



Kooperation, Netzwerke und multiprofessionelle Teams an Schulen

5. Tübinger Tagung Schulpädagogik – Qualität und Heterogenität am 28.03.2014

Prof. Dr. Petra Bauer



Mythos Kooperation?

„‘Alle reden über Kooperation‘. Die Antwort scheint damit unzweifelhaft. Doch: Was war gleich nochmal die Frage?“

Kessler 2011, S. 409



Gliederung

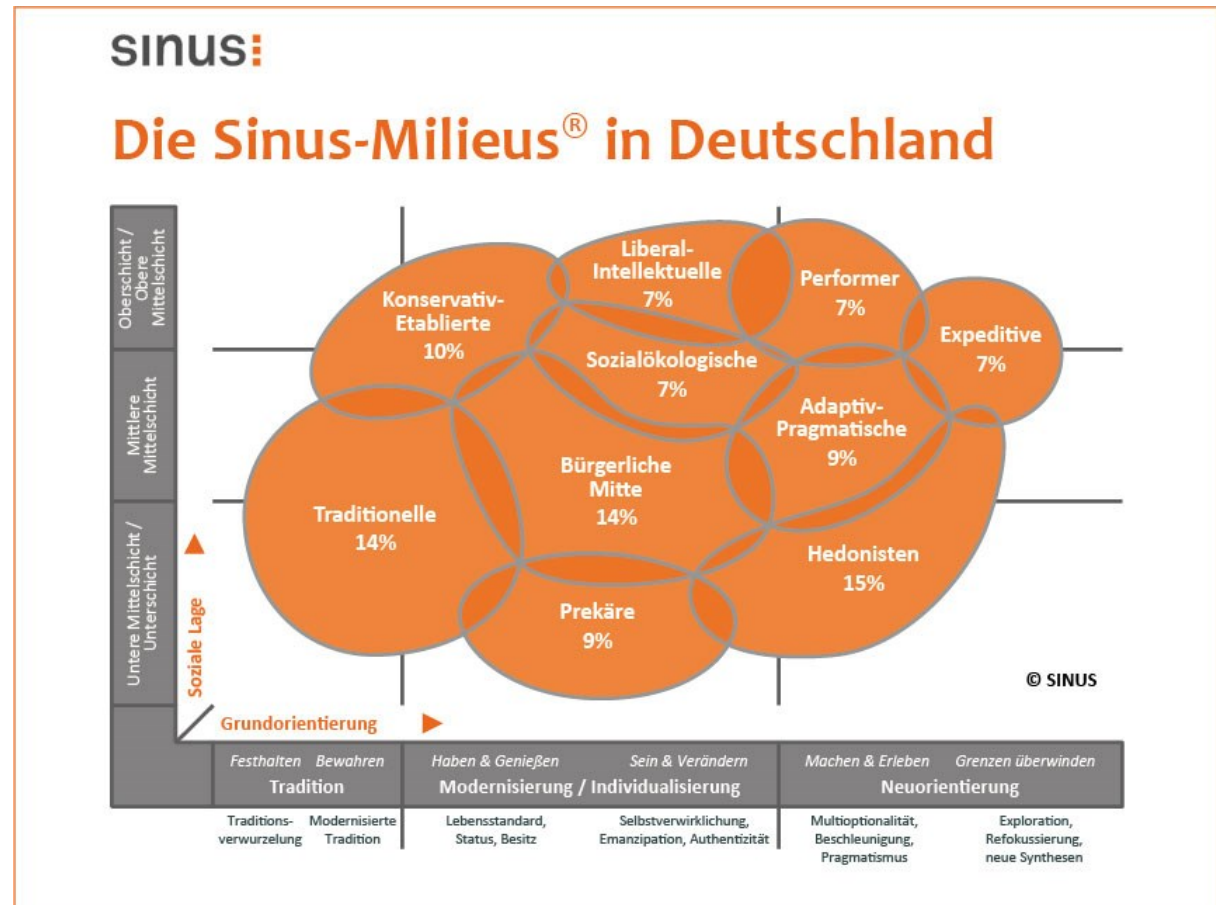
1. Kooperation im Kontext von Heterogenität und Qualität - Schule auf dem Weg zur multiprofessionellen Organisation?
2. Kooperation - Begriffliche Klärungen
3. Multiprofessionelle Kooperation und Vernetzung an Schulen
4. Fazit: Schule auf dem Weg zur multiprofessionellen Organisation?!



