

Schwerpunkt:
Team(s) im Ganzttag?

Die Ganzttagsschule

www.ganzttagsschulverband.de



Heft 2023, 63. Jahrgang

Herausgegeben vom
Ganzttagsschulverband e. V.

Impressum

DIE GANZTAGSSCHULE

Zeitschrift des Ganztagschulverbandes e.V. Frankfurt

ISSN 0344-2101

Geschäftsführerin: Beate Peters
peters@ganztagsschulverband.de

Redaktion: Christoph Bülau, Dr. Anna-Maria Seemann, Dr. Volker Titel
redaktion@ganztagsschulverband.de

Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag

Erscheinungsweise: jährlich

Bezug: Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Konten: Postbank Ffm
IBAN DE07 5001 0060 0161 0476 03, BIC PBNKDEFF
Nassauische Sparkasse Ffm
IBAN DE85 5105 0015 0140 0090 24, BIC NASSDE55XXX

Redaktionsschluss: 15. Juni 2023

Abbildungsnachweis Coverfoto: Stefanie Lange, Gersprenzschule Reinheim

Jedes Heft widmet sich einem Schwerpunktthema. Beiträge werden über einen Call for Papers eingeworben. Schreiben Sie gern an die Redaktion, wenn Sie diesen künftig erhalten möchten!

Unabhängig davon sind Manuskripte, Beiträge, Berichte und Stellungnahmen erwünscht. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr geleistet. Mit der Annahme des Manuskripts erwirbt der Herausgeber die ausschließliche Nutzung an allen Verwertungsrechten im Sinne der §§ 15 ff. des Urhebergesetzes, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung. Mit Namen oder Signum gezeichnete Beiträge geben die Meinung der Autor:in, nicht unbedingt aber auch die des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

© Ganztagschulverband e.V. 2023

www.ganztagsschulverband.de

Martin Hermann

Psychologische Sicherheit als eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Teams in Ganzttagsschulen

Teams in Schulen und insbesondere in Ganzttagsschulen bearbeiten gemeinsam komplexe Aufgaben. Um diese zu bewältigen, braucht es effiziente und multi-professionelle Teams. Kaum ein Team gleicht dem anderen, doch was ist es, das ihre Gemeinsamkeit ausmacht? Dies hat Google in seinem „Project Aristotle“ erforscht und u.a. festgestellt, dass die ‚psychologische Sicherheit‘ eine der Grundvoraussetzungen für ein leistungsstarkes Team ist. Grundlegend wird das (Team- und Organisations-) Phänomen der psychologischen Sicherheit seit etwas mehr als 20 Jahren umfassend durch Amy C. Edmondson erforscht und findet vor allem Rezeption in modernen Arbeitskonzepten „im Kontext von New Work und agilem Arbeiten“ (Bachmann/Quispe Bravo, 2021, S. 319.). Agile Teams greifen Aspekte von psychologischer Sicherheit auf (Goller/Laufer, 2018, S. 16), um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Erste Arbeiten zu dem Begriff sind bereits 1965 durch Schein und Bennis veröffentlicht worden (Goller, 2022, S. 181).

Mit Blick auf die berufliche Praxis haben Sie an Ihren Schulen vielleicht eine dieser drei konkreten und exemplarischen Situationen bereits selbst erfahren oder konnten diese beobachten:

- Eine Person aus dem Kollegium betritt den Raum bei Besprechungen und das Kollegium beginnt zu schweigen oder zeigt sowohl körpersprachlich als auch in der verbalen Kommunikation Zurückhaltung oder Unsicherheit.
- Sie haben nicht das Gefühl, dass Sie in Besprechungsgremien sagen können, was Sie wirklich denken oder sogar das Gefühl, dass es im Team ein geringes Interesse daran gibt.
- Fehler werden wenig angesprochen und Sie erleben das Gefühl, vorsichtig sein zu müssen, wenn Sie Fehler oder Ideen äußern und ggf. werden diese sogar gegen Sie verwendet, bzw. könnten Sie jemanden verärgern (Duhigg, 2016; Edmondson, 2021).

1 Verständnis und Effekte von psychologischer Sicherheit

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass psychologische Sicherheit die Leistungsfähigkeit und erfolgreiche Zusammenarbeit von Teams steigert (Edmond-

son, 2021, S. 167). Teams mit einem hohen Maß an psychologischer Sicherheit machen Fehler besprechbar und entwickeln neue Ideen, statt diese nicht zu veröffentlichen (ebd., S. 33). Noch drastischer greift es der Fehlzeiten-Report 2022 auf. So schlussfolgert Google nach der Erforschung von 180 Teams: „Als wichtigster Faktor wird psychologische Sicherheit erkannt“ (Goller, 2022, S. 181), wenn Teams erfolgreich miteinander arbeiten wollen.

