

Strukturkarte

1. Bestandsaufnahme aller an der Schule Beteiligten

- Welche Personen / Gruppen / Institutionen sind an Ihrer Schule tätig (intern, möglicherweise auch unter Einbeziehung externer Beteiligter)?

2. Identifikation multiprofessioneller Zusammenarbeit

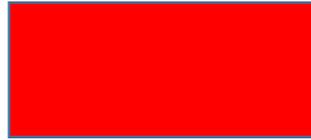
- In welchen Bereichen/ Zu welchen Anlässen wird multiprofessionell zusammengearbeitet?
- Welche Gruppen/Personen/Institutionen arbeiten in welchen Bereichen / zu welchen Anlässen multiprofessionell zusammen?

Die folgenden Folien können bei der Beantwortung der Fragen eine Hilfestellung sein.

Visualisieren Sie die Strukturkarte Ihrer Schule!

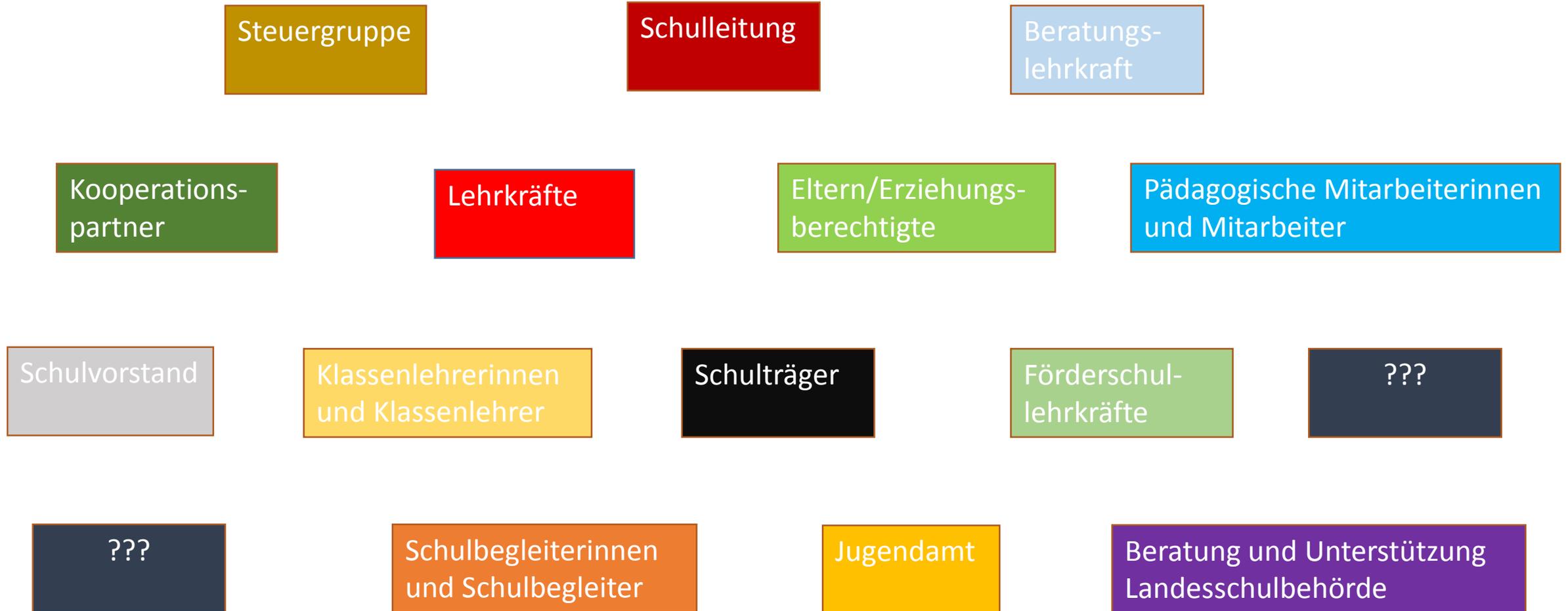
Viel Erfolg!

Bestandsaufnahme



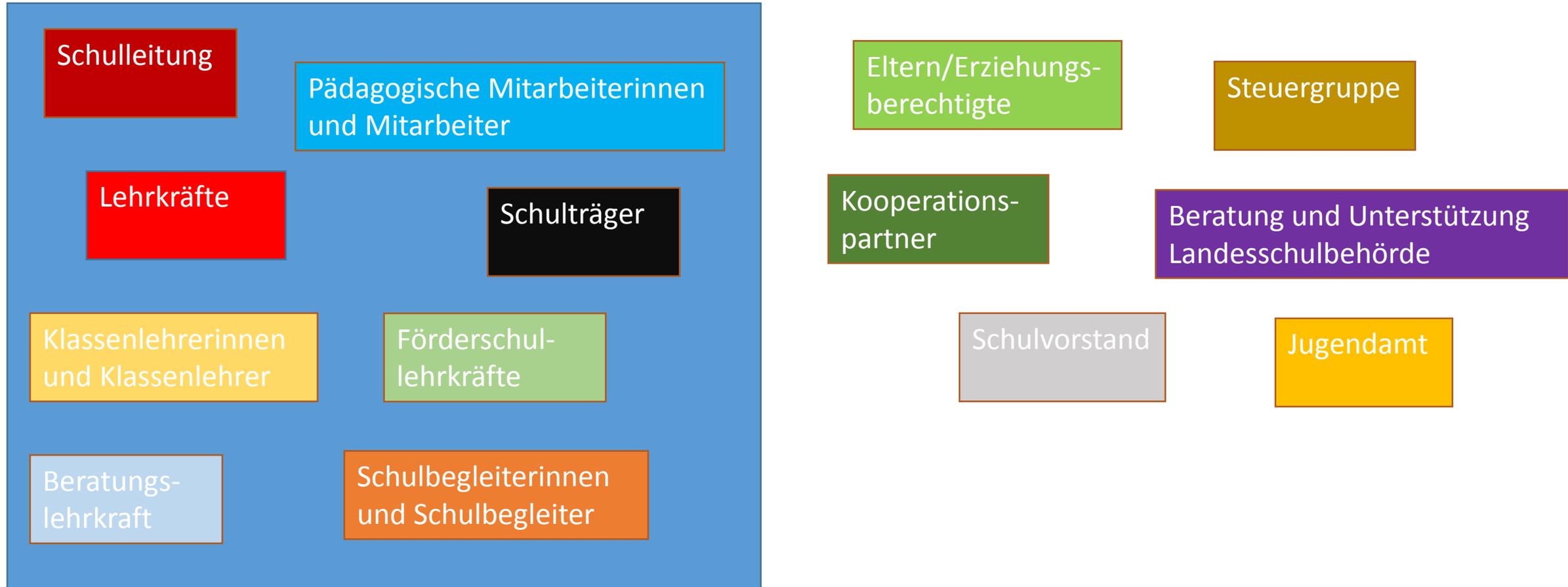
Welche Personen / Gruppen / Institutionen sind an Ihrer Schule tätig?

Beispiel einer Bestandsaufnahme „Professionen in der Schule“



**Diese Personen / Gruppen / Institutionen könnten zum Beispiel an Ihrer Schule tätig sein.
Gibt es weitere?**

Identifikation von „Multiprofessioneller Zusammenarbeit“ am Beispiel „Classroom-Management“



Wer ist in welcher multiprofessionellen Zusammenarbeit verortet?

Das Beispiel zeigt die Vielfalt multiprofessioneller Zusammenarbeit im Classroom-Management.

Windmühle

Auf der Basis eines definierten Beziehungsrahmens (Wertschätzung und konstruktive Streitkultur) betrachten wir unsere multiprofessionelle Zusammenarbeit unter den Aspekten „Aufgaben- und Rollenverteilung“, „Feedback und Kommunikation“, „Materielle und immaterielle Unterstützung“ sowie „Sitzungsmanagement“ mit dem Ziel die Mühle unserer multiprofessionellen Zusammenarbeit reibungslos zum Laufen zu bringen!