Teil 1

Kooperation im Kontext von Heterogenität und Qualität

Heterogenität als Vielfalt von Lebensformen und Lebenslagen



Sinus Milieus 2011
Unter: www.sinus-institut.de/loesunge/n/sinus-milieus.html



Anforderungen an Kooperation in Schulen im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen

Heterogenität als Vielfalt von Lebensformen und Lebenslagen

- Heterogenität der sozialen und individuellen Lernbedingungen und Ressourcen
- Zum Teil: zunehmende Komplexität der Problemlagen von SchülerInnen, höhere Sensibilität gegenüber individuellen Bedürfnissen und Bedarfen (gestiegene Anforderungen an Integrationsfähigkeit der Schulen)



Schule auf dem Weg zur multiprofessionellen Organisation?

Entwicklungsrichtung 1:

Monoprofessionelle Organisation als Leitorientierung:
Fokussierung der Lehrkräfte, Binnendifferenzierung des Unterrichts, Ausbau von Funktionsaufgaben, Erweiterung der professionellen Aufgaben und Kompetenzen von Lehrkräften – LehrerInnen als umfassende „Allrounder“?



Schule auf dem Weg zur multiprofessionellen Organisation?

Entwicklungsrichtung 2:

Multiprofessionelle Organisation als Leitorientierung: systematische Integration und kontinuierliche Präsenz weiterer pädagogischer und nichtpädagogischer Fachkräfte in die Schule, Binnendifferenzierung der Schule als Organisation, Schaffung von verbindlichen innerschulischen und außerschulischen Kooperationsstrukturen, Entwicklung einer kooperativ angelegten Schulkultur



Schule auf dem Weg zur multiprofessionellen Organisation?

Kooperation und multiprofessionelle Organisation der Schule als eine mögliche Antwort auf Anforderungen der Heterogenität?

Viele Hinweise verweisen auf Bedeutung der zweiten Entwicklungsrichtung (ohne vollständigen Ausschluss der ersten Richtung):

- Zunehmende innerorganisatorische Ausdifferenzierung und Spezialisierung
- Zunehmende Einbeziehung weiterer pädagogischer und nichtpädagogischer Berufsgruppen

(Holtappels u. a. 2013; Schüpbach 2012; Speck u. a. 2011a; Böttcher u.a. 2011)



Teil 2

Kooperation – Begriffliche Klärungen



Kooperation als freiwilliges und zielbewusstes Herangehen an eine Zusammenarbeit

Kooperation als

„eher informell als formell geregelte Strategie des Sich-Verbindens“

(Schweitzer 1998, S. 28)

Kooperation bezeichnet Prozesse ...

der gegenseitigen Abstimmung,

beruhend auf dem Prinzip der Aushandlung,

zwischen als gleichberechtigt und autonom betrachteten Akteuren.

(vgl. Balz/Spieß 2009)



Formen der Kooperation in der Schule

(nach Gräsel u. a. 2006)

Formen der Kooperation	Merkmale
Austausch	<p>Sich wechselseitig über Inhalte und Gegebenheiten informieren, Gemeinsame Arbeit am Arbeitsgegenstand Erfordert keine Abstimmung der Ziele</p>
Gemeinsame Arbeitsplanung	<p>Individuelle Bearbeitung von Teilaufgaben Gemeinsame Zielstellungen und gemeinsames Verständnis der Aufgabe Höherer Abstimmungsaufwand notwendig</p>
Ko-Konstruktion	<p>Gemeinsame Wissenskonstruktion Gemeinsame Zielentwicklung Sehr intensive Abstimmung und Zusammenarbeit</p>



Teil 3

Multiprofessionelle Kooperation und Vernetzung an Schulen



Drei Ebenen der professionellen Kooperation in Schulen

Organisationsform	Kennzeichen
Professionelle Gemeinschaft	Monoprofessionelle Kooperation: Zusammenarbeit von LehrerInnen innerhalb einer Schule (manchmal auch über Schulen hinweg)
Team, Einzelschule	Multiprofessionelle Kooperation: Zusammenarbeit von verschiedenen Berufsgruppen im Team oder bezogen auf die Einzelschule
Netzwerk aus Schulen und anderen Einrichtungen	Multiprofessionelle Vernetzung: Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen und Einrichtungen im Sozialraum/in der Region (regionale Bildungslandschaften, themenbezogene Arbeitsgruppen)



