

„ SCHULE UND BETREUUNG - MULTIPROFESSIONELL IM TEAM ZUM ZIEL: HALTUNGEN, ERGOLGSFAKTOREN, METHODEN “

Frankfurt, den 11. November 2019

Dr. Elmar Philipp

MULTIPROFESSIONELLE KOOPERATION: MERKMALE

- Verschiedene Berufsgruppen und Professionen
- Eigene Identitäten, Ausbildungen, Selbstverständnisse
- Unterschiedliche Fachsprachen und Fachkulturen
- Unterschiedliche Positionen in der Organisation/Hierarchie
- Unterschiedliche berufliche Situationen (Zeitverträge etc.)
- Unterschiedliche Ziele und Erwartungen

MULTIPROFESSIONALITÄT:

- „Schulen sind an sich schon multiprofessionelle Einrichtungen, in denen Personengruppen aus unterschiedlichen Berufen zusammenarbeiten.
- Im Ganzttag und bei der Inklusion ist die Multiprofessionalität ungleich stärker, da deutlich mehr Professionen am ‘Kerngeschäft’ zusammenwirken“ (Falk Radisch 2016).

DAS ANSPRUCHSVOLLE PROGRAMM LAUTET:

- „Respekt vor den benachbarten Fächern muss sich einstellen, obwohl diese umso eher als Konkurrenten erlebt werden, je näher sie beieinanderliegen“ (Buchinger/Schober 2006).

BEREICHE DER KOOPERATION

SCHULE - BETREUUNG:

- Hausaufgaben
- Elternarbeit
- Regelsystem
- Partizipation/Demokratisierung
- Aufsicht
- Fördergruppen

SCHLÜSSELFAKTOREN DER KOOPERATION (NACH: HANS HAENISCH 2012; BASIS: 150 SCHULEN IN NRW):

- Leitkonzepte, Leitbilder
- Schulinterne Steuerung (Informelles Leitungsteam, Steuergruppe)
- Gegenseitige Einblicke und Kontrasterfahrungen
- Professionalisierung und Fortbildung
- Kommunikations- und Kooperationsstrukturen

POSTULIERTE VORTEILE DER MULTIPROFESSIONALITÄT:

- Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen und Stärken (siehe: nächste Folie)
- Verstärkung der lebensweltlichen und sozialräumlichen Öffnung von Schule
- Ergänzung fehlender Fachkompetenzen und Fähigkeiten bei Lehrkräften (nach: Falk Radisch 2016)

KOOPERATION INSTITUTIONEN & PERSONEN



HALTUNGEN:

- Wertschätzung, Vertrauen und psychologische Sicherheit

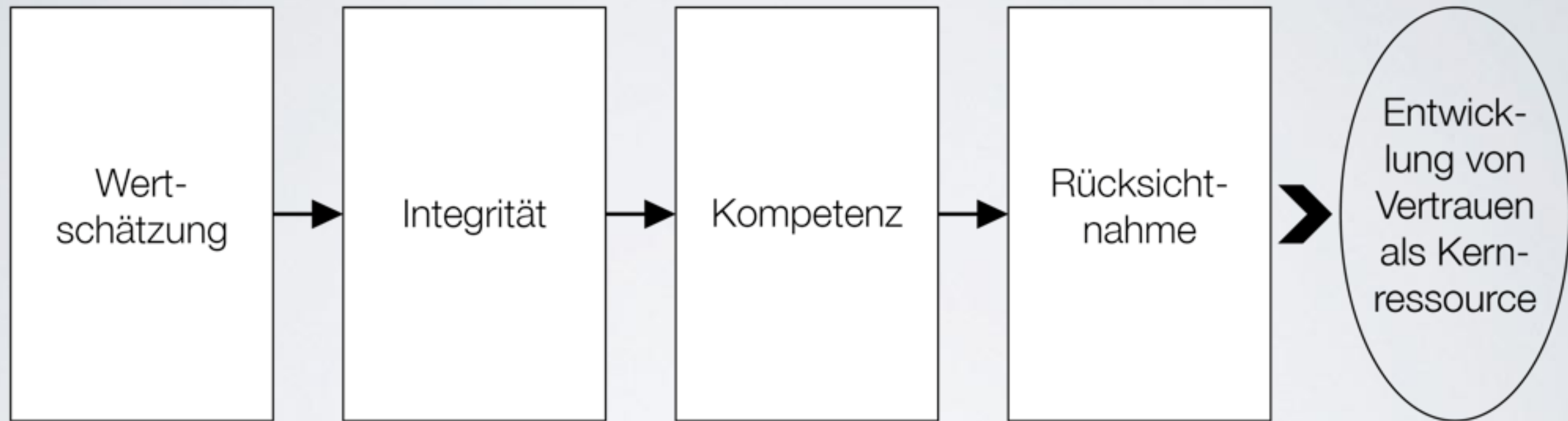
BEREITSCHAFT ZUR KOOPERATION UND TEAMARBEIT („CHANGE MANAGEMENT“ - STUDIE LMU MÜNCHEN 2006):

