

Verhaltensmuster, welche die Zusammenarbeit prägen

In der Schule treffen Menschen mit den unterschiedlichsten Rollen und Bedürfnissen aufeinander. Diese Vielfalt an unterschiedlichen Personen macht jede Schule einzigartig. Das reibungslose Zusammenspiel zwischen allen Beteiligten ist für den Erfolg der Schule von grosser Bedeutung. Doch wo unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten, da gibt es Reibung. Das 3DP-Modell bietet eine Möglichkeit, diese Reibungspunkte zu erkennen und zu glätten. Michael Schweyer

Betrachte ich die Entwicklung der Schule über die letzten paar Jahrzehnte, kann ich zwei wirklich grosse Veränderungen im Lehrer/-innenbild erkennen. Vor noch nicht allzu langer Zeit war ein guter Lehrer / eine gute Lehrerin jemand, *bei dem / der die Kinder viel lernten*. Ob die Lehrperson freundlich war oder nicht, ob sie individuell auf verschiedene Bedürfnisse eingegangen ist oder nicht, ob sie gut mit anderen zusammenarbeiten konnte oder nicht – all das spielte eine nebensächliche Rolle.

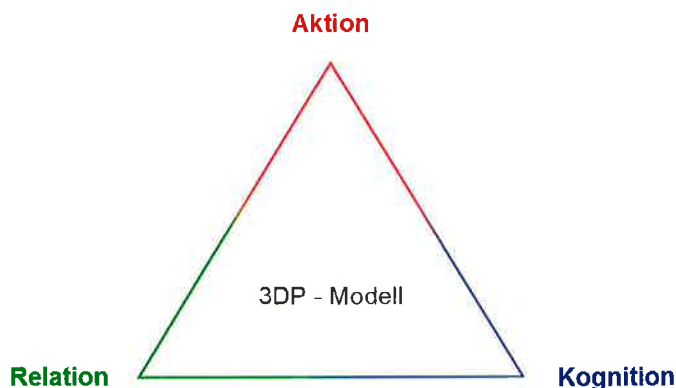
Die Gesellschaft und mit ihr die Schule veränderte sich. Das Lehrer/-innenbild drehte sich weg vom strengen Schulmeister/ von der strengen Schulmeisterin hin zum einfühlsamen Pädagogen / zur einfühlsamen Pädagogin. Schon bald hiess es: Eine gute Lehrperson ist die, bei welcher *die Kinder gerne in die Schule gehen, sich wohl fühlen und trotzdem viel lernen*.

Und die Schule entwickelte sich weiter: Geleitete Volksschulen, integrierte Förderung, Team-Teaching, Projekt-Unterricht, DAZ, Schüler/-innen- und Elternpartizipation usw. All diese Entwicklungen zwingen die Lehrpersonen heraus aus ihrem Einzelkämpfer/-innendasein. Die Lehrperson steht heute wie noch nie in einem grossen Beziehungsnetz, in welchem eine sehr hohe Zusammenarbeits-Kompetenz gefordert wird. So gilt heute: *Eine gute Lehrperson ist die, bei welcher die Kinder viel lernen*,

3DP-Modell

Das Modell der **3-Dimensionalen Prozesse** nach M. Schweyer und P. Metzger

Ein Prozess bezeichnet eine zielgerichtet geführte Bewegung. In der Schule sind dies Lernprozesse, Unterrichtsprozesse, Team-Prozesse sowie auch Schulentwicklungs- und Veränderungsprozesse. All diese Prozesse haben die Gemeinsamkeit der drei Dimensionen.



Aktion beschreibt die Tätigkeiten, die Massnahmen und die konkreten Schritte, welche gegangen werden.

Kognition beschreibt die Strategie, die Planung und Struktur, das Denken und Verstehen.

Relation beschreibt die Verbindung, die Beziehung, den Austausch, die gegenseitige Resonanz.

In diesem Artikel wird die **Zusammenarbeit von Personen im schulischen Umfeld aufgrund der drei Dimensionen** näher betrachtet.

