

Multiprofessionelle Kooperation an Schulen

Erwartungen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Melanie Fabel-Lamla

Zusammenfassung

Der Artikel klärt die Begriffe «multiprofessionelle Kooperation», «Multiprofessionalität» und «multiprofessionelle Teams» und skizziert die vielfältigen Erwartungen an multiprofessionelle Zusammenarbeit. Basierend auf Forschungsergebnissen werden weitere Herausforderungen für die multiprofessionelle Kooperation an Schulen bestimmt. Eine zentrale Herausforderung ist, die Zuständigkeiten und Aufgaben der beteiligten Lehr- und Fachkräfte immer wieder neu auszuhandeln. Abschliessend werden mögliche Gelingensbedingungen berufsgruppenübergreifender Zusammenarbeit an Schulen umrissen.

Résumé

Cet article clarifie les notions de « coopération multiprofessionnelle », de « multiprofessionnalité » et « d'équipes multiprofessionnelles », et esquisse les diverses attentes en matière de coopération multiprofessionnelle. En se basant sur les résultats de la recherche, il définit les défis de la coopération multiprofessionnelle à l'école dont l'un des principaux défis consiste à renégocier en permanence les compétences et les tâches des personnes professionnelles. Enfin, des conditions potentielles de réussite de la coopération multiprofessionnelle dans les écoles sont esquissées.

Keywords: Inklusion, Tagesschule, Multiprofessionalität, Kooperation, Teamarbeit / inclusion, école de jour, multiprofessionnalité, coopération, travail en équipe

DOI: <https://doi.org/10.57161/z2025-01-01>

Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, Jg. 31, 01/2025



Einleitung

Viele Länder forcieren den Ausbau von Tages- beziehungsweise Ganztagschulen und wollen ein inklusives Schulsystem. Dies führt dazu, dass neben Lehrkräften zunehmend weitere (pädagogische) Berufsgruppen in der Schule präsent sind. Die Schulen müssen daher neue Formen des gemeinsamen professionell-pädagogischen Handelns etablieren. Diese Zusammenarbeit zwischen Angehörigen unterschiedlicher Professionen beziehungsweise Berufsgruppen wird mit dem Begriff *multiprofessionell* (synonym auch interprofessionell, interdisziplinär oder berufsgruppenübergreifend) bezeichnet. Der Begriff *multiprofessionell* verweist zwar auf das Professionskonzept (Mieg, 2016), an der Kooperation sind aber nicht nur Angehörige von Professionen (wie bspw. Pädagog:innen) beteiligt.

Multiprofessionalität verweist auf eine spezifische Form der Zusammenarbeit von verschiedenen Professionen beziehungsweise Berufsgruppen. Denn in der Zusammenarbeit werden *unterschiedliche* Perspektiven, Expertisen und Wissensbestände zusammengeführt, um komplexe Probleme und Herausforderungen in beruflichen Handlungsfeldern zu bearbeiten (Rohde et al., 2019). Multiprofessionalität im schulischen Kontext bezieht sich häufig auf die Zusammenarbeit zwischen Angehörigen unterschiedlicher pädagogischer Professionen und Berufsgruppen. Daneben zeigt sich im öffentlichen Diskurs aber auch ein *weites* Verständnis von Multiprofessionalität. Dieses schliesst Schulbegleitungen und Lai:innen ein sowie nicht-pädagogische Fachkräfte aus dem Bereich der Organisation und Verwaltung des Schulbetriebs (Deutsche Telekom Stiftung, 2023).

Der Begriff *multiprofessionelle Teams* hat Konjunktur sowohl in der erziehungswissenschaftlichen Literatur (Mays, 2016; Philipp, 2019; Lütje-Klose et al., 2024) als auch im bildungspolitischen und öffentlichen Diskurs. Grund dafür ist vermutlich die positive Konnotation des Begriffs *Team*. Mit ihm assoziieren wir die erfolgreiche Bearbeitung

herausfordernder Aufgaben (Bertels et al., 2018). Aus organisationspsychologischer Perspektive lassen sich *Team* und *Teamarbeit* wie folgt präzisieren: Teamarbeit bezeichnet die längerfristige Zusammenarbeit einer festen Gruppe von Personen, um Aufgaben zu bearbeiten und gemeinsame Ziele zu erreichen. Kennzeichnend ist darüber hinaus, dass in der Gruppe eine geringe Hierarchie herrscht und sich die Mitglieder in ihren jeweiligen Fähigkeiten ergänzen und sich der Gruppe zugehörig fühlen (Spiess & von Rosenstiel, 2010). Um von *multiprofessionellen Teams* sprechen zu können, müssen folglich verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Allein die Anwesenheit von Angehörigen verschiedener pädagogischer Professionen und Berufsgruppen beziehungsweise deren Zusammenwirken lässt noch nicht auf eine Arbeit in Teamstrukturen schliessen.

