

Schulpsychologie und Schulsozialarbeit: Konzeptgeleitete Kooperation als berufsethische Verpflichtung

Steff Aellig, Marcus Reichlin, Paul Zeberli & Lilian Zürrer

Primarschule Regensdorf, Januar 2006



Steff Aellig
Schulpsychologe
Dr. phil., Psychologe FSP



Marcus Reichlin
Schulsozialarbeiter
lic. phil., Psychologe



Paul Zeberli
Schulpsychologe
lic. phil., Fachpsychologe
für Kinder- und Jugend-
psychologie FSP



Lilian Zürrer
Schulsozialarbeiterin
Sozialpädagogin HFS

Inhalt

1	Einleitung	2
2	SPD und SSA als Teil von Schulentwicklungsprozessen	3
	2.1 Rahmenmodell für Schulentwicklung.....	3
	2.2 Ungenügende übergeordnete Strukturen	4
	2.3 Ziele, Aufgaben und Methoden müssen definiert werden.....	5
	2.4 Kultur: Konkurrenz oder Kooperation?	7
3	Konzeptgeleitete Kooperation am Beispiel der Primarschule Regensdorf	8
	3.1 Situation und Ausgangslage	8
	3.2 Ziele und Prämissen	9
	3.3 Klärung der Zuständigkeit anhand der Struktur von Problemsituationen.....	9
	3.4 Aufteilung der thematischen Bereiche und Arbeitsformen	10
	3.5 Problembewältigung als Prozess	12
4	Zusammenfassung und Ausblick	14
5	Literatur	15

1 Einleitung

Im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Veränderungen und allgemeinen Schulentwicklungsprozessen ist auch der Bereich der fallorientierten Problem- und Krisenbewältigung im Schulalltag in Bewegung gekommen. Neben dem schulpsychologischen Dienst (SPD) als etabliertem Hilfeanbieter errichten immer mehr Gemeinden Schulsozialarbeit (SSA), um Antworten auf drängende Fragen im schulischen Zusammenleben zu finden. Im Rahmen der geleiteten Schulen werden Schulleitungen eingesetzt und mit entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen (z.B. auch im Krisenmanagement) ausgestattet.

Aus Sicht der Lehrperson sind damit deutlich mehr Ansprech- und Fachpersonen vorhanden. Das kann zu Verwirrungen führen, durch welche die Arbeit der Hilfeanbieter beeinträchtigt werden kann. Eine mögliche negative Auswirkung davon ist, dass sich plötzlich niemand mehr richtig zuständig fühlt und der Hilfeempfänger mit seinem Problem wieder alleine dasteht. Umgekehrt besteht ebenso die Gefahr, dass der nächstbesten Stelle der Auftrag erteilt wird, bei der Problemlösung zu helfen. Dies ungeachtet der Frage, ob es sich dabei aus fachlicher Sicht um die richtige Stelle handelt.

Für eine professionelle und wirksame Problembewältigung müssen zwischen den verantwortlichen Hilfeanbietern Fragen zu folgenden Aspekten geklärt werden: Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche, Verwaltung der zeitlichen Ressourcen sowie Koordination von Abläufen. Muss diese Klärung bei jedem Einzelfall wieder grundsätzlich aufgerollt werden, entsteht im Alltag (zu) viel Reibungsverlust. Wenn die Klärung nicht stattfindet, wird die nötige Hilfe allenfalls nicht optimal und effizient geleistet. Will die Schule als Organisation möglichst viel der vorhandenen Ressourcen in ihren Kernauftrag stecken, nämlich die Bildung und Sozialisation der ihr anvertrauten Kinder, so ist eine konzeptuell geleitete Zusammenarbeit der verantwortlichen Hilfeanbieter keine Frage der Wahl, sondern eine Verpflichtung.

Anhand eines systemischen Rahmenmodells wird aufgezeigt, was es für eine konstruktive Zusammenarbeit – und damit für eine produktive Schulentwicklung – braucht: 1) eine klare Definition von Zielen, Aufgaben und Arbeitsmethoden, 2) eine verbindliche Organisationsstruktur und 3) eine entwicklungsfördernde Kooperationskultur. Dabei stellt sich die zentrale Frage, in welcher Richtung Schulentwicklungsprozesse optimalerweise ablaufen sollten: Top-down, bottom-up oder sich begegnend aus beiden Richtungen kommend. Wie am Beispiel des Kantons Zürich gezeigt werden kann, fehlen für die Bereiche SPD und SSA sowie deren Zusammenarbeit übergeordnete (z.B. kantonale) Strukturen und Konzepte noch weitgehend. Das bedeutet, dass diesbezügliche Schulentwicklungsfragen gezwungenermassen „bottom-up“ koordiniert und realisiert werden müssen. Die Praxiserfahrungen aus diesen Bottom-up-Prozessen sollten dann aber idealerweise in kommende übergeordnete Reorganisationen einfließen.

Am Beispiel der Primarschule Regensdorf mit ihren aggro-urbanen und multikulturellen Verhältnissen wird exemplarisch dargestellt, wie ein solches Kooperationskonzept zwischen schulpsychologischem Dienst, Schulsozialarbeit und Schulleitung aussehen kann. Dabei wird bewusst nur ein Teilbereich des gesamten (Zusammen-) Arbeitsspektrums fokussiert, nämlich jener der fallorientierten Problembewältigung. Andere Tätigkeitsbereiche wie etwa niederschwellige Präsenz sowie Mitarbeit bei (primär) präventiven und Schulentwicklungsprojekten stellen ebenfalls wichtige Aktivitäten dar (vgl. Drilling, 2001; Käser, 2003), werden hier jedoch nicht thematisiert.

2 SPD und SSA als Teil von Schulentwicklungsprozessen

2.1 Rahmenmodell für Schulentwicklung

Die Schule als Organisation ist sicher ein Paradebeispiel eines Organismus, in dem verschiedene Subsysteme (Klassen und Stufen, Schulhausteams und Schulleitungen, Therapeutische Dienste und Fachstellen wie SPD oder SSA, Schulbehörde und Verwaltung) dynamisch und vernetzt in gegenseitiger Abhängigkeit stehen. In Abbildung 1 ist dieses systemische Organisationsverständnis modellhaft dargestellt. Das allgemeine Rahmenmodell für Organisationsentwicklung (Steiger, 2002, S. 39) eignet sich nicht nur, um den Entwicklungsprozess, in dem sich unsere Schule befindet, abzubilden, sondern kann auch dazu beitragen, aktuelle Fragen zur Zusammenarbeit zwischen SPD, SSA und Schulleitung (SL) zu klären, sowohl auf einer konzeptuellen als auch auf einer handlungspraktischen Ebene.

Im abgebildeten Modell werden drei grosse Entwicklungsfaktoren unterschieden:

- 1) Die **Struktur**, auf denen die Schule als Organisation im Allgemeinen und die einzelnen Dienste wie SPD und SSA aufbaut (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Konzepte).
- 2) Die **Ziele und Aufgaben**, welche auf den einzelnen Handlungsebenen (Unterricht, Schulleitung und -verwaltung, aber auch SPD, SSA) erreicht und bewältigt werden sollen, sowie die dafür eingesetzten **Methoden**.
- 3) Die **Kultur**, welche innerhalb einer Organisation gepflegt wird (Interaktions- und Kommunikationsstil, Beziehungsklima).

