

## Thema des Monats

# Multiprofessionelle Zusammenarbeit als ein Baustein für eine moderne und innovative Schulentwicklung

An niedersächsischen Schulen sind zunehmend mehr Fachkräfte aus unterschiedlichsten Berufsrichtungen tätig, die schon vielfach mit Lehrkräften interdisziplinär in multiprofessionellen Teams kooperieren. Das Ziel dieser gemeinsamen pädagogischen Arbeit ist es, alle Kinder, alle Jugendlichen und alle jungen Erwachsenen an Bildung teilhaben zu lassen und sie unter Berücksichtigung ihrer individuellen Voraussetzungen bestmöglich zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern. Gleichzeitig können durch eine solche Zusammenarbeit nachhaltige Synergieeffekte erzeugt werden, die Möglichkeiten der Entlastung für alle an Schule tätigen Fachkräfte bieten. Aktuelle Ereignisse wie z. B. die Corona-Pandemie oder die Ukraine Krise verdeutlichen zudem, dass breitaufgestellte multiprofessionelle Teams dazu beitragen, schulische Herausforderungen besser bewältigen zu können.

### Ausgangslage

In den vergangenen Jahrzehnten hat ein weitreichendes gesellschaftliches Umdenken – insbesondere auch auf Basis der UN-Behindertenrechtskonvention – dazu geführt, dass zahlreiche wegweisende bildungspolitische Reformen im Kontext mit der Implementierung des Inklusionsgedankens erfolgt sind. Diese haben zu einer Neuausrichtung des Erziehungs- und Bildungsauftrages geführt. Unter anderem wird mit ihnen das Ziel verfolgt, allen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht, ihren individuellen (Hoch-)Begabungen bzw. Stärken oder ihren Beeinträchtigungen gleichberechtigt eine adäquate Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und damit auch am niedersächsischen Bildungssystem zu ermöglichen.

Eng mit diesem Vorhaben ist die Aufgabe verbunden, inklusive Schulkonzepte zu entwickeln, um der gesamten Bandbreite an Heterogenität und Diversität angemessen und wertschätzend zu begegnen. Insbesondere stellt in diesem Zusammenhang der Aspekt der Bildungsgerechtigkeit eine tragende Säule allen Handelns dar, um alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch eine optimale bzw. individuell abgestimmte Förderung zu unterstützen. Schule wird in diesem Zusammenhang nicht mehr nur als Lern- sondern vor allem auch als Lebensraum in einem ganzheitlichen Sinne verstanden. Dies spiegelt sich vor dem Hintergrund notwendiger Entwicklungserfordernisse auch bei der konzeptionellen Ausrichtung von öffentlichen Bildungseinrichtungen sowohl im allgemein bildenden als auch berufsbildenden Bereich wider.

Auf Grundlage der zuvor genannten Aspekte ergeben sich für die niedersächsischen Schulen als Orte der Bildung und der kulturellen bzw. gesellschaftlichen Vielfalt vor allem durch die flächendeckende Einführung der inklusiven Schule, durch den qualitätsorientierten Ausbau des Ganztagsbereichs und durch die voranschreitende Digitalisierung sowohl zahlreiche Herausforderungen bzw. komplexe Aufgaben als auch vielfältige Chancen. Diese erfordern oftmals Fachkenntnisse, über die Lehrkräfte nur in Teilen verfügen, denn ihre Kern-

kompetenz besteht darin, zeitgemäß unter Berücksichtigung der didaktischen und methodischen Prinzipien zu unterrichten. Insbesondere vor diesem Hintergrund kann die Arbeit in multiprofessionellen Teams dazu beitragen, angestoßene Veränderungsprozesse multiperspektivisch zu unterstützen.