Schulsozialarbeit als zentraler Baustein multiprofessioneller Kooperation

„Schulsozialarbeit umfasst alle Formen kontinuierlicher Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule, die eine Tätigkeit von sozialpädagogischen Fachkräften am Ort Schule und die Zusammenarbeit mit Lehrkräften dort zur Wahrnehmung von Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe für die Schülerinnen und Schüler zum Ziel haben.“ (Rademacker 2009, S. 13)

- Schulsozialarbeit als traditionelle Form der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule
- Implementierung seit Beginn der 1960er Jahre im Zuge der ersten Bildungsreformwelle
- Systematischer Ausbau zum Regelangebot seit den 1990er Jahren



Schulsozialarbeit als zentraler Baustein multiprofessioneller Kooperation

Kooperationsprobleme in der Zusammenarbeit von Schule
und Sozialer Arbeit

- Divergente Erwartungen an die Kooperation
- Differenzen im professionellen Selbstverständnis
- Konflikte um Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Unterschiedliche institutionelle Einbindung in die Schulen
- Statusunterschiede und mangelnde Anerkennung der Sozialen Arbeit

(Bolay u. a. 2004; Bauer u. a. 2005; Bauer/Otto 2005; Olk/Speck 2004)



Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Ganztagschule

Zentrale Befunde:

- Anstieg der Zahl der Kooperationspartner an Schulen
- Wenig Stabilität und Kontinuität hinsichtlich der konkreten Kooperationspartner
- Pluralität der Arbeitsweisen bei wenig Verzahnung von Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten



Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Ganztagsschule

Zentrale Befunde:

- Unterschiede hinsichtlich der Profilbildungsaktivitäten der Schule
- Unterschiede hinsichtlich der Konstanz der Mitarbeit
- Unterschiede hinsichtlich der Schulform



Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Ganztagsschule (Drei Typen nach Speck u. a. 2011b)

Typ 1: Koexistenz der Berufskulturen; Addition der Aufgaben und Anforderungen

Nebeneinander von Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten, Festhalten an der grundsätzlichen Trennung der beiden Aufgaben, wenig Verzahnung, Dominanz schulischer Aufgabenbestimmung (Betonung des Unterrichts)

Typ 2: Aufbau einer innerschulischen Kooperationskultur

Nur punktuelle Kooperationsbeziehungen zu außerschulischen Partnern während innerschulische Kooperationspartner als konstitutives Merkmal der der Schule betrachtet werden



Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Ganztagsschule

Typ 3: Aufbau einer themenzentrierten Kooperationskultur

Langjährige bereichsspezifische Kooperationskultur zwischen Lehrkräften und bestimmten außerschulischen Partnern (z.B. Unternehmen oder Sportvereinen)

(Arnoldt 2011a; Bauer 2013; Fischer u. a. 2011; Olk/Speck/Stimpel 2011; Speck/Olk/Stimpel 2011b)



Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Ganztagschule

„Kooperationsmotive von Schulen:

- Einzelschulische Problemlagen und Interessen (z. B. Absicherung des Ganztagsangebots)
- Schülerbezogene Defizite und pädagogische Ziele (z. B. Reduzierung von sozialen Problemen, individuelle Förderung)
- Lehrerbezogene Interessen (z. B. Entlastung).“ (Holtappels u. a. 2013, S. 73; mit Bezug auf Speck u. a. 2011b)
- Delegation von bestimmten Arbeits- und Verantwortungsbereichen (Dizinger u. a. 2011)



Vorteile „komplementärer Kooperation“

- Positive Bewertung der Kooperation durch Akteure, wenig Konflikte, hohes Maß an persönlichem Gewinn
- Mögliche Gründe: Delegation von Problemen, Zusammenarbeit kostet nicht viel Zeit; „Lob des Zufälligen und natürlich Gewachsenem“
- Zu enge Kooperation reduziert Autonomie, ebnet u.U. Differenzen ein

(Böttcher u.a. 2011)