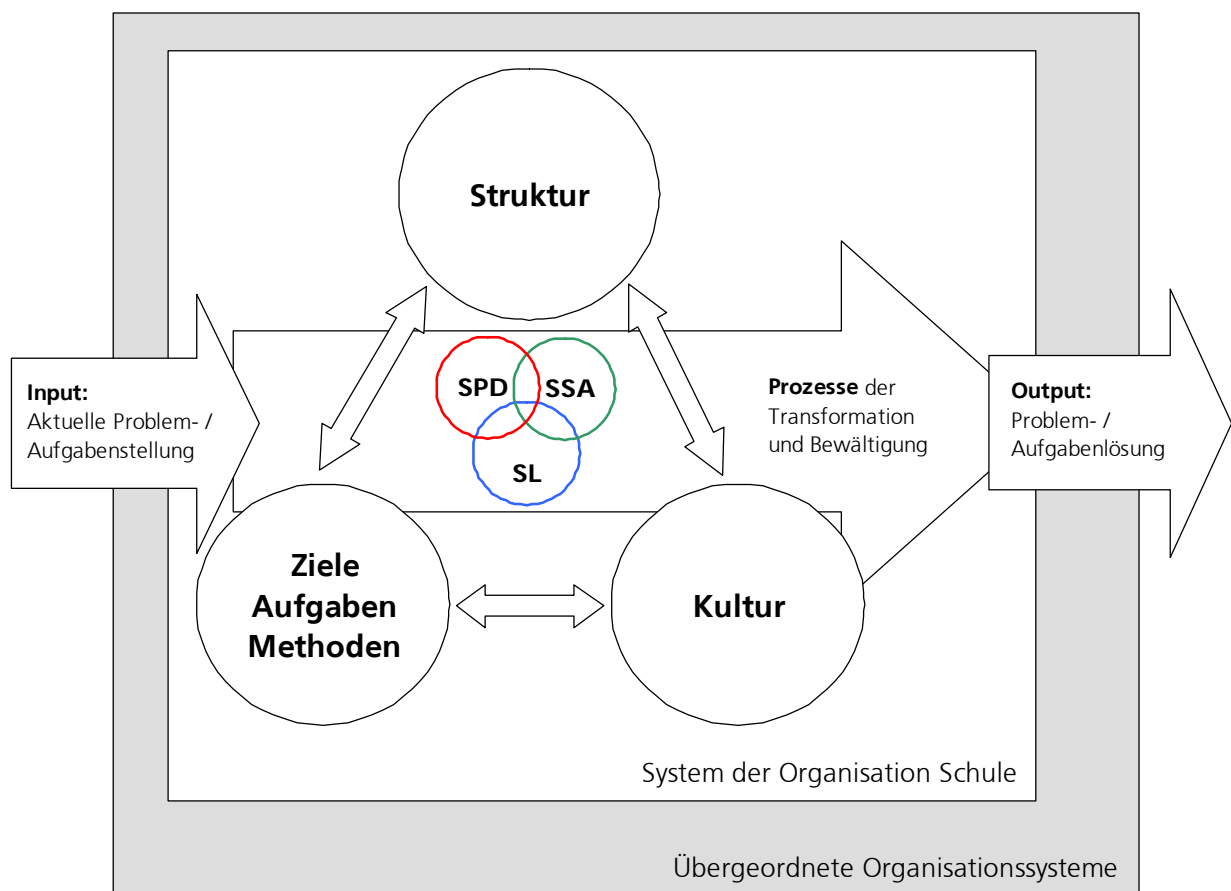


Abbildung 1: Rahmenmodell für Schulentwicklung (adaptiert nach Steiger, 2002, S. 39). Abkürzungen: SPD: Schulpsychologischer Dienst, SSA: Schulsozialarbeit, SL: Schulleitung.

Entscheidend für ein effizientes Funktionieren sowie eine produktive Entwicklung einer Organisation ist, wie die verschiedenen Entwicklungsfaktoren ausgestaltet und deren Interaktion geregelt sind. Innerhalb der Organisation Schule nehmen der SPD und die SSA verschiedene Teilaufträge wahr. In den nachfolgenden Abschnitten sollen die Bedeutung dieser drei Entwicklungsfaktoren (Struktur, Ziele-Aufgaben-Methoden, Kultur) in Bezug auf die (Zusammen-) Arbeit dieser beiden Dienste erläutert werden. Dadurch kann einerseits aufgezeigt werden, dass eine effiziente – d.h. für die Zielgruppe wirksame – Arbeit nur durch eine konzeptgeleitete Kooperation von SPD und SSA möglich ist. Andererseits – und das ist bedauerlich – zeigt sich auch klar, dass momentan auf einer übergeordneten (z.B. kantonalen) Ebene noch keine ausreichenden Richtlinien bezüglich Zielen, Aufgaben und Methoden und erst ungenügende Strukturen für die Organisation von SPD, SSA sowie deren Zusammenarbeit vorhanden sind (z.B. Müller, 2005, S. 7).

2.2 Ungenügende übergeordnete Strukturen

Die Recherche für eine Bestandesaufnahme aktueller und geplanter Organisationsstrukturen von SPD und SSA sowie deren Zusammenarbeit wurde exemplarisch für den Kanton Zürich durchgeführt. Die Informationen bezüglich der jeweils verantwortlichen Instanzen, deren Auftrag und die gesetzlichen Grundlagen können in eine *fachliche Zuständigkeit* und eine *finanzielle Trägerschaft* gegliedert werden. Für eine vollständige Systematisierung müssen zudem die Dimensionen der politisch-geografischen Zuständigkeit (kantonal, regional und kommunal) und der zeitlichen Realisierung (aktuell geltend, geplant) einbezogen werden. Nachfolgend sind die relevanten Informationen zusammengefasst.

Auf kantonaler Ebene werden im Kanton Zürich die mit Kindern und Schule zusammenhängenden Bereiche durch die Bildungsdirektion geregelt. Dabei ist das Volksschulamt (VSA) verantwortlich für die zentralen Bildungsleistungen und das Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB) für den Bereich der so genannt subsidiären Bildungsleistungen¹.

Für die Schulpsychologie gab es bis vor kurzem formal keine kantonal zuständige Instanz. Erst durch die Annahme des neuen Volksschulgesetzes² wurde die gesetzliche Grundlage dazu geschaffen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die fachliche Zuständigkeit für die SPD dem VSA zugeteilt werden wird³. Die Form und der genaue Auftrag (Aufgaben und Kompetenzen) dieser Instanz wie auch der Zeitpunkt deren Installation ist jedoch noch nicht definiert.

Auf Seiten der SSA ist Ende 2005 beim AJB eine Projektstelle „Schulsozialarbeit im Rahmen der Jugendhilfe reform“ geschaffen worden⁴. Sie strebt kantonal eine generelle Konzeptualisierung der Schulsozialarbeit an, worin die zu erbringenden Leistungen sowie die Abgrenzungen und Schnittstellen verbindlich geregelt werden. Der Zeithorizont der Umsetzung von Teilschritten ist aber aufgrund der aktuellen politischen Prozesse noch offen⁵.

¹ Für das Organigramm und die Leitgedanken der Bildungsdirektion des Kanton Zürichs: www.bildungsdirektion.zh.ch/internet/bi/de/Direktion/leitbild___organisation.html

² Kantonale Volksabstimmung 05.06.2005.

³ Persönliche Mitteilung Martin Wendelspiess, Amtsleitung VSA, Jan. 2006.

⁴ Projektleitung: Barbara Hartmann, AJB.

⁵ Persönliche Mitteilung Ivo Talew, Amtsleitung AJB, Jan. 2006.

