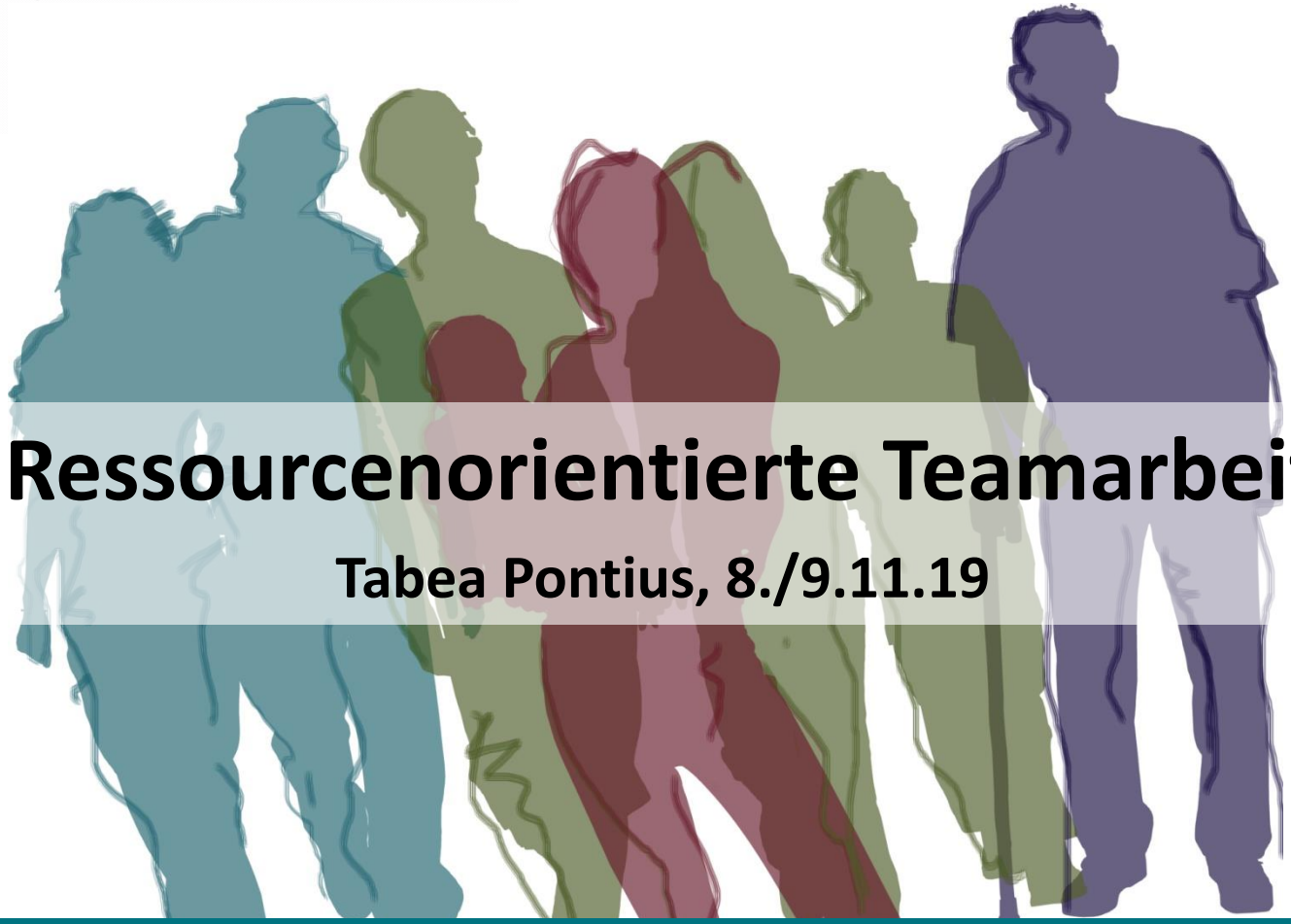
Menschen studieren

ehs



Ressourcenorientierte Teamarbeit

Tabea Pontius, 8./9.11.19

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Evangelische Hochschule Dresden