Teamarbeit bezeichnet die längerfristige Zusammenarbeit einer festen Gruppe von Personen, um Aufgaben zu bearbeiten und gemeinsame Ziele zu erreichen.

Erwartungen an multiprofessionelle Kooperation im schulischen Handlungsfeld

Ans Zusammenwirken von Lehrkräften und Angehörigen anderer (pädagogischer) Professionen und Berufsgruppen sind sehr hohe Erwartungen geknüpft. Dies zeigen sowohl der bildungspolitische als auch der fachwissenschaftliche Diskurs. Multiprofessionelle Kooperation gilt als eine zentrale Gelingensbedingung, um pädagogische Professionalität zu entwickeln und organisationale beziehungsweise institutionelle Ziele zu erreichen. Dazu gehören zum Beispiel die Gestaltung inklusiver (Tages-/Ganztags-)Schulen und die Steigerung der Schul- und Unterrichtsqualität. Eine zentrale Annahme ist, dass Multiprofessionalität unterschiedliche Perspektiven, Expertisen und disziplinäre Wissensbestände zusammenführt. Diese *Mehrperspektivität* soll Handlungsmöglichkeiten und Problembearbeitungsstrategien erweitern. Im Diskurs zeigen sich unterschiedliche Erwartungen an Multiprofessionalität (Fabel-Lamla, 2023):

- vielfältige Herausforderungen und Probleme im schulischen Kontext gemeinsam umfassender und wirkungsvoller bearbeiten
- Qualität der pädagogischen Arbeit steigern
- individuelle Lern- und Entwicklungsprozesse von Kindern und Jugendlichen effektiver begleiten, fördern und unterstützen
- Synergien im gemeinsamen Arbeitsprozess freisetzen
- Lerngelegenheiten und Professionalisierungschancen schaffen für die beteiligten Angehörigen der verschiedenen Professionen und Berufsgruppen
- (Selbst-)Reflexionsfähigkeit der Beteiligten steigern
- Beteiligte bei der Bewältigung der schulischen Arbeits- und Innovationsanforderungen unterstützen und entlasten.

In der Bildungspolitik gilt multiprofessionelle Kooperation als «Lösungsformel» für Herausforderungen im Schulsystem und das multiprofessionelle Team wird zum neuen Leitbild pädagogischer Arbeit an Schulen (Idel, 2016; Fabel-Lamla & Gräsel, 2022). Vorteile, Potenziale und Wirksamkeit von multiprofessioneller Kooperation in der Schule werden also vielfach betont. Inwieweit die Zusammenarbeit von Angehörigen unterschiedlicher (pädagogischer) Berufsgruppen tatsächlich unterschiedliche Kompetenzen zusammenführt, bessere Problemlösungen findet, Entlastungsmomente schafft und das pädagogische Handeln professionalisiert, ist bisher jedoch kaum empirisch fundiert nachgewiesen (Fabel-Lamla & Gräsel, 2022; Fabel-Lamla, 2023). So kann die Forschung nicht abschliessend sagen, ob sich Multiprofessionalität positiv auf die Qualität von Schule und Unterricht auswirkt und somit Kinder und Jugendliche unterstützt.

Zentrale Herausforderungen multiprofessioneller Kooperation im schulischen Handlungsfeld

Die bisherige Forschung richtet den Fokus vor allem auf verschiedene Formen multiprofessioneller Zusammenarbeit; weniger auf die Kinder und Jugendlichen, deren Förderung und Unterstützung das Ziel der berufsgruppenübergreifenden Arbeit ist. Eine multiprofessionelle Kooperationskultur ist an vielen Schulen noch wenig entfaltet (Demmer & Hopmann, 2020; Hochfeld & Rothland, 2022). Dabei sind einfachere Formen wie *Austausch* von Informationen und Materialien sowie *Arbeitsteilung* häufiger anzutreffen als anspruchsvollere Kooperationsformen. Zu diesen gehört die *Kokonstruktion* (Gräsel et al., 2006). Dabei tauschen sich alle Beteiligten intensiv miteinander aus und beziehen ihr jeweiliges fachliches Wissen aufeinander (kokonstruieren), um gemeinsam neue Arbeitsweisen und Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten.

Eine multiprofessionelle Kooperationskultur ist an vielen Schulen noch wenig entfaltet.