Vernetzung mit außerschulischen Einrichtungen

„Die verschiedenen Bildungsinstitutionen haben einen je eigenen Bildungsauftrag. Auf der Grundlage der Bedürfnisse und Interessen junger Menschen müssen die Bildungsaufgaben von Familie, Jugendhilfe, Schule und Berufsausbildung neu verbunden und aufeinander abgestimmt werden. Dabei sind vor dem Hintergrund heterogener und komplexer Lebenslagen die Übergänge zwischen den Bildungsorten neu zu gestalten. Unabdingbar ist daher eine übergreifende Verknüpfung der unterschiedlichen Bildungsinstitutionen und der politischen Verantwortlichkeiten.“

(Aus: „Bildung ist mehr als Schule. Leipziger Thesen zur aktuellen bildungspolitischen Debatte, 2002, These 10)



Vernetzung mit außerschulischen Partnern





Vernetzung mit außerschulischen Einrichtungen

- Klare Öffnung der Schule nach außen, Einordnung der Schule als Bildungsinstitution in andere Bildungsorte
- Generell: Wenig strukturelle Absicherung der Einbindung von außerschulischen Einrichtungen
- Sozialräumlich sehr große Unterschiede hinsichtlich Einbindung und Ressourcen

(Baumheier u. a. 2010; Bradna/Stolz 2011; Stolz 2009; Wiezorek u. a. 2011a; 2011b; Zipperle u. a. 2008;)



Teil 4

Fazit: Schulen auf dem Weg zur
multiprofessionellen Organisation?!



Auf dem Weg zur multiprofessionellen, kooperationsorientierten Schule

Viele Hinweise auf grundlegende und dauerhafte Erweiterung der monoprofessionellen Ausrichtung der Schule

Im internationalen Vergleich: Dominanz pädagogischer Berufsgruppen

Ausrichtung an pragmatischen, eher lose gekoppelten Formen der Kooperation, wenig systematische und auf Kontinuität, Arbeitsteilung und inhaltliche Abstimmung angelegte Kooperation



Gelingsbedingungen der Kooperation

(nach Holtappels u. a. 2013; Huber u. a. 2012; Schüpbach 2012; Speck u. a. 2011a)

Ebene	Voraussetzungen
<p>Strukturell und organisatorisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestehen von institutionalisierten Kooperationsmöglichkeiten („Kooperationsgefäßen“) ▪ Erarbeitung und Abstimmung gemeinsamer Zielsetzungen ▪ Verbindlichkeit: Kontinuität der zusammenarbeitenden Fachkräfte, Integration der Mitarbeitenden in die schulischen Gremien, Kooperationsvereinbarungen ▪ Ressourcen: Raum und Zeit, Qualifikation der Mitarbeitenden, Bezahlung von Kooperationszeiten, Koordination und Kooperation als implementierte Funktionsaufgabe



Gelingsbedingungen der Kooperation

(nach Holtappels u. a. 2013; Huber u. a. 2012; Schüpbach 2012; Speck u. a. 2011a)

Ebene	Voraussetzungen
<p>Professionell und individuell</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respekt vor der Autonomie aller beteiligten Akteure; Wertschätzung von aber auch wechselseitiges Wissen um Differenzen ▪ Rollenklärung und Aushandeln gemeinsamer Vorgehensweisen (nicht Delegation) ▪ Gemeinsames Tun („gemeinschaftliche Eingebundenheit“) ▪ Nutzen der Kooperation muss für alle erkenntlich sein ▪ Transparenz und klare Kommunikationsstrukturen, Reflexion der Kooperationserfahrungen ▪ Vertrauen als Prozessgeschehen (Dilemma des Vertrauens) ▪ Offenheit gegenüber Irritationen (Bereitschaft zum Konflikt)



Auf dem Weg zur multiprofessionellen, kooperationsorientierten Schule

Betrachtung der je unterschiedlichen Ausgangsbedingungen an den Einzelschulen auf der Struktur-, der Konzept- und der Realisierungsebene

Gestaltung des Kooperationsgefüges auf der Grundlage der strukturellen, professionellen und regionalen Kontextbedingungen

Welches Maß, welche Formen, welche Intensität der Kooperation sind sinnvoll und machbar?