University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

Lebenslanges Lernen durch Spielen

- **„Wenn wir zu spielen aufhören, hören wir auf, das Leben in all seinen Möglichkeiten zu erkunden. Und damit verspielen wir die Potentiale, die in uns stecken. Wer dem Leben nicht spielerisch begegnet, den erstickt es mit seinem Ernst. Das Leben ist kein Spiel, aber, wenn wir nicht mehr spielen, können, dann können wir auch nicht mehr leben.“**

- Hüther/Quarch 2016

Inhalte

- Spielen und Lernen- Lego Serios Play
- Mein ideales Team und mein Beitrag dazu
- „Die Lösung liegt im Team“
- Selbst- und fremdgesteuerte Teams
- Ressourcenorientierte Teamarbeit
- Lebendige Gestaltung von Dienstberatungen
- Multiprofessionelle Teams
- Erfolge würdigen
- Quellen/ Impressum

Zusammenkommen ist ein Beginn.
Zusammenbleiben ein Fortschritt.
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.
Henry Ford

Menschen studieren

ehs

Die Lösung liegt im Team

„Die Unterschiede im Team sind ein wichtiger Schlüssel für die Antwort auf die zentrale Frage, wie man Team oder Gruppen leitet…. Der Umgang mit den Unterschieden im Team entscheidet darüber, ob Entwicklungen eher angeregt oder ob sie blockiert werden.“ Frank Natho, 2013, S. 10

Selbststeuerung versus Fremdsteuerung

Soziale Systeme organisieren sich selbst. (Natho, 2013)

Systeme sind operational geschlossen und lassen sich nicht direkt von außen steuern. (Luhmann, 1984)

Soziale Systeme sind keine Maschinen, in die man oben etwas hineinwirft und aus denen dann unten das gewünschte Produkt heraus kommt. (Foerster, 1995)

-> Ein lebendiges System aus Menschen (Team) kann man nicht direkt von außen steuern, es organisiert sich selbst und ist selbstlernend.

Auswirkungen von Fremdsteuerung

- Abbau von entwicklungsanregenden Unterschieden
- Reduktion von Kreativität für die Lösung gemeinsamer Ziele
- Einschränkung von Flexibilität und Dynamik
- Verstärkung der Abhängigkeit vom Leiter und dessen Anweisungen
- Senkung der Eigeninitiative
- Innere Kündigung
- Latenter bis offener Widerstand gegen Anweisungen
- Sinkende Motivation, sich einzubringen

Leitung selbstlernender Teams

Wie kann ich als Leitung Entwicklungen anregen, statt vorzuschreiben?

<u>Grundannahme:</u> „Sei dein eigener Chairman!“ Ruth Cohn (TZI)

-> jede ist für sich selbst verantwortlich, nimmt eigene Wünsche, Kompetenzen und Grenzen wichtig und stellt sich damit als Interaktionspartner*in dem Team zur Verfügung*

<u>Aufgabe der Leitung:</u>

Unterstützung einer Beziehungs- und Kommunikationskultur, die die einzelnen mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen in Kooperation mit den anderen im Team bringt.

<u>Wichtig:</u> Balance zwischen ICH und WIR und THEMA= Steuerungsfaktor

Vom ICH zum WIR

- Jedes ICH= sich selbst leitender Kollege braucht das WIR= das Team, um sich abheben zu können
- Seine/ihre Autonomie wird nur möglich durch die Bezogenheit auf die anderen
- Die Beziehungen zwischen ICH und WIR ermöglichen Unterschiedsbildungen und -vernetzungen und damit Herausbildung von Wissen
- Leitung sollte Unterschiede integrieren und nicht isolieren, Schlüsselkompetenz ist hier die „aktive Toleranz“ (Natho, 2004, S. 59f)
- „Ich bin o.k., Du bist o.k.“ reicht nicht, besser: „Störungen haben Vorrang!“ (Postulat Ruth Cohn)- Reibung und Wachstum an unterschiedlichen Meinungen statt Harmonisierung i.S. von Verhinderung von Auseinandersetzungen
- Aktive Toleranz braucht ein fehlerfreundliches, störungs- und kritikfreundliches Klima im Team

Kommunikationsregeln nach Ruth Cohn

- **Regel Nr. 1: In der Ich-Form reden**
  "Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per Ich und nicht per Wir oder per Man."