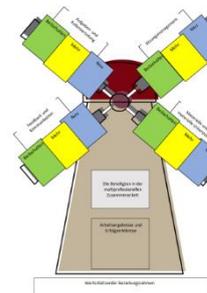
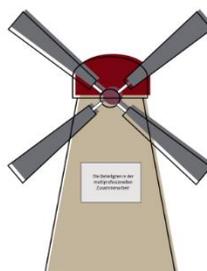
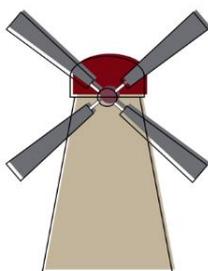
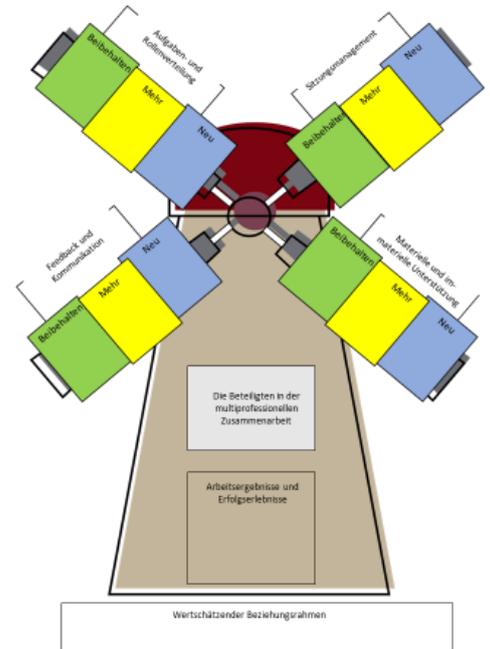
In der Mitte des Mühlenturms steht das Multiprofessionelle. Die vier Aspekte „Aufgaben- und Rollenverteilung“, „Feedback und Kommunikation“, „Materielle und immaterielle Unterstützung“ sowie „Sitzungsmanagement“ sind für multiprofessionelle Zusammenarbeit besonders wichtig. Wie an einer echten Windmühle stehen sie an den vier Flügeln, da ohne ihr gutes Funktionieren eine erfolgversprechende Zusammenarbeit vermutlich kaum möglich sein wird.

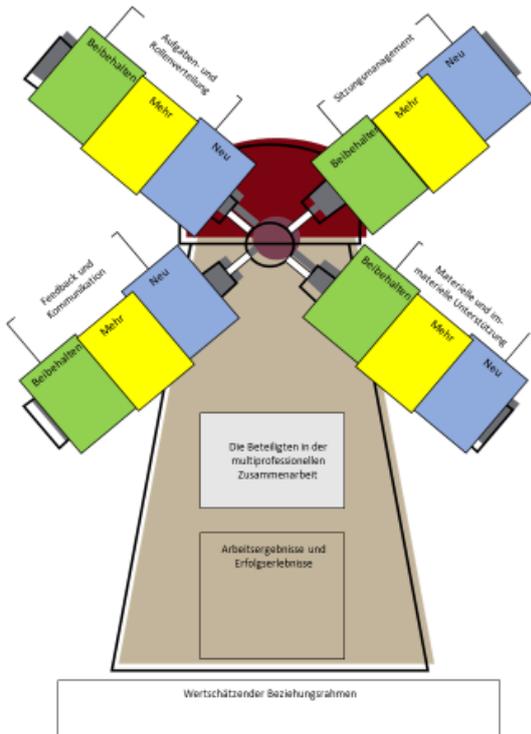
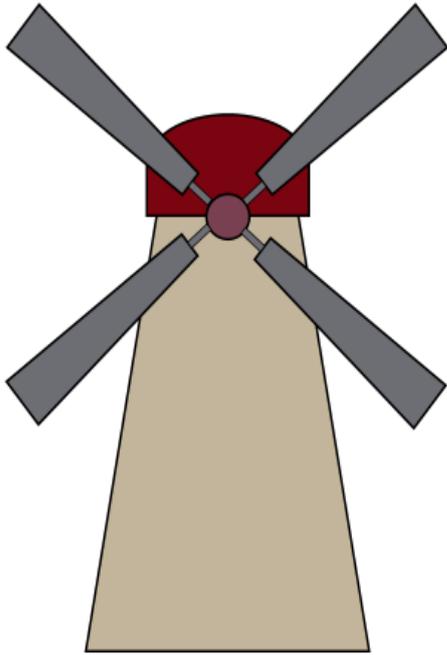
Das Evaluationsinstrument „Windmühle“ ist qualitativ angelegt – zu jedem der Aspekte multiprofessioneller Zusammenarbeit besteht die Möglichkeit, die eigene Wahrnehmung in eine der drei Einschätzungsmöglichkeiten „Beibehalten“, „Mehr“ oder „Neu“ zu notieren: Das, was jetzt schon funktioniert, würden Sie „Beibehalten“. „Mehr“ machen Sie von dem, was sich als gut herausgestellt hat, aber noch ausgebaut werden kann. „Neu“ kann all das sein, was bislang gefehlt hat.

Alles fußt auf der zentralen Grundlage, einem wertschätzenden Beziehungsrahmen. Was dieser für Sie konkret ausmacht, notieren Sie bitte als sichtbare Basis und Fundament unterhalb der Mühle. Hier können Sie ebenfalls die oben vorgesehenen Einschätzungen („Beibehalten“, „Mehr“, „Neu“) anwenden.

Arbeitsergebnisse und Erfolgserlebnisse füllen den Mühlenturm mit Inhalt.

- Um die Einschätzungen entsprechend lesen und zur Weiterarbeit nutzen zu können, sind die Materialien auf die **Größe einer Pinnwand** abgestimmt.
- Skizzieren Sie zunächst auf einem entsprechenden Bogen dort die Windmühle mit vier Flügeln und einem Mühlenturm.
- Drucken Sie dafür die Kopiervorlagen „Beibehalten“, „Mehr“ und „Neu“ je zweimal in den Farben Grün (für „Beibehalten“), Gelb (für „Mehr“) und Blau (für „Neu“) aus.
- Die vier Mühlenflügel werden auf weißes Papier gedruckt: „Aufgaben- und Rollenverteilung“, „Feedback und Kommunikation“, „Materielle und immaterielle Unterstützung“ sowie „Sitzungsmanagement“).
- Füllen Sie die Ausdrücke „Beibehalten“, „Mehr“ und „Neu“ aus (z. B. zunächst mittels Think-Pair-Share) und heften Sie sie an die Mühlenflügel.
- Platzieren Sie die Stellwand an einer zentralen Stelle und laden Sie Ihre Kollegen*innen ein, Ergänzungen und / oder Prioritäten durch Bepunktung vorzunehmen.
- Beispiele für gute Arbeitsergebnisse und Erfolgserlebnisse können auf kleine Zettel dazu gehängt werden – oder was sonst noch für Sie nützlich sein könnte.





Beibehalten

Beibehalten

Mehr

Mehr

Neu

Neu

Rollen- und Aufgabenverteilung

Feedback und Kommunikation

Sitzungsmanagement

Materielle und immaterielle Voraussetzungen

Arbeitsergebnisse und Erfolgsenerlebnisse

Wertschätzender Beziehungsrahmen

Bestandsaufnahmebogen und Spinnennetz

„Mache Betroffene zu Beteiligten“¹ nach diesem Vorsatz werden im Folgenden die Methoden ‚Bestandsaufnahmebogen‘ und ‚Spinnennetz‘ für eine Bestandsaufnahme und Analyse der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der eigenen Schule vorgestellt. Ziel ist es, Stärken und Entwicklungsbereiche der multiprofessionellen Zusammenarbeit zu identifizieren und so den Anstoß zu geben für eine Qualitätsentwicklung, die die Verbesserung der Arbeitssituation der beteiligten Kooperationspartner bewirkt und damit auch positive Veränderungen für die Schülerinnen und Schüler herbeiführt.

Unter "Kooperationspartnern" werden einerseits die Schule selbst, andererseits alle Professionen und Personengruppen, die pädagogische Aufgaben im Schulalltag übernehmen², verstanden.