In Bezug auf die finanzielle Trägerschaft ist im Kanton Zürich zur Zeit ein „Gesetz über die Finanzierung der Jugendhilfe und der Sonderschulung“ in Erarbeitung⁶. Es steht im Zusammenhang mit der Neuregelung des Finanzausgleichs zwischen Bund und Kantonen (NFA) und dem damit verbundenen Rückzug des Bundes aus der Mitfinanzierung. In diesem Jugendgesetz sollen unter anderem die Schulpsychologie, die Schulsozialarbeit und die heilpädagogische Früherziehung in ein neues Finanzierungsmodell zwischen Kanton und Gemeinden integriert werden.

Sowohl im aktuell gültigen Sonderklassenreglement⁷ wie auch in den ethischen Richtlinien der Berufsverbände (z.B. SKJP⁸) ist die grundsätzliche Verpflichtung zur interdisziplinären und multilateralen Zusammenarbeit verbindlich festgehalten. Auch aus fachlicher Sicht wird eine koordinierte und strukturierte Kooperation gefordert, wenn die verschiedenen Dienste effiziente und professionelle Unterstützungsleistungen bringen sollen (z.B. Lienhard, 1998, S. 23; Drilling, 2001, S. 100 f.). Mit diesem Thema befasst sich auch die durch die beiden Berufsverbände (SKJP und AvenirSocial) neu gebildete Arbeitsgruppe „Schulpsychologie und Schulsozialarbeit“⁹.

Die Richtlinien und Empfehlungen richten sich jedoch nicht spezifisch an SPD und SSA, sondern an alle Helferdienste innerhalb und ausserhalb der Organisation Schule und sind sehr allgemein gehalten. Auf einer übergeordneten kantonalen oder regionalen Ebene fehlt es an konkreten handlungs- und praxisorientierten Zusammenarbeitsstrukturen und an einer Verbindlichkeit für deren Umsetzung. Es liegt deshalb in der Initiative und Verantwortung der von den Schulgemeinden angestellten schulpsychologischen und sozialarbeitenden Fachpersonen, ein geeignetes Kooperationskonzept zu erarbeiten.

2.3 Ziele, Aufgaben und Methoden müssen definiert werden

Wer sagt Schulpsychologinnen und Schulsozialarbeitern, was sie zu tun haben und welche Ziele sie in Ihrer Arbeit mit welchen Methoden erreichen sollen?

Die Antwort auf diese Frage ist keineswegs trivial, kann doch die Art und Weise, wie Ziele und Aufgaben definiert werden, wiederum mit einem systemischen Wirkungsgefüge verglichen werden. So können Aufgaben entweder von aussen an den SPD und die SSA herangebracht werden oder entstehen im Innern des Dienstes oder in einer Wechselwirkung zwischen aussen und innen. Wirkfaktoren auf der Aussenseite sind unter anderem Gesetze und Verordnungen. In der Volksschulverordnung zum neuen Zürcher Volksschulgesetz¹⁰ wird beispielsweise festgelegt, dass die vom SPD zu erbringenden Leistungen, die anzuwendenden Verfahren und Methoden sowie die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Schulpsychologen durch die Bildungsdirektion bestimmt werden (§ 15¹¹). In der Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen wird der schulpsychologische Dienst im Zusammenhang mit

⁶ http://www.bi.zh.ch/internet/bi/de/aktuell/news_2005/Jugendgesetz.html

⁷ Sonderklassenreglement, Gesetzessammlung zur Volksschule Kt. Zürich (2004), §§ 11 und 62.

⁸ Schweizerische Vereinigung für Kinder- und Jugendpsychologie SKJP (2004). Berufsbild für Kinder- und Jugendpsychologie, berufsethische Grundlagen; S. 2.

⁹ Siehe: <http://www.sbs-aspas.ch/de/p42004230.html>

¹⁰ Vernehmlassungsentwurf vom 20.07.2005.

¹¹ Siehe zum Beispiel: http://www.bi.zh.ch/internet/bi/de/publikationen/allgemeines/vernehmlassung_zu.htm

den Zuweisungsverfahren und der Überprüfung von Massnahmen genannt¹². Die SSA und ihre spezifischen Ziele, Aufgaben und Methoden werden im neuen Volksschulgesetz gar nicht erwähnt¹³.

Kompatibel mit den entsprechenden gesetzlichen Grundlagen (sofern vorhanden) müssen die Leitbilder und Pflichtenhefte sein, welche durch die Schulbehörde als Trägerschaft und Arbeitgeber erstellt werden. Im Kanton Zürich bestehen die Behörden meist aus Laien, weshalb Pflichtenhefte oft in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten ausgearbeitet werden (vgl. Milic, 2001, S. 96 ff.). Unterstützend dabei können die fachlichen Empfehlungen sein, welche durch die Ausbildungsstätten und Berufsverbände abgegeben werden.

Im Fall der Fachhochschulen für soziale Arbeit in Zürich und Basel¹⁴ gibt es hierzu jedoch nichts Einheitliches, weder auf Seiten der Ausbilder¹⁵ noch in der Praxis der schulischen Sozialarbeit (vgl. Müller, 2005). Auf der von Matthias Drilling betriebenen Website¹⁶ findet sich eine ansehnliche Sammlung an „Bottom-up“-Konzepten aus verschiedenen regionalen Praxisstellen, doch vermisst man eine einheitliche Sprache und eine fachliche Begutachtung.

Für die Schulpsychologen besteht im Kanton Zürich zurzeit nicht einmal eine geregelte post-graduale Ausbildung. Dementsprechend heterogen ist auch das Berufs- und Arbeitsverständnis (vgl. Milic, 2001). Der Berufsverband der Zürcher Schulpsychologen (VSKZ) erarbeitet aktuell eine detaillierte Organisations- und Auftragsbeschreibung¹⁷. Anregungen für die Erstellung von Ziel-, Aufgaben und Methodenbeschreibungen lassen sich daher höchstens noch in den wenigen auf Schweizer Verhältnisse passenden Fachbüchern finden (für einen Überblick siehe z.B. Drilling, 2001, S. 120 f.; Käser, 1993, S. 51 ff.).

Wenn im Kanton Zürich nicht einmal die jeweiligen Aufgabenfelder der Schulpsychologie und Schulsozialarbeit für sich einheitlich geregelt zu sein scheinen, dann wird man kaum erwarten können, dass dies für die Zusammenarbeit der Fall ist. Darum nochmals die Frage: Wer sagt, was SPD und SSA zu tun haben?

Ein entscheidender äusserer Wirkfaktor in der Definition der Aufgaben und Tätigkeiten von SPD und SSA sind die Fragen und Probleme, die sich in der Schulpraxis selber ergeben, welche von Drilling (2001) als eine „veränderte Lebenswelt“ bezeichnet wird. So kommen Lehrer und Schulleiterinnen, Behörden, Eltern und Schülerinnen mit konkreten Anliegen, brauchen Klärungshilfe bei schwierigen Fragen und Unterstützung in der Bewältigung von aktuellen Lebens- und Entwicklungsaufgaben. Wichtig ist, dass man diesen äusseren Kräften aus der Alltagspraxis eine fachdienst-interne Definition von Aufgaben und Arbeitsmethoden entgegensetzen kann. Nur so lässt sich ein sinnvolles Verhältnis zwischen interventions- und präventions-orientierten Aufgaben aufbauen und aufrechterhalten. Diese innere Ziel- und Methodendefinition wird – in Wechselwirkung mit den äusseren Wirkfaktoren – durch die Schulsozialarbeiterinnen und Schulpsychologen selber erstellt und ist beeinflusst durch deren Ausbil-

¹² Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen im neuen Volksschulgesetz des Kt. Zürichs, §§ 18, 19 und 22 (Vernehmlassung abgeschlossen im Nov. 2005; Zeitpunkt der Inkraftsetzung noch offen), siehe: http://www.bi.zh.ch/internet/bi/de/publikationen/allgemeines/vernehmlassung_zu.html

¹³ Zu den so genannt „unterstützenden Diensten“ zählen lediglich der SPD (§ 15) sowie der schulärztliche Dienst (§§ 16-18).