- **Regel 2: Motivation und Hintergrund von eigenen Fragen transparent machen**
  "Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview."

- **Regel Nr. 3: Bewusstsein über die eigenen Beiträge und Befindlichkeiten haben**
  "Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mach dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust."

- **Regel Nr. 4: Möglichst nicht interpretieren**
  "Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich statt dessen deine persönlichen Reaktionen aus."

- **Regel Nr. 5: Keine Verallgemeinerungen**
  "Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen und All-Aussagen überhaupt."

Kommunikationsregeln nach Ruth Cohn

- **Regel Nr. 6**: Persönliche Eindrücke deutlich kennzeichnen
  "Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst)."

- **Regel Nr.7: Störungen haben Vorrang**
  "Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären …"

- **Regel Nr. 8: Es redet immer nur einer**
  "Nur einer zur gleichen Zeit bitte."

- **Regel Nr. 9: Bei Überschneidungen von Redebeiträgen kurze Sammlung der Stichpunkte**
  "Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt."

- Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S.124

Arbeit mit der Skalierungsscheibe

- Schafft lebendige Kommunikation im Zusammenhang mit entwicklungsrelevanten Themen im Team
- Dient der Produktion von Unterschieden, denn „Entwicklung vollzieht sich durch Unterschiede“ (Bateson 1999, S. 582)
- Bildet einen kommunikativen Rahmen zur Anregung von Selbstlernprozessen aller Beteiligten einzeln und zusammen
- Unterstützt die Entwicklung und Sichtbarmachung von Fähigkeiten für die Lösungen, die das Team gerade sucht
- Erweitert die Wahrnehmung und Kommunikation der Kolleg*innen untereinander und organisiert diese neu
- Themen: Nähe-Distanz im Team, Lernen im Team, verdeckte Konflikte, Kommunikation im Team, Kreativität, Wir-Gefühl, Kooperation…

Übung

- **Wie gut gelingt es ums im Team bereits….**
- *Bitte füllen Sie das Arbeitsblatt in Einzelarbeit für sich und ihr Team aus.*
- Austausch in 4 Kleingruppen:
- -> Wo stehe ich bzw. mein Team aus meiner Sicht?
- -> Was bedeuten diese Zahlen für mich?
- -> Was gelingt schon besonders gut in meinem Team?
- -> Welche Herausforderungen haben wir als Team noch zu meistern?
- -> Was kann mein Beitrag dafür sein?

Formate der ressourcenorientierten Teamarbeit

- Klausuren/Teamtage zur gemeinsamen Zielbestimmung= visionäre Arbeit
- Hospitieren bei Kolleg*inne, in verschiedenen Gruppen/Arbeitsbereichen
- Interne und externe Weiterbildungen
- Regelmäßige Supervisionen zur Reflexion und Weiterentwicklung der inhaltlichen/pädagogischen Arbeit
- Regelmäßige Dienstberatungen für alle Mitarbeiter*innen für Infos, Entscheidungen, Fallbesprechungen

Systemischer Blick in der Teamberatung

- Starten Sie mit einer Erfolgsstory!
- Schaffen Sie immer wieder eine gemeinsame Wirklichkeit!
- Eröffnen Sie neue Handlungs- und Verhaltensoptionen!
- Nutzen Sie für thematische Fragen die Methoden der kollegialen Beratung, wie z.B.
  - Zirkuläres Fragen
  - Optimist-Pessimist
  - Gute Gründe
  - Perspektivenwechsel
  - Reframing

