



Kanton Basel-Stadt

Agilität und psychologische Sicherheit durch Kommunikation

Jahrestagung des Netzwerks Schulentwicklung
2. Februar 2023



S
B
N
E



«Luhmanns Theorieentwurf konzipiert Organisationen als soziale Systeme, die aus Kommunikationen bestehen. Menschen sind nur insoweit Bestandteil dieses Systems als sie an dessen Kommunikation teilnehmen.»

Falko von Ameln in *Organisationsberatung*, 2012, S. 12

Kommunikation



Kommunikations-
prozesse

Agilität

«Agilität ist ein Mass für die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit eines Systems sowie der Oberbegriff für eine Menge von Methoden, Modellen und Werkzeugen zum Umgang mit Dynamik und Komplexität in Entwicklungsprozessen.»

Bernd Oesterreich und Claudia Schröder zitiert in *Schule 21 macht glücklich*, 2021, S. 102

Kommunikation



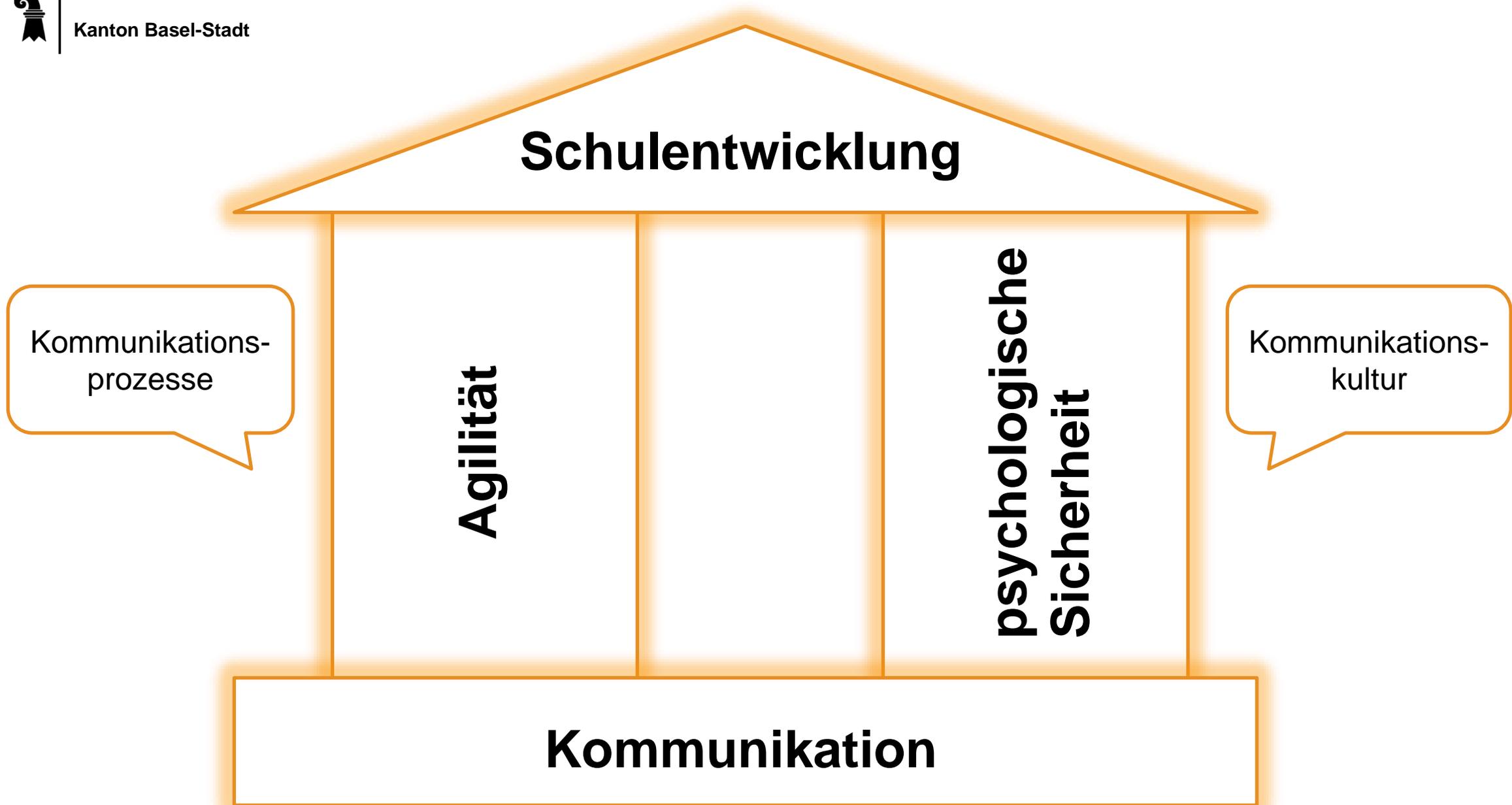
«Je sicherer sie sich fühlen, umso eher trauen sich die Gruppenmitglieder Fragen zu stellen, Schwächen und Fehler zuzugeben, Ideen einzubringen sowie den Status quo zu hinterfragen – die Grundlagen für Innovation.»