¹⁴ Zürich: <http://www.hssaz.ch/home/>; Basel: <http://www.hpsabb.ch/hpsabb/juice/welcome>

¹⁵ Persönliche Mitteilung Stephan Müller, Dozent HSSAZ, Dez. 2005.

¹⁶ <http://www.schulsozialarbeit.ch>

¹⁷ Siehe: http://www.zuepp.ch/VSKZ/VSKZ_Index01.html

dungshintergrund und Persönlichkeit sowie dem darauf aufbauenden Verständnis ihrer Rolle im System Schule.

Wichtig für eine systemisch orientierte Beschreibung von Zielen, Aufgaben und Methoden ist, dass nicht nur das eigene Fachgebiet einbezogen wird, sondern auch Abgrenzungen, Schnittstellen und Überschneidungen zu und mit anderen Fachstellen (schulintern und -extern) geklärt werden.

2.4 Kultur: Konkurrenz oder Kooperation?

Der dritte für eine erfolgreiche Bewältigung der anstehenden Aufgaben relevante Entwicklungsfaktor (siehe Abbildung 1, S. 3) ist die Kultur innerhalb der Organisation Schule. Darunter werden Interaktions- und Kommunikationsstil subsumiert oder ganz allgemein das, was man als Beziehungsklima bezeichnen kann. Wie bei der Aufgabendefinition (siehe Abschnitt 2.3) können auch die Interaktionen durch verschiedene Ebenen und Richtungen strukturiert und systematisiert werden. Eine relevante Trennlinie kann wiederum zwischen innen (Mitarbeiterorientierung) und aussen (Klientenorientierung) gezogen werden.

Die Kultur in der Zusammenarbeitsentwicklung zwischen SPD und SSA wird durch verschiedene Faktoren mitgeprägt. Entscheidend ist das individuelle Arbeits- und Rollenverständnis, das durch Ausbildungshintergrund und Professionalität, Menschenbild, Werte und Einstellungen sowie Führungs- und Verantwortungsverständnis mitbestimmt wird. Ein zentraler Faktor für den Aufbau der Kultur ist die (räumliche und emotionale) Distanz der beiden Dienste untereinander und zur Schule. Diese Distanz hängt einerseits vom Rollenverständnis, andererseits aber auch von den vorherrschenden Strukturen ab. Je ähnlicher die strukturelle Organisation (z.B. Anbindung ans gleiche Behördenressort auf kommunaler und enge, konzeptorientierte Zusammenarbeit der zuständigen Ämter auf kantonaler Ebene), desto ähnlicher ist die Schul-Distanz zwischen SPD und SSA und desto einfacher ist damit vermutlich eine bewusste Ressourceninvestition in eine konzeptgeleitete Zusammenarbeitskultur. Diesem Aspekt ist bei einer Reorganisation von SPD und SSA innerhalb eines Kantons Rechnung zu tragen.

Aufgrund der aktuell etablierten Strukturen der meisten Dienste ist der Schulsozialarbeiter beispielsweise fast jeden Tag vor Ort (Pausenplatz, Lehrerzimmer, schulhausinternes Büro), während die schulpyschologischen Abklärungen und Beratungsgespräche vielerorts in schulhausferneren Räumlichkeiten stattfinden und tendenziell eher punktueller Natur sind. Durch seine Schulnähe kann die SSA vermutlich Entwicklungsprozesse besser begleiten und unmittelbarer evaluieren (Müller, 2005, S. 9 ff.). Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, mit scheinbar dringenden Einzelfallmeldungen überhäuft zu werden. Aus diesen strukturellen Unterschieden zwischen SPD und SSA zu schliessen, die Schulsozialarbeiterin sei aufgrund ihrer räumlichen Nähe für sämtliche Fragen zuständig und ihre Arbeit habe relativ wenig Überschneidungen mit derjenigen des SPD, entspricht keinem hohen professionellen Niveau (vgl. Drilling, 2001, S. 101). Schliesslich sind es dieselben Kinder, Eltern, Lehrpersonen und Behörden, mit denen der SPD und die SSA zu tun haben. Lern- und Schulleistungsschwächen, psychische oder gar psychopathologische Auffälligkeiten sowie Defizite in den sozialen Ressourcen eines Kindes, einer Familie oder einer Klasse können wohl gesondert diagnostiziert und therapiert werden, hängen aber nach einer systemischen Grundhaltung sehr oft zusammen. Nicht jede Verhaltensauffälligkeit hat soziale Gründe und nicht jede Lern- und Leistungsbeeinträchtigung lässt sich durch rein kognitive Ursachen innerhalb des Kindes erklären. Das scheint eine triviale Erkenntnis zu sein, hat sich aber noch kaum wirklich auf die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen (auch medizinischen) Hilfeanbietern ausgewirkt.

Dem nachfolgend vorgestellten Beispiel für ein Kooperationskonzept liegt folgende These zugrunde: Wenn die Zusammenarbeit zwischen SPD und SSD (und weiteren Hilfeanbietern oder Koordinationsstellen) nicht gemeinsam geplant und konzeptgeleitet stattfindet, besteht die Gefahr, dass die Kultur (von lat. *colere*, hegen und pflegen) nicht auf *Kooperation*, sondern auf *Konkurrenz* basiert. Und Konkurrenz bedeutet in der Regel das Vermeiden von Kontakt- und Berührungspunkten und ist verbunden mit gegenseitigem Abwerten oder Ignorieren. Wenn aber möglichst viele der vorhandenen professionellen Ressourcen der eigentlichen Klientenarbeit zur Verfügung stehen und dort effizient (im Sinne einer Veränderungswirksamkeit und gemeinsamer Zielorientierung) eingesetzt werden sollen, ist der Aufbau und die Pflege eines kooperativen, auf den jeweils unterschiedlichen Fachkompetenzen aufbauenden Zusammenarbeitsmodells keine Methode der Wahl, sondern eine berufsethische Verpflichtung.

Ein zentrales Instrument zur vitalen Umsetzung einer solchen Kooperationskultur sind geplante Zeitnischen für SPD-SSA-Teamsitzungen. Sie bieten die zeitliche Struktur für das gemeinsame und somit erfolgreiche Bewältigen aller anstehenden psychosozialen Aufgaben, die sich innerhalb der Organisation Schule ergeben: Planung, Durchführung und Evaluation von Diagnostik und Beratung, Prävention und Intervention, sowohl auf der Einzelfallebene als auch auf der Ebene von ganzen Klassen und Schulhäusern. Dabei versteht es sich von selbst, dass die vorhandenen Ressourcen kaum ausreichen, sich über sämtliche Aktivitäten auszutauschen.

Durch das gemeinsame Erarbeiten eines Konzepts, das sich an den drei Entwicklungsfaktoren (siehe Abbildung 1, S. 3) orientiert, werden die Strukturen, Ziele, Aufgaben und Methoden der beiden Dienste transparent aufgezeigt. So können die jeweiligen Kernbereiche und Überschneidungen klar definiert und die Kultur der Zusammenarbeit laufend reflektiert und – wenn notwendig – angepasst werden.