Ergebnisse TEAM BaWü-Studie

- Wissenschaftliche Begleitung von 25 multiprofessionellen Teams über 18 Monate (5-50% Anteil „neue“ Fachkräfte, 0-29% Anteil nicht-einschlägig qualifizierter Fachkräfte)
- **Ziel:** Erkenntnisse über Arbeitszufriedenheit, Prozessqualität und Teamstabilität
- **Ergebnisse:**
- Je zufriedener eine Fachkraft mit ihrer Arbeit ist und je klarer die Ziele und Aufgaben im Team sind, je wahrscheinlicher ist es, dass auch neue Teammitglieder mit anderen beruflichen Qualifikationen akzeptiert und unterstützt werden.
- Gut funktionierende und stabile Teams haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie auch als multiprofessionelle Teams funktionieren.
- Werden nicht-einschlägig qualifizierte Personen als Notlösung eingestellt und nicht gut weitergebildet und begleitet, besteht die Gefahr der Destabilisierung des Teams und des Qualitätsverlustes in der Einrichtung.
- Große Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen „neuer Fachkräfte“

Multiprofessionelle Teams

- ***Multiprofessionell heißt***:
- - eine Anzahl von verschiedenen Berufsgruppen, die als pädagogisches Personal fest angestellt sind
- - die Nähe der jeweiligen Ausbildungen zum pädagogischen Personal, welches fest angestellt ist
- - der Anteil der anderen Qualifikationen am pädagogischen Personal insgesamt
- Für pädagogische Kernaufgaben zuständig, im Unterschied zu nicht-einschlägig qualifizierten Personen ohne umfassende Aus- und Weiterbildung (Lesepaten, Musikpädagogin, Ergotherapeut, …)

Gelingensbedingungen

- Vorbereitung des Teams,
- Passgenaue Einarbeitungskonzepte
- Anpassung der Zuständigkeiten und Aufgaben in der Anfangsphase nach entsprechender Praxiserfahrung
- Zeitressourcen- ausreichende Vor- und Nachbereitungszeiten
- Anleitung, Reflexion, Coaching der neuen Fachkräfte, im Team und für die Leitung (Fach- und Reflexionsgespräche, begleitende Coaching- und Supervisionsprozesse)
- Prozessbegleitende Weiterbildungen, einrichtungs- bzw. trägerspezifisch zum Handlungskonzept, zur Gestaltung von Interaktionen und Beziehungen, zur entwicklungsbegleitenden Beobachtung und Dokumentation, zur Zusammenarbeit mit Familien