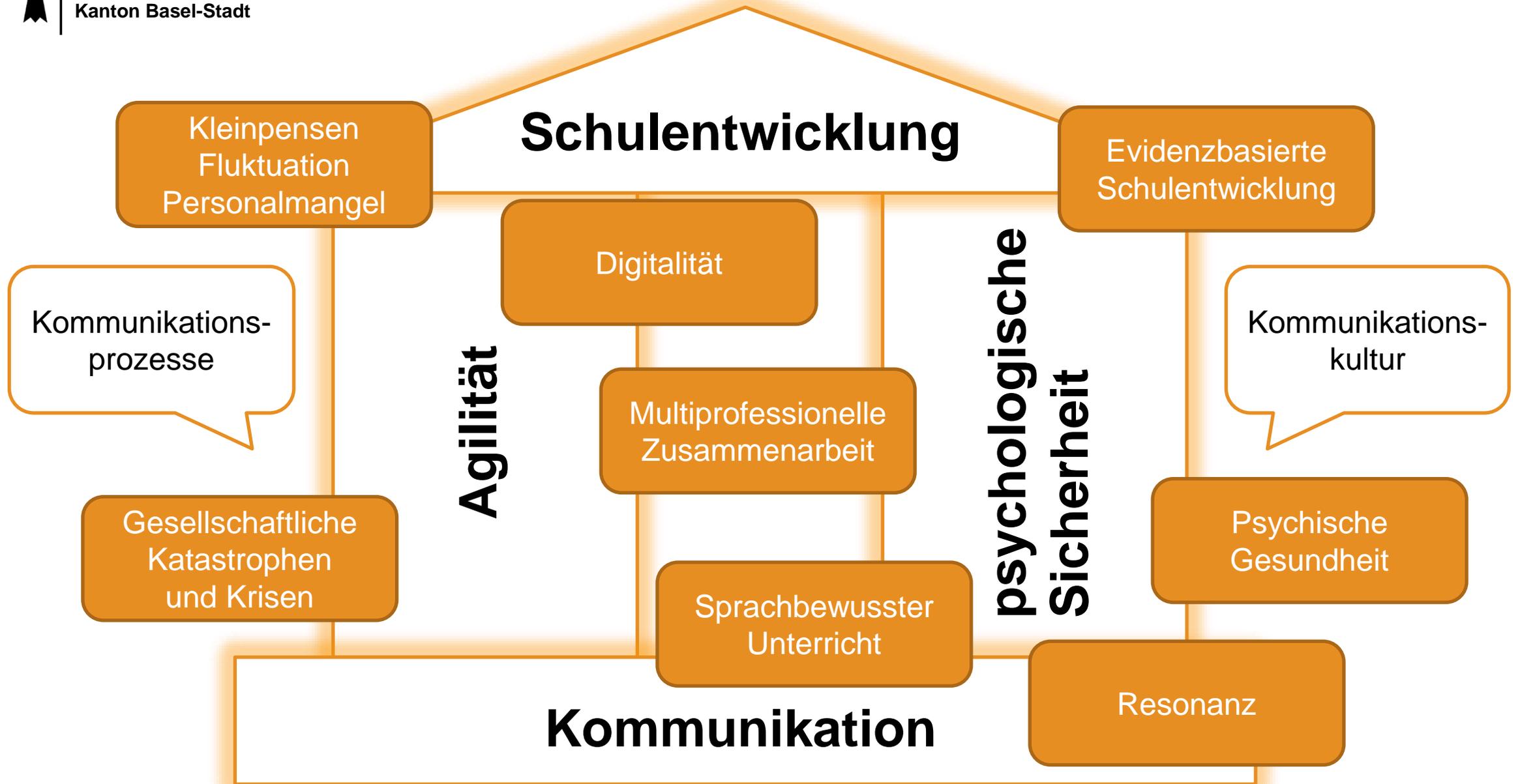
Bettina Hoffmann und Dominik Hanisch in *Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen*, 2021, S. 1

**psychologische
Sicherheit**

Kommunikations-
kultur

Kommunikation







Agenda

08.00 Begrüssungskaffee

08.30 Thematische Einstimmung

Yanick Forcella, Co-Leiter Weiterbildung,
Schul- und Unterrichtsentwicklung, PZ.BS
Regula Rohland, Fachexpertin Schulentwicklung, PZ.BS