### Wer gehört dazu? Zusammensetzung von multiprofessionellen Teams

Grundsätzlich handelt es sich bei einem multiprofessionellen Team im schulischen Kontext um eine Arbeitsgruppe aus Personen unterschiedlicher beruflicher Herkunft und Expertisen bzw. Qualifikationen, die in der konkreten Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen wiederholt oder im Idealfall auch über einen längeren Zeitraum kontinuierlich zusammenwirken. Zur Umsetzung gemeinsamer (sozial-)pädagogischer und erzieherischer Zielsetzungen bringen sich alle Akteure sowohl durch ihr individuelles Professionsverständnis als auch durch ihr vorhandenes Fachwissen adäquat in den gemeinsamen Arbeits- und Diskussionsprozess mit ein. Dabei übernehmen sie gemeinsam Verantwortung durch direkte Kommunikation, persönliche Weiterentwicklung, durch opportunes Feedback sowie durch eine entsprechende konstruktive, vertrauensvolle und zielorientierte Gesprächskultur. Gleichzeitig stellt die gegenseitige Akzeptanz aller Teammitglieder eine wesentliche Basis der Zusammenarbeit dar.



## Zusammensetzung multiprofessioneller Teams



Mitglieder einer funktionierenden multiprofessionellen Teamstruktur einer Schule sind insbesondere Fachkräfte, die lehrende, erzieherische, sozialpädagogische, therapeutische, pflegerische oder beratende Aufgaben in unterschiedlichen Themenfeldern (z. B. im Rahmen der Inklusion, der Sprachförderung, des Ganztags, der beruflichen Bildung oder der schulischen Sozialarbeit) wahrnehmen. Dabei tragen die einzelnen Akteure mit ihren individuellen Schwerpunktsetzungen und unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Schulsituation zur Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages maßgeblich bei. Je nach Vorhaben können dabei die unten im Schaubild genannten Professionen beteiligt sein.

Das Land Niedersachsen hat die verschiedenen in Schule tätigen Fachkräfte, die in der Arbeit mit den Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in einem multiprofessionellen Team zusammenarbeiten, sowohl im Hinblick auf die jeweils notwendigen spezifischen Qualifikationen als auch auf die wesentlichen Tätigkeitsbereiche ausführlich beschrieben. Einzelheiten können in diesem Zusammenhang unter dem folgenden Link abgerufen werden:

<https://taetigkeitsbeschreibung.bip-nds.de>



### Aufbau von Netzwerken mit außerschulischen Kooperationspartnern

Im Hinblick auf die Umsetzung von Bildungsangeboten ist eine multiprofessionelle Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sehr sinnvoll. An öffentlichen Bildungseinrichtungen in Niedersachsen sind bereits vielfach innerschulische multiprofessionelle Zusammensetzungen vorhanden, die erfolgreich bzw. gewinnbringend miteinander kooperieren. Ganztagschulen, aber auch Schulen ohne Ganztagsangebot

und berufsbildende Schulen erweitern diese Teamstrukturen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Schulsituation vor Ort um außerschulische Kooperationspartner, die jeweils zielgerichtet ihre spezifischen Expertisen bzw. Kompetenzen in die Zusammenarbeit miteinfließen lassen und das bereits vorhandene Portfolio einer Schule ergänzen. Mögliche Kooperationspartner können in diesem Zusammenhang z. B. sein:

- Polizei
- Deutsches Rotes Kreuz / Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.
- Arbeiterwohlfahrt (AWO)
- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club / Schoolbikers
- Ernährungsberaterinnen bzw. Ernährungsberater
- Künstlerinnen bzw. Künstler
- Theater bzw. Schauspielerinnen und Schauspieler
- Sportvereine
- Industrie- und Handelskammer
- Bildungseinrichtungen, z. B. Universitäten und Fachhochschulen
- Präventionsstellen
- Träger der Kinder- und Jugendhilfe
- Schulpsychologie

Darüber hinaus gibt es im Land Niedersachsen bereits seit mehreren Jahren unterschiedliche Formen von Kooperationsverbänden. Ziel dieser speziellen Zusammenschlüsse ist die Entwicklung von gemeinsamen Konzepten, mit denen Begabungen frühzeitig erkannt und individuell gefördert werden sollen.