3 Konzeptgeleitete Kooperation am Beispiel der Primarschule Regensdorf

3.1 Situation und Ausgangslage

Regensdorf ist eine Zürcher Agglomerationsgemeinde mit rund 15'000 Einwohnern. Schul- und politische Gemeinde sowie auch Primarschule (Kindergarten bis 6. Klasse) und Oberstufe werden getrennt verwaltet. Die Primarschule umfasst rund 1300 Kinder (davon 300 im Kindergarten), der Anteil von Kindern mit Deutsch als Zweitsprache (DaZ) beträgt im Durchschnitt 50%, je nach Gemeindegebiet gibt es Klassen mit mehr als 75% DaZ-Kindern. Die fünf Schulanlagen sind über das Gemeindegebiet verteilt, die Kindergärten befinden sich noch dezentraler in den Quartieren. Administrativ und personell geleitet wird die Primarschule von einer elfköpfigen Laienbehörde, seit 2004 sind in den Schulanlagen Schulleitungen eingesetzt. Der schulpsychologische Dienst besteht aus 160 Stellenprozenten, die von zwei Mitarbeitenden besetzt werden. Die Schulsozialarbeit wurde 2003 eingerichtet und ist aktuell mit 130 Stellenprozenten und ebenfalls zwei Mitarbeitenden besetzt. Um mit den vorhandenen Ressourcen für die gesamte Schulgemeinde gleichermassen niederschwellig ansprechbar zu sein, hat die Schulsozialarbeit neben einem stationären Büro ausserhalb der Schulanlagen ein mobiles Büro. Dabei handelt es sich um einen umgebauten Bauwagen, der jeweils im Turnus zwei Wochen lang auf je einem Pausenplatz steht. Je eine Schulsozialarbeiterin ist

dann jeweils während der grossen Pausen vor Ort, ansonsten erreichbar über Mobiltelefon, Internet oder den im Schulhaus angebrachten Sorgenbriefkasten.

Den Auftrag zur Erstellung des hier exemplarisch vorgestellten Kooperations-Konzepts (für den Bereich der fallorientierten Problembewältigung) haben sich die Schulpsychologen und Schulsozialarbeiterinnen selber gegeben. Das Bedürfnis entstand einerseits in der praktischen Fallarbeit und andererseits in den regelmässigen zweiwöchentlich stattfindenden Austausch-sitzungen zwischen SPD und SSA. Von Anfang an wurde im Konzeptentwurf auch die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen einbezogen. Die Schulleiterkonferenz wurde dann zur Begutachtung und weiteren Ausarbeitung eingeladen und schliesslich wurde die gemeinsam fertig gestellte Konzeptfassung durch einen Schulbehördenbeschluss gutgeheissen. Danach startete die noch nicht abgeschlossene Implementierungs- und Erprobungsphase.

In den nachfolgenden Abschnitten sind die zentralen Ausschnitte aus dem Kooperations-Konzept wiedergegeben.

3.2 Ziele und Prämissen

Das Ziel einer Problembewältigung im Schulkontext ist immer die Wiederherstellung einer positiv-stabilen Unterrichtssituation verbunden mit psychischem Wohlbefinden, sodass Lernen auf der lernstoffbezogenen und der sozialen Ebene konstruktiv stattfinden kann, sowohl hinsichtlich der ganzen Klasse als auch des einzelnen Individuums. Eine solche *zielorientierte Problembewältigung* stützt sich auf die folgenden drei zentralen Punkte. Sie bilden die Prämissen für das vorliegende Konzept und somit für die Bewältigungsarbeit in den Strukturen der Primarschule Regensdorf:

- (1) Die Bewältigung eines wahrgenommenen Problems wird als Prozess verstanden, in welchem unterschiedliche Ressourcen aktiviert werden können. Im Ablauf der Problembewältigung spielt es keine Rolle, auf welcher Ebene die Problemerkennung stattfindet.
- (2) Die Zuständigkeitsbereiche lassen sich sowohl thematisch als auch aufgrund ihrer Struktur nie ganz scharf auf- und zuteilen. Abgrenzungen und Überschneidungen müssen a priori grob geregelt werden. Die Details der Koordination können von Fall zu Fall geklärt werden.
- (3) Favorisiert wird ein kooperativer (vs. hierarchischer) Stil der Zusammenarbeit. Im Sinne einer effizienten Problembewältigung ist es aber wichtig, die Fallführung und deren Aufgaben klar zu regeln und explizit zu kommunizieren. Nach Möglichkeit soll die Fallführung bei *einer* Person liegen.

3.3 Klärung der Zuständigkeit anhand der Struktur von Problemsituationen

Problemgebiete können sowohl thematisch als auch aufgrund ihrer Struktur aufgeteilt werden. Zwei relevante Kriterien für die strukturelle Charakterisierung eines Problems sind seine *Komplexität* und die *zeitliche Dauer* seiner Bewältigung. Eine Problemsituation wird umso komplexer, je mehr Personen involviert sind, je mehr Persönlichkeits- und Lebensbereiche betroffen sind und je gravierender diese Beeinträchtigung von den Beteiligten oder der Öffentlichkeit, den Medien etc. eingeschätzt wird.

Gemäss dem in Abbildung 2 vorgeschlagenen Modell ist die *Klassenlehrperson* zuständig für Probleme mit eher tiefem bis mittlerem Komplexitätsgrad. Da die Lehrerin aber die langfristi-

ge Verantwortung für die Begleitung der Kinder in ihrer Klasse trägt, kann die Bewältigung solch einfacherer Problemsituationen auch eine längere zeitliche Dauer in Anspruch nehmen. Die *Schulleitung* (SL) ist zuständig für Probleme mit höherer Komplexität, aber relativ kurzer zeitlicher Bewältigungsdauer. Für komplexere Problemsituationen mit sowohl kurz- als auch längerfristiger Bewältigungsdauer können der *Schulpsychologische Dienst* (SPD) oder die *Schulsozialarbeit* (SSA) beigezogen werden. Zur Illustration können unterschiedliche Problemsituation skizziert und anhand ihrer strukturellen Merkmale *Komplexität* und *zeitliche Dauer* ins Zuständigkeitsdiagramm positioniert werden. Exemplarisch wird dies in Abbildung 2 für zwei Situationen dargestellt:

- 1) Eine Passantin beobachtet, wie Primarschüler an der Bushaltestelle vor dem Schulhaus Schneebälle auf einen älteren Mann werfen. Telefon der Passantin ins Lehrerzimmer, eine Handarbeitslehrerin nimmt ab.
- 2) Versuchter sexueller Übergriff von einer Knabengruppe auf ein Mädchen in der Schulklosettoilette: Knaben haben sich und dem Mädchen die Hosen runtergezogen und ihre Geschlechtsteile gezeigt. Eltern des Mädchens: Telefon an Schulpräsidentin.