08.45 Musikalische Einstimmung

Sareena Overwater & René Courvoisier

**09.00 Referat: Agilität und Psychologische Sicherheit –
eine bunte Palette von Chancen**

Menno Huber, Organisationsberater und Coach BSO

10.30 Pause

11.00 Workshops, Runde 1

12.15 Zwischenstopp im Plenum und musikalisches Intermezzo

12.30 Stehlunch

14.00 Workshops, Runde 2

15.00 Pause

15.30 Schlussrunde im Plenum

16.15 Ausklang

16.30 Ende der Tagung

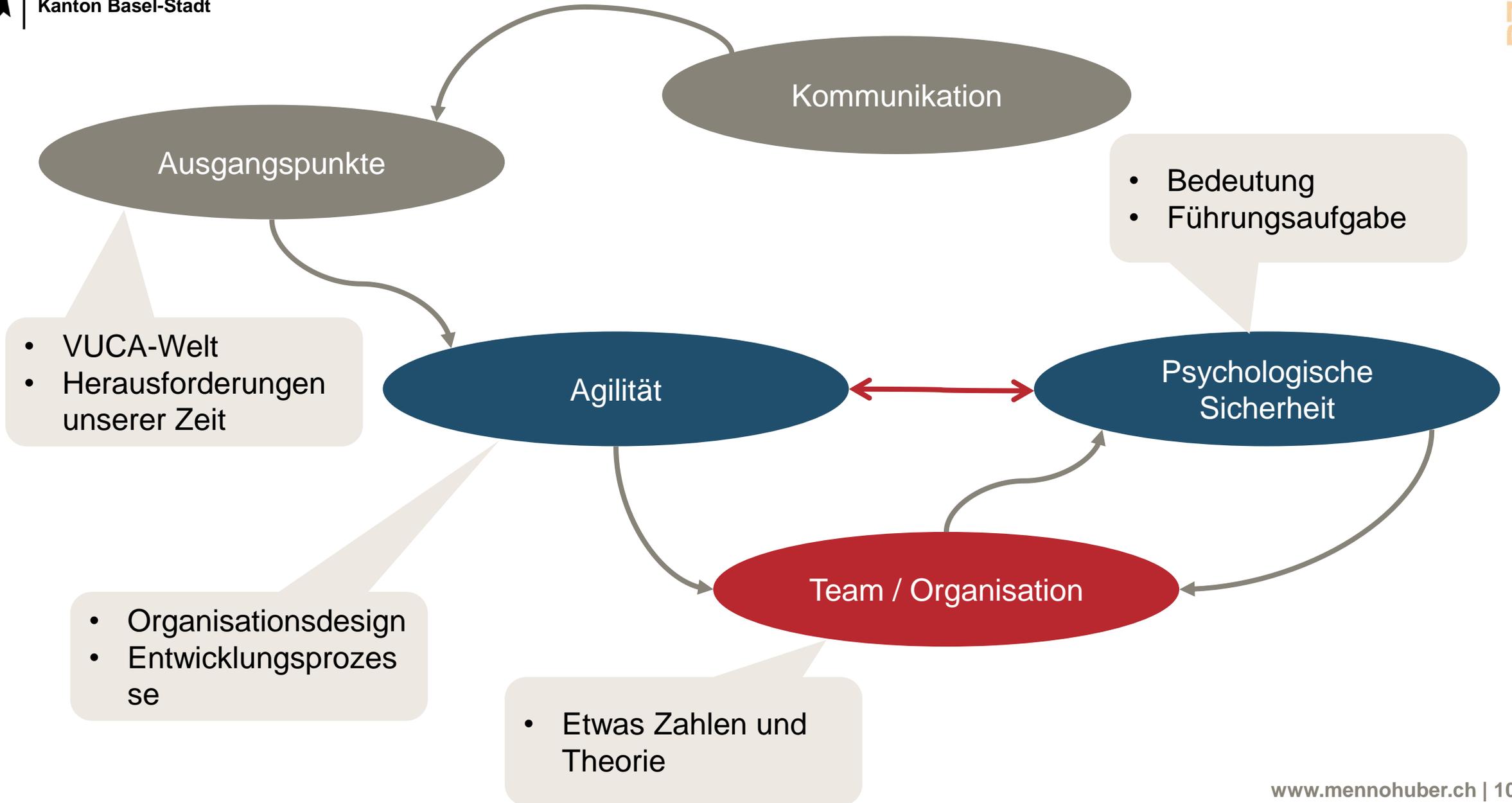


Hauptreferat Menno Huber



Agilität und psychologische
Sicherheit durch Kommunikation

Der stete Fluss von Veränderung stellt uns vor widersprüchliche Herausforderungen. Es benötigt Mut, scheinbar Unverrückbares in Frage zu stellen und Erneuerungen anzugehen.





V

U

C

A



Herausforderungen unserer Zeit.

- Digitale Transformation
- Zunehmende Komplexität
- vertikale Steuerungsmechanismen kommen an ihre Grenzen
- persönliche Sinnerfüllung in der Arbeit = Selbstbestimmt

- Klassisches Veränderungsmanagement ist unterschiedlich erfolgreich
- Organisationsdesign der Schulen als blinder Fleck



Agilität.





Der Beipackzettel.





Das agile Manifest.

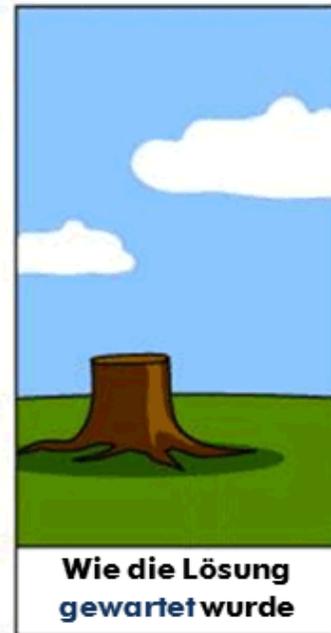
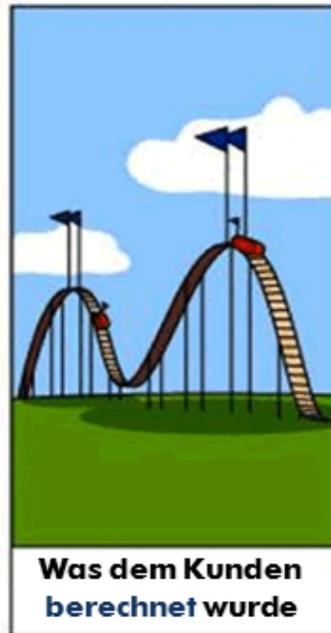
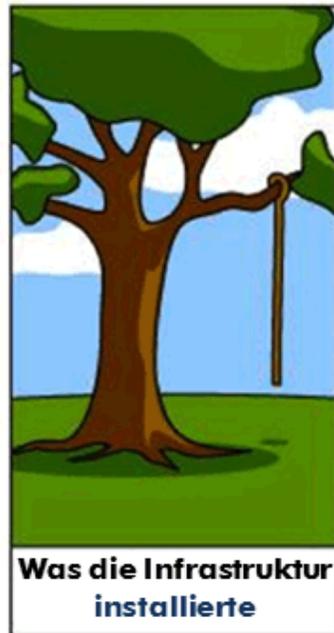
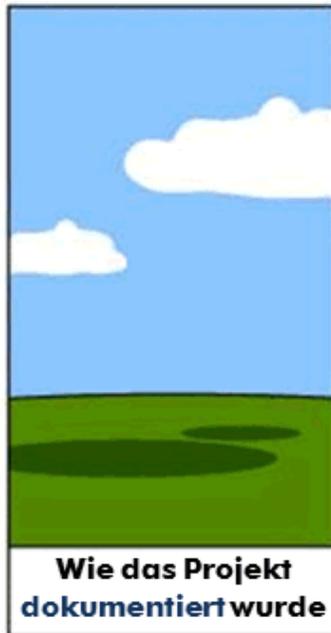
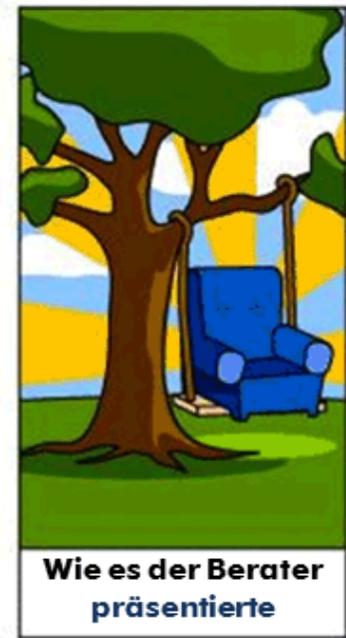
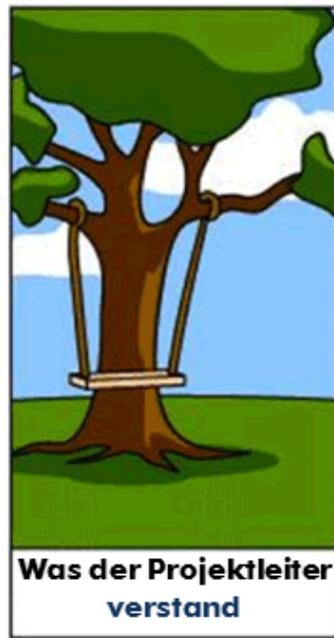
Durch unsere Tätigkeit haben wir diese Werte schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen
Funktionierende Software
Zusammenarbeit mit dem Kunden
Reagieren auf Veränderung