(Gräsel 2006, S. 209; Kolbe/Reh 2008; Baum u. a. 2012; Kamski 2011, S. 289ff.)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur

- Ahlgrimm, F. (2012): Wirkungen von Zusammenarbeit auf das Selbstbild und die professionelle Entwicklung von Lehrkräften. In: Huber, S.G./Ahlgrimm, F. (Hg.): Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster: Waxmann, S. 159-184.
- Arnoldt, B. (2011): Was haben die Angebote mit dem Unterricht zu tun? Zum Stand der Kooperation. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, Sonderheft 15, S. 95-107.
- Bradna, M./Stolz, H.J. (2011): Professions- und Institutionsverständnis im Gestaltungskontext lokaler Bildungslandschaft. In: Speck, K./Olk, T./Böhm-Kasper, O./Stolz, H.-J./Wiezorek, C. (Hrsg.): Ganztags schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim und München: Juventa, S. 138-153.
- Bauer, P. (2013): Multiprofessionelle Kooperation und institutionelle Vernetzung in der (Ganztags-)Schule. In: Bohl, Thorsten/Meissner, Sybille (Hrsg.): Expertise Gemeinschaftsschule: Weinheim: Beltz, S. 161-176.
- Bauer, P./Otto, U. (2005): Kooperationsprobleme in der Schulsozialarbeit – Perspektiven im Vergleich von Schule und Klinik. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik (3) H. 1., 11-36.
- Bauer, P. u.a. (2005): Schulsozialarbeit an berufsbildenden Schulen. Das Thüringer Modell. Freiburg/Br.: Lambertus.
- Balz, H.-J./Spieß, E. (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Baum, E./Idel, T.-S./Ullrich, H. (Hrsg.): Kollegialität und Kooperation in der Schule. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Böttcher, W. u.a. (2011): Multiprofessionelle Kooperation an Ganztags schulen. In: Speck, K./Olk, T./Böhm-Kasper, O./Stolz, H.-J./Wiezorek, C. (Hrsg.): Ganztags schulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim und München: Juventa, S. 102-113.
- Bolay, E./Flad, C./Gutbrod, H. (2004): Jugendsozialarbeit an Hauptschulen und im Berufsvorbereitungsjahr in Baden-Württemberg, herausgegeben vom Sozialministerium Baden-Württemberg, Tübingen/Stuttgart



Literatur

- Fischer, N./Holtappels, H. G./Klieme, E./Rauschenbach, Th./Stecher, L./Züchner, I. (Hrsg.) (2011): Ganztagschule: Entwicklungen, Qualität und Wirkungen. Weinheim: Juventa.
- Floerecke, P./Eibner, S./Pawicki, M. (2011): Ganztagschulen in der sozialraumorientierten Kooperation - Gelingens- und Misslingensbedingungen. In: Speck, K./Olk, T./Böhm-Kasper, O./Stolz, H.-J./Wiezorek, C. (Hrsg.): Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim und München: Juventa, S. 182-196
- Fussangel, K./Gräsel, C. (2012): Lehrerkooperation aus Sicht der Bildungsforschung. In: Baum, E./Idel, T.-S./Ullrich, H. (Hrsg.): Kollegialität und Kooperation in der Schule. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 29-40.
- Gräsel, C./Fussangel, K./Pröbstel, Ch. (2006): Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? In: Zeitschrift für Pädagogik 52, S. 205-219.
- Holtappels, H.-G. u.a. (2013): Lernkultur, Kooperationen und Wirkungen. Befunde aus der Ganztagschulforschung. Herausgegeben von: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (DKJS). Unter: http://www.dkjs.de/uploads/tx_spdkjpublications/Doku8_web.pdf
- Huber, S. G./Ahlgrimm, F./Hader-Popp, S. (2012): Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Bildungseinrichtungen: Aktuelle Diskussionsstränge, Wirkungen und Gelingensbedingungen. In: Huber, S.G./Ahlgrimm, F. (Hg.): Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster: Waxmann,
- Kamski, I. (2011): Innerschulische Kooperation in der Ganztagschule. Eine Analyse der Zusammenarbeit von zwei Berufsgruppen am Beispiel von Lehrkräften und Erzieherinnen und Erziehern. Münster: Waxmann
- Kessl, F. (2011): Von der Omnipräsenz der Kooperationsforderung in der Sozialen Arbeit. Eine Problematisierung. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik (4), S. 405-415.
- Kolbe, F.-U./Reh, S. (2008): Kooperation unter Pädagogen. In: Coelen, Th./Otto, H.-U. (Hrsg.): Grundbegriffe Ganztagsbildung. Wiesbaden: VS, S. 799-808.



