

Niels Anderegg

Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Führungsperspektive

Zusammenfassung

In diesem Beitrag steht die multiprofessionelle Zusammenarbeit zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen im Zentrum. An Beispielen werden die Anfänge der multiprofessionellen Zusammenarbeit aufgezeigt. Für eine erfolgreiche inklusive Schule muss die Schulleitung als eigene Profession verstanden werden, die sich im Sinne der multiprofessionellen Zusammenarbeit direkt einbringt. Führung beschränkt sich dabei nicht nur auf die Schulleitung, sondern auch Lehrpersonen müssen Führung und Verantwortung übernehmen, wenn die multiprofessionelle Zusammenarbeit gelingen soll.

Résumé

La présente contribution est centrée sur la collaboration multiprofessionnelle entre direction d'école et enseignant-e-s. Elle montre, à l'aide d'exemples, les débuts de la collaboration multiprofessionnelle. Pour une école inclusive de qualité, la direction d'école doit être comprise comme une profession en soi qui agit directement dans le sens de la collaboration multiprofessionnelle. Dans ce contexte, « diriger » ne se limite pas seulement à la direction d'école ; les enseignant-e-s doivent eux et elles aussi assumer ce rôle et porter certaines responsabilités si l'on veut que la collaboration multiprofessionnelle soit un succès.

Permalink: www.szh-csps.ch/z2022-05-01

Anfänge der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Wenn wir heute über multiprofessionelle Zusammenarbeit sprechen, gehen wir davon aus, dass alle Menschen, die an einer Schule arbeiten, nicht mehr nur einer, sondern mehreren Professionen angehören. Oder plakativ ausgedrückt: Unterrichtete früher eine Primarlehrperson selbstverständlich alle Fächer, sind heute verschiedenste Personen mit unterschiedlichen Professionszugehörigkeiten am Unterricht beteiligt. Das Wissen und Können einer Person und einer Profession reicht nicht (mehr) aus, um den Schülerinnen und Schülern gerecht zu werden. So hat der Lehrberuf in den letzten Jahren eine Ausdifferenzierung erfahren; das drückt sich in unterschiedlichen Fächerprofilen und in den Spezialaufgaben aus, etwa dem pädagogischen ICT-Support oder den Kontaktlehrper-

sonen Gesundheit. Diese Entwicklung kann als Professionalisierung des Lehrberufs verstanden werden, welche gleichzeitig die Gefahr der Deprofessionalisierung birgt (Herzog, 2018). Diese Gefahr besteht dann, wenn Lehrpersonen sich nicht mehr im Sinne der Pädagogik für den Menschen in seiner Gesamtheit verantwortlich fühlen, sondern lediglich ihrem Fachwissen verpflichtet sind.

Die Ausdifferenzierung des Lehrberufs möchte ich an zwei Beispielen aus meiner eigenen Erfahrung illustrieren.

Fächerabtausch

Ich schloss meine Primarlehrerausbildung im Jahr 1999 noch an einem Seminar ab. Deshalb bin ich berechtigt, alle Fächer zu unterrichten. Als Lehrer könnte ich einer Klasse also auch Musikunterricht geben. Meine Abschlussprüfung in Musikdidaktik legte ich

schriftlich ab. Ich kann eine Liedeneinführung theoretisch ohne Probleme herleiten, sie in der Praxis durchzuführen, stellt mich jedoch vor grosse Herausforderungen.

Da mir als Primarlehrer wichtig war, dass meine Schülerinnen und Schüler Musik lustvoll erfahren und mit Begeisterung singen, habe ich mit einem Kollegen das Fach getauscht. Während er in meiner Klasse Musik unterrichtete, erteilte ich seiner Klasse Sportunterricht. Mit diesem Fächertausch haben wir ansatzweise die heute gängige fachspezifische Spezialisierung vorweggenommen. Aus fachdidaktischer Sicht haben wir durch den Tausch die Unterrichtsqualität in beiden Fächern verbessert. Gleichzeitig hat sich der Arbeitsaufwand für uns Lehrpersonen reduziert. Ich konnte die gleichen Sportlektionen in zwei Klassen durchführen und die für mich aufwendige Vorbereitung der Musikstunden entfiel.