mehr als

Prozesse und Werkzeuge
umfassende Dokumentation
Vertragsverhandlung
das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.





Zentrale Aspekte von Agilität.

- **Arbeit in selbstorganisierten Teams** (bis 12 Personen, besser 6 – 8 gemäss der Pizzaregel)
- **Enge Zusammenarbeit mit dem Kunden/Klienten/Eltern und SuS, LP**
- **Arbeit in Netzwerken**
- **Verantwortung** wird nach unten delegiert (Subsidiaritätsprinzip)
- **Reflexionsschlaufen und stete Entwicklung**
- **Qualität - die funktionierende Lösung im Fokus** – nicht das Konzept



Selbstorganisierte
Teams

Agile
Projektgestaltung

Organisations-
design

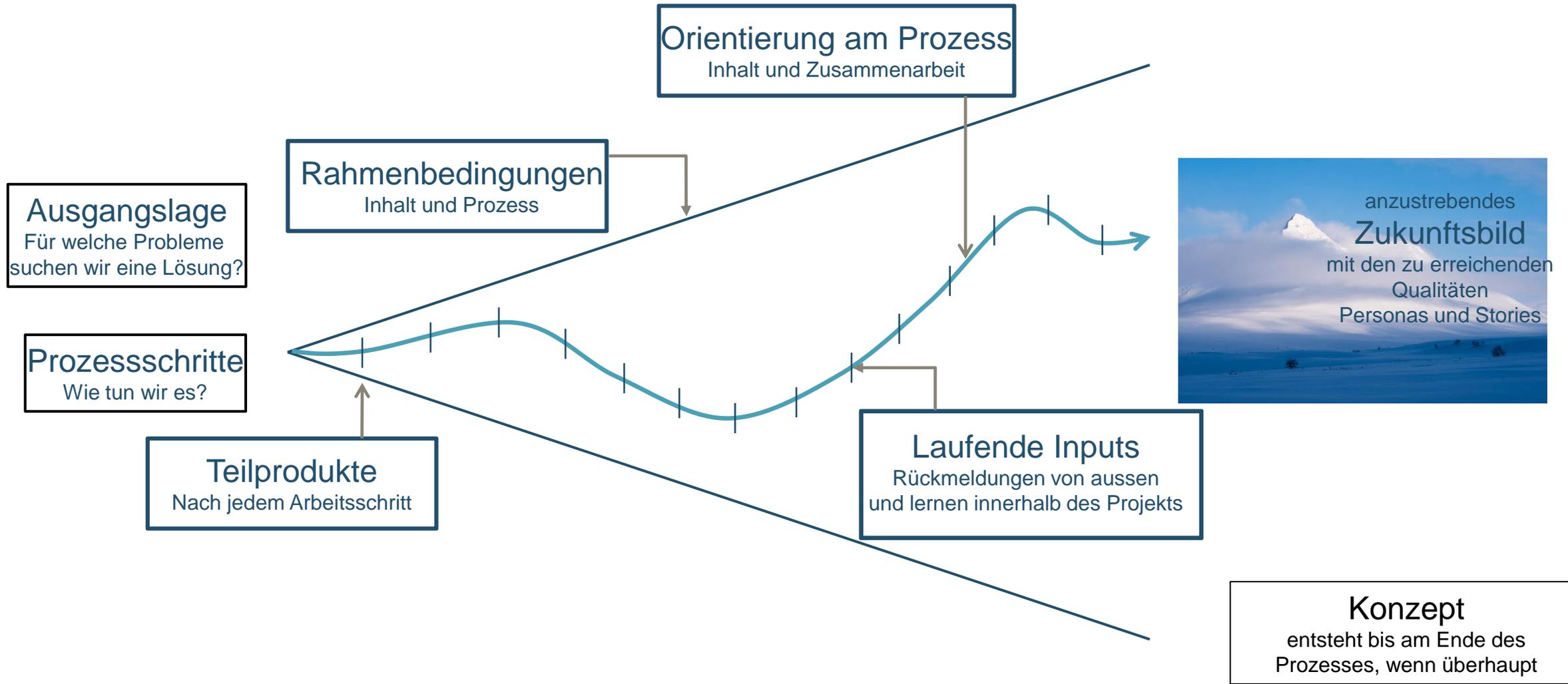
Entwicklungs-
management

Subsidiaritätsprinzip

Kontinuierliche
Entwicklung im Alltag

Shared Leadership

Nutzerorientierung





Try fast,
fail fast,
learn fast.



Austausch untereinander.

Welche beobachtbaren Herausforderungen in meiner Schule und/ oder meinem Umfeld würden es nahelegen agile Ansätze zu nutzen?

Fragen zu diesem Teil des Referats?



Zusammenarbeit im Team.





Team, Organisation und unterschiedliche Dynamiken.