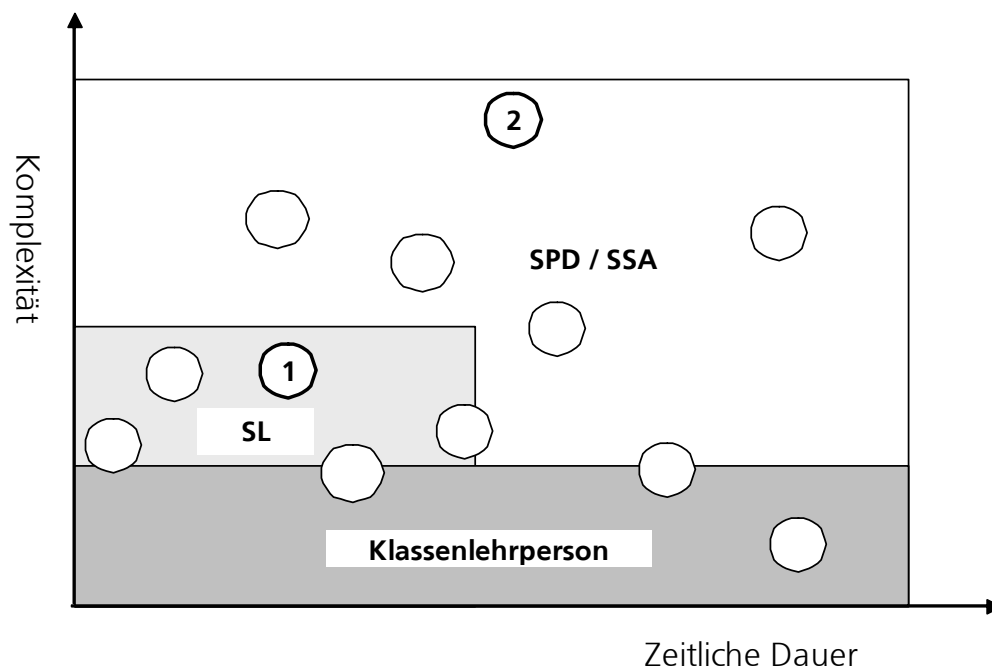
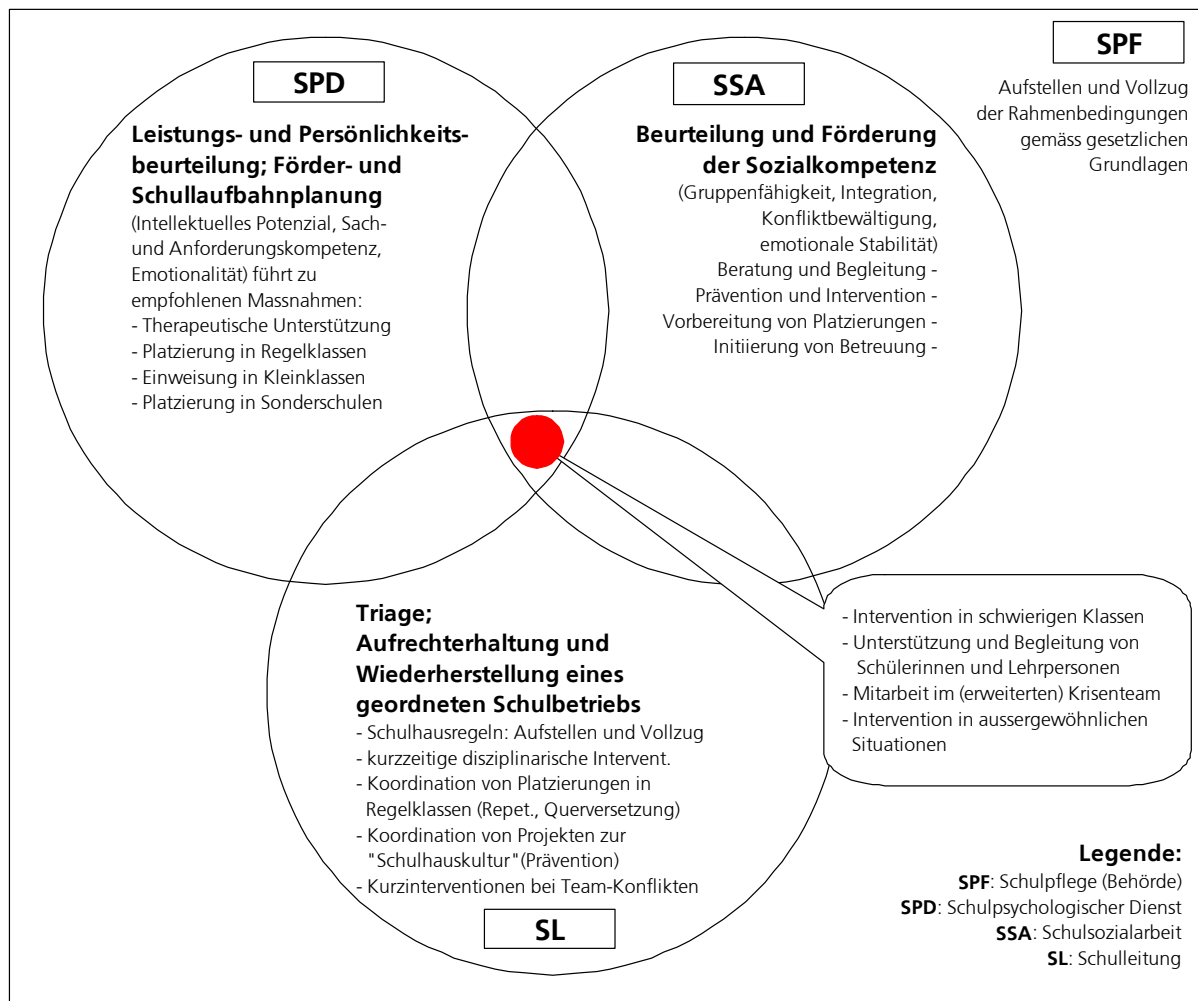


Abbildung 2: Zuständigkeiten für unterschiedliche Problemsituationen, aufgeteilt nach den strukturellen Kriterien *Komplexität* und *zeitliche Dauer*. Exemplarische Verteilung von Beispielsituationen aus dem Schulalltag (siehe Text). Abkürzungen: SPD: Schulpsychologischer Dienst, SSA: Schulsozialarbeit, SL: Schulleitung.

3.4 Aufteilung der thematischen Bereiche und Arbeitsformen

Problemsituationen können nicht nur anhand struktureller Merkmale sondern auch durch ihren thematischen Inhalt charakterisiert werden. Wie die Erfahrung zeigt, lässt sich die Zuständigkeit für zahlreiche Problembereiche nicht eindeutig einem der drei Hilfeanbieter SPD, SSA oder SL zuordnen. Die in Abbildung 3 vorgenommene Aufteilung der Themenbereiche stellt deshalb lediglich Schwerpunkte der komplexen Wirklichkeit dar.



Mögliche **Zielgruppen:** Einzelnes Kind, Schülergruppe, Klasse, Eltern, Lehrpersonen

Abbildung 3: Thematische Aufteilung der Zuständigkeitsbereiche und Arbeitsformen.

Die **Schulpflege (SPF)** regelt als Behörde die Rahmenbedingungen und deren Vollzug innerhalb der Schulgemeinde. Dabei richtet sie sich nach den übergeordneten gesetzlichen Grundlagen. Als Laienbehörde ist sie bei Problemstellungen im Schulalltag oft auf Fachmeinungen zur Entscheidungsfindung angewiesen (zur Problematik der Laienbehörden siehe Strittmatter, 2002, S. 3)

Die Beurteilung und Förderung der Anforderungs- und Lernkompetenz von Kindern sind zentrale Bereiche in der Arbeit des **schulpsychologischen Dienstes (SPD)**. Die **Schulsozialarbeit (SSA)** hingegen beurteilt und fördert vor allem die Sozialkompetenz und die emotionale Stabilität. Beide Dienste arbeiten mit ihren fachspezifischen Methoden zur Diagnostik, Beratung, Begleitung, Prävention und Intervention.