- Wahrnehmung des persönlichen Nutzens
- Wahrnehmung des Sinnes und der Notwendigkeit
- Vertrauen und Wertschätzung (als säkularer Trend)

- Die Hirnforschung mit Joachim Bauer: „Prinzip Menschlichkeit“ (2006) -“Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung und Wertschätzung zu finden und zu geben.“ = „Social Brain“ (Thomas Insel)
- Die Lernpsychologie mit Franz Petermann (2017): „Vertrauen schafft Gewissheit und Motivation. Ein Vertrauensvorschuss wird von einer Kompetenzübertragung an die Adresse des Schülers begleitet.“

- Die Schulleitungsforschung mit Megan Tschannen-Moran (2014): „Trust matters. Leadership for successful schools“ (Buchtitel)
- Die Resonanztheorie mit Hartmut Rosa (2015): „Schule als Resonanzraum - Resonanzerfahrungen gelingen nur auf der Basis...von Anerkennung: Wechselseitige Wertschätzung! Missachtungserfahrungen sind der Resonanzkiller Nr. 1.“

- Die Gruppenforschung mit Amy Edmondson (2002, Harvard Business School): „Der stärkste Vorhersagewert für Engagement und Commitment in einer Gruppe ist psychologische Sicherheit bzw. Vertrauen.“
- Die Unterrichtsforschung mit Anthony Bryk/ Barbara Schneider: „Trust in Schools. A Core Ressource for Improvement“ (2002)- „Je höher das Vertrauen in die Beziehungen innerhalb der Schulgemeinschaft (Klasse und Kollegium!) desto größer ist die Verbesserung von Schülerleistungen.“



VERTRAUEN: ZWEI FORMEN

- Persönliches Vertrauen: Freundschaft, Partnerschaft (beinhaltet: Verschwiegenheit, Intimität)
- Spezifisches Vertrauen: Berufsleben, Arbeitsplatz (beinhaltet: Kompetenzen, Arbeitsqualität und Zuverlässigkeit)
- Im Unterschied zur Kooperation innerhalb einer Berufsgruppe lässt sich in der multiprofessionellen „Zusammenarbeit von einer Zuspitzung der Vertrauensproblematik ausgehen - im Sinne einer besonderen Herausforderung an die Vertrauensbildung“ (Melanie Fabel-Lamla 2018).

UNTERSCHIED VERTRAUEN - „PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“:

- „Vertrauen beruht auf der Beziehung zwischen zwei Einheiten. Es kann sich um zwei Individuen, oder einzelne Personen und eine Organisation handeln“ (Amy Edmondson 2018, S. 23).
- „Psychologische Sicherheit jedoch kennzeichnet das Klima an einem (..) Arbeitsplatz - wie zum Beispiel in einem Team, einer Abteilung oder einer Gruppe von Menschen“ (a.a.O., S. 23).