Gruppe

Team

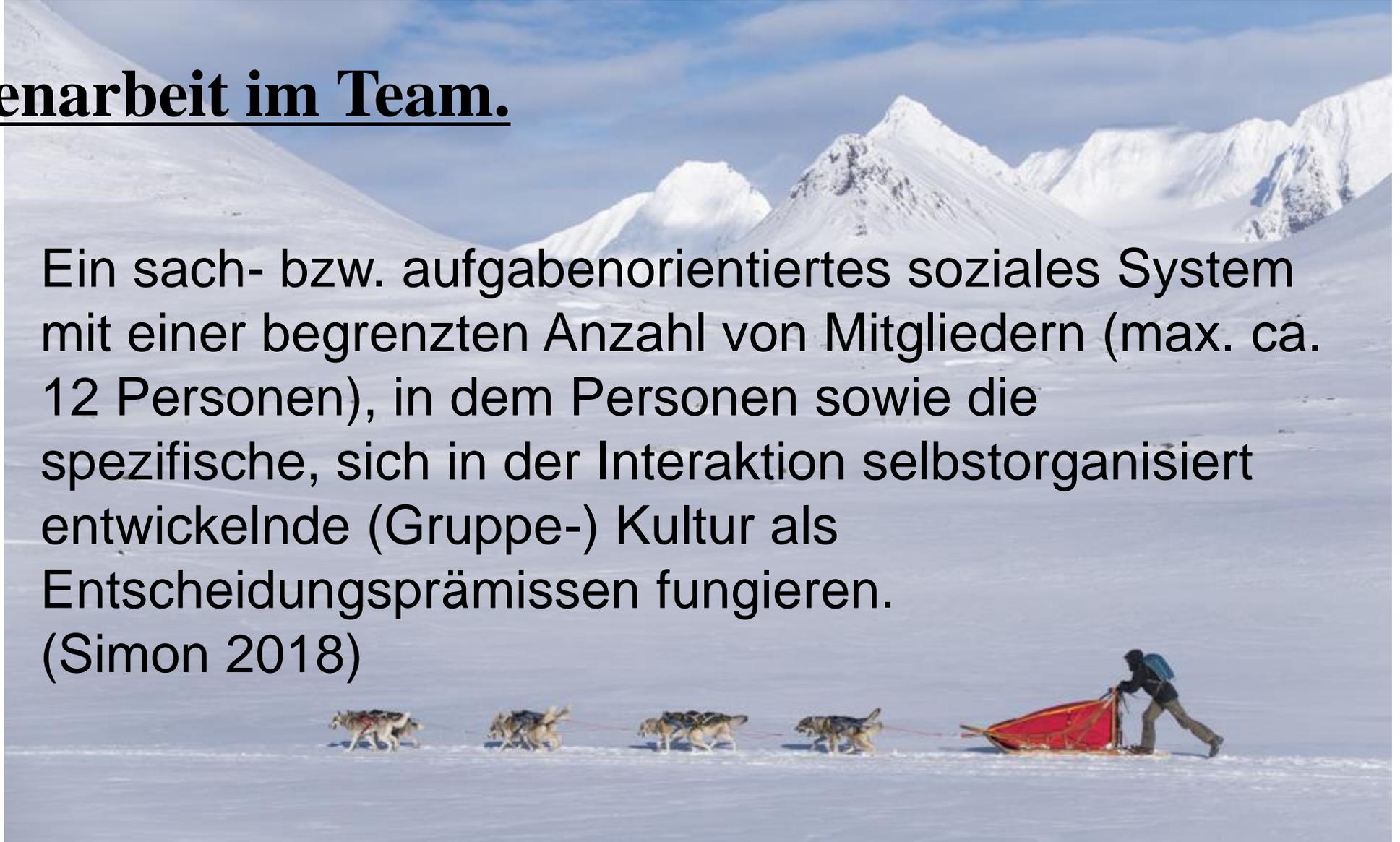
Organisation

Klein- und Grossgruppendedynamik



Zusammenarbeit im Team.

Ein sach- bzw. aufgabenorientiertes soziales System mit einer begrenzten Anzahl von Mitgliedern (max. ca. 12 Personen), in dem Personen sowie die spezifische, sich in der Interaktion selbstorganisiert entwickelnde (Gruppe-) Kultur als Entscheidungsprämissen fungieren.
(Simon 2018)





Team, Organisation und unterschiedliche Dynamiken.

Team

Organisation

Gruppe

Klein- und Grossgruppendynamik



Unterschied.

Gruppe/ Team

6

8

12

Grossgruppe

15

“Konsensgrenze“

- Führung nahe
- Persönliche Beziehungen
- Individualität
- Stress durch zu familienartige Muster

- Führung formeller, distanzierter
- Anonymität
- Zerfällt in Subgruppen
- Informationsflut
- Viel Wissen



Anzahl Beziehungen in einem „Team“.

$$n(n-1)/2$$

2 Personen	1 Beziehung
3 Personen	3 Beziehungen
4 Personen	6 Beziehungen
5 Personen	10 Beziehungen
6 Personen	15 Beziehungen
7 Personen	21 Beziehungen
10 Personen	45 Beziehungen
25 Personen	300 Beziehungen
45 Personen	990 Beziehungen
72 Personen	2556 Beziehungen



Austausch in Gruppen.

- Nach welchen Prinzipien ist meine Schule organisiert?
- Was wäre anders, wenn ich stärker auf (selbstorganisierte) Teams setzen würde?
- Welche kulturellen Werte könnten es schwierig machen die Organisation zu verändern, welche würden das begünstigen?



Psychologische Sicherheit im Team.





Psychologische Sicherheit im Team.

„Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es (innerhalb des Teams) sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“



Fähigkeiten in einem Team.

- Eigene Meinung äussern können
- Jeder spricht gleichviel und alle hören zu
 - alle Beiträge sind potentiell wichtig
- Fehler und Schwächen sind Lernchancen
- Talente und Fähigkeiten von allen werden geschätzt und genutzt.
- Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen



$$2 + 2 = 5$$



Beitrag von Führungspersonen.

- Für sich klar haben, was ok und nicht ok ist - intervenieren
- Vorbild sein
- Reflexion einführen
- Teams befähigen und entwickeln der Zusammenarbeit

Differenzierung und Festigung

Team ist voll etabliert und kann kraftvoll auf ihre Ziel hinarbeiten

Neue Mitglieder können gut aufgenommen werden.