Wir waren jedoch noch weit davon entfernt, uns als professionelle Lerngemeinschaft zu verstehen und die Verantwortung für die Schülerinnen und Schüler der beiden Klassen zu teilen. Jeder hatte seine Klasse und als Fachlehrer erteilten wir gewisse Fächer in anderen Klassen. Insofern war das also weder eine Zusammenarbeit noch multiprofessionell, sondern lediglich ein Nutzen der individuellen Stärken und gleichzeitig eine Entlastung.

Das zweite Beispiel dreht sich um die Anfänge der Digitalisierung in der Primarschule. In meiner Zeit als Primarlehrer hielten die Computer Einzug in die Klassenzimmer. Nach der anfänglichen Begeisterung zeigte sich bald eine gewisse Hilflosigkeit und viele der Geräte waren eher Dekoration als Arbeitsinstrument. Ich hatte das Glück, dass sich mein Kollege im Nebenzimmer intensiv mit Computern und deren Einsatz in der Klasse auseinandersetzte. Immer wieder habe ich mir Tipps bei ihm geholt und war dankbar, wenn

er mir ganze Unterrichtsreihen und -vorschläge zur Verfügung stellte.

Auch diesmal fand wenig Zusammenarbeit statt – es war vielmehr ein Geben und ein Nehmen. Allenfalls könnte man von ersten Formen von *Teacher Leadership* sprechen: Der ICT-affine Kollege hat mich bei der Nutzung des Computers unterstützt und mich im Bereich der Digitalisierung geführt, allerdings entschied ich selbst, wann und wie stark ich mich eingab.

Beizug von externen Fachpersonen

Was multiprofessionelle Zusammenarbeit bedeuten könnte, habe ich als Schulleiter im Projekt *Superar*¹ erlebt. An unserer Schule unterrichtete eine Opernsängerin dreimal pro Woche im *Teamenteaching* mit den Klassenlehrpersonen. Sie brachte eine andere Profession mit ins Klassenzimmer. Der Unterschied zwischen Künstlerin und Lehrerin hat sich sehr schnell gezeigt: Die Sängerin hat sich geweigert, von den Schülerinnen und Schülern mit dem Nachnamen angesprochen zu werden. Für die Kinder und Jugendlichen sei sie Giorgia. Schon bald wurde sie selbstverständlich geduzt. Und dass Giorgia ab und zu vor lauter Emotionalität beim gemeinsamen Singen ein Kind umarmt oder auf den Kopf geküsst hatte, irritierte nur uns Pädagoginnen und Pädagogen. Die Irritation hat sich zum Glück bald gelegt und wir haben den Wert der unterschiedlichen Professionen schätzen gelernt und als die wichtigste Qualität des Projektes erkannt. Das Aufeinandertreffen zweier Professionen war ein grosser Gewinn.

Nun arbeiten leider nicht alle Schulen mit Künstlerinnen und Künstlern zusammen, und es stellt sich die Frage, wo sich sonst noch multiprofessionelle Zusammenarbeit an

¹ www.superarsuisse.org

Schulen zeigt. Häufig wird dabei auf die Zusammenarbeit mit Fachpersonen der Schulischen Heilpädagogik, der Therapie und allenfalls noch der Schulsozialarbeit verwiesen. In diesem Beitrag will ich auf eine andere Form der Ausdifferenzierung und der multiprofessionellen Zusammenarbeit eingehen: dem Zusammenspiel von Führung und Pädagogik.

Schulleitung als eigenständige Profession

Seit der Einführung der Schulleitung steht die Frage im Raum, ob sie eine Ausdifferenzierung des Lehrberufs oder eine eigene Profession ist. Zwar geht die heute noch gültige EDK-Anerkennung für die Ausbildung von Schulleitenden von einer «Zusatzausbildung für den Lehrberuf» aus. Dass die Schulleitung aber eher eine eigene Profession ist und weniger eine Ausdifferenzierung des Lehrberufs, dafür sprechen zwei Punkte: die Gründung eines von den Lehrpersonen-Verbänden unabhängigen Schulleitungsverbandes und die Zulassung von Schulleitenden ohne Lehrdiplom in verschiedenen Kantonen.

Die Schulleitung ist als eigenständige Profession zu verstehen und nicht als Ausdifferenzierung des Lehrberufs.