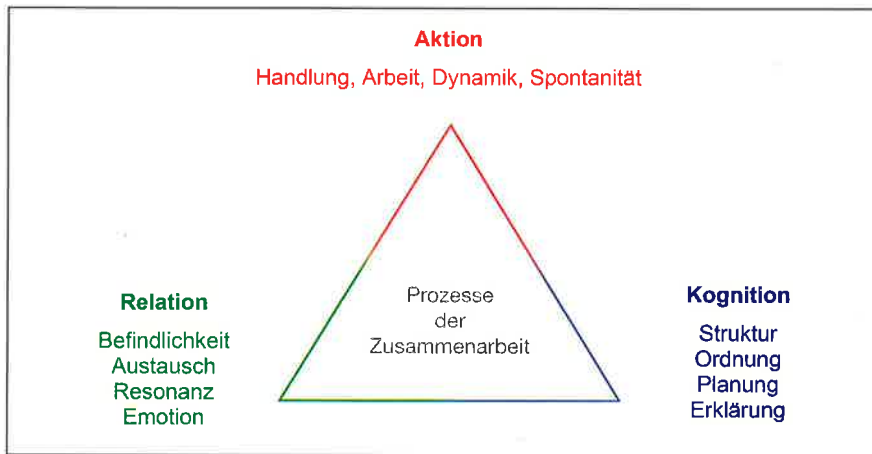


Abb. 2

gerne in die Schule gehen und die mit anderen Menschen hervorragend zusammenarbeiten kann.

In meiner Arbeit als Berater von Lehrpersonen ist das Thema Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, Eltern, Schulleitungen, Heilpädagogen/-innen und Behörden eines der Hauptthemen, welches vielleicht bis jetzt in der Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen zu wenig Beachtung fand.

1 Zusammenarbeits-Kompetenz

Die drei Dimensionen Aktion, Kognition und Relation sind in jeder Zusammenarbeit von grosser Tragweite. Im gemeinsamen Prozess sollen konkrete Handlungen entstehen (Aktion). Dabei spielt die gemeinsame Planung und die Klarheit der Abläufe eine wesentliche Rolle (Kognition). Die zwischenmenschliche Komponente des Austausches und der Emotionen zwischen den verschiedenen Personen ist ebenso von grosser Bedeutung (Relation) (Abb. 2).

Die drei Dimensionen des 3DP-Modells beschreiben grundsätzlich die Bedürfnisse, welche Personen in der Zusammenarbeit haben und gestillt haben möchten. Alle Menschen bewegen sich in allen drei grundlegenden Dimensionen in ihrem Leben und in ihrer Zusammenarbeit. Die Ausprägung der einzelnen Dimensionen ist jedoch bei verschiedenen Personen sehr unterschiedlich.

Die Intensität und Abfolge der drei Dimensionen im Verhalten eines Menschen wird als 3DP-Verhaltensmuster bezeichnet. Es ist zu beobachten, dass bei vielen Menschen das Bedürfnis aus einer Dimension sehr stark ist. Aus einer zweiten Dimension sind die Bedürfnisse immer noch wesentlich. Die Bedürfnisse aus der dritten Dimension sind eher im Hintergrund vorhanden.

Im Beispiel von Franziska stehen die Bedürfnisse aus der Kognition (Struktur, Ord-

nung und Planung) an erster Stelle, gefolgt von der Dimension Relation (Austausch, Resonanz), während die Dimension Aktion (Spontaneität, Dynamik) weniger prominent ist (Abb. 3).

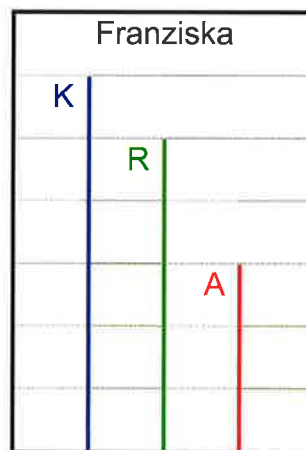


Abb. 3

An der Teamsitzung: Franziska hat ein grosses Bedürfnis nach Struktur und Klarheit. Dies kommt an den Sitzungen immer wieder zum Vorschein. Sie ist es, die klar definierte Regeln fordert. Sie ist es, die bei einem Projekt vorgängig nochmals etwas klären möchte, was noch unklar war. Sie ist es, welche noch mehr Information und Klarheit braucht, um über etwas entscheiden zu können. Damit ist sie eine wichtige Team-Playerin!

Sie löst aber bei Yvonne immer wieder Kopfschütteln und Augenrollen aus. Yvonne hat das Bedürfnis nach Dynamik und Spontaneität. Ihre starke Dimension Aktion prägt ihr Denken (Abb. 4). Sie will vorwärts machen und nicht lange diskutieren. Auch sie ist für das Team sehr wichtig. Ihre Antwort an Franziska lautet: «Das können wir jetzt nicht alles ganz detailliert klären. Das sehen wir, wenn es so weit ist. Wir müssen

dann spontan aus der Situation heraus entscheiden. Aber das wird schon klappen. Wir machen das ja nicht zum ersten Mal.»

