

# „BEDINGUNGEN, AUFGABENVERTEILUNG UND HALTUNGEN IN DER MULTIPROFESSIONELLEN ZUSAMMENARBEIT“

Soest, den 20. März 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).

# POSTULIERTE VORTEILE DER MULTIPROFESSIONALITÄT:

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

# KOOPERATION INSTITUTIONEN & PERSONEN



# 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)

# 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)

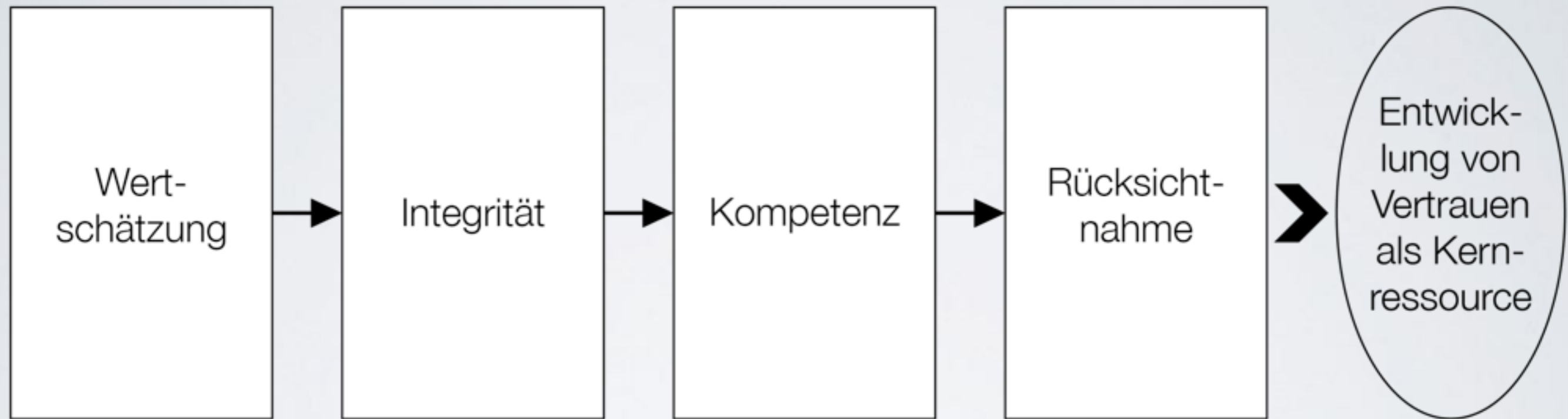


- Die Hirnforschung mit Joachim Bauer: „Prinzip Menschlichkeit“ (2006) -“Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung und Wertschätzung zu finden und zu geben.“ = „Social Brain“ (Thomas Insel)
- Die Lernpsychologie mit Franz Petermann (2017): „Vertrauen schafft Gewissheit und Motivation. 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 Resource 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).



# EXKURS: VERTRAUEN UND FÜHRUNG

# 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 („POSTHEROISCHES MANAGEMENT“):

- „Bescheidenes Selbstbewusstsein: Man weiß, was man kann, und wobei man Hilfe braucht.“
- „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).

# ENTWICKLUNGSBEDARF IN DREI BEREICHEN:

- Inhaltliche und organisatorische Absprachen zu Unterricht und Angeboten in der Betreuung
- Wechselseitige Involviertheit/Information in/über die Angebote der anderen Personalgruppe
- Gezielte Förderabsprachen zu einzelnen Schüler\*innen (Nach: Hans Haenisch 2010; Falk Radisch 2016)

# EMPFEHLUNGEN:

- Initiierung von Austauschprozessen über Rollenverständnis und pädagogische Leitbilder
- Durchführung gemeinsamer Fortbildungen (Bestandsaufnahme, Leitbild > z.B. „World Café“ nächste Folien!)
- Maßnahmen zur multiprofessionellen Teamentwicklung (> 2.Vortrag)
- Betroffene frühzeitig an Planungen etc. beteiligen
- Zeitfenster, feste Zeiten für Kooperation, „Teamstunde“
- Räume für Besprechungen etc.
- Erarbeitung eines Informationskonzeptes (Austausch Protokolle etc.)

# **World-Café: Drei Schritte**

1. Beantwortung der Fragen in wechselnden Gruppen
2. Zusammenführung der Gruppenergebnisse:  
Galerispaziergang
3. Gesamtdiskussion/Schwerpunktsetzung/Themengruppen

# **World-Café: Drei Fragestellungen**

Fragenblock 1: „Was läuft gut in der Zusammenarbeit zwischen Ganzttag 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?“

# LEITFRAGEN FÜR DIE THEMENGROUPTEN:

- Wie sieht der gegenwärtige Ist-Zustand aus?
- Wo können wir anknüpfen bzw. „aufsetzen“?
- Was muss konzeptionell und inhaltlich noch geklärt werden?
- Wie sehen erste Ideen/Schritte zur Umsetzung aus?



# FORTSETZUNG LEITFRAGEN:

- Wo liegen mögliche Schwierigkeiten, Widerstände oder Risiken?
- Wer tut was, wann und mit wem, um die gewünschten Veränderungen zu bewirken („To-do-Liste“)?
- Welcher zeitliche Aufwand ergibt sich insgesamt für das Vorhaben?
- Wie könnte ein Motto, ein Slogan oder ein „Ausrufezeichen“ zu ihrem Thema lauten?

# NEUE KOOPERATIONSPARTNER UND NEUE ROLLEN BRAUCHEN:

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

# SCHLUSSMOTTI:

- Chancenbrille statt Problembrielle
- „Schatzsuche statt Defizitfahndung“ (Heinz Rosenbusch)
- „Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es -  
gemeinsam!“ (nach: Erich Kästner)