Wenig Führung notwendig

Prozesse beobachten, moderierend eingreifen

Zusammenarbeit mit anderen Gruppen fördern

Bindung und Vertrautheit

Identifikation mit der Rolle und den gemeinsamen Zielen erreicht

Gruppenprozesse sichtbar machen
Konflikte früh erkennen und bearbeiten

Verantwortung schrittweise delegieren, Arbeiten verteilen
Ziele nicht aus den Augen verlieren

Orientierung und Exploration

Unsicherheit bei den Teammitgliedern

Lockere Vorstellungsrunde

Klarer Rahmen, Ziele, Schwerpunkte

Arbeiten an der Sache um sich kennen zu lernen

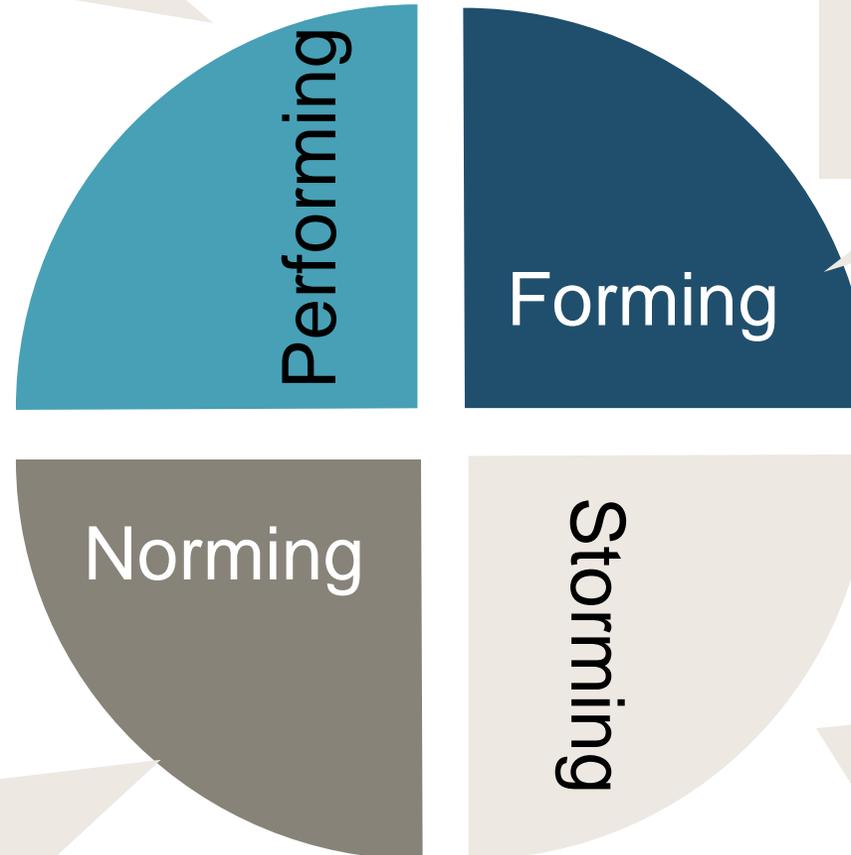
Auseinandersetzung und Machkampf

Instabile Beziehungen und Rollen

Vorhandene Fähigkeiten und Stärken zeigen können
Rollen klären und seine Rolle behalten

Gemeinsames Ziel im Fokus halten

Emotionale Prozesse halten, ohne sich hineinziehen zu lassen



Phasen der Gruppenentwicklung.



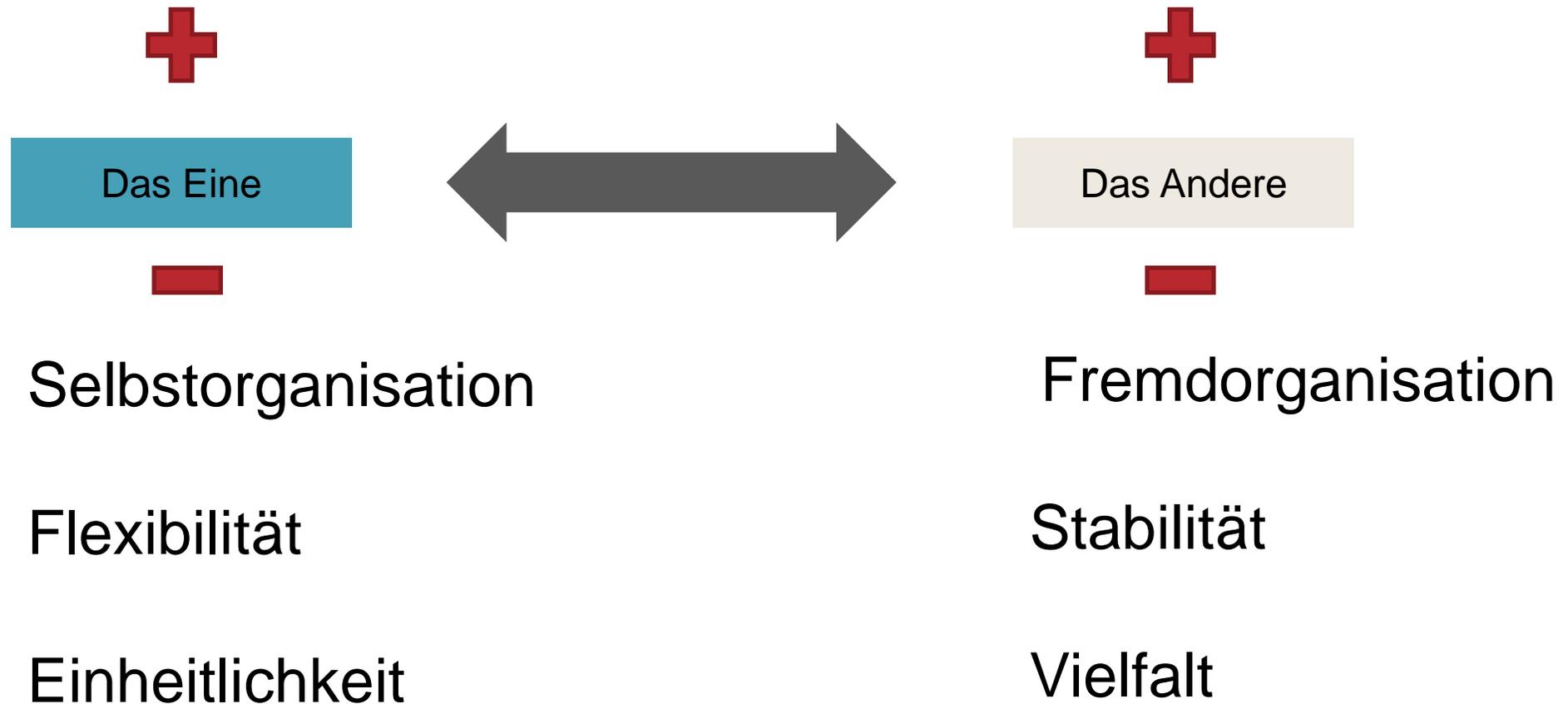
Agil geführte Schulen geben sich eine bewegliche Stabilität durch schlanke Strukturen mit kleinen pädagogischen Teams und kurzen Entscheidungswegen.