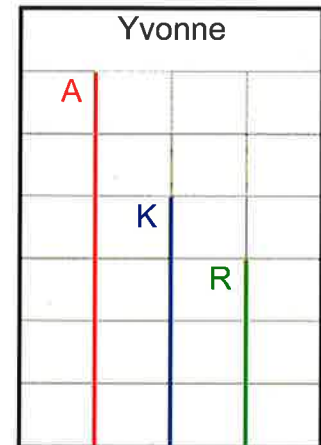


Abb. 4

Es ist kurz ruhig, und schon kommt die Sitzung ins Stocken. Wer setzt sich nun mit seinem Bedürfnis durch? Wie reagiert der Schulleiter, welche Dimension ist ihm näher, wird er entsprechend seinem Bedürfnis für die eine oder andere Lehrperson eintreten?

Um erfolgreich zusammenarbeiten zu können, müssen sich sowohl Franziska wie auch Yvonne bewusst werden, dass sie unterschiedlich «ticken» und somit unterschiedliche Bedürfnisse mitbringen (Abb. 5).

Menschen mit unterschiedlichen Verhaltensmustern sind nicht besser oder schlechter, sie sind einfach anders.

2 Alltagssituationen in der Schule

Zusammenarbeit im Lehrer/-innen-Team

Die Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen spielt in der Schule eine immer grössere Rolle. Der Schulische Heilpädagoge, die DAZ-Lehrerin oder die Fachlehrperson erwartet eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Klassenlehrperson. Oft haben die verschiedenen Beteiligten aber unterschiedliche Bedürfnisse gegenüber dieser Zusammenarbeit. Hanspeter, der Heilpädagoge, sucht den Austausch mit Angelika, der Klassenlehrperson. Er möchte über das Wohlbefinden und die Entwicklung der Kinder reden (hohe Dimension Relation). Oft kommt er nach der Lektion und erzählt, was er mit dem Kind gearbeitet hat und wie es gelaufen ist. Angelika ist das eigentlich alles zu viel. Sie ist mit so vielen Dingen

Dimensionen der Zusammenarbeit

Personen mit...	Stärken	Entwicklungspotenzial
hoher Aktion	<ul style="list-style-type: none"> - Zeigen oft ein hohes Engagement - Bringen Dynamik ins Team - Übernehmen schnell Aufgaben - Sind spontan in der Durchführung - Ziehen andere mit - Sind offen für Neues, Unkonventionelles 	Das Entwicklungspotenzial aller Personen liegt jeweils in den Stärken der anderen beiden Dimensionen.
hoher Kognition	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffen Klarheit - Bringen Struktur und Ordnung - Sorgen für genug Information - Sehen grössere Zusammenhänge - Verhindern Schnellschüsse - Denken an das, was andere vergessen 	
hoher Relation	<ul style="list-style-type: none"> - Fördern die Gemeinschaft - Nehmen wahr, was emotional abläuft - Schauen, dass alle mit im Boot sind - Schaffen Stimmung, Atmosphäre - Zeigen und wollen Resonanz - Bieten ein «offenes Ohr» 	

Abb. 5

Im Aufbau der Zusammenarbeits-Kompetenz erkennen Sie, wann Ihre starke Dimension für den Prozess notwendig und hilfreich ist und in welchen Momenten sie zu Gunsten des Gegenübers und des gesamten Prozesses die anderen beiden Dimensionen stärker beachten müssen.

beschäftigt und leitet auch gerade noch zwei schulhausübergreifende Projekte (hohe Dimension Aktion). Sie möchte Hanspeter am liebsten einfach nur kurz sagen, mit welchen Kindern er zu welchen Themen arbeiten soll. Je weniger sie darüber besprechen und austauschen muss, um so besser. Beide sind unglücklich über diese Zusammenarbeit und finden die andere Person schwierig. Beides sind gute Lehrpersonen, meinen es gut und suchen das Beste für das Kind. Nur das Verhaltensmuster in der Zusammenarbeit ist unterschiedlich. Lehrpersonen wie Angelika und Hanspeter können ihre Zusammenarbeits-Kompetenz durch folgende Überlegungen erhöhen:

Klärung und Definition der gemeinsamen Zusammenarbeit

1) Seien Sie sich bewusst:

- dass alle Dimensionen der Zusammenarbeit in Ihnen schlummern.
- dass Sie Ihr natürliches Verhaltensmuster mitbringen, in welchem die Dimensionen nicht gleich gewichtet sind.
- dass es kein richtiges und kein falsches Verhaltensmuster in den Dimensionen gibt.
- dass Personen mit anderen Verhaltensmustern anders «ticken» als Sie.