Literatur

- Maykus, S. (2009): Kooperation: Mythos oder Mehrwert? Der Nutzen multiprofessioneller Kooperation der Akteure schulbezogener Jugendhilfe. In: Prüß, F./Kortas, S./Schöpa, M. (Hrsg.): Die Ganztagschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung. Weinheim: Juventa, S. 307-321.
- Olk, T./Speck, K. (2004): Kooperation von Jugendhilfe und Schule - Das Verhältnis zweier Institutionen auf dem Prüfstand, In: Hartnuß, B./Maykus, S. (Hrsg.): Handbuch Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Ein Leitfaden für Praxisreflexionen, theoretische Verortungen und Forschungsfragen, Frankfurt a.M., S.69-101
- Olk, Th./Speck, K./Stimpel, Th. (2011): Professionelle Kooperation unterschiedlicher Berufskulturen an Ganztagschulen – Zentrale Befunde eines qualitativen Forschungsprojektes. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, Sonderheft 15, S. 63-80.
- Rademacker, H. (2009): Schulsozialarbeit – Begriff und Entwicklung. In: Pötter, N./Segel, G. (Hrsg.): Profession Schulsozialarbeit. Beiträge zu Qualifikation und Praxis der sozialpädagogischen Arbeit an Schulen. Wiesbaden: VS, S. 13-31.
- Schüpbach, M./Jutzi, M./Thomann, K. (2012): Expertise zur Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern Eine qualitative Studie zu den Bedingungen gelingender multiprofessioneller Kooperationen in zehn Tagesschulen. Universität Bern. Unter: http://www.4057-basel.ch/wp-content/uploads/2012/06/Bericht_Schüpbach-Jutz-Thomann_08_06_final.pdf
- Schweitzer, J. (1998): Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim; München: Juventa.
- Speck, K./Olk, T./Stimpel, T. (2011a): Auf dem Weg zu multiprofessionellen Organisationen? Die Kooperation von Sozialpädagogen und Lehrkräften im schulischen Ganztage. Empirische Befunde aus der Ganztagsforschung und dem Forschungsprojekt "Professionelle Kooperation von unterschiedlichen Berufskulturen an Ganztagschulen" (ProKoop). In: Helsper, Werner [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: Pädagogische Professionalität. Weinheim u.a. : Beltz 2011, S. 184-201. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 57).



Literatur

- Speck, K./Olk, T./Stimpel, T. (2011b): Professionelle Kooperation unterschiedlicher Berufskulturen an Ganztagschulen – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Speck, K./Olk, T./Böhm-Kasper, O./Stolz, H.-J./Wiezorek, Ch. (Hrsg.): Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim: Juventa, S. 69-84.
- Stecher, L./Krüger, H.-H./Rauschenbach, Th. (Hrsg.) (2011): Ganztagschule - Neue Schule? Einleitung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 14, S. 1-9.
- Steiner, C./Tillmann, K. (2011): Koordinierte Vielfalt? Über die Arbeit in multiprofessionellen Ganztagssteams. In: Speck, K./Olk, T./Böhm-Kasper, O./Stolz, H.J./Wiezorek, Ch. (Hrsg.): Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim: Juventa, S. 48-68.
- Stolz, H.-J. (2009): Ganztägige Bildung und Betreuung in Kooperation von Schule und ihren Partnern – aktuelle (bundesdeutsche) Diskussion. In: Schüpbach, M./Herzog, W. (Hrsg.): Pädagogische Ansprüche an Tagesschulen. Bern: Haupt, S. 43-57.
- Wiezorek, Ch./Stark, S./Dieminger, B. (2011): „Wissen Sie, die Infrastruktur ist einfach nicht so, dass ich aus dem Vollen schöpfen kann“ – Ganztagschulentwicklung in ländlichen Räumen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, Sonderheft 15, S. 109-124.
- Wiezorek, Ch./Dieminger, B./Hörnlein, S. (2011): „Wobei wir natürlich im ländlichen Raum die Probleme haben“ – Kooperation von Ganztagschulen in ländlichen Räumen. In: Speck, K./Olk, T./Böhm-Kasper, O./Stolz, H.-J./Wiezorek, C. (Hrsg.): Ganztagsschulische Kooperation und Professionsentwicklung. Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim und München: Juventa, S. 154-169.