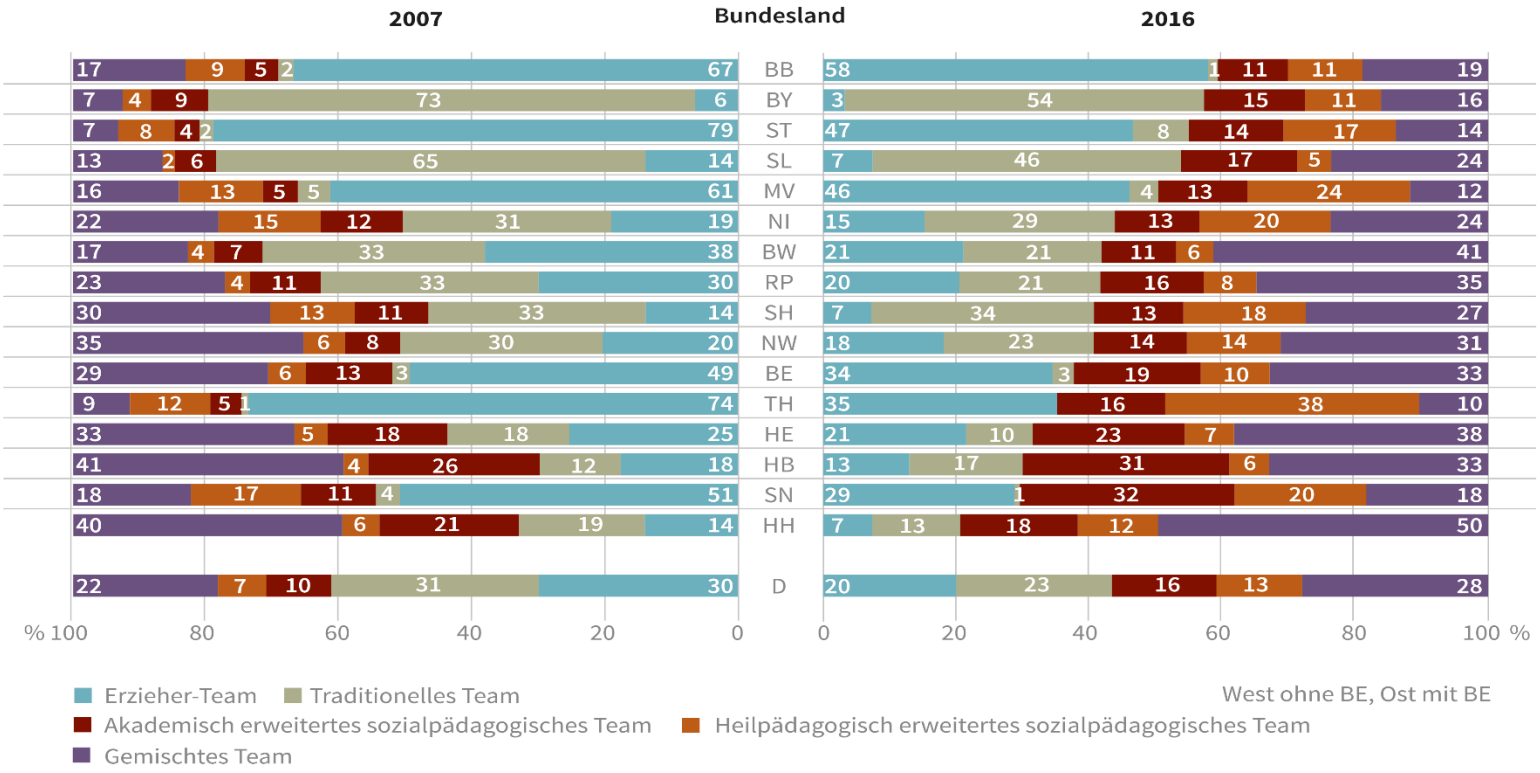
Menschen Studieren

ehs

Schlüsselfaktor- Leitungskompetenzen- 7 Erfolgsfaktoren

- Leitungen zeigen nach innen und außen deutliche Orientierung der Öffnung homogener Teams und Anerkennung von Vielfalt
- Gleichwertigkeit aller Kompetenzen, der vertieften theoretischen ebenso wie der handlungspraktischen
- Deutliche Ziel- und Qualitätsorientierung, konkrete Vision
- Ausgeprägte Teamorientierung, Beteiligung durch intensiven kollegialen Austausch
- Hohe Innovations- und Veränderungsbereitschaft
- Kompetenter Umgang mit Schwierigkeiten, Herausforderungen, Konflikten
- Sich selbst als Lernende erleben im gemeinsamen Entwicklungsprozess

Kindertageseinrichtungen nach Berufsabschlüssen und Ländern 2007 und 2016 (in %)[1]



1 Inklusive Horte; pädagogisches und leitendes Personal ohne Verwaltung (im ersten Arbeitsbereich) und Hauswirtschaft in den Teams; ohne Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende und Freiwilligendienstleistende. Zur Unterscheidung der Kita-Teams nach Berufsabschlüssen siehe methodischen Hinweis zu Web-Abb. 2.2 (PDF).

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege, 2007 und 2016; eigene Berechnungen

Menschen studieren

ehs

Unterscheidung der Kita-Teams nach Berufsabschlüssen

Erzieher-Team
Teams, in denen ausschließlich Erzieherinnen und Erzieher tätig sind.

Traditionelles Team
Belegschaften, die der traditionellen Personalausstattung in Kindertageseinrichtungen folgen und sich aus Erzieherinnen und Erziehern sowie Kinderpflegerinnen und -pflegern bzw. der modernisierten Ausbildungsvariante im Bereich der Sozialassistenz zusammensetzen.

Akademisch erweitertes sozialpädagogisches Team
Teams, in denen sozialpädagogisches Personal (d.h. Erzieher/innen und/oder Kinderpfleger/innen bzw. Sozialassistenten/-innen) beschäftigt ist, das komplettiert wird durch die Gruppe der einschlägig qualifizierten Akademikerinnen und Akademiker (d.h. den Absolventinnen und Absolventen der Studienrichtungen Soziale Arbeit, Kindheitspädagogik und Erziehungswissenschaft).