EXKURS: VERTRAUEN UND LEITUNG

WILLKOMMEN IN DER „VUKA“-WELT:

- Volatil
- Unsicher
- Komplex
- Ambivalent

„PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“ (AMY EDMONDSON 1999/2018)- FÜHRUNGSSTIL DER LEITUNG:

- Betroffene beteiligen
- Fragehaltung (statt auf eigenem Standpunkt zu beharren)
- Wertschätzung (auch in kritischen Situationen, bei Bedenken oder auch Fragen)

FÜHRUNG: SELBSTVERSTÄNDNIS UND HALTUNG

- „Wie man führt, ohne zu dominieren“ (Buchtitel Rolf Arnold 2015):
„Führungslernen braucht Menschen, die nicht dominieren wollen, sondern an den Synergien mit den Menschen, für die sie zuständig sind, interessiert sind“ (a.a.O.).
- „Leading from behind: Aus dem Hintergrund führen ist dann keine Führung aus dem Verborgenen, sondern ein Führungsverständnis, das auf übermäßige Kontrolle, Misstrauen und einsame Entscheidungen verzichten kann“ (Hans-G. Rolff 2017).
- „Führen heißt: Andere aufrichten“ (Anselm Grün 2018)

HALTUNG UND SELBSTVERSTÄNDNIS: BESCHEIDENHEIT

- „Bescheidenes Selbstbewusstsein: Man weiß, was man kann, und wobei man Hilfe braucht.“ „Humble Leadership: Führung aus einer Haltung der Bescheidenheit heraus“ (Sigrid Endres/Jürgen Weibler 2019).
- „Führungskräfte werden eher zur Verantwortung gezogen, wenn sie nicht um Hilfe gefragt haben, aber weniger, wenn sie Fehler gemacht haben“ (F. Kohl-Boas 2017).

PROFESSIONELLE PÄDAGOGISCHE HALTUNG: SELBSTKOMPETENZ

- „Zur Umsetzung von Inklusion und individueller Förderung benötigen Lehrkräfte Offenheit, Neues zu lernen. Dazu braucht man einen guten Zugang zu eigenen früheren Erfahrungen, an die man Neues andocken kann“ (Claudia Solzbacher 2018).
- „Eine professionelle pädagogische Haltung...ist ein innerer Kompass, der Selbstkompetenz ...und ein integrationsstarkes Selbst unterstützt“ (ebenda).
- „Haltung als innerer Kompass: Selbstkompetenz als Voraussetzung für erfolgreiches Handeln ist lehr- und lernbar“ (ebenda).

FÜR DIE „EMPATHIE-BERUFE“ GILT:

- „Alle pädagogisch arbeitenden Menschen brauchen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, um die Fähigkeiten zur Selbsterkenntnis, Selbstreflexion und Selbstmotivation entwickeln und erhalten zu können“ (Claudia Solzbacher 2018).

ERFOLGSFAKTOREN:

- Acht Erfolgsfaktoren

TEAMENTWICKLUNG: DREI DEFINITIONEN

1. „Eine scharfe Trennung zwischen Gruppe und Team erscheint nicht möglich“ (*S. Kauffeld*).
2. „Wir verstehen unter Team jede Gruppe von Personen, die einander brauchen, um ein Ergebnis zu erzielen“ (*P. M. Senge u.a.*).
3. „Ein Team ist eine Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl“ (L. v. Rosenstiel) .