Schulen agil gestalten, entwickeln, führen

Carl-Auer-Verlag Heidelberg

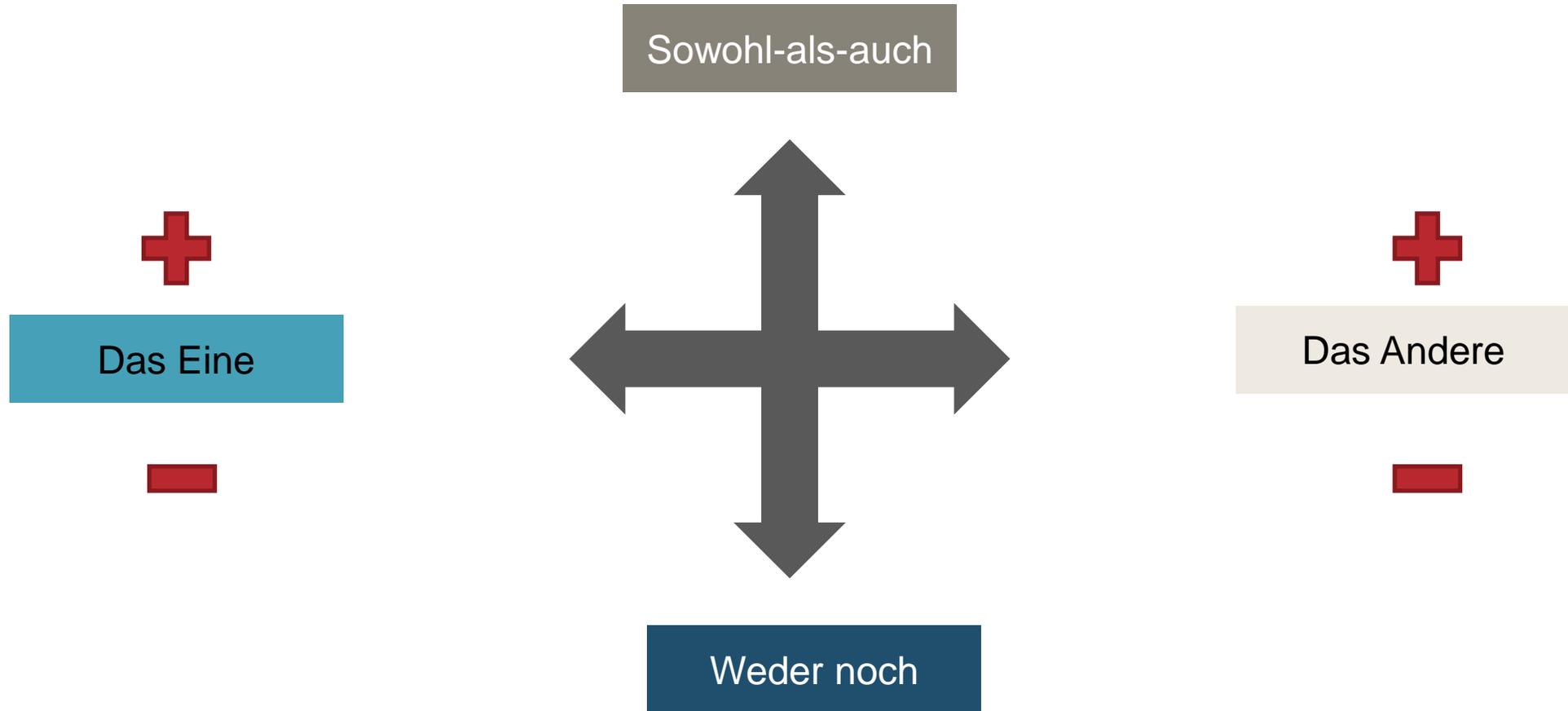


Paradoxien in Organisationen (Dilemma).





Paradoxienmanagement - Tetralemma.





Fragen und weiterführende Gedanken?