Dass die Schulleitung als eigene Profession verstanden werden muss, soll an einem Beispiel aus der Sonderpädagogik gezeigt werden. Die dahinterstehende These ist, dass die teilweise steigenden Kosten in der integrativen Sonderschulung gerade darauf zurückzuführen sind, dass die Schulleitung sich eben nicht als eigenständige Profession versteht und deshalb nicht multiprofessionell zusammengearbeitet wird (Anderegg, 2019).

Veranschaulichen wir das mit einem Beispiel einer Schule im Kanton Zürich: Die Lehr-

personen sind der Meinung, dass sie einem Schüler mit den vorhandenen Ressourcen nicht mehr gerecht werden können. Der Schüler hat Schwierigkeiten beim Lernen und die Lehrpersonen fordern mehr zeitliche Unterstützung durch eine Heilpädagogin. Gewünscht ist eine gezieltere Förderung, damit er später eine Berufslehre machen kann. Die bestehenden Ressourcen werden bereits genutzt und sie sehen keine andere Möglichkeit, als mehr Ressourcen zu beantragen. Die Schulpsychologin bestätigt die Lernschwierigkeiten des Schülers, ohne ihm eine Behinderung zu attestieren. Aus ihrer Sicht könnte man eine integrative Sonderschulung in Betracht ziehen. Nun muss die Schulleitung darüber entscheiden, ob sie bei der Schulpflege einen Antrag auf integrative Förderung stellen soll. Die Entscheidung ist allerdings schwierig, weil sich die Schulleitung zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft bewegen muss.

Das Verhalten der Lehrpersonen entspricht den Anforderungen ihrer Profession: Sie haben den Auftrag, die Schülerinnen und Schüler im Rahmen ihrer Möglichkeiten optimal zu fördern. Sind sie der Meinung, dass dies nicht möglich ist, wenden sie sich an die Schulleitung, um weitere Ressourcen und Massnahmen zu beantragen. Der betriebswirtschaftliche Aspekt der Förderung gehört zu den Aufgaben der Schulleitung: Sie muss die Ressourcen möglichst gerecht und effizient einsetzen und den politisch vorgegebenen finanziellen Rahmen einhalten.

Die Schulleitung hat eine weitere, betriebswirtschaftliche Perspektive auf die Situation. Sie muss darüber entscheiden, ob eine zusätzliche Förderung finanzierbar ist. Folgt man dem hierarchischen Prinzip, fällt die betriebswirtschaftliche Entscheidung nach der pädagogischen. Lehrpersonen suchen nach Lösungen und stellen erst dann einen

entsprechenden Antrag bei der Schulleitung. Dieses Vorgehen hat den Nachteil, dass die Schulleitung sich allenfalls gegen Massnahmen aussprechen muss, welche vorher geplant wurden.

Aus der Perspektive der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist es jedoch sinnvoller, wenn die pädagogische und betriebswirtschaftliche Perspektive gleichzeitig verhandelt werden. So muss es nicht zu einer Entweder-oder-Entscheidung kommen, sondern es werden Lösungen gesucht, welche beide Aspekte berücksichtigen. Lehrpersonen und Schulleitung könnten sich ihrer Professionen entsprechend einbringen und es könnte sichergestellt werden, dass beide Aspekte berücksichtigt werden. Dass die Schulleitung am Ende über die Lösung entscheidet, hat nicht damit zu tun, dass sie eine Perspektive bevorzugt, sondern liegt daran, dass sie aufgrund ihrer Funktion die Entscheidung treffen muss.

Natürlich reichen die Aufgaben von Schulleitungen weit über betriebswirtschaftliche Fragen hinaus. Schulleitungen brauchen zwingend auch pädagogische Kompetenzen, diese unterscheiden sich jedoch deutlich von denjenigen der Lehrpersonen. Zugleich müssen Führungspersonen eine andere Perspektive auf die Pädagogik einnehmen als Lehrpersonen. Die verschiedenen Sichtweisen der unterschiedlichen Professionen sind die Grundlage für multiprofessionelle Zusammenarbeit. Ich will dies am Beispiel von *Teacher Leadership* ausführen.