Was in einer Schule zum einen als Leistungsfähigkeit des Teams und zum anderen als Teamerfolg gilt, differiert je nach Einrichtung. Eine Herausforderung von Teams an Schulen ist zunächst die Teamgröße. Geller und Nowak (2014, S. 22) stellen fest, dass Teams ab einer Größe von mehr als acht Personen exponentiell mehr Kommunikationsfehler erleben. Mit Blick auf die Gruppenforschung ist hervorzuheben, dass bei Teams mit mehr als zwölf Personen die direkte Kommunikation als anstrengend erlebt wird (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 26). So liegt die Schlussfolgerung nahe, dass größere Teams, wie wir sie insbesondere in Ganztagschulen nicht selten erleben, stärker der Gefahr ausgesetzt sind, geringe psychologische Sicherheit zu erfahren.

Dies lässt sich exemplarisch am gruppendynamischen Raum verdeutlichen. Dieses Modell dient der Diagnostik und Reflexion von Beziehungsgestaltungen in Gruppen und Teams. Die drei Dimensionen des gruppendynamischen Raums sind Macht (oben und unten – Intensität des Einflusses), Zugehörigkeit (drinnen und draußen – wer gehört zu wem) und Intimität (nah und fern – bspw. Sympathie und Distanz) (König/Schattenhofer, 2012, S. 34). Die eventuell auftretende geringe Zugehörigkeit und dadurch ungenügend erlebte Intimität in einem großen Team sind mögliche Anlässe für Unsicherheit in Teamtreffen oder Versammlungen und bedeuten für einige Mitglieder sogar den Verlust von Einfluss im Team, bspw. Rückzug, erlebter Ausschluss oder Ablehnung aufgrund anders gelagerter Positionen, die dann sozial sanktioniert werden. Psychologische Sicherheit als Organisationsmerkmal lässt sich mit allen drei Dimensionen des gruppendynamischen Raums in Verbindung setzen, besonders in der Dimension der Intimität, da Vertrauen die Reduktion von Angst ermöglicht und benötigt wird, um Kritik oder Ideen im Team zu äußern.

Das Verständnis von psychologischer Sicherheit hat Edmondson klar und nachvollziehbar formuliert: „Ich habe psychologische Sicherheit als die Überzeugung definiert, dass die Arbeitsumgebung sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“ (Edmondson, 2021, S. 8). Dies wirft für Mitarbeitende in Teams an Ganztagschulen einige Fragen auf:

- Welche Risiken gehe ich persönlich in meinem Team ein und welche vermeide ich gezielt?
- Wie erlebe ich die Fehlerkultur im Team und wo ist der Ort, um dies zu reflektieren?

- Wie setze ich mich konkret dafür ein, dass im Team eine Kultur entsteht, ein interpersonelles Risiko als Chance zu sehen und unterstütze eventuell sogar Kolleg:innen darin zu sagen, was Sie denken?

Wenn Teams sich diese Fragen nicht stellen oder den Raum nicht erfahren, diesen Fragen nachgehen zu können, spüren sie ggf. die Effekte von psychologischer Unsicherheit. Ein exemplarischer Effekt setzt bspw. an der Fehlerkultur von Teams an. Je weniger Fehler von Teams offen besprochen werden können, desto höher ist auch die Fehlerquote – nur wird aus Angst vor Sanktionen die Fehlermitteilung unterbunden, was direkt die Leistungsfähigkeit vermindert. Die Schule als Organisation nimmt sich so eine Chance, von ihrem Team zu lernen. In der Besprechungskultur von Schulen lässt sich im Gegensatz zu dieser offenen Fehlerkultur häufig eher eine indirekte Kommunikation feststellen, die sich aus Unsicherheit heraus entwickelt und zu ineffizienten Besprechungen führt (ebd. S. 114).

Die Effekte von fehlender psychologischer Sicherheit können teilweise gut beobachtet werden. Ein Beobachtungsaspekt ist die erhöhte Personalfuktuation in Organisationen. Mitarbeitende zeigen bei geringer psychologischer Sicherheit weniger Einsatzbereitschaft und weisen eine verminderte Bindung an die Organisation auf (Edmondson, 2021, S. 38). Zudem empfinden Teammitglieder in Teams mit geringer psychologischer Sicherheit Druck und Angst aufgrund hoher empfundener Verantwortung, die zu reduzierter „Verhaltensflexibilität und Reaktionsfähigkeit“ (Goller/Laufer, 2018, S. 11) führen.