Studien zur Kooperationspraxis zeigen eine Reihe von Kooperationshindernissen, Barrieren und Problemen (Breuer, 2015; Speck, Olk & Stimpel, 2011; Arndt & Werning, 2016). Dazu gehören unterschiedliche Einstellungen, divergierende Bildungsverständnisse und konkurrierende professionelle Selbstverständnisse. Hinzu kommen Informationsdefizite über die jeweiligen Arbeitsfelder und Kompetenzen der anderen Beteiligten. In der Kooperationspraxis zeigen sich gegenseitige Vorbehalte zwischen Lehrkräften und Angehörigen anderer Berufsgruppen, fehlende wechselseitige Anerkennung und zum Teil ein hierarchischer Umgang, was zu Konflikten führen kann (Fabel-Lamla, 2023; Lütje-Klose et al., 2024).

Konflikte müssen jedoch nicht zwangsläufig problematisch sein, sie können sich auch als funktional erweisen (Fabel-Lamla et al., 2019). So bezeichnet Kunze (2018) Konflikte als «Normalfall» multiprofessioneller Kooperation. Dabei gehe es häufig darum, Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu klären und auszuhandeln: «Welche Aufgaben kann ich als «genuin meine» beanspruchen, welche der Kollege bzw. die Kollegin? Wofür bin ich verantwortlich, wofür nicht? Wo liegt meine Expertise, wo die der anderen? Wo überlagern sich unsere Zuständigkeiten und Ansprüche? Wo kollidieren sie?» (Kunze, 2018, S. 70). Gerade in pädagogischen Handlungsfeldern sind die Zuständigkeiten der Beteiligten nicht immer trennscharf auszumachen. Das hängt damit zusammen, dass die Problemlagen bei Kindern und Jugendlichen oft komplex sind und nicht in einzelne, arbeitsteilig zu bearbeitende Schritte zerlegbar sind. Daher ist ein hohes Mass an Abstimmung gefordert bezüglich der Problemdefinition und der Vorgehensweisen, der phasenweise arbeitsteiligen Prozesse und der Zuständigkeiten und Grenzen zwischen den verschiedenen pädagogischen Professionen und Berufsgruppen (Kunze, 2016; Fabel-Lamla et al., 2019).

Die unterschiedlichen Wissensbestände, Zuständigkeiten und Zielsetzungen zu bestimmen und immer wieder neu zu verhandeln und zu legitimieren, bezeichnet Bauer (2014) als «Grenzarbeit» (S. 278). Diese werde den Beteiligten in berufsübergreifenden Kooperationen beständig abverlangt. Grenzarbeit ist notwendig, um die anfallenden Tätigkeiten zu koordinieren und Verantwortlichkeiten festzulegen. Das Ziehen von Grenzen sichert dabei die eigene Zuständigkeit, verschafft Handlungsspielräume in multiprofessionellen Settings und kann auch zur Bekräftigung einer eigenständigen professionellen Identität dienen (Fabel-Lamla, 2023). Auch das Praxishandbuch von Lütje-Klose et al. (2024) verweist darauf, dass eine massgebliche Herausforderung für multiprofessionelle Kooperation darin besteht, Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten zu klären.

Gelingsbedingungen multiprofessioneller Kooperation im schulischen Handlungsfeld

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse lassen sich mögliche Bedingungen skizzieren für eine gelingende multiprofessionelle Kooperation in Schulen. Deren Relevanz und Wirksamkeit sind jedoch empirisch weiter nachzuweisen. Das Gelingen multiprofessioneller Kooperation hängt nicht allein von den beteiligten Akteur:innen ab. Sie sind auf unterstützende Rahmenbedingungen angewiesen, wozu geeignete (Besprechungs-)Räume gehören und vor allem fest

eing geplante Kooperationszeiten. Ferner benötigt die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit strukturelle Absicherungen, zum Beispiel die Entwicklung einer Konzeption und deren Verankerung im Schulprogramm. Auch wichtig sind gemeinsam entwickelte und schriftlich fixierte Kooperationsvereinbarungen, um eine gleichberechtigte professionelle Zusammenarbeit in Schulen zu ermöglichen (Idel & Schütz, 2016; Fabel-Lamla, 2023). Als förderlich erweist sich zudem – wie die Forschung zur Kooperation von Schule und Jugendhilfe wiederholt gezeigt hat (Speck, 2020) – die Einbindung von Kooperationspartner:innen in schulische Gremien sowie in Koordinierungs- und Steuergruppen.