Die Instrumente lenken den Blick auf die vorhandenen unterschiedlichen Kooperationen und auf die verschiedenen Aspekte der multiprofessionellen Zusammenarbeit. Mit möglichst einfachen Mitteln und geringem Zeitaufwand soll ein hoher Nutzen für die Schule erreicht werden.

a. Bestandsaufnahmebogen

- Der Bestandsaufnahmebogen ermöglicht eine Auseinandersetzung mit der Arbeit in den multiprofessionellen Kooperationen. Der Begriff „multiprofessionelle Zusammenarbeit“ wird dafür in sieben Aspekte aufgeschlüsselt. Jedem Aspekt sind Kriterien zugeordnet, die helfen, den Stand der eigenen Arbeit zu erfassen und zu beschreiben.
- Die Bestandsaufnahme erfolgt je nach Größe und Interessenslage im gesamten Schulteam oder in mehreren Teams, die gebildet werden aus Mitgliedern einer multiprofessionellen Kooperation (z. B. Team Inklusion). Jedes Team setzt sich mit den Kriterien auseinander und trifft für die einzelnen Kriterien eine Einschätzung zum Stand der Umsetzung.
- Der Bestandsaufnahmebogen ist als Instrument geeignet für alle Personen, die in multiprofessionellen Zusammenhängen arbeiten. Er kann ohne weitere Vorbereitung z. B. im Rahmen von Dienstbesprechungen verwendet werden.

b. Spinnennetz

- Das Spinnennetz visualisiert die mit dem Bestandsaufnahmebogen getroffenen Einschätzungen für jeden Aspekt der multiprofessionellen Zusammenarbeit und ermöglicht damit einen Überblick zu den Ergebnissen der Bestandsaufnahme.
- Der Aufbau des Spinnennetzes ist abgestimmt auf den Bestandsaufnahmebogen. Die mit Hilfe des Bestandsaufnahmebogens vorgenommenen Einschätzungen können in das Spinnennetz übertragen werden. Für jedes Team wird so ein eigener Qualitätsfaden gewebt.
- Der Qualitätsfaden gibt eine anschauliche Rückmeldung; Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten können mit Bezug auf die verschiedenen Aspekte der multiprofessionellen Zusammenarbeit direkt abgelesen werden.
- Die Qualitätsfäden der jeweiligen Schulteams können übereinandergelegt werden und den unterschiedlichen Handlungsbedarf der Teams offenlegen.
- Der Austausch innerhalb eines Teams oder zwischen den verschiedenen Teams zu Erfolgen, zum Handlungsbedarf oder zu Handlungsmöglichkeiten schließt sich an. Darauf aufbauend kann eine strukturiert angelegte Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit geplant werden.

¹ Lenz, Kerstin, Multiprofessionelle Teamarbeit – Spezifische Gelingensbedingungen für die Arbeit an Schulen am Beispiel der Schulstadt Bremerhaven, Dissertation, 2017, vgl. S. 52

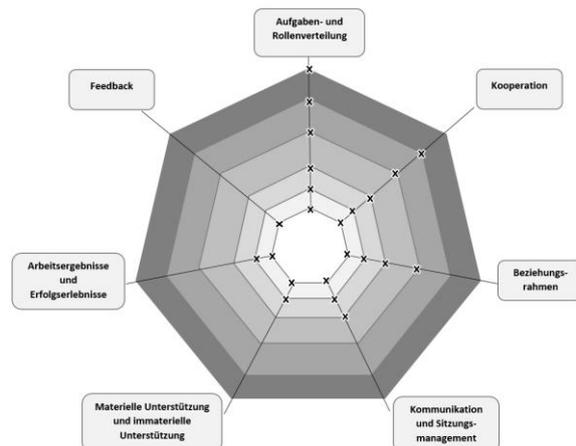
² Dizinger, Vanessa, Professionelle und interprofessionelle Kooperation von Lehrerinnen und Lehrern im Kontext schulischer Belastung und Beanspruchung, Dissertation, 2014, vgl. S. 51

Bestandsaufnahmebogen und Spinnennetz - Anwendungsbeispiel

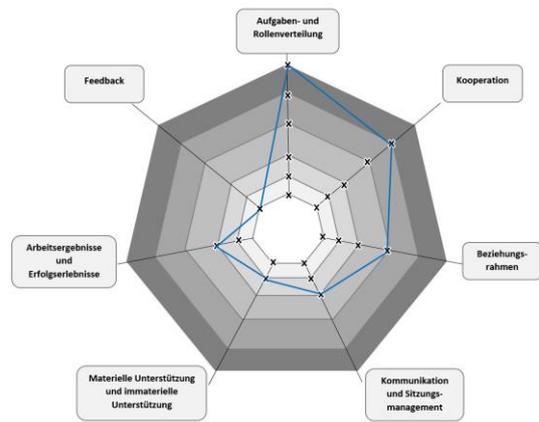
1. Bilden Sie Teams, entweder ein Schulteam oder einzelne multiprofessionelle Teams mit Bezug zu einem Arbeitsschwerpunkt, z. B. Inklusion.
2. Lesen Sie den Bestandsaufnahmebogen durch. Wie ist Ihre Einschätzung zur Umsetzung der einzelnen Kriterien an Ihrer Schule?
3. Diskutieren Sie im Team,
 - ob die Umsetzung der Kriterien gelingt,
 - ob Sie mit den Ergebnissen Ihrer Arbeit in Bezug auf die einzelnen Kriterien zufrieden sind,
 - ob Sie Handlungsbedarf sehen,
 - ob es Kriterien gibt, die für Ihre Arbeit bedeutungslos sind,
 - ob Ihnen Kriterien fehlen.
 Einigen Sie sich auf eine gemeinsame Einschätzung: Handlungsbedarf ja/nein.
4. Die gelungene Umsetzung eines Kriteriums (kein Handlungsbedarf) wird in der Liste mit einem Haken gekennzeichnet.

Arbeitsergebnisse und Erfolgsergebnisse	
Es ist geklärt, welche Arbeitsergebnisse mit der jeweiligen multiprofessionellen Zusammenarbeit erreicht werden sollen.	✓
Qualitätskriterien für die Arbeitsergebnisse sind definiert.	✓
Zielerreichung wird mit Evaluationinstrumenten überprüft.	
Evaluationsergebnisse werden für die Qualitätsentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit genutzt.	
Erfolgsergebnisse werden benannt.	
Erfolgsergebnisse werden gefeiert.	
Feedback	
Verbindliche Formen der Rückmeldung aller Kooperationspartner sind eingeführt.	
Motivation und Arbeitszufriedenheit werden erfragt.	✓
In der schulinternen Evaluation werden die Einschätzungen aller Kooperationspartner berücksichtigt.	
Die Rückmeldungen aller Kooperationspartner werden bei der Qualitätsentwicklung einbezogen.	
Mitarbeitergespräche finden in einem zeitlich festgelegten Rahmen statt.	
Feedback zum Schulleitungshandeln wird eingeholt.	

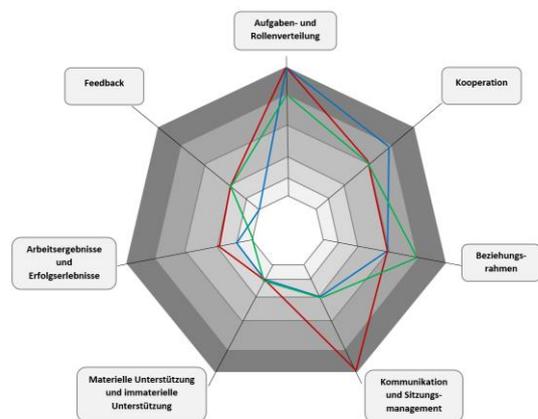
5. Legen Sie das Spinnennetz für Ihr Team an.
Die Einschätzungen aus dem Bestandsaufnahmebogen können direkt in das Spinnennetz übertragen werden. Kriterien, deren Umsetzung Sie als gelungen eingeschätzt haben, werden auf der zugehörigen Merkmals-Achse im Spinnennetz mit einem Kreuz verzeichnet. Vom Inneren des Netzes beginnend werden die Kreuze an den Knotenpunkten aufgetragen.



Mit der Verbindung der äußeren Kreuze wird für jedes Team ein eigener Qualitätsfaden gewebt.