Eine wichtige Funktion der **Schulleitung (SL)** ist die der Triage. Sie muss immer dann stattfinden, wenn man mit einer neuen Problemsituation konfrontiert ist. Für hilfesuchende Lehrpersonen ist die Schulleitung oft die erste Ansprechstelle. Weiter gehören Kurzinterventionen oder -beratungen sowie die Koordination von fall- und projektbezogenen Aktivitäten in den Aufgabenbereich der Schulleitung. Das Ziel ist meist, einen geordneten Schulbetrieb aufrecht zu erhalten oder wiederherzustellen.

Da sich alle drei Arbeitsbereiche stark überlappen, ist eine koordinierte Zusammenarbeit unumgänglich. Nach systemischer Auffassung können sich die meisten der aufgeführten Themenbereiche und Arbeitsformen auf alle am System Schule beteiligten Ebenen beziehen: auf ein einzelnes Kind, eine Schülergruppe oder Klasse, aber auch auf Eltern oder Lehrpersonen.

3.5 Problembewältigung als Prozess

Wird der Ablauf des normalen Alltags durch eine auftretende Problemsituation gestört, so kann Lernen und Unterricht für die betroffenen Systemebenen nicht mehr effizient stattfinden. Die Bewältigung einer Problemsituation hat zum Ziel, dieses gestörte Gleichgewicht und damit das Wohlbefinden aller Beteiligten wieder herzustellen. Diese Bewältigung ist ein Prozess, der in verschiedenen Phasen abläuft (siehe dazu Abbildung 4, S 13). Dabei können unterschiedliche Ressourcen aktiviert werden.

Phase 1: Die *Wahrnehmung* eines Problems kann durch alle am System Schule beteiligten Ebenen (Kind, Eltern, Lehrerin, Behörden usw.) erfolgen. Ebenso kann die Meldung dieser Wahrnehmung an verschiedenen Stellen eingehen: direkt bei der Lehrerin, bei der Schulleitung oder den Behörden, aber auch bei der SSA oder dem SPD. Gelangt die Information über eine Problemsituation an einen der drei Hilfe-Anbieter SPD, SSA oder SL, so geschieht durch diesen eine erste *Einschätzung* und Kategorisierung der Situation. In erster Linie wird versucht, die Bewältigungsressourcen der direkt Betroffenen zu stärken, in vielen Fällen hat auch der Klassenlehrer die Eigenkompetenz, das Problem zu lösen und behält dabei die Fallführung.

Phase 2: Ziel dieser Phase ist es, die *Fallführung* zu klären. Reichen die Ressourcen der direkt Betroffenen und der Klassenlehrerin nicht, eine Problemsituation adäquat zu bewältigen, so werden Hilfe-Anbieter zugezogen. Eine grobe nicht abschliessende Triage der Zuständigkeit kann entweder durch die Lehrperson deren Schulleitung oder durch die Hilfe-Anbieter selber geschehen. Ein "Fall" kann dabei im Sinne der in Abbildung 3 dargestellten Zielgruppen ein einzelnes Kind sein, aber auch mehrere zu einem Problembereich gehörende Systemebenen (Eltern, Klasse, Lehrer). Die Klärung der definitiven Fallführung ist ein Prozess, den die verschiedenen Hilfe-Anbieter unter sich absprechen müssen. Für diese Entscheidung müssen verschiedene Kriterien gewichtet und beurteilt werden: (1) Funktion und Fachkompetenz, (2) Nähe oder Distanz zum Fall (beides kann Vor- und Nachteile mit sich bringen) und (3) verfügbare Ressourcen. Damit die Verantwortlichkeit klar ist und die konkreten Lösungsschritte eingeleitet, aber auch kontrolliert und evaluiert werden können, ist es wichtig, dass die Fallführung nach Möglichkeit bei *einer* Person liegt. Involvierte Hilfe-Anbieter müssen sich informieren, ob bereits eine frühere oder aktuell laufende Fallführung besteht.

Die Übernahme der Fallführung bedeutet:

- 1) Kommunikation der Fallführungs-Übernahme an alle Beteiligten
- 2) Vorbereitung und Koordination von Massnahmen zur Problembewältigung
- 3) Aufrechterhaltung des Informationsflusses
- 4) Verteilung spezifischer Aufgaben und Kommunikation dieser Verteilung
- 5) Einberufung von Standortbestimmungsgesprächen (Evaluation)

Phase 3: Nachdem die Verantwortlichkeiten und Aufgaben geklärt und kommuniziert sind, kann die eigentliche *Bewältigungsarbeit* stattfinden. Die involvierten Hilfe-Anbieter arbeiten mit ihren fachspezifischen Methoden: spezifische, das heisst auf die entsprechende Fragestellung fokussierte Diagnostik, Beratung und Begleitung, Koordination und wenn nötig Inter-

vention. Sind mehrere Hilfe-Anbieter am Bewältigungsprozess beteiligt, so geschieht die Zusammenarbeit nach einem kooperativen Modell (in Abgrenzung zu einem hierarchischen), wobei immer allen klar sein muss, wer die Fallführung innehat.

Phase 4: Ziel des Bewältigungsprozesses ist die *Wiederherstellung einer stabilen Unterrichts- und Lernsituation*. In einer *Evaluation* muss geklärt werden, ob das Gleichgewicht des Alltags wiederhergestellt werden konnte, oder ob weitere unterstützende Massnahmen nötig sind.