Für Mehrperspektivität braucht es eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung und das Vertrauen in die jeweilige Expertise der anderen Fachpersonen.

Für die Gestaltung der Zusammenarbeit von Lehr- und weiteren Fachkräften in multiprofessionellen Settings an Schulen lassen sich weitere Gelingensbedingungen bestimmen. Mehrperspektivität gilt als zentral für die Entwicklung neuer Problemlösestrategien. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, muss eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung gelebt und das Vertrauen in die jeweilige Expertise der anderen Fachpersonen aufgebaut werden. Verschiedene (pädagogische) Überzeugungen und Lösungsansätze sind anzuerkennen. Zudem sollte mit diesen Differenzen konstruktiv und achtsam umgegangen werden, um Perspektiven zu erweitern. Das ist herausfordernd und kann in multiprofessionellen Settings zu Spannungen und Konflikten führen. Wie oben aufgezeigt, geht es dabei häufig um notwendige Aushandlungen über Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten und Grenzen in Bezug auf einen Fall oder ein Problem. Mitglieder in multiprofessionellen Teams sollten ein Problembewusstsein dafür entwickeln und diese Aushandlungen als Normalität und Notwendigkeit betrachten (Kunze, 2018). Gemeinsame Lernprozesse in multiprofessionellen Kontexten (Fabel-Lamla, 2018) sind besonders dann möglich, wenn:

- die Akteur:innen neugierig sind gegenüber den Perspektiven und Wissensbeständen der anderen Lehr- und Fachkräfte,
- sie ihre Entscheidungen begründen und
- sie die Grenzen der eigenen Professionalität (an-)erkennen.

Um diese Haltungen und Kompetenzen einzuleiten, sind insbesondere Fortbildungen wie das BiFoKi-Konzept (Lütjeklöse et al., 2024) erfolgversprechend. Sie richten sich nicht an Einzelpersonen, sondern an ganze Schulteams und machen genau diese Herausforderungen zum Gegenstand der Fortbildung.



Prof. Dr. phil. Melanie Fabel-Lamla
Professorin für Schulpädagogik
Institut für Erziehungswissenschaft
Universität Hildesheim
melanie.fabellamla@uni-hildesheim.de