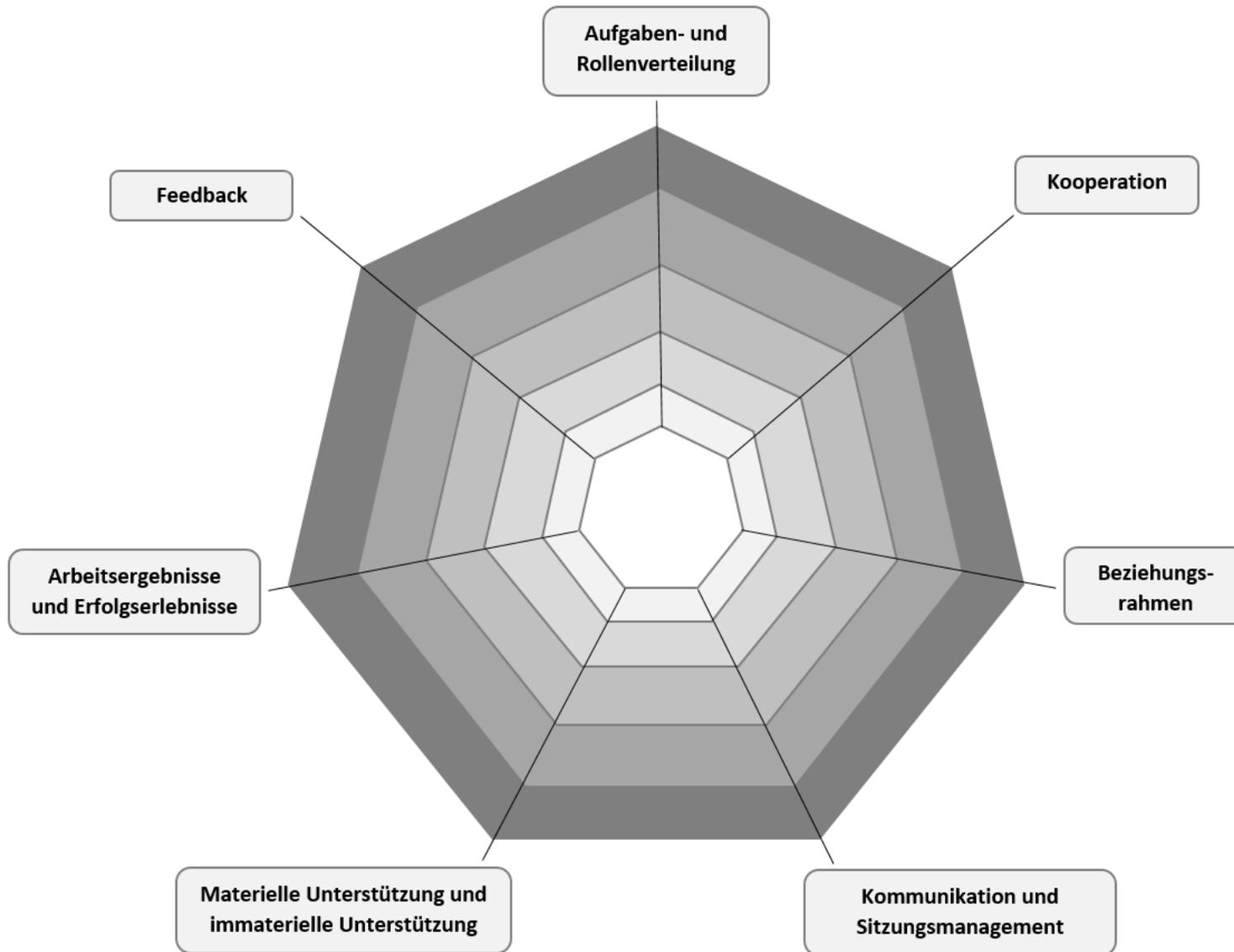
6. Wenn Sie in mehreren Teams gearbeitet haben, legen Sie die jeweiligen Qualitätsfäden der einzelnen Teams in einem neuen Spinnennetz übereinander. Haben Sie in nur einem Schulteam gearbeitet, können Sie zu Schritt 8 übergehen.



7. Diskutieren Sie die Einschätzung der einzelnen Teams im Schulteam.
8. Welche Aspekte sind für Ihre Schule von besonderer Bedeutung?
 Was gelingt an Ihrer Schule gut?
 Welche gelingenden Vorgehensweisen können von anderen Teams übernommen werden.
 Woran wollen Sie in den jeweiligen Teams oder im Schulteam weiter arbeiten?
9. Leiten Sie Konsequenzen für Ihre Weiterarbeit ab.

Bestandsaufnahmebogen „Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schule“		✓
Aufgaben- und Rollenverteilung		
Die Schulleitung schafft Strukturen für die Arbeit in multiprofessionellen Teams.		
Die Leistungen, die die Kooperationspartner gegenseitig in die Kooperation einbringen, sind geklärt.		
Die Leistungen, die die Kooperationspartner gegenseitig in die Kooperation einbringen, sind beschrieben.		
Die Leistungen, die die Kooperationspartner gegenseitig in die Kooperation einbringen, orientieren sich am Leitbild der Schule.		
Den unterschiedlichen Aufgaben und Rollen im multiprofessionellen Team sind Personen zugeordnet.		
Vertreter und Vertreterinnen der Kooperationspartner sind beteiligt an der Arbeit in Gremien (Steuergruppe, Konferenzen, ...).		
Kooperation		
Vertreter und Vertreterinnen der Kooperationspartner sind in die konzeptionelle Arbeit der Schule eingebunden.		
Klare Arbeitsplatzbeschreibungen liegen für die Lehrkräfte sowie für die Kooperationspartner vor, z. B. in Bezug auf die Zusammenarbeit im Rahmen inklusiver Beschulung oder die Gestaltung des Ganztags.		
Angebote der Kooperationspartner sind abgestimmt auf das Schulprogramm der Schule.		
Informationen über Schülerinnen und Schüler werden zwischen den Kooperationspartnern nach einem festgelegten Verfahren ausgetauscht.		
Die Kooperationspartner, z. B. Lehrkräfte und Förderschullehrkräfte, leisten jeweils ihren Beitrag zur Erarbeitung und Umsetzung von Förder- und Entwicklungsplänen.		
Multiprofessionelle Kooperationen werden evaluiert.		
Beziehungsrahmen		
Neue Mitarbeiter werden nach einem festgelegten Vorgehen in das System Schule eingeführt.		
Lehrkräfte und Kooperationspartner bilden Teams.		
Die Kooperationspartner sind beteiligt an Vorbereitung und Durchführung schulischer Veranstaltungen.		
Das multiprofessionelle Team stärkt die Zusammenarbeit durch gemeinsame Teilnahme an pädagogischen Tagen und Fortbildungen.		
Lehrkräfte und Kooperationspartner hospitieren gegenseitig.		
Die multiprofessionelle Arbeit erfährt Wertschätzung durch die Schulleitung.		

Kommunikation und Sitzungsmanagement	
Die Kommunikationswege zum Austausch von Informationen bezüglich der Organisation des Schulalltags sind beschrieben.	
Die Kommunikationswege zum Austausch von Informationen bezüglich der Organisation des Schulalltags werden genutzt.	
Feste Zeiten des Austauschs zwischen Lehrkräften und Kooperationspartnern sind eingerichtet.	
Die Strukturen für gemeinsame Sitzungen sind verabredet.	
Gemeinsame Sitzungen werden regelmäßig durchgeführt.	
Die Terminierung der Tagungszeiten für Sitzungen berücksichtigt die Teilnahme der Kooperationspartner.	
Materielle Unterstützung und immaterielle Unterstützung	
Die Verteilung des Budgets berücksichtigt die Bedarfe der Kooperationspartner.	
Das schulische Raumkonzept berücksichtigt die Bedarfe der jeweiligen Kooperationspartner.	
Kooperationszeiten sind im Stundenplan verankert.	
Fortbildungsbedarfe werden erfasst.	
Fortbildungsbedarfe werden entsprechend einem abgestimmten Vorgehen realisiert.	
Externe Beratung bzw. Begleitung wird bei Bedarf genutzt.	
Arbeitsergebnisse und Erfolgserlebnisse	
Es ist geklärt, welche Arbeitsergebnisse mit der jeweiligen multiprofessionellen Zusammenarbeit erreicht werden sollen.	
Qualitätskriterien für die Arbeitsergebnisse sind definiert.	
Zielerreichung wird mit Evaluationsinstrumenten überprüft.	
Evaluationsergebnisse werden für die Qualitätsentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit genutzt.	
Erfolgserlebnisse werden benannt.	
Erfolgserlebnisse werden gefeiert.	
Feedback	
Verbindliche Formen der Rückmeldung aller Kooperationspartner sind eingeführt.	
Motivation und Arbeitszufriedenheit werden erfragt.	
In der schulinternen Evaluation werden die Einschätzungen aller Kooperationspartner berücksichtigt.	
Die Rückmeldungen aller Kooperationspartner werden bei der Qualitätsentwicklung einbezogen.	
Mitarbeitergespräche finden in einem zeitlich festgelegten Rahmen statt.	
Feedback zum Schulleitungshandeln wird eingeholt.	