«Teacher Leadership» als Bedingung multiprofessioneller Zusammenarbeit

Die heutige Vorstellung von der Zusammenarbeit in den Schulen ist deutlich fortgeschrittener, als ich sie in den Beispielen aus meiner Berufsbiografie geschildert habe. Das

liegt nicht zuletzt an den Diskussionen über die Gestaltung einer inklusiven Schule. Heute ist das Verständnis von Zusammenarbeit von Konzepten wie *professionelle Lerngemeinschaften* (Kansteiner et al., 2020) und *Teacher Leadership* (Strauss & Andereg, 2020) geprägt.

Die verschiedenen Sichtweisen der unterschiedlichen Professionen sind die Grundlage für multiprofessionelle Zusammenarbeit.

Das Konzept der professionellen Lerngemeinschaften meint, dass Lehrpersonen zusammenarbeiten und sich als Arbeits-, Qualitäts-, Werte- und Lernteam verstehen (Achermann, 2007). Beispielsweise bereiten immer zwei Lehrpersonen eines Teams den Unterricht für je ein Fach vor. Alle Lehrpersonen nutzen die verschiedenen Vorbereitungen dann für den eigenen Unterricht. Danach wird der Unterricht evaluiert und für die nächste Durchführung angepasst und weiterentwickelt. Gleichzeitig bildet sich das Team immer wieder gemeinsam weiter, entwickelt neue Materialien und teilt die Erfahrungen. Bezogen auf Inklusion könnte dies bedeuten, dass das Team gemeinsam sowohl Interventionen durchführt als auch Herausforderungen und Schwierigkeiten von Schülerinnen und Schülern bespricht.

Eine Konsequenz aus der Arbeit in professionellen Lerngemeinschaften ist die Ausdifferenzierung der verschiedenen Kompetenzen der beteiligten Personen. Erst die Diversität der Mitarbeitenden und die Nutzung dieser Vielfalt machen die Qualität von professionellen Lerngemeinschaften aus. Hier setzt das Konzept von *Teacher Leadership* an: Lehrpersonen und andere Mitarbeitende übernehmen – ausgehend von ihrer Profession – über das eigene Klassenzimmer

hinaus Verantwortung und Führungsaufgaben. So gibt es an vielen Schulen einzelne Lehrpersonen, die von den Kolleginnen und Kollegen zu bestimmten Fragen immer wieder um Rat gebeten werden; zum Beispiel wenn jemand auf das Thema Autismus spezialisiert ist. Diese Person ist dann eine informelle Anlaufstelle bei Fragen im Zusammenhang mit Autismus. Das ist eine typische Form, wie Lehrpersonen im Sinne von *Teacher Leadership* informell Führung übernehmen.

Damit *Teacher Leadership* wirkungsvoll genutzt werden kann, braucht es eine Schulkultur, in der die Diversität der Mitarbeitenden als Chance gesehen wird und es normal ist, auch von Kolleginnen und Kollegen geführt zu werden beziehungsweise diese zu führen. Klassische Hierarchien werden dadurch aufgebrochen. Führen und Sich-Führen-Lassen sind Kompetenzen und heute Teil eines Professionsverständnisses von Lehrpersonen und anderen Mitarbeitenden (Frost, 2020).

«Teacher Leadership» benötigt eine Schulkultur, in der die Diversität der Mitarbeitenden als Chance gesehen wird.

Das Zusammenspiel zweier Professionen

Dass die Schulleitung als eigene Profession gesehen wird, Führung aber auch zur Profession von Lehrpersonen gehört, kann als Widerspruch betrachtet werden. Dieser lässt sich auflösen, indem Führung nicht als Handeln, sondern als sozialer Prozess verstanden wird (Anderegg, 2021). Sowohl Schulleitungen als auch Lehrpersonen sind in diesen Prozess eingebunden – manchmal als Führende, manchmal als Geführte (Spillane, 2020). Der Unterschied ist, dass die Schulleitung und die Lehrpersonen aus unterschiedlichen Pers-

pektiven und Logiken heraus sowohl führen als auch sich führen lassen. Darin liegt die Kraft von *Teacher Leadership*.