KOOPERATION UND TEAMENTWICKLUNG:

- „Ich würde vielmehr auf einer präziseren Unterscheidung zwischen Kooperation und Teamarbeit insistieren: Man kann sehr wohl gelegentlich kooperieren ohne Teil eines Teams zu sein“ (J. Perrenoud)

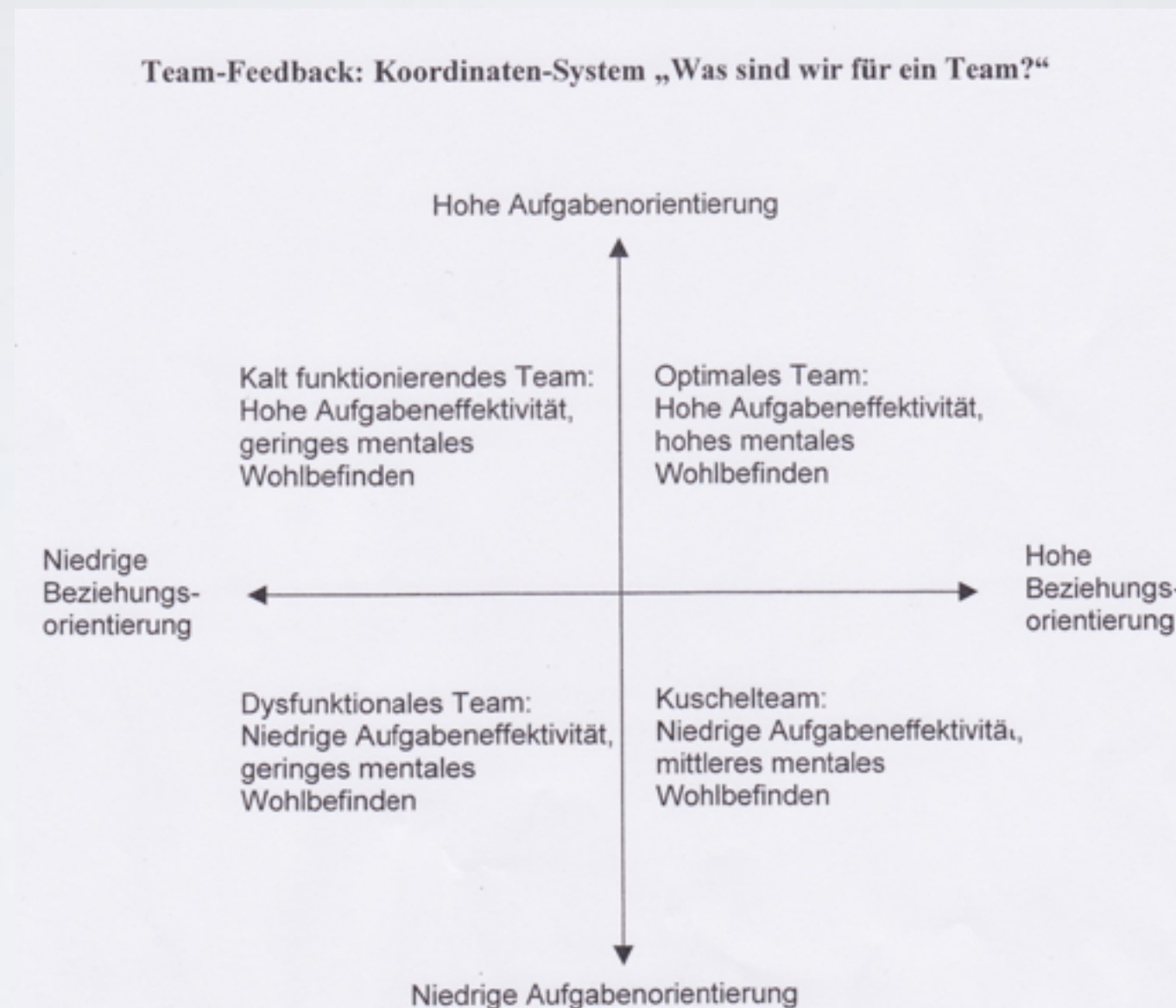
Teamentwicklung: Acht Erfolgsfaktoren für Teams

1. Das Team braucht einen unterstützenden Beziehungsrahmen: Streitkultur und Wertschätzung
2. Die Gruppe braucht ein Ziel / eine Vision
3. Das Team braucht eine klare, sinnvolle Rollenverteilung (dazu gleich mehr!)
4. Die Gruppe braucht Kommunikation: Feedback

5. Das Team braucht Sitzungsmanagement: Rahmung
(a. Prozessfragen klären, TOP; b. Inhaltliche Arbeit an
den TOP; c. Prozessauswertung, Blitzlicht etc.)