Dabei ist die gesamte Bandbreite an Vielfalt – u. a. im mathematisch-naturwissenschaftlichen, im handwerklich-techni-

schen, im sportlichen, im musikalisch-künstlerischen sowie im sozialen Bereich – zu berücksichtigen. Exemplarisch sind an dieser Stelle zu nennen:

- die MINT-Förderung
- das Programm „Bewegte, gesunde Schule Niedersachsen“
- die vom Niedersächsischen Kultusministerium anerkannten außerschulischen Lernstandorte zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE).

## Potentiale von multiprofessioneller Teamarbeit in Schule

Eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit trägt dazu bei, passgenau auf die individuellen Bedürfnisse, Begabungen und Potenziale der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen einzugehen sowie diese in ihrer Entwicklung optimal zu unterstützen, damit sie ein möglichst selbstbestimmtes Leben führen können. Grundlegende Voraussetzung dafür sind beständige, tragfähige und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehungen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Blick weg von den Schwächen hin zu den individuellen Stärken und (Hoch-)Begabungen zu richten. Dabei kommt der multiprofessionellen Lernbegleitung im Zusammenhang mit der Entwicklung von kognitiven, emotionalen und sozialen Kompetenzen eine besondere Bedeutung zu.

Der damit verbundene interdisziplinäre Zugang ermöglicht ein vielfältiges Problemlösungspotenzial, indem alle Beteiligten ihren Blick auf die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen erweitern. Dabei ist es wichtig, sich ein umfassendes, auf Anerkennung und Wertschätzung basierendes Bild der einzelnen Persönlichkeiten zu machen. Insbesondere im Zusammenhang mit ausgesprochen schwierigen, ungewohnten oder herausfordernden Lern- und Alltagssituationen führt systematisch implementierte multiprofessionelle Zusammenarbeit zu einer im Idealfall weitreichenden Entlastung für alle Beteiligten. Lehrkräfte erhalten auf diese Weise u. a. zusätzliche Freiräume, damit sie sich schwerpunktmäßig auf ihre Kerntätigkeiten bzw. -aufgaben – speziell dem zeitgemäßen Unterrichten – konzentrieren können.

## Strategisches Schulleitungshandeln als Grundvoraussetzung zur Verankerung von multiprofessionellen Teamstrukturen

Schulleiterinnen und Schulleitern kommt bei der Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit eine zentrale Schlüsselfunktion zu, da sie im Spannungsfeld zwischen schulrechtlichen Vorgaben und den Prämissen der eigenverantwortlichen Schule die Gesamtverantwortung für die Bildungseinrichtung sowie für deren Qualitätssicherung und -entwicklung nach dem Niedersächsischen Schulgesetz tragen. Auf dieser Basis werden bei der Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit Handlungsspielräume eröffnet. Schulleiterinnen und Schulleiter haben in diesem Kontext die Aufgabe, die Zusammenarbeit der an der Schule tätigen Fachkräfte im Rahmen der institutionellen Möglichkeiten zu initiieren, zu steuern sowie effektiv auszugestalten. Zu diesem Zweck nehmen sie unter anderem die

Vorgesetztenfunktion gegenüber allen an der Schule tätigen Personen wahr und überzeugen sich regelmäßig von der Qualität der erbrachten Leistungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kooperationspartner.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind mit vielfältigen und komplexen Handlungsfeldern im Rahmen von systematischen zukunftsgerichteten Schulentwicklungsprozessen befasst, die u. a. auch Eingang in das Schulprogramm finden. Mit Blick auf den gezielten Aufbau und die nachhaltige Stärkung der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der eigenverantwortlichen Schule haben Schulleiterinnen und Schulleiter darüber hinaus verschiedene Steuerungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten, die im unten abgebildeten Schaubild dargestellt sind. Diese können sie strategisch zur Implementierung bzw. weiteren Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen nutzen.