SOFT-Analyse

- Analysieren Sie mit Hilfe der SOFT-Analyse die multiprofessionelle Zusammenarbeit einer Kooperation oder einer Gruppe.
- Betrachten Sie dabei ihre Zusammenarbeit unter einem der genannten Aspekte multiprofessioneller Zusammenarbeit („Aufgaben- und Rollenverteilung“, „Feedback und Kommunikation“, Materielle und immaterielle Unterstützung“, „Sitzungsmanagement“).
- Abhängig von der Größe der Gruppe, die gemeinsam die SOFT-Analyse durchführen wollen, kann das Raster gemeinsam oder individuell ausgefüllt und dann die Ergebnisse später zusammengetragen werden.

➤ SOFT ist ein Akronym der folgenden Begriffe:

- Satisfactions = Zufriedenheit bzw. befriedigende Ergebnisse
- Opportunities = Möglichkeiten, Chancen, Herausforderungen
- Faults = Fehler, Probleme, Missstände, Unzulänglichkeiten
- Threats = Bedrohungen, potentielle Gefahren

<p>S Das sind unsere Stärken. Darauf sind wir stolz. Darauf können wir bauen.</p>	<p>O Das sind unsere Chancen. Das sollten wir nutzen. Das sind unsere Möglichkeiten.</p>
<p>F Hier gibt es Probleme. Das behindert unsere Arbeit. Daran müssen wir arbeiten.</p>	<p>T Hier lauern Gefahren. Da müssen wir vorsichtig sein. Da müssen wir vorsorgen.</p>

S

Das sind unsere **Stärken**. Darauf sind wir stolz.
Darauf können wir bauen.

O

Das sind unsere **Chancen**. Das sollten wir nutzen.
Das sind unsere Möglichkeiten.

F

Hier gibt es **Probleme**. Das behindert unsere Arbeit.
Daran müssen wir arbeiten.

T

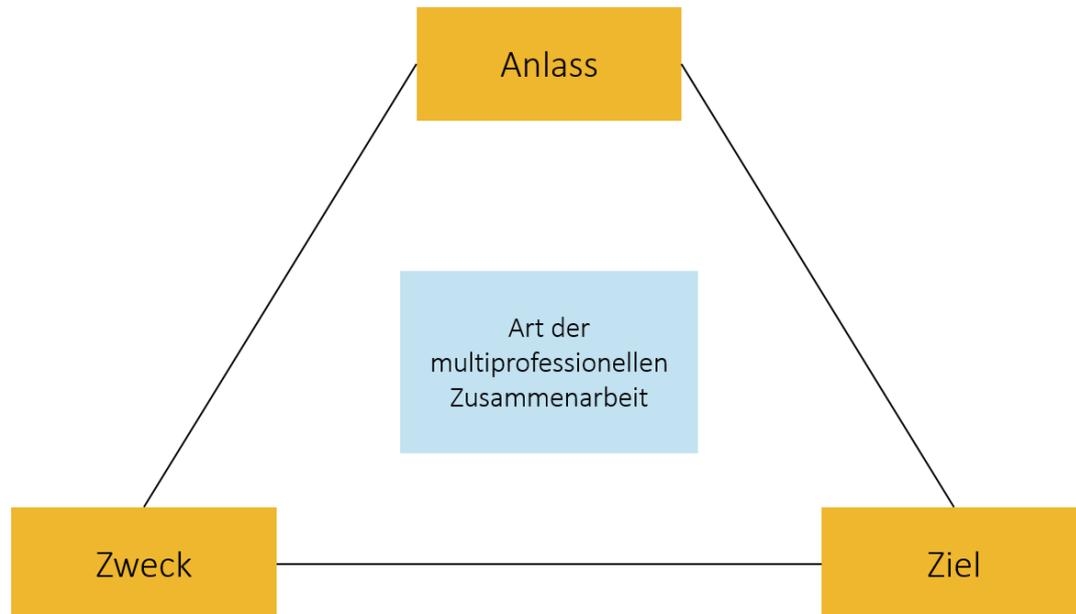
Hier lauern **Gefahren**. Da müssen wir vorsichtig sein.
Da müssen wir vorsorgen.

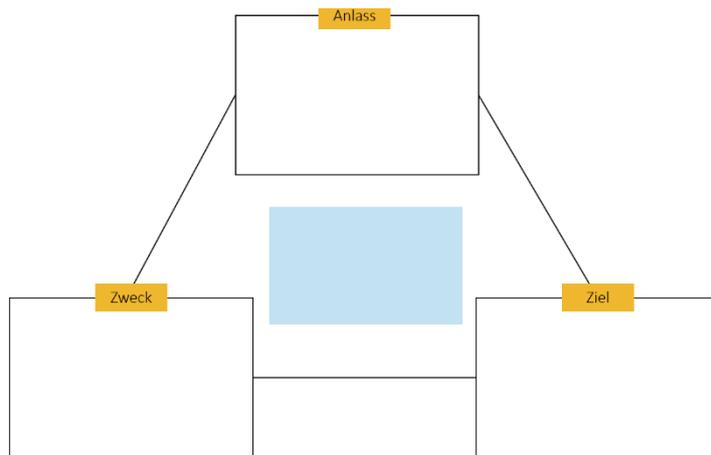
Drei Stufen

Mit dem Instrument können Sie gemeinsam Ihre konkrete Zusammenarbeit betrachten und Ansätze zur Problemlösung finden, wenn es nötig ist.

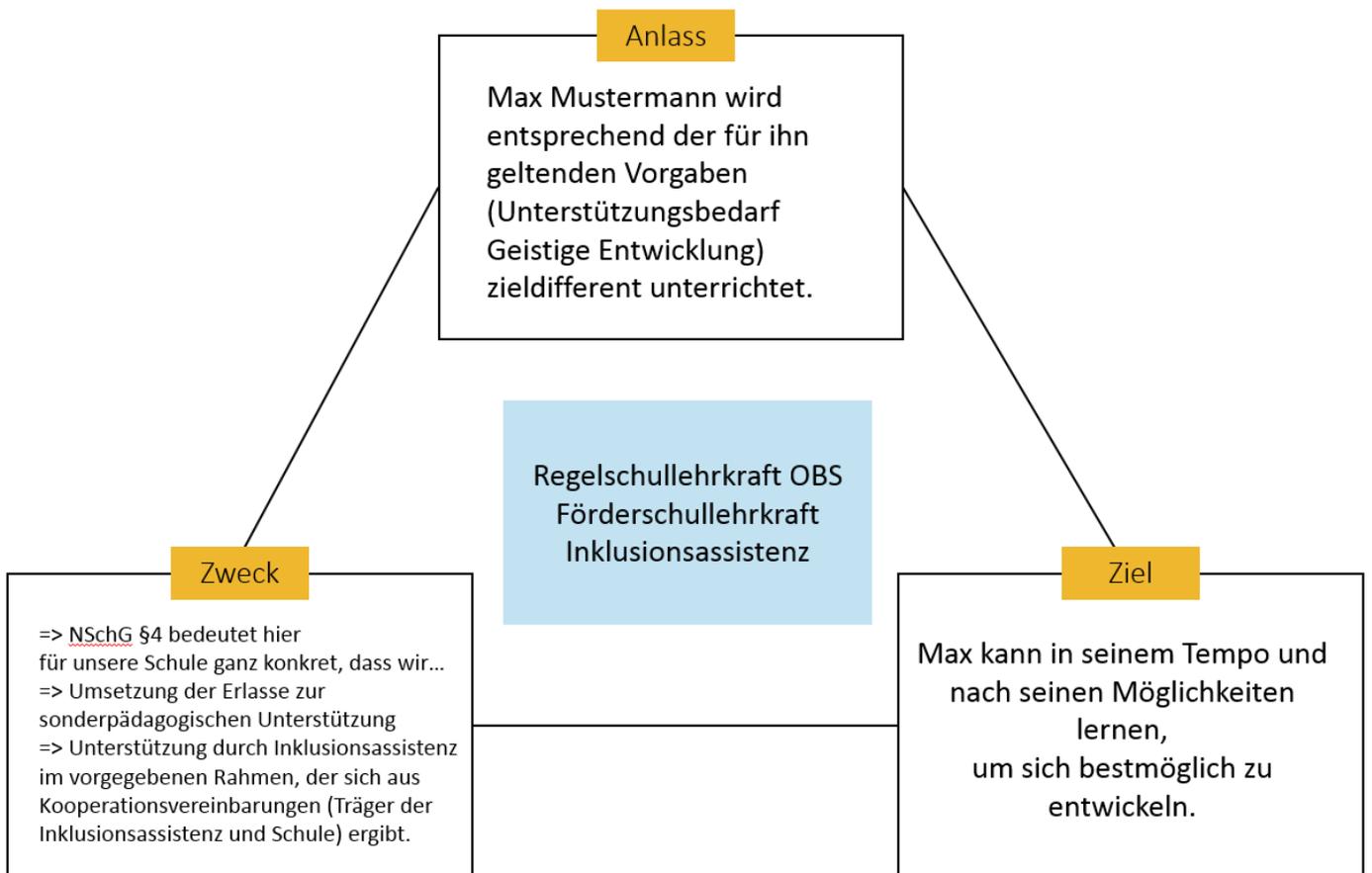
Stufe 1: Was ist unsere Ausgangslage?