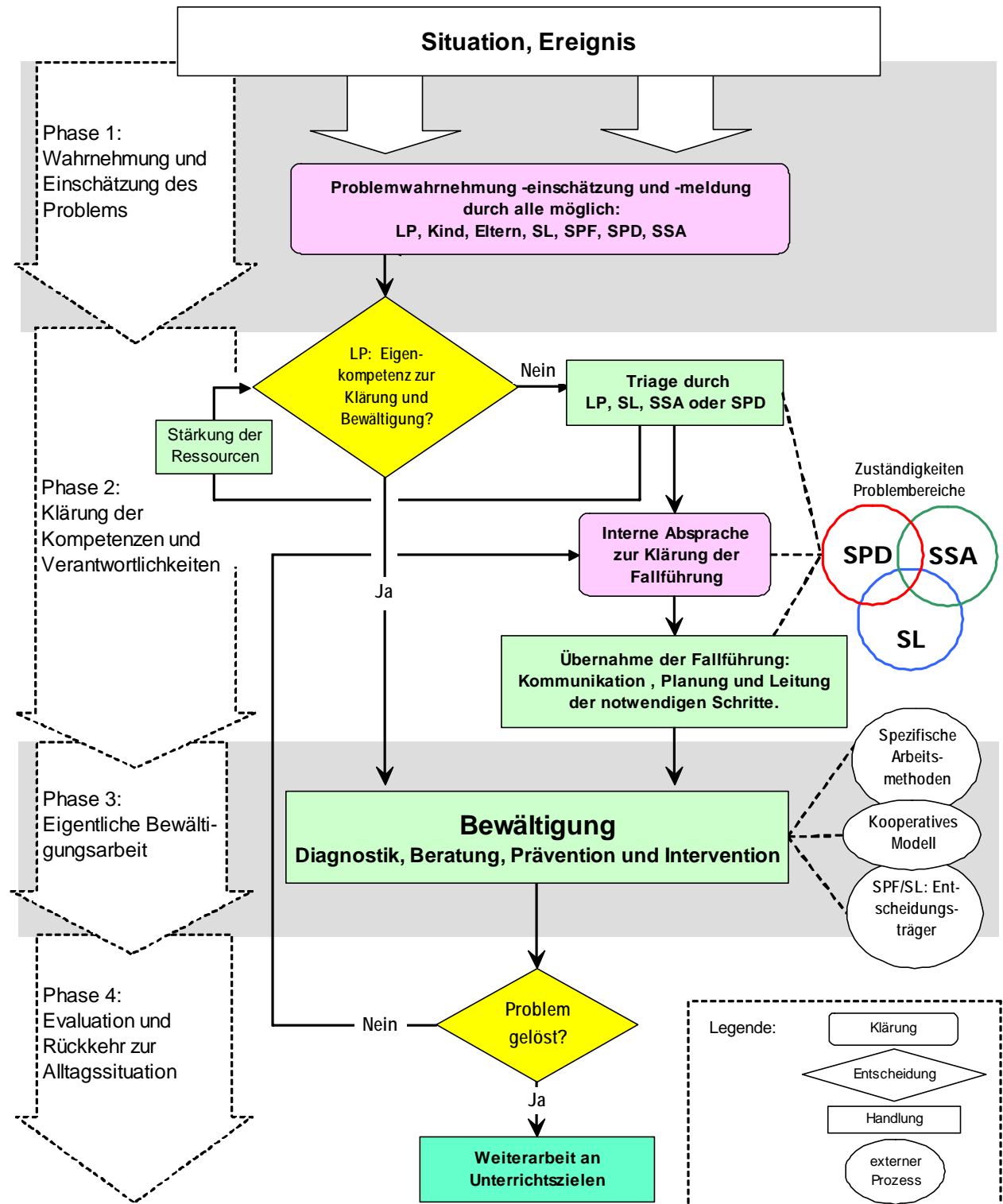


Abbildung 4: Ablaufschema der Problembewältigung. Verwendete Abkürzungen: SPF: Schulpflege, SL: Schulleitung, LP: Lehrperson, SPD: Schulpsychologischer Dienst, SSA: Schulsozialarbeit.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Anhand eines systemischen Rahmenmodells (Steiger, 2002; siehe Abbildung 1) können Entwicklungsprozesse innerhalb der Organisation Schule beschrieben und analysiert werden. Im Modell werden drei Entwicklungsfaktoren beschrieben, deren Interaktion letztlich über die erfolgreiche Bewältigung einer aktuellen Aufgabe entscheidet: 1) Struktur, 2) Ziele, Aufgaben und Methoden und 3) Kultur. Für die Arbeit und Zusammenarbeit der schulischen Hilfsdienste SPD und SSA, als auch für deren Zusammenarbeit fehlen auf übergeordneter (z.B. kantonaler) Ebene sowohl die Definition von Zielen, Aufgaben und Methoden, wie auch klare und verbindliche Strukturen für die Organisation noch weitgehend. Die Recherchen wurden exemplarisch für den Kanton Zürich durchgeführt, die daraus gezogenen Schlussfolgerungen gelten wohl auch andernorts.

Das heisst, dass momentan die Verantwortung dafür hauptsächlich bei den Gemeinden liegt, welche den SPD und die SSA einrichten und finanzieren – sowie natürlich bei den Diensten selber. Das führt einerseits zu einer kaum überschaubaren Heterogenität zwischen den Gemeinden und ihren Diensten (vgl. Müller, 2005, für die SSA; Milic, 2001, für die SPD). Andererseits bedeutet es einen beträchtlichen Ressourcenverlust, wenn jede Schulgemeinde zusammen mit ihren Diensten „aus dem Nichts“ ein eigenes Pflichtenheft und Zusammenarbeitskonzept entwickeln muss. Aus praxisorientierter Sicht wäre eine übergeordnete Konzeptstruktur hilfreich gewesen bei der Ausarbeitung eines auf die lokalen Verhältnisse angepassten Konzepts.

Es wird die These vertreten, dass sich zwischen SPD und SSA nur durch eine konzeptgeleitete Zusammenarbeit eine kooperative Zusammenarbeits-Kultur entwickeln kann. Ohne Konzept laufen die Dienste Gefahr, in Konkurrenz zueinander zu stehen, oder bei personellen Wechseln jederzeit in Konkurrenz zu geraten. Im Sinne der wirksamen psychosozialen Unterstützung der Organisation Schule und den darin interagierenden Menschen wird deshalb eine geplante und durch ein gemeinsam erarbeitetes Konzept strukturierte Kooperation als berufsethische Verpflichtung betrachtet (vgl. Drilling, 2001; Lienhard, 1998).

Im exemplarisch vorgestellten Konzept aus Regensdorf, einer Zürcher Agglomerationsgemeinde mit urbanem multikulturellem Charakter und entsprechenden sozialen und schulischen Fragen, wird auch die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen einbezogen. Sie sind wichtige Koordinations- und Triagestellen im Ablauf einer Problembewältigung. Das Konzept basiert auf drei Prämissen:

- 1) Problembewältigung ist ein **Prozess**, der sich in einzelne Phasen unterteilen lässt. Es spielt dabei keine Rolle, an welcher Stelle Fragestellungen und Hilferufe gemeldet werden. Die richtige Verteilung der Aufträge hängt mit der Professionalität der Hilfeanbieter zusammen, welche die Triage vornehmen.
- 2) Problem- und Aufgabenbereiche können zwar hinsichtlich ihrer Struktur und Thematik auf die verschiedenen Hilfeanbieter aufgeteilt werden. Immer bleiben aber grosse **Überlappungsbereiche**, so dass die Zuständigkeiten a priori grob geklärt werden müssen, im Detail aber von Fall zu Fall geregelt werden können.
- 3) Zentral für eine effiziente und professionelle Problembewältigung ist die Klärung der **Fallführung**, die nach Möglichkeit bei *einer* Person liegen muss. Verantwortlichkeiten Kompetenzen und Aufgaben der Fallführung müssen explizit geklärt sein.

Das vorgestellte Konzept befindet sich zurzeit in der Erprobungsphase und scheint sich zu bewähren. Es schliesst die Lücke der fehlenden kantonalen Aufgabendefinition und verbindlichen (Zusammen-) Arbeitsstrukturen. Für die Planung und Durchführung einer kantonalen Reorganisation von SPD, SSA und deren Zusammenarbeit stehen schon zahlreiche praxiserprobte Beispiele solch kommunaler Konzepte und Pflichtenhefte zur Verfügung. Diese „Bottom-up“-Ressource in die zukünftige Organisationsentwicklung von SPD und SSA einzubauen, wäre sinnvoll und für die Bewältigung der komplexen (Zusammen-) Arbeit im Alltag hilfreich.

5 Literatur

- Drilling, M. (2001). *Schulsozialarbeit. Antwort auf veränderte Lebenswelten*. Bern: Paul Haupt.
- Käser, R. (1993). *Neue Perspektiven in der Schulpsychologie. Handbuch der Schulpsychologie auf ökosystemischer Grundlage*. Bern: Haupt.
- Lienhard, P. (1998). *Schulpsychologie*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier. Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Projektgruppe Revision sonderpädagogisches Angebot.
- Milic, A. (2001). *Die Schulpsychologischen Dienste im Kanton Zürich, Bestandesaufnahme 2000*. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich.
- Müller, S. (2005). *Schulsozialarbeitsforschung im Kanton Zürich: Aktuelle Probleme und Entwicklungsperspektiven*. Zürich: Hochschule für Soziale Arbeit. Available: http://www.hssaz.ch/home/htm/195/de/Forschung_und_Entwicklung-Detail.htm?Publikation=3968
- Steiger, T. (2002). Organisationsverständnis. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Band 1* (S. 27-42). Berlin: Springer.
- Strittmatter, A. (2002). Herausforderungen für die Schule von morgen. *SozialAktuell*, 7, 1-5.