Heilpädagogisch erweitertes sozialpädagogisches Team
In diesen Teams sind zusätzlich zum sozialpädagogischen Personal (mit und ohne einschlägig qualifizierte Akademiker/innen) heilerziehungspflegerische und heilpädagogische Berufsangehörige mit Fachschul- und Hochschulabschluss tätig (d.h. Heilerzieher/innen bzw. Heilerziehungspfleger/innen, Heilpädagogen/-innen [FS] sowie Heilpädagogen/-innen [FH]).

Gemischtes Team
In gemischten Teams wird das sozialpädagogische und/oder heilpädagogische Personal durch tätige Personen ohne Berufsausbildung sowie weitere akademische und nichtakademische Berufe ergänzt, zum Beispiel aus dem Bereich der Gesundheitsdienstberufe (wie Kranken- und Altenpflege, Motopädie, Psychologie) oder andere Einzelberufe (wie Lehrkräfte oder soziale und medizinische Helferberufe).

wiff

Nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte

- Zu Beginn der Tätigkeit sind aktuelle pädagogische Orientierungen („Bild vom Kind“) (noch) eher fremd;
- zunächst wenig handlungsfeldspezifisches und frühpädagogisches Theoriewissen;
- Handlungspraxis (gruppenbezogene Arbeit, stärkenorientierter Ansatz, breite Entwicklungsbegleitung in verschiedenen Kompetenzbereichen) weitgehend neu;
- teilweise Überforderung z.B. im Umgang mit Konflikten in der Gruppe oder herausfordernden Verhaltensweisen sowie in der Zusammenarbeit mit Eltern.

Nicht-einschlägig qualifizierte Fachkräfte

Spezifisches Realisierungsdilemma:

eher geringe Möglichkeiten, spezifisches Fachwissen in alltagsintegrierten Angeboten umzusetzen

teilweise Unterschätzung der Komplexität pädagogischer Praxis

→ ungenutzte Ressourcen
individuelle Überforderung
Demotivation/Fluktuation

„[...] ja also ein Erzieher lernt, glaub ich, eben dieses Spielerische, das Singen, zu Basteln und irgendwas dahin zu stellen und irgendwie Bi-Ba-Butzemann zu singen und ein Heilerziehungspfleger also eher weniger. Und dann hat man schon so eine Hemmschwelle, und das ist gar nicht so mein Ding am Anfang gewesen und nee, das mach ich nicht, das kann ich nicht, mach ich nicht und kann ich nicht, ich hab das nicht so gelernt oder ich komm mir dann eher komisch vor. Das ist wie ja zurückversetzt.“

(Heilerzieherungspflegerin, Int4, *Z. 435).*

Menschen Studieren

ehs

Einschlägig-hoch qualifizierte Fachkräfte

- Größere Affinität zu pädagogischen Standards, allerdings zumeist geringe Praxiserfahrung;
- hohe und schnelle Adaptationsfähigkeit, Rückgriff auf theoretische Wissensbestände;
- relativ schnell Anschluss an die bestehende pädagogische Praxis;
- darüber hinaus z.T. Spezialkompetenzen (z.B. Sprachförderung; Beobachtung & Dokumentation, Inklusion, Familien, Grundschule);
- deutliche Aufstiegsperspektiven (z.B. Übernahme von Spezialfunktionen oder Zuständigkeiten);
- Gefahr eines Ausstiegs aus Kita-Bereich, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden.

Einschlägig-hoch qualifizierte Fachkräfte

Hohe Ansprüche – hohe Mobilitätsbereitschaft:

Kritische Blick auf pädagogische Praxis
Zufrieden mit päd. Tätigkeiten (Kinder, Familien)
Teilweise unzufrieden mit vorgefundener Qualität
Sehr unzufrieden mit Rahmenbedingungen
(zeitl., pers. Ressourcen)

→ große Potentiale für Teams
„drohende“ Unterforderung
Perspektiven innerhalb
oder außerhalb der Kita

(„[...]. (Wo sehen Sie sich 2015?) Immer noch hier mit weiteren Zusatzqualifikationen und Fortbildungen. Wir haben ja so ein Projekt ... auf jeden Fall möchte ich mich da beteiligen da geht es um Familienstärkung. Ich möchte mich im Atelierbereich nochmal ein bisschen weiterentwickeln hab auch meine Fortbildungen schon alle beantragt also das steht auch fest. Und was war es noch? Traumazentrierte Spieltherapie interessiert mich wahnsinnig, das möchte ich noch dazu machen.“

(Kindheitspädagogin, Int2, Z.231).