- 1) Notieren Sie die Beteiligten im blauen Feld in der Mitte des Dreiecks.
- 2) Im Kästchen „Anlass“ schreiben Sie auf, warum Sie zusammenarbeiten. Seien Sie so konkret wie möglich. *Leitfrage: Warum arbeiten wir zusammen?*
- 3) Der „Zweck“ ergibt sich aus dem Hintergrund, vor dem Ihre Zusammenarbeit stattfindet, z.B. der geltende Erlass, Vorgaben des Trägers usw. Denken Sie hier an gesetzliche Rahmen (NSchG, und weitere, z.B. BSHG) und was sich daraus für Sie konkret vor Ort ergibt. *Leitfrage: Was erfüllen wir, wenn wir zusammenarbeiten?*
- 4) Formulieren Sie das Ziel, das Sie gemeinsam durch Ihre multiprofessionelle Zusammenarbeit erreichen möchten. Nehmen Sie sich Kriterien zu Hilfe (z.B. SMART). *Leitfrage: Was erreichen wir, wenn wir zusammenarbeiten?*



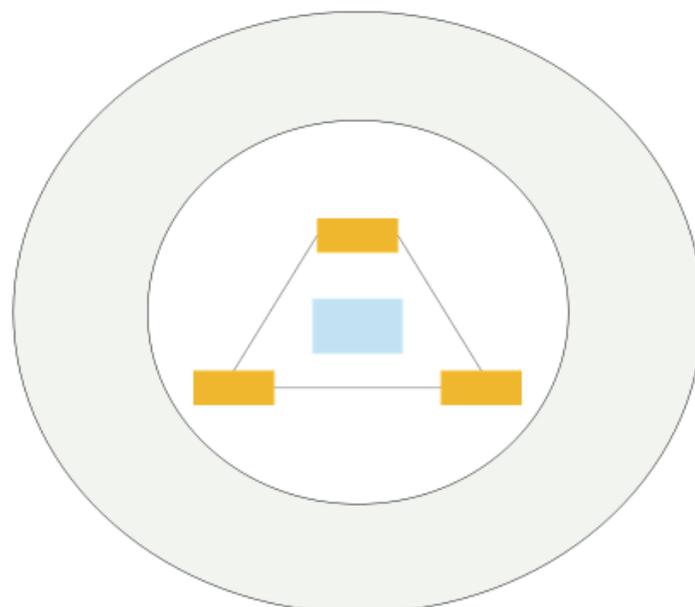
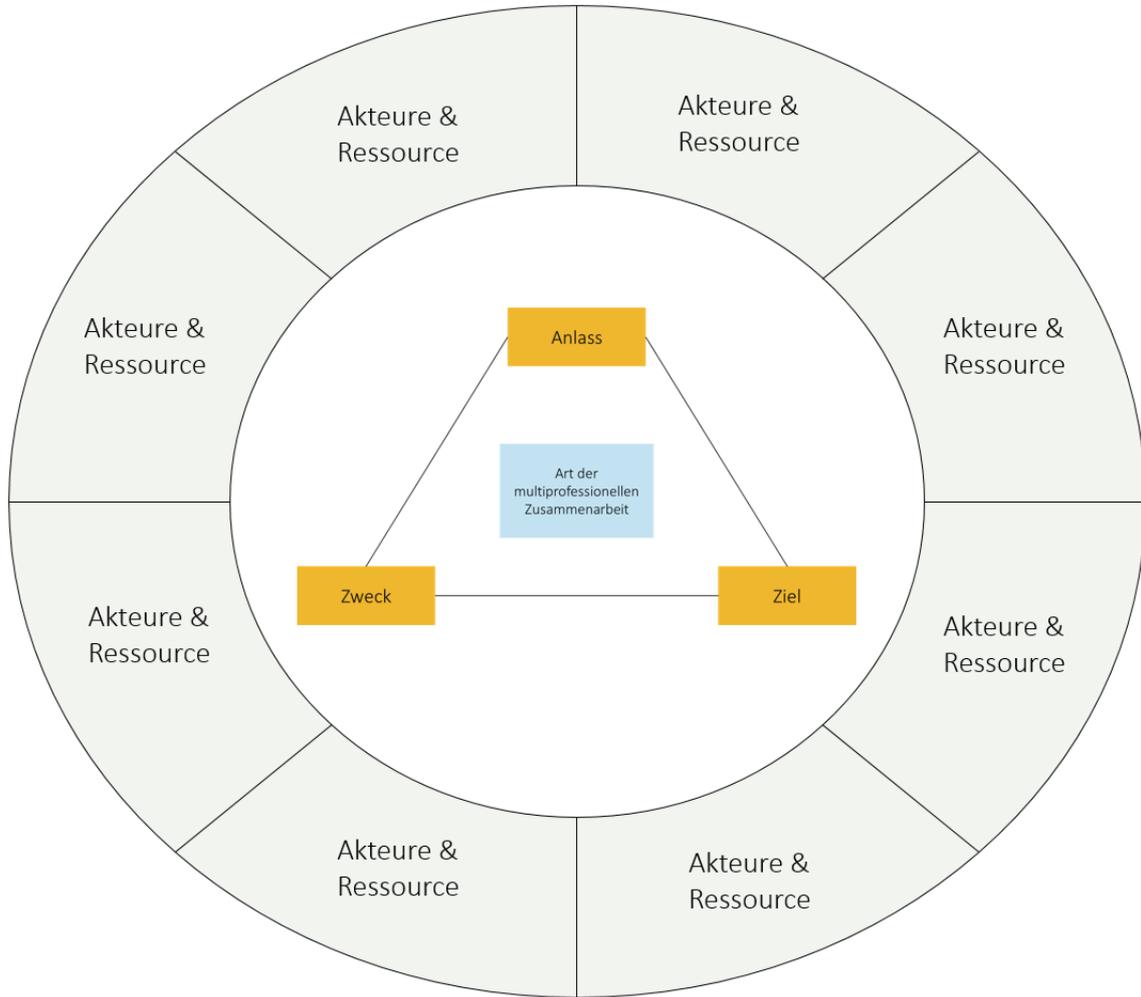


Beispiel:



Stufe 2: Darauf können wir uns stützen

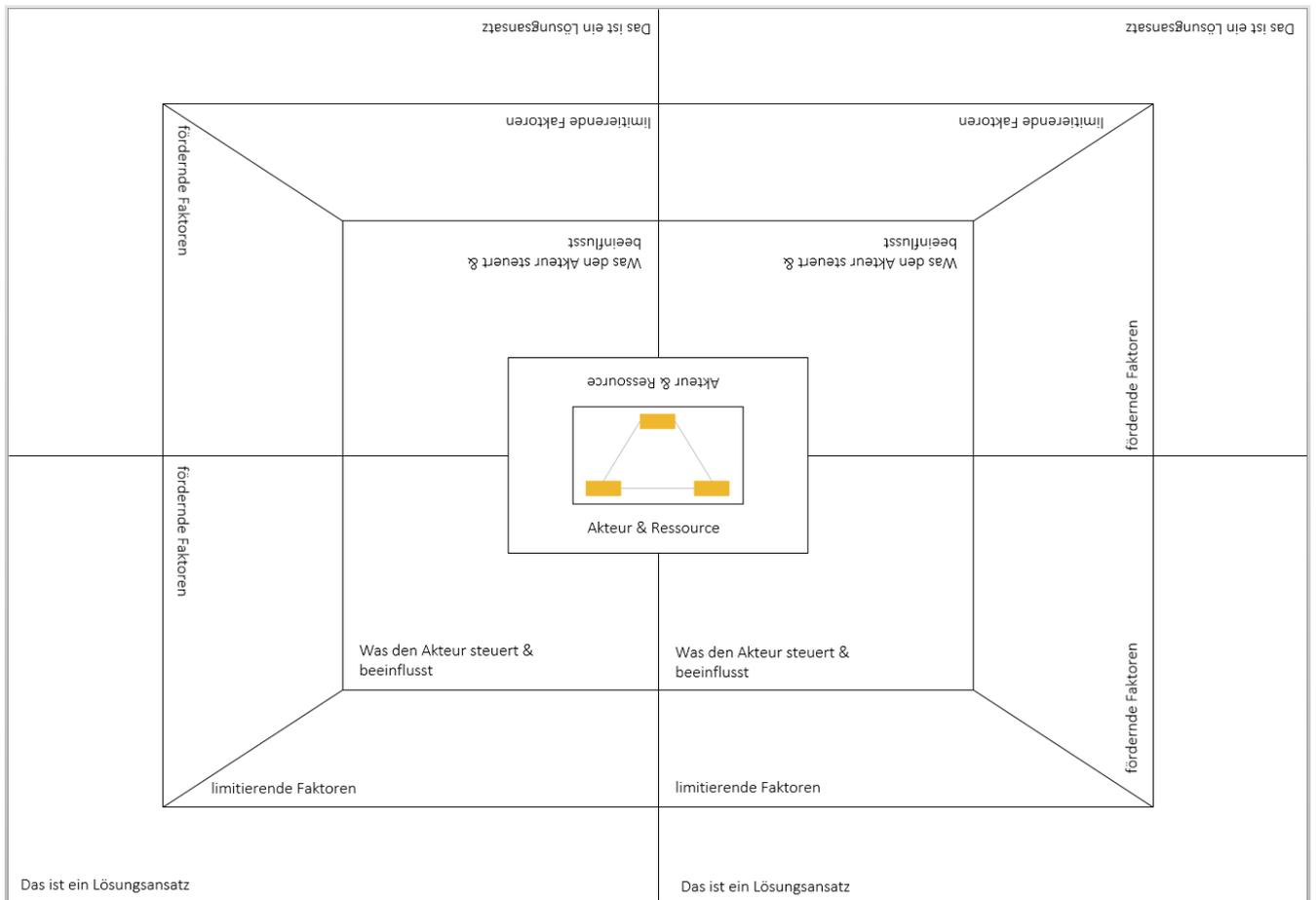
Welche Kompetenzen hat jede*r von Ihnen? Schreiben Sie sie in den Ring. Halten Sie auch Ihre Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten fest, die Sie jeweils übernommen haben