Agenda

- 08.00** Begrüssungskaffee
- 08.30** Thematische Einstimmung
Yanick Forcella, Co-Leiter Weiterbildung,
Schul- und Unterrichtsentwicklung, PZ.BS
Regula Rohland, Fachexpertin Schulentwicklung, PZ.BS
- 08.45** Musikalische Einstimmung
Sareena Overwater & René Courvoisier
- 09.00** Referat: Agilität und Psychologische Sicherheit –
eine bunte Palette von Chancen
Menno Huber, Organisationsberater und Coach BSO
- 10.30** Pause
- 11.00** Workshops, Runde 1
- 12.15** Zwischenstopp im Plenum und musikalisches Intermezzo
- 12.30** Stehlunch
- 14.00** Workshops, Runde 2
- 15.00** Pause
- 15.30** Schlussrunde im Plenum
- 16.15** Ausklang
- 16.30** Ende der Tagung

- Workshop 1: Raum 23, Menno Huber
- Workshop 2: Raum 03, Veronika Lévesque
- Workshop 3: Raum 22, Hans-Ueli Schlumpf
- Workshop 4: Raum 12, Annamarie Ryter
- Workshop 5: Raum 11, Myrthe de Roo
- Workshop 6: Raum 24, Lorenz Ruckstuhl
- Workshop 7: Raum 25, Leonie Burri
- Workshop 8: Raum 13, Jochen Rump



Zwischenstopp im Plenum



Agilität und psychologische
Sicherheit durch Kommunikation





Agenda

- 08.00** Begrüssungskaffee
- 08.30** Thematische Einstimmung
Yanick Forcella, Co-Leiter Weiterbildung,
Schul- und Unterrichtsentwicklung, PZ.BS
Regula Rohland, Fachexpertin Schulentwicklung, PZ.BS
- 08.45** Musikalische Einstimmung
Sareena Overwater & René Courvoisier
- 09.00** Referat: Agilität und Psychologische Sicherheit –
eine bunte Palette von Chancen
Menno Huber, Organisationsberater und Coach BSO
- 10.30** Pause
- 11.00** Workshops, Runde 1
- 12.15** Zwischenstopp im Plenum und musikalisches Intermezzo
- 12.30** Stehlunch
- 14.00** Workshops, Runde 2
- 15.00** Pause
- 15.30** Schlussrunde im Plenum
- 16.15** Ausklang
- 16.30** Ende der Tagung

- Workshop 1: Raum 23, Menno Huber
- Workshop 2: Raum 03, Veronika Lévesque
- Workshop 3: Raum 22, Hans-Ueli Schlumpf
- Workshop 4: Raum 12, Annamarie Ryter
- Workshop 5: Raum 11, Myrthe de Roo
- Workshop 6: Raum 24, Lorenz Ruckstuhl
- Workshop 7: Raum 25, Leonie Burri
- Workshop 8: Raum 13, Jochen Rump



Schlussrunde im Plenum



Agilität und psychologische
Sicherheit durch Kommunikation



Schlussrunde im Plenum

Überlegt und notiert euch:

5min

- Das möchte ich jetzt wissen.
- Das möchte ich jetzt tun.

Tauscht euch zu zweit aus. Gebt euch gegenseitig Feedback, *wie* ihr dies angehen könntet.

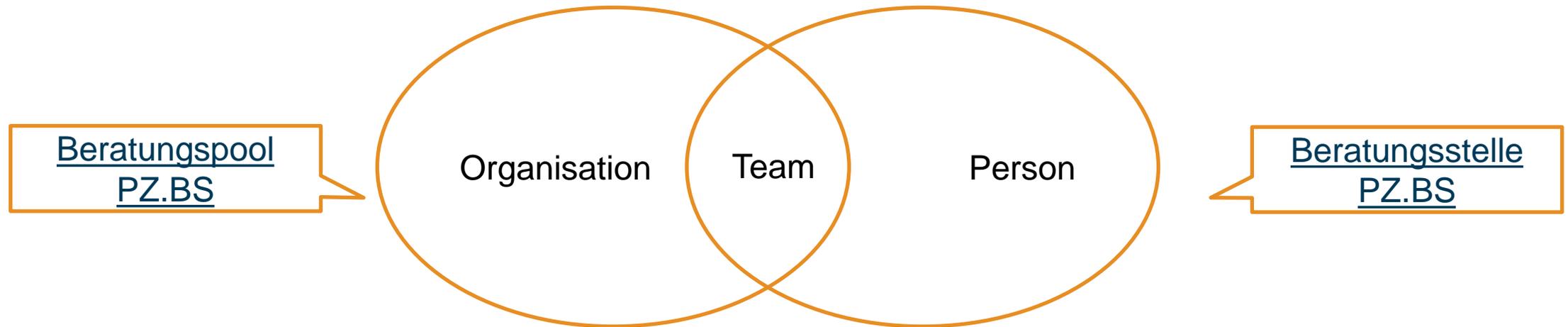
15min

Austausch im Plenum

20min



Hinweise und Weiterführendes



- Agile Prozesse und Strukturen aufbauen
- Teambildung / -entwicklung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Etc.

Hinweise und Weiterführendes



- Kurse im Kursprogramm PZ.BS
 - Kanban im Kollegium - so wird Arbeit sichtbar, besprechbar und steuerbar (SiWB)
 - Zusammenarbeitskultur im Team qualitativ gestalten (SiWB)
 - Leitung Pädagogischer Kooperation im Team (SiWB)
 - Design Thinking für den Schulalltag (SiWB)
 - Wie sage ich's meinem Kollegen, meiner Chefin?
 - Das offene Gespräch am Ende der Diskussion - Dialog erleben
 - Und viel Weiteres!
- Austauschtreffen Schulnetz 21 zur gesundheitsfördernden und nachhaltigen Schulen
 - Donnerstag, 23. März 2023, 17.30 bis 20 Uhr



Ausblick Netzwerk Schulentwicklung

Datum	Anlass
5. Juni 2023, 13:30-16:30 Uhr	Netzwerktreffen Q2 – Barcamp mit «Forum Schulentwicklung»
4. Sep. 2023, 13:30-17:00 Uhr	Netzwerktreffen Q3 – tbd, save the date!
10. Nov. nachmittags /11. Nov. ganztags	Netzwerktreffen Q4 – Barcamp «Schulen in einer digitalen Welt»
25. Januar 2024	Bikantonale Jahrestagung – «Schule als Ort multiprofessioneller Teams und die Rolle der Schulleitung»

In Entwicklung

- Schulbesuche
- Entwicklungsraum@PZ.BS



Agilität und psychologische Sicherheit durch Kommunikation

Jahrestagung des Netzwerks Schulentwicklung
2. Februar 2023

Schön, dass ihr hier wart!



ES
BE
ZU
ER