Literatur

- Arndt, A.-K. & Werning, R. (2016). Unterrichtsbezogene Kooperation von Regelschullehrkräften und Sonderpädagog/innen im Kontext inklusiver Schulentwicklung. Implikationen für die Professionalisierung. In V. Moser & B. Lütje-Klose (Hrsg.), *Schulische Inklusion. Zeitschrift für Pädagogik (62. Beiheft)* (S. 160–174). Beltz.
- Bauer, P. (2014). Kooperation als Herausforderung in multiprofessionellen Handlungsfeldern. In S. Faas & M. Zipperle (Hrsg.), *Sozialer Wandel. Herausforderungen für Kulturelle Bildung und Soziale Arbeit* (S. 273–286). Springer VS.
- Bertels, D., Feindt, A. & Rott, D. (2018). Team! Ein Begriff zwischen Anspruch und Effizienzverheissung. In S. Boller, M. Fabel-Lamla, A. Feindt, W. Kretschmer, S. Schnebel & B. Wischer (Hrsg.), *Friedrich Jahresheft XXXVI Kooperation* (S. 96–97). Friedrich.
- Breuer, A. (2015). *Lehrer-Erzieher-Teams an ganztägigen Grundschulen. Kooperation als Differenzierung von Zuständigkeiten*. Springer VS.
- Demmer, C. & Hopmann, B. (2020). Multiprofessionelle Kooperation in inklusiven Ganztagschulen. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung (2., akt. und erw. Aufl.)* (S. 1467–1477). Springer VS.
- Deutsche Telekom Stiftung (Hrsg.) (2023). *Berufsbilder in der Schule. Eine repräsentative Umfrage unter Schulleitungen*. https://www.telekom-stiftung.de/sites/default/files/files/umfrage-multiprofessionalitaet_zusammenfassung.pdf
- Fabel-Lamla, M. (2018). Multiprofessionelle Kooperation. Eine Fallstudie zu Potentialen und Gelingensbedingungen. In S. Boller, M. Fabel-Lamla, A. Feindt, W. Kretschmer, S. Schnebel & B. Wischer (Hrsg.), *Friedrich Jahresheft XXXVI Kooperation* (S. 68–69). Friedrich.
- Fabel-Lamla, M. (2023). Multiprofessionelle Kooperation an Schulen. Herausforderungen in der Praxis, Forschungsbefunde und Gelingensbedingungen. *Engagement. Zeitschrift für Erziehung und Schule*, 41 (2), 69–78. <https://doi.org/10.13109/egmt.2023.41.2.69>
- Fabel-Lamla, M. & Gräsel, C. (2022). Professionelle Kooperation in der Schule. In T. Hascher, W. Helsper & T.-S. Idel (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung. Band 2* (S. 1189–1209). Springer VS.
- Fabel-Lamla, M., Lux, A.-L., Schäfer, A. & Schilling, C. (2019). Multiprofessionalität und Konflikt. In S. Karic, L. Heyer, C. Hollweg & L. Maack (Hrsg.), *Multiprofessionalität weiterdenken: Dinge, Adressat*innen, Konzepte* (S. 100–124). Beltz Juventa.
- Gräsel, C., Fussangel, K. & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52 (2), 205–219.
- Hochfeld, L. & Rothland, M. (2022). Multiprofessionelle Kooperation an Ganztags(grund)schulen. Ein systematisches Review. *Zeitschrift für Grundschulpädagogik*, 15 (2), 453–485.
- Idel, T.-S. (2016). Zusammenarbeit als Aufgabe von Lehrkräften. Professionstheoretische Überlegungen zu Erfordernissen, Zumutungen und Grenzen von Kooperation. In C. Lähnemann, A. Leuthold-Wergin, H. Hagelgans & L. Ritschel (Hrsg.), *Professionelle Kooperation in und mit der Schule – Erkenntnisse aus der Praxisforschung: Tagungsband der 20. Jahrestagung Nordverbund Schulbegleitforschung* (S. 23–46). Monsenstein und Vannerdat OHG.
- Idel, T.-S. & Schütz, A. (2016). Multiprofessionelle Kooperation in der Ganztagschule als Problem und Gestaltungsaufgabe. *Engagement. Zeitschrift für Erziehung und Schule*, 34 (2), 91–100.
- Kunze, K. (2016). Multiprofessionelle Kooperation – Verzahnung oder Differenzierung? Einige Einwände gegen die Polarisierungstendenz einer Diskussion. In T.-S. Idel, F. Dietrich, K. Kunze, K. Rabenstein & A. Schütz (Hrsg.), *Professionsentwicklung und Schulstrukturreform. Zwischen Gymnasium und neuen Schulformen in der Sekundarstufe* (S. 261–277). Klinkhardt.
- Kunze, K. (2018). «Niemandem die Scheibe Brot vom Teller ziehen.» Zuständigkeitsunsicherheit als Herausforderung multiprofessioneller Kooperationsbeziehungen. In S. Boller, M. Fabel-Lamla, A. Feindt, W. Kretschmer, S. Schnebel & B. Wischer (Hrsg.), *Friedrich Jahresheft XXXVI Kooperation* (S. 70–72). Friedrich.

- Lütje-Klose, B., Wild, E., Grüter, S., Gorges, J., Neumann, P., Papenberg, A. & Goldan, J. (2024). *Kooperation in inklusiven Schulen. Ein Praxishandbuch zur Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams und mit Eltern*. transcript.
- Mays, D. (2016). *Wir sind ein Team! Multiprofessionelle Kooperation in der inklusiven Schule*. Reinhardt.
- Mieg, H. A. (2016). Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung. In M. Dick, W. Marotzki & H. A. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 27–40). Klinkhardt/UTB.
- Philipp, E. (2019). *Multiprofessionelle Teams. Auf den Punkt gebracht*. Debus Pädagogik Verlag.
- Rohde, D., Truschkat, I., Volkmann, V. & Weis, F. (2019). Multiprofessionalität als Optimierungslogik des Sozialen. In S. Karic, L. Heyer, C. Hollweg & L. Maack (Hrsg.), *Multiprofessionalität weiterdenken: Dinge, Adressat*innen, Konzepte* (S. 39–56). Beltz Juventa.
- Speck, K. (2020). Multiprofessionelle Kooperation in der Ganztagsbildung. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung (Band 2)* (2., aktual. und erw. Aufl.) (S. 1453–1465). Springer VS.
- Speck, K., Olk, T. & Stimpel, T. (2011). Auf dem Weg zu multiprofessionellen Organisationen? Die Kooperation von Sozialpädagogen und Lehrkräften im schulischen Ganzttag. Empirische Befunde aus der Ganztagsforschung und dem Forschungsprojekt «Professionelle Kooperation von unterschiedlichen Berufskulturen an Ganztagsschulen». In W. Helsper & R. Tippelt (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik (57. Beiheft)* (S. 184–201). Beltz.
- Spiess, E. & von Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.