Ausreichend vorhandene psychologische Sicherheit hingegen hat den Effekt, dass Teammitglieder eher Kraft in die Gestaltung von gemeinsamen Arbeitsprozessen und Zielstellungen investieren, statt sich auf die Vermeidung von Angsterfahrungen und Unbehagen in der nächsten Besprechung zu fokussieren (Edmondson, 2021, S. 11, S. 28) und stattdessen Vertrauen zueinander entwickeln. Mitarbeitende können sich bspw. angstfreier zu Vorschlägen zur Verbesserung äußern, dadurch rasch auf Veränderungen reagieren und somit ihre intrinsische

„Psychologisch sichere Teams würdigen und wertschätzen die Ideen ihrer Teammitglieder.“

Motivation sowie ihr Erleben von Selbstwirksamkeit steigern. Psychologisch sichere Teams würdigen und wertschätzen die Ideen ihrer Teammitglieder (Goller/Laufer, 2018, S. 11). In Kombination mit ehrgeizigen Zielen entfaltet

hohe psychologische Sicherheit das Potenzial von Teams in Organisationen, da Teams dann beginnen, gemeinsam zu lernen, statt einsam in der Komfortzone zu verbleiben (ebd., S. 12). Googles oben angesprochene Forschungsprojekt „Aristotle“ zur Leistungsfähigkeit von Teams stellt fest, dass effiziente Teams

Sarah Spannruft

„Jugend-Bildung-Ganztag in NRW“ – ausgewählte Forschungsergebnisse zu den Perspektiven von jungen Menschen auf ihre Ganztagschule

Die Studie wurde von der Serviceagentur ‚Ganztägig lernen‘ Nordrhein-Westfalen (SAG NRW) in Trägerschaft des Instituts für soziale Arbeit (ISA) e.V. durchgeführt und herausgegeben. Die SAG NRW wird vom Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen sowie vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

1 Inhaltliche Einordnung und Forschungsinteresse der Studie

Die Studie ‚Jugend-Bildung-Ganztag in NRW‘ wurde in den Jahren 2019–2021 durchgeführt und schließt u. a. an die Erkenntnisse des 15. Kinder- und Jugendberichtes der Bundesregierung (BMFSFJ, 2017) an. Herausgestellt wurde dort, dass der Ganztagschule ein Profil fehlt, welches sich an den Bedürfnissen von Jugendlichen orientiert. Der Blick wird insbesondere auf die Jugendphase gerichtet, in der es um die gesellschaftliche Integration von jungen Menschen geht. Dieser Prozess ist geprägt von speziellen Kernherausforderungen, die es zu bewältigen gilt: Selbstpositionierung, Qualifizierung und Verselbständigung (ebd.).

Studien liefern Anknüpfungspunkte, was junge Menschen in pädagogischen Institutionen wie der Schule als wichtig erachten. Die SINUS-Jugendstudie 2020 zeigt, dass die Beziehung zu Mitschüler:innen und zu Lehrkräften, eine konstruktive Fehlerkultur sowie die Möglichkeit der Beteiligung am Unterricht einen bedeutenden Einfluss auf das schulische Wohlbefinden haben (Calmbach u. a., 2020). Ergebnisse der Forschung geben auch Hinweise, dass sich die Interessen älterer Schüler:innen mit Blick auf ihre Ganztagschule verändern (StEG Konsortium, 2016). Jugendlichen in höheren Jahrgängen sind soziale Kontakte mit Gleichaltrigen und Erwachsenen wichtig und sie fordern vermehrt Partizipationsmöglichkeiten ein (Börner u. a., 2014). Eine subjektive Perspektive der Jugendlichen, was die Ganztagschule zur Bewältigung der jugendspezifischen Herausforderungen und Themen leisten kann, blieb bisher weitgehend unbeant-

wortet, was auch die Autor:innen des 15. Kinder- und Jugendberichtes betonen und auf die Notwendigkeit bildungspolitischer Veränderungen hinweisen.

„Daher wird es notwendig sein, die strukturellen Bedingungen, zu denen auch die Verbesserung der Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler im Jugendalter bei der Ausgestaltung (partizipativer Aspekt), der Qualitätssicherung (Evaluierungsaspekt) sowie der Berücksichtigung ihrer Anliegen, Erwartungen und Bedürfnisse gehören, zu verbessern (...).“ (BMFSFJ, 2017, S. 355).

In der vorgestellten Studie wurde daher die Forschungsfrage gestellt, was Jugendliche von der Ganztagschule benötigen, um die Kernherausforderungen des Jugendalters zu bewältigen.