Erforderlich: angepasstes Einarbeitungskonzept

Ohne umfangreiche Einarbeitung in die pädagogischen Kernaufgaben können sich Ressourcen „neuer“ Fachkräfte ohne Praxiserfahrung **nicht entfalten**

→ Daher: **keine** vollständige Anrechnung auf Personalschlüssel ab dem ersten Tag!

- sondern passgenaues Einarbeitungskonzept,
- einrichtungs- bzw. trägerspezifische Fortbildungen (u.a. Handlungskonzept, Gestaltung von Interaktion und Beziehung, Beobachtung und Dokumentation, Zusammenarbeit mit Familien)
- ausreichende Vor- und Nacharbeitung der alltäglichen Handlungspraxis (mittelbare pädagogische Arbeitszeit)
- Zuständigkeiten und Aufgaben in der Anfangsphase an die geringen Praxiserfahrungen anpassen
- regelmäßige Fach- und Reflexionsgespräche im Team, Anerkennungs- und Fehlerkultur in der Einrichtung

Potentiale durch angepasste Konzepte der Personalentwicklung

Multiprofessionelle Teams bislang **nicht ausreichend gut** auf Fachkräfte mit „neuen“ Qualifikationen vorbereitet

- bringen eigene, spezifische Kompetenzen mit, müssen sich aber in neuem Aufgaben- und Handlungsfeld orientieren

→ passgenaue Konzepte der Personalgewinnung

- Kompetenzeinschätzung neue Bewerber*innen **VOR** Einstellung
- Orientierungs- und Zielvereinbarungsgespräche
- Hospitationen (ggf. in mehreren Teams innerhalb der Trägerschaft)
- verbindliche Absprachen über die Gestaltung der Einarbeitungsphase und spätere Entwicklungsmöglichkeiten in der Einrichtung

→ Je sorgfältiger und transparenter das Konzept, desto besser können Erwartungen und Anforderungen in Einklang gebracht werden.

Menschen Studieren

ehs

FAZIT 1

Gute Arbeitsatmosphäre, hohe Prozessqualität und Teamkohärenz keine Selbstläufer

Einstellungspraxis und Einarbeitungsphase häufig improvisiert

→ führt zu schnellen Wechseln und unbefriedigenden Einstiegsverläufen von *neuen* Fachkräften.

Grunddilemma: *neue* Fachkräfte brauchen längere Einarbeitungsphase, diese ist strukturell (Verträge, Personalplanung) nicht vorgesehen/möglich.

Gute Integration *neuer* Fachkräfte – insbesondere *nicht-einschlägig* qualifizierter Fachkräfte – abhängig von:

- zur Verfügung stehenden Zeitressourcen,
- Möglichkeiten, vertiefte Gespräche zu führen (Anleitung, Reflexion, Coaching),
- Möglichkeiten der prozessbegleitenden Weiterbildung

FAZIT 2

Die zukünftigen Anforderungen (Stichwort: Inklusion, Familienzentren, Kita-GS) lassen multiprofessionelle Teams zunehmend notwendig erscheinen,

erfordern jedoch zusätzliche Anstrengungen und Ressourcen:

- Personalgewinnung
- Personalentwicklung
- Personalstabilität

Menschen studieren

ehs

Gemeinsame Verantwortung von Träger, Leitung und Team:

Personalentwicklung und -bindung wichtig für Teamstabilität

→ Teamveränderungen als kontinuierlichen und planbaren Prozess begreifen

- „neuen“ Fachkräften entsprechend ihrer beruflichen Qualifikationen und Ziele berufliche Wege aufzeigen
- besonders gut qualifizierte Fachkräfte mit Spezialkenntnissen zumindest für zwei bis drei Jahre im Team halten
- Signale geben, wie eine berufliche (und damit verbunden auch persönliche) Weiterentwicklung aussehen könnte.