2) Fragen Sie sich:

- Welche Dimensionen sind bei mir besonders ausgeprägt vorhanden, welche finden weniger Beachtung?
- Welches sind meine starken Bedürfnisse in der Zusammenarbeit?
- Welche Kolleginnen und Kollegen bringen ein anderes Verhaltensmuster mit und haben dadurch andere Bedürfnisse?

Bedürfnisse der Eltern entsprechend den 3DP-Dimensionen

Eltern mit ...	brauchen	Kommunikation
hoher Aktion	Tätigkeiten / Verantwortlichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> - Was läuft in der Schule? - Was soll mein Kind tun? - Was soll mein Kind nicht tun? - Was machen Sie als Lehrperson? - Was sollen wir Eltern tun? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurz, klar und auf den Punkt gebracht - Handlungsorientiert
hoher Kognition	Detaillierte Informationen: <ul style="list-style-type: none"> - Über den Schulablauf - Über spezielle Anlässe - Über die Hausaufgaben - Über die Leistungen des Kindes - Über Fördermassnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Informieren und begründen - Erklärungen - Sachorientiert
hoher Relation	Gegenseitiges Kennen und Vertrauen: <ul style="list-style-type: none"> - Offener Austausch mit der Lehrperson - Wollen «gehört werden» - Empathie und Wertschätzung - Wohlbefinden des Kindes 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialog - Hoher Sprechanteil der Eltern - Resonanz / Verständnis - Beziehungsorientiert

Abb. 6

3) Klärung und Definition der Zusammenarbeit:

- Sprechen Sie gemeinsam über die Gestaltung der Zusammenarbeit.
- Tauschen Sie sich miteinander über die Bedürfnisse in der Zusammenarbeit aus.
- Seien Sie bereit, Kompromisse einzugehen (gilt für alle Beteiligten).
- Definieren Sie die Art und Weise der Kommunikation und Art der Zusammenarbeit.

Zusammenarbeit mit Eltern

Der Lehrer Franz lebt stark in der Dimension Relation. Sein Bedürfnis nach Austausch und Gespräch ist hoch. Das drückt sich in seiner Arbeit mit den Eltern aus. Die Elterngespräche dauern lange, bislang über eine Stunde. Dabei geht es nicht nur um die Noten und das Benehmen der Kinder. Es ist sein Anliegen, die Eltern kennenzulernen, mit ihnen im Austausch zu sein, auch über «Gott und die Welt». Das helfe ihm für den Schulalltag unglaublich, denn so kenne er das Umfeld des Kindes und könne sich in die Situation hinein fühlen. Dabei ist er überhaupt kein «Gspüürsch-mi-Mänsch» – bodenständig, streng und gleichzeitig immer nahe im Austausch mit den Schülerinnen und Schülern.

Das eigene 3DP-Verhaltensmuster prägt den Umgang von Lehrpersonen mit Eltern. Das Bewusstsein, dass die Eltern vielleicht nicht das gleiche 3DP-Verhaltensmuster mitbringen, hilft der Lehrperson, die Begegnung mit den Eltern erfolgreich zu gestalten. Ich beobachte jedoch in der Begleitung und Beratung von Lehrpersonen, dass die Begegnung mit den Eltern stark von der höchsten Dimension der Lehrperson gesteuert ist. Das führt nicht selten zu Unmut und Missverständnissen. Es ist für das Elterngespräch unglaublich wichtig, am Anfang zu spüren, was die Eltern brauchen. Dies kann auch konkret erfragt werden (Abb. 6).

Autor: Primarlehrer, Erlebnispädagoge und Schulberater aus Einsiedeln. Kernkompetenzen: Lernprozesse, Zusammenarbeit im Team, Schulentwicklung. www.3dp-coaching.ch

Dies ist der letzte Beitrag einer dreiteiligen Folge. Der erste Artikel ist in nsp 9/2018 erschienen und stellt das 3DP-Lernmodell vor. Beim zweiten Artikel geht es um lehrerseitige Verhaltensmuster, die den Unterricht prägen (nsp 10/2018). Jeder Artikel kann unabhängig von den anderen gelesen werden.