6. Die Gruppe braucht Handlungskonsequenzen und
Erfolgserlebnisse: WWW (Also: Projektmanagement)
statt 3-M-Methode („Man müsste mal...“)

7. Das Team braucht eine Balance zwischen der Aufgaben- und Beziehungsorientierung



8. Die Gruppe braucht regelmäßiges Team-Reflexion (siehe Mikromethode)

INDIVIDUUM UND TEAM: „WÄRMETOD?“



METHODEN:

- Sitzungsmanagement, Bestandsaufnahme, Päd.Tage

VISUALISIERTE TOP: „SITZUNGS-CANVAS“:

<i>Ziele:</i>	<i>Tagesordnung:</i>	<i>To-Do-Liste:</i>
<i>Teilnehmende:</i>		<i>Fakten:</i>
<i>Themenspeicher:</i>		

ACHTSAME KOMMUNIKATION IN BESPRECHUNGEN (ÜBERARBEITET NACH: KAI ROMHARDT 2016)

- Die Fähigkeit zuzuhören, ohne zu bewerten (Also nicht: „Downloaden“!)
- Gemeinsames Innehalten
- Impulsdistanz kultivieren
- Verantwortung für sich und seine Sprache übernehmen
- Das rechte Maß finden
- Ethische Leitplanken: Regeln und Rituale vereinbaren und leben

MIKROMETHODE ZUR REFLEXION IM TEAM: „KEEP, START, STOP“

- „Keep“: Wo sind wir gut, was sollten wir beibehalten?
- „Start“: An welchen Stellen können wir uns weiterentwickeln?
Womit sollten wir anfangen?
- „Stop“: Welche Dinge behindern uns als Team? (Nach: J. Zirn/S. Allmers 2018)

World-Café: Drei Schritte

1. Beantwortung der Fragen in wechselnden Gruppen

2. Zusammenführung der Gruppenergebnisse:
Galeriespaziergang

3. Gesamtdiskussion/Schwerpunktsetzung/Themengruppen

World-Café:

Drei Fragestellungen

Fragenblock 1: „Was läuft gut in der Zusammenarbeit zwischen Betreuung und Schule? Welche Schätze gilt es da zu bewahren?“

Fragenblock 2: „Wo liegen Schwachpunkte in unserer Zusammenarbeit? An welchen Stellen besteht dringender Handlungsbedarf?“

Fragenblock 3: „Welches sind unsere gemeinsamen Werte/ Ziele/Leitbilder? Wofür stehen wir?“

ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR VERBESSERUNG DER ZUSAMMENARBEIT:

- Informationsaustausch (Protokolle, wechselseitige Sitzungsteilnahme der Leitungen)
- Gemeinsame Fortbildungen (Bestandsaufnahme, Teamentwicklung, Leitbilder, Rollenverständnisse)
- Gemeinsame Veranstaltungen (Feste, Infotage)
- Gemeinsames Auftreten (Eltern, Stadt)
- Gemeinsame Absprachen (Hofregeln, Spielgeräte, Förderabsprachen, Hausaufgabenbetreuung)

NEUE KOOPERATIONSPARTNER UND NEUE ROLLEN BRAUCHEN:

- Reflexionsräume und Reflexionszeiten
- Gefahr: „Reflexionsüberlast“ (W. Helsper)

SCHLUSSMOTTI:

- „Schatzsuche statt Defizitfahndung“ (Heinz Rosenbusch)
- „Strong 2 gether“



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!