→ Verlässlichere Planungszeiträume für Team und Leitung herstellen

→ einer zu großen Fluktuation im Team entgegen wirken.

- „Nur wenn es tatsächlich gelingt, das spezifische Wissen und Können der einzelnen Berufsgruppen anschlussfähig zu machen und in den Kita-Alltag einzubringen, wird sich multiprofessionelles Arbeiten mehr als eine bloße Verankerung unterschiedlicher formaler Qualifikationsprofile im Team und eine Abfederung des Fachkräftemangels darstellen.“

  - Fachkräftebarometer 2017

Menschen Studieren

ehs

Not-wendig oder Not-lösung??

Multiprofessionelle Teams stellen – wenn sie erfolgreich sein sollen – weder eine Notlösung noch ein Sparmodell dar!

- Ausreichende personelle, vor allem aber zeitliche Ressourcen bereitstellen und diese im Sinne guter Fachpraxis bestmöglich einsetzen.
- Dienstpläne und Arbeitszeiten so gestalten, dass gemeinsame Besprechungszeiten für **alle** pädagogischen Fachkräfte sowie für Gruppen- und Funktionsbereiche verbindlich stattfinden können;
- Teamvereinbarungen und ein umfangreiches Methodenrepertoire im Team entwickeln
- externe Unterstützung durch teambezogene Fortbildungen (Inhouse), Möglichkeiten für Fachberatung und Hospitation sowie Coaching und Supervisionsangebote zur Team- und Organisationsentwicklung

→ Hierfür verbindliche Ressourcen (Zeit- und Budgetplanung) bereitstellen, die **allen** Teammitgliedern eine fachliche Weiterentwicklung ermöglichen!

Menschen studieren

ehs

Multiprofessionelle Teams

- Guter Rahmen: Supervision, Inhouse-Schulungen, Leitungscoaching, ungestörte und verbindliche Besprechungszeiten (= Verantwortung Träger!)
- Aufgaben der Leitung: Ziele und Prozess im Auge behalten
- Vielfalt im Team braucht moderierte Kommunikationsstrukturen und hohe Dialogbereitschaft der Teammitglieder -> Raum für fachlichen Diskurs und Reflexion-> lebendige Dienstberatungen, Teamtage, kollegiale Beratungen…
- Vielfalt braucht gutes fachliches Netzwerk und Beratung für Leitung
- Hohes Kompetenzniveau, professionelles Selbstverständnis, Anerkennungskultur im Hinblick auf Vielfalt sind gute Voraussetzungen, Ressourcen und Potentiale der (neuen) Fachkräfte hervortreten zu lassen
- Schwerpunkt für Gelingen: gute Einarbeitung
- Orientierung aller Professionen an Konzeption und QM-Verfahren des Hauses
- Gemeinsamer Erfahrungs- und Resonanzraum -> lernende Organisation

Quellennachweis

Natho, Frank: „Die Lösung liegt im Team“ 2013, Edition Gamus

Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S.124

TPS Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 8/17 „Multiprofessionelle Teams“

Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017, wiff, Deutsches Jugendinstitut

Mieth, Cindy: Organisationsentwicklung in Kitas- Beispiele gelungener Praxis, 2018, Universitätsverlag Hildesheim

Prof. Dr. Dörte Weltzien, Evang. Hochschule Freiburg, Vortrag 10.05.17 „Multiprofessionelle Teams- Chancen und Risiken“https://www.lvr.de/media/wwwlvrde/jugend/service/dokumentationen/dokumente_95/kinder_und_familie/20170510_multiprofessionelleteams/Weltzien_10.5._Vortrag_Multiprofessionelle_Teams.pdf

Impressum

Erprobung Zertifikatskurs „Arbeit mit und in heterogenen Teams“

Autor_innen: Axel Möller & Tabea Pontius

PRAWIMA – PRAxisWIssenschaftsMAster
Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.