Die multiprofessionelle Zusammenarbeit zwischen den direkt in die Förderung der Schülerinnen und Schüler eingebundenen Personen ist ein wesentliches Element der inklusiven Schule. Die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und der Schulleitung scheint mir jedoch mindestens so wichtig, da sie über die Förderung der einzelnen Kinder und Jugendlichen hinausgeht, mit der Schulentwicklung zusammenhängt und deshalb eine längerfristige Perspektive ermöglicht.

Literatur

- Achermann, E. (2007). *Unterricht gemeinsam machen: Ein neues Modell für den Umgang mit Heterogenität*. Bern: Schulverlag plus.
- Anderegg, N. (2019). Auf die Schulleitung kommt es an! Schweizer Perspektive auf den Zusammenhang zwischen Schulführung und Inklusion. In J. Donlic & H.-K. Peterlini (Hrsg.), *Ist inklusive Schule möglich? Nationale und internationale Perspektiven* (S. 111–132). Bielefeld: transcript.
- Anderegg, N. (2021). Führen als responsives Geschehen. Dem Phänomen «Führen» auf der Spur. In V. Symeonidis & J. F. Schwarz (Hrsg.), *Erfahrungen verstehen, (Nicht-) verstehen erfahren. Potenzial und Grenzen der Vignetten- und Anekdotenforschung in Annäherung an das Phänomen Verstehen* (S. 255–267). Innsbruck: Studienverlag.
- Anderegg, N. & Strauss, N.-C. (2020). Praxisfenster Schweiz: Interview mit einer Schulleiterin. In N.-C. Strauss & N. Anderegg (Hrsg.), *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen* (S. 186–191). Bern: hep.

- Frost, D. (2020). Teacher Leadership und Professionalität. In N.-C. Strauss, & N. Anderegg (Hrsg.), *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen* (S. 20–46). Bern: hep.
- Herzog, W. (2018). Funktionsdifferenzierung in Schule zwischen Professionalisierung und Deprofessionalisierung – ein pragmatischer Versuch. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 36 (1), 7–24.
- Kansteiner, K., Stamann, C., Buhren, C. & Theurl, P. (2020). *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Spillane, J. (2020). Führung im Bildungswesen aus einer «Distributed Multilevel Perspective». In N.-C. Strauss & N. Anderegg (Hrsg.), *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen* (S. 47–60). Bern: hep.
- Strauss, N.-C. & Anderegg, N. (2020). *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep.



Niels Anderegg
Zentrumsleiter
Zentrum Management und Leadership
Pädagogische Hochschule Zürich
niels.anderegg@phzh.ch

Impressum

Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, 28. Jahrgang, 5–6/2022
ISSN 1420-1607

Herausgeber

Stiftung Schweizer Zentrum
für Heil- und Sonderpädagogik (SZH)
Haus der Kantone
Speichergasse 6, Postfach, CH-3001 Bern
Tel. +41 31 320 16 60
szh@szh.ch, www.szh.ch

Redaktion und Herstellung

Kontakt: redaktion@szh.ch
Verantwortlich: Romain Lanners
Redaktion: Noëlle Fetzter, Andrea Rauchenstein,
Silvia Schnyder, Daniel Stalder
Rundschau und Dokumentation: Thomas Wetter
Inserate: Remo Lizzi
Layout: Weber Verlag AG

Erscheinungsweise

9 Ausgaben pro Jahr, jeweils in der Monatsmitte

Inserate

inserate@szh.ch
Preise: ab CHF 220.– exkl. MwSt.
Mediadaten unter www.szh.ch/inserieren

Auflage

1880 Exemplare (WEMF/SW-beglaubigt)

Druck

Ediprim AG, Biel

Jahresabonnement

Digital-Abo CHF 74.90
Print-Abo CHF 84.90
Kombi-Abo CHF 94.90

Einzelausgabe

Print CHF 11.– (inkl. MwSt.), plus Porto
Digital CHF 10.– (inkl. MwSt.)

Abdruck

erwünscht, bei redaktionellen Beiträgen
jedoch nur mit ausdrücklicher Genehmigung
der Redaktion

Hinweise

Der Inhalt der veröffentlichten Beiträge von
Autorinnen und Autoren muss nicht mit
der Auffassung der Redaktion übereinstimmen.

Weitere Informationen erhalten Sie
auf unserer Website www.szh.ch/zeitschrift