2 Gestaltung des Untersuchungsdesigns

Bei der Entwicklung des Untersuchungsdesigns wurden vorab zwei Expert:innenhearings mit erwachsenen Vertreter:innen aus Praxis und Wissenschaft und mit einer Gruppe von zehn Jugendlichen des 10. Jahrgangs einer Ganztagschule durchgeführt. Die Hearings dienten der Erörterung des Forschungskonzeptes und der Schärfung der Fragestellungen aus der Perspektive von jungen Menschen. Das partizipativ angelegte Untersuchungsdesign (Schulspaziergänge mit Foto Voice Methode, Gruppeninterviews) musste aufgrund der Rahmenbedingungen während der Corona-Pandemie angepasst werden. Es wurden eine Online-Fragebogenerhebung mit Jugendlichen des 9. Jahrgangs (Datengrundlage n=136, fünf teilnehmende Ganztagschulen) und daran anschließend, zur kommunikativen Validierung der ersten Ergebnisse, drei leitfadengestützte Online-Einzelinterviews mit Jugendlichen geführt. Die Ergebnisse haben aufgrund der überschaubaren Datengrundlage (n=136) keinen Anspruch auf Repräsentativität für NRW. Das Team der Studie hat sich dennoch für eine Interpretation und Veröffentlichung der Ergebnisse entschieden. Es liegt eine ausgeglichene Stichprobenverteilung mit Blick auf Geschlecht, Leistungsniveau und Migrationshintergrund vor, sodass keine einseitige Verzerrung zu erwarten ist. Darüber hinaus sollen die Leistung und der Einsatz der teilnehmenden jungen Menschen gewürdigt werden.

3 Befunde zu ausgewählten Themenbereichen

Die betrachteten Themenbereiche in der Erhebung sind zum einen Ergebnis der Sichtung des Forschungsstandes zum Jugendalter im Kontext (Ganztags-)Schule, zum anderen wurden in der Auswertung des Hearings mit den Jugendlichen relevante inhaltliche Aspekte herausgefiltert. In diesem Beitrag wird auf zwei Themenbereiche und ausgewählte Ergebnisse eingegangen.

Schulkultur und Ganztagsbildung

Schulkultur kann als ein sozialer und kultureller Lebensraum beschrieben werden und stellt für junge Menschen ein wichtiges Erfahrungs- und Handlungsfeld dar (MSB, 2020). In der Erhebung ‚Jugend-Bildung-Ganztage in NRW‘ wurden u. a. die wahrgenommene Stimmung in der Ganztagschule, die Kultur des Miteinanders und das Sicherheitsempfinden beleuchtet. Die Studie Children’s Worlds+ macht deutlich, dass das Sicherheitsempfinden mit steigendem Alter und vor allem in den Schulformen Hauptschule und Gesamt-/Sekundarschule abnimmt (Andresen/Möller, 2019). In der vorgestellten Studie ergibt die deskriptive Auswertung der Frage *„Ist die Schule für dich ein sicherer Ort, an dem du keine Angst hast?“*, dass sich über ein Drittel der Jugendlichen sehr sicher in der Schule fühlt (34,6 %¹). Jedoch gibt fast die Hälfte (47,7 %) an, dies sei nur teils/teils der Fall und für 17,7 % ist die Schule kein sicherer Ort. Diese Ergebnisse sind ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Ganztagschule für viele Jugendliche keinen sicheren Ort darstellt. Es wäre hier noch differenzierter zu erkunden, aus welchen Gründen sich die Jugendlichen nicht sicher fühlen.

Ein weiteres Ergebnis zeigt, dass über die Hälfte der befragten Jugendlichen (53,8 %) verneint, dass sie und ihre Mitschüler:innen respektvoll miteinander umgehen. In diesem Zusammenhang war auch von Interesse, ob die Jugendlichen der Meinung sind, dass in der Ganztagschule gelernt wird, wie ein respektvoller und fairer Umgang miteinander aussehen kann. Aus dem Mittelwert von 2,6 (Skala 1 = stimmt gar nicht bis 4 = stimmt ganz genau) kann gefolgert werden, dass die jungen Menschen ihre Schule eher weniger als Ort wahrnehmen, in dem Auseinandersetzungen über ein faires Miteinander einen Platz finden. Andresen/Möller (2019) stellen in der Studie Children’s Worlds+ heraus, dass es einen Einfluss auf das Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen hat, wie mit Konfliktsituationen umgegangen wird. Die befragten Jugendlichen sind der Meinung, dass Erwachsene in der Ganztagschule bei Konflikten und Problemen unter den Mitschüler:innen mehr intervenieren sollten (MW = 3,1; Skala 1 = stimmt gar nicht bis 4 = stimmt ganz genau). In den 2021 geführten Online-Interviews wird kommentiert, warum Erwachsene in diesen Situationen erwünscht sind:

„(...) erwachsene Personen finde ich, die wissen mehr über so was, die kennen das eventuell sogar schon und können dann besser helfen, als wenn du jetzt noch irgendwelche anderen Schüler dazu holst, weil die stellen sich dann wieder auf die eine Seite gegen den anderen oder so.“ (Schüler:in, 9.Klasse).

¹ In diesem Beitrag wird auf die Angabe der Stichprobengröße je Frage (n) verzichtet, alle Angaben sind im Ergebnisbericht nachzulesen.