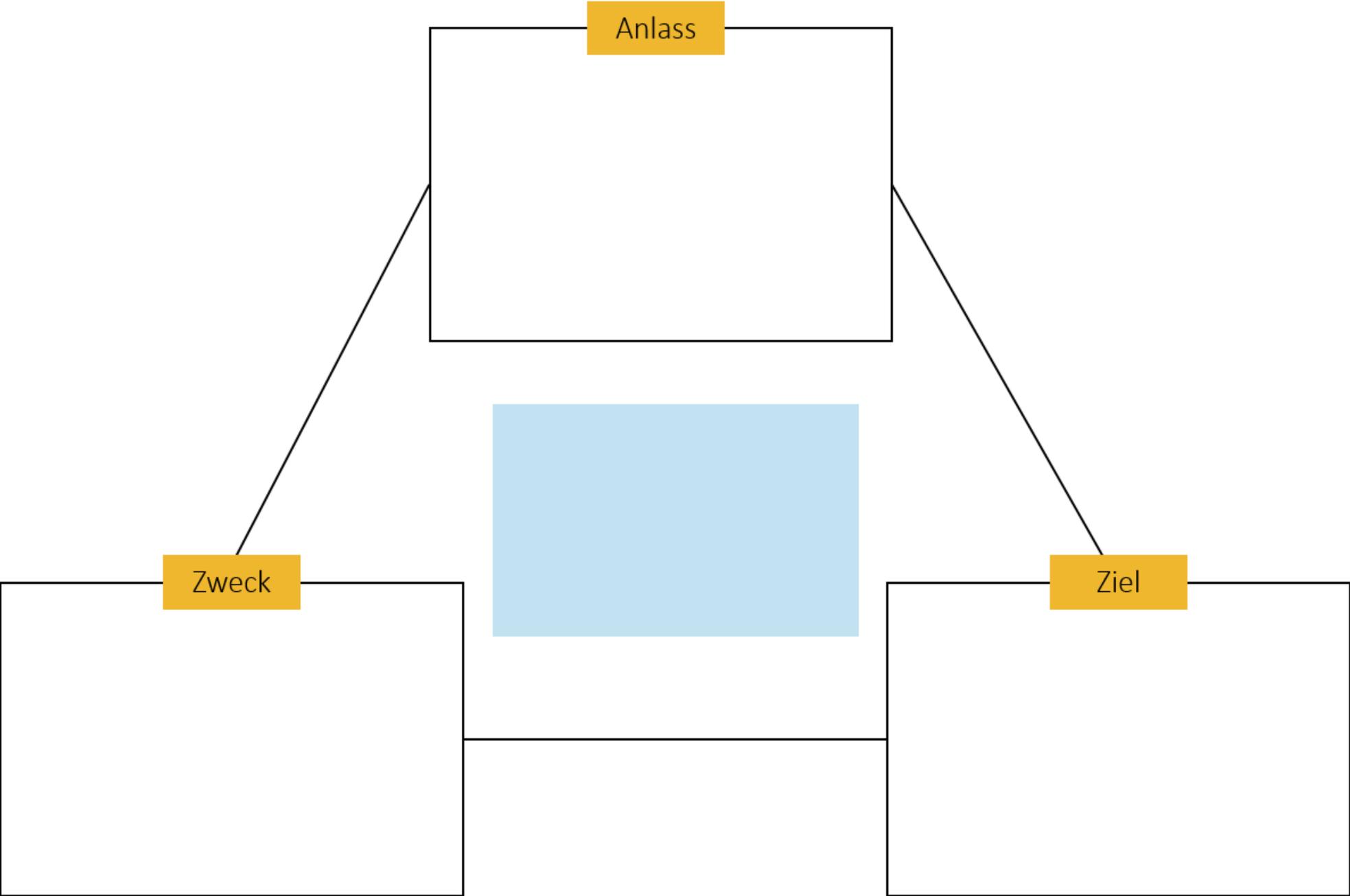


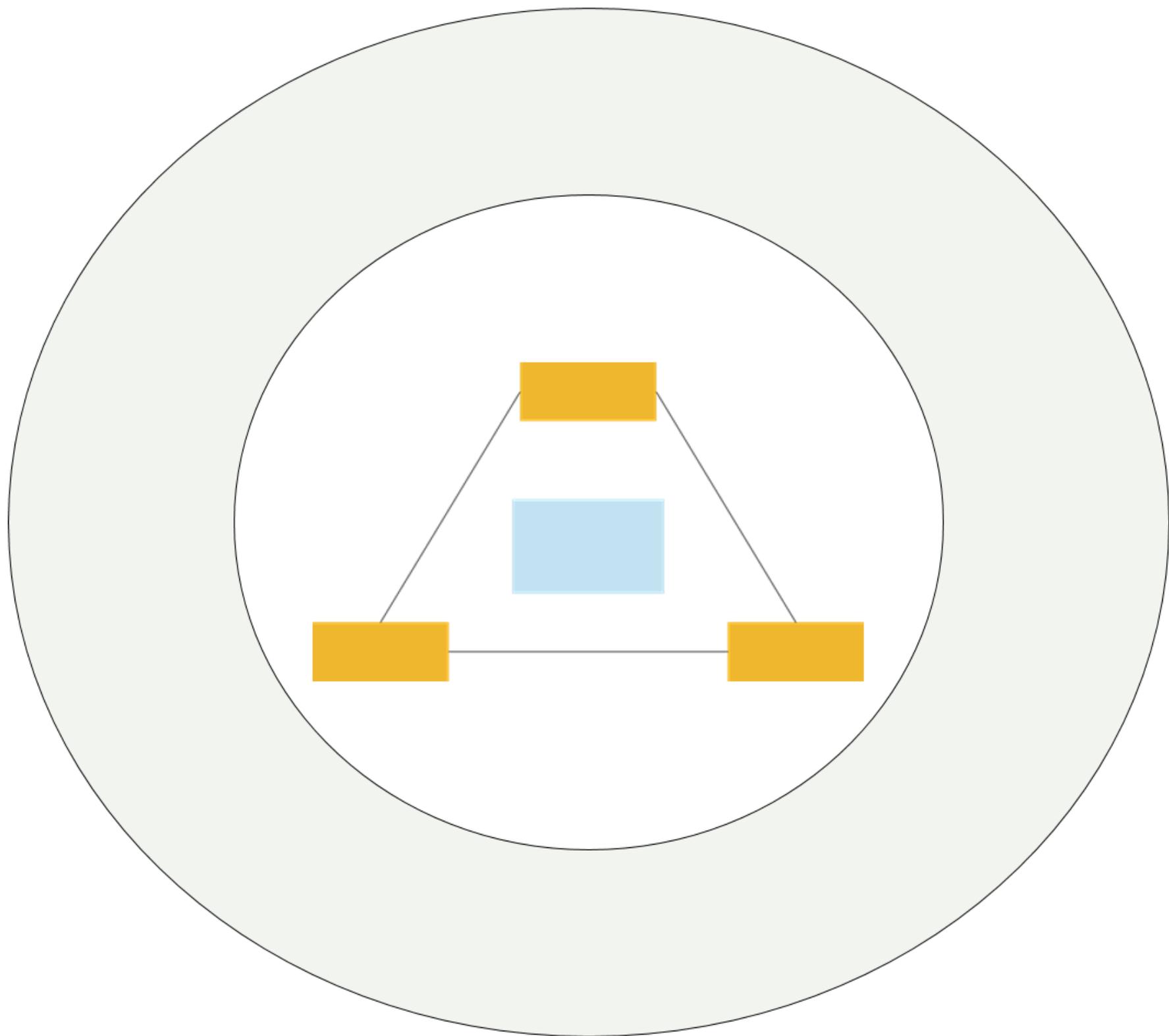
Stufe 3 Lösungsansätze identifizieren

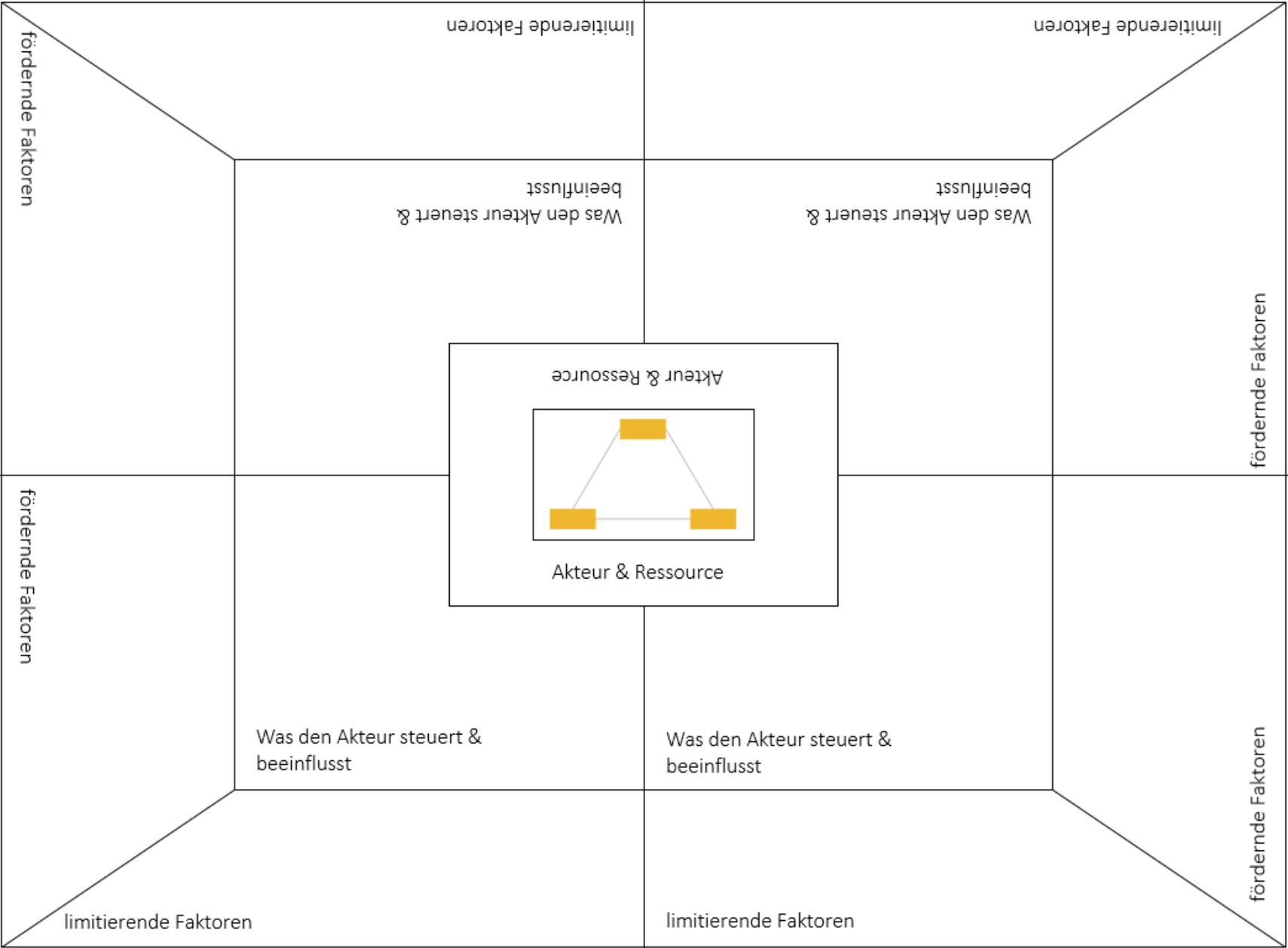
In einer Zusammenarbeit bleiben Konflikte nicht aus. Betrachten Sie Ihren aus der Vogelperspektive.

- 1) Finden Sie heraus, was die Beteiligten jeweils steuert und beeinflusst.
- 2) Suchen Sie dazu Faktoren, wie Sie als Beteiligte*r Ihr gemeinsames Ziel fördern können.
- 3) Suchen Sie aus Ihrer Position limitierende Faktoren.
- 4) Woraus können Sie einen Lösungsansatz entwickeln?







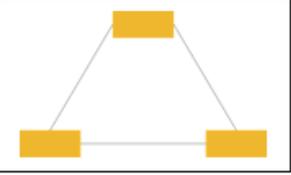


fördernde Faktoren

limitierende Faktoren

Was den Akteur steuert & beeinflusst

Akteur & Ressource



Akteur & Ressource

Was den Akteur steuert & beeinflusst

limitierende Faktoren

fördernde Faktoren

fördernde Faktoren

Was den Akteur steuert & beeinflusst

limitierende Faktoren

Was den Akteur steuert & beeinflusst

limitierende Faktoren

fördernde Faktoren