Im Rahmen einer systematischen Implementierung bzw. zielorientierten Ausweitung multiprofessioneller Teamarbeit müssen die jeweiligen schulspezifischen Rahmenbedingungen und personellen Ressourcen stets beachtet werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Aufbau und der Etablierung multiprofessioneller Teams um einen mittel- bzw. langfristigen Prozess handelt, der ggf. insbesondere während der Findungs- und Aufbauphase immer wieder sowohl neu moderiert als auch koordiniert werden muss, um einen entsprechenden institutionellen und pädagogischen Mehrwert für alle Beteiligten zu gewährleisten. Auf Basis weitsichtiger und im Kern ergebnisoffener Handlungsroutinen kommt den Schulleiterinnen und Schulleitern während des gesamten Ablaufs eine Schlüsselfunktion zu, damit die Arbeit in multiprofessionellen Teams einen festen Platz im Schulalltag erhalten kann. Grundvoraussetzung dafür ist eine positive Haltung zur Kooperation im inner- und außerschulischen Bereich, um notwendige Veränderungsprozesse zu initiieren. Gleichzeitig sollten Schulleiterinnen und Schulleiter im Sinne eines „Shared Leadership“ alle beteiligten Fachkräfte entsprechend ihrer individuellen Stärken einbinden, damit durch Synergieeffekte zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden. Auf dieser Basis entstehen lebendige und auf Augenhöhe agierende Teams unterschiedlicher Professionen, die sich stetig weiterentwickeln können.



## Schulinterne Organisation als Impulsgeber für gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit

Schulleiterinnen und Schulleiter können insbesondere durch organisatorische Maßnahmen bzw. durch zielgerichtete Handlungsstrategien den Grundstein für eine gelingende und auf Nachhaltigkeit beruhende multiprofessionelle Zusammenarbeit legen. Eine Zielsetzung ist dabei, neue Formen kreativer Denk- und Arbeitsweisen zu implementieren. Vor diesem Hintergrund muss ggf. über die Neugestaltung der bereits in der Schule vorhandenen bürokratischen Organisationsstrukturen nachgedacht werden, damit systematisch entwickelte Maßnahmen gewinnbringend umgesetzt werden können. Neben der Benennung von festen Teamleitungen, die für die Steuerung des Kommunikationsprozesses verantwortlich sind, ist hierbei auch die Inanspruchnahme professioneller Begleitung in Erwägung zu ziehen.

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten ggf. den Einsatz von Instrumenten wie der kollegialen Fallberatung und der Supervision durch Expertinnen und Experten ermöglichen, um die spezifische Professionalisierung von allen an Schule tätigen Fachkräften zu unterstützen. Durch dieses Vorgehen können die eigenen Kompetenzen erweitert, Belastungen und Gefährdungen reduziert sowie die Stärkung der Handlungsfähigkeit von Schule in herausfordernden Situationen (z. B. bei auffälligem Verhalten von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aufgrund schwerwiegender Umstände) gestärkt werden.

Auf der Internetseite des Bildungsportals Niedersachsen sind entsprechende Beratungs- und Unterstützungsangebote zu finden:

<https://bildungsportal-niedersachsen.de/>



Mit diesem Angebot stellt das Land Niedersachsen ein bedarfsgerechtes und multiprofessionelles Consulting zu allen Fragen der systematischen Weiterentwicklung von Schulqualität zur Verfügung.

Für eine erfolgreiche multiprofessionelle Zusammenarbeit sind gemeinsame Beratungszeiten essenziell. Auch wenn der Stundenplan in der Regel eine sehr starre Zeitstruktur vorgibt, ist es möglich – insbesondere an teilgebundenen oder gebundenen Ganztagschulen –, gemeinsame Besprechungszeiten systematisch im Stundenplan zu verankern, beispielsweise durch wöchentliche, fest eingerichtete Zeitfenster. Über die benötigten Zeitressourcen hinaus sind geeignete Räumlichkeiten und ihre Verwaltung notwendig. Besprechungs-, Gruppen- und auch Therapieräume müssen – unter Einbindung des Schulträgers – ggf. gefunden und den jeweiligen Erfordernissen gemäß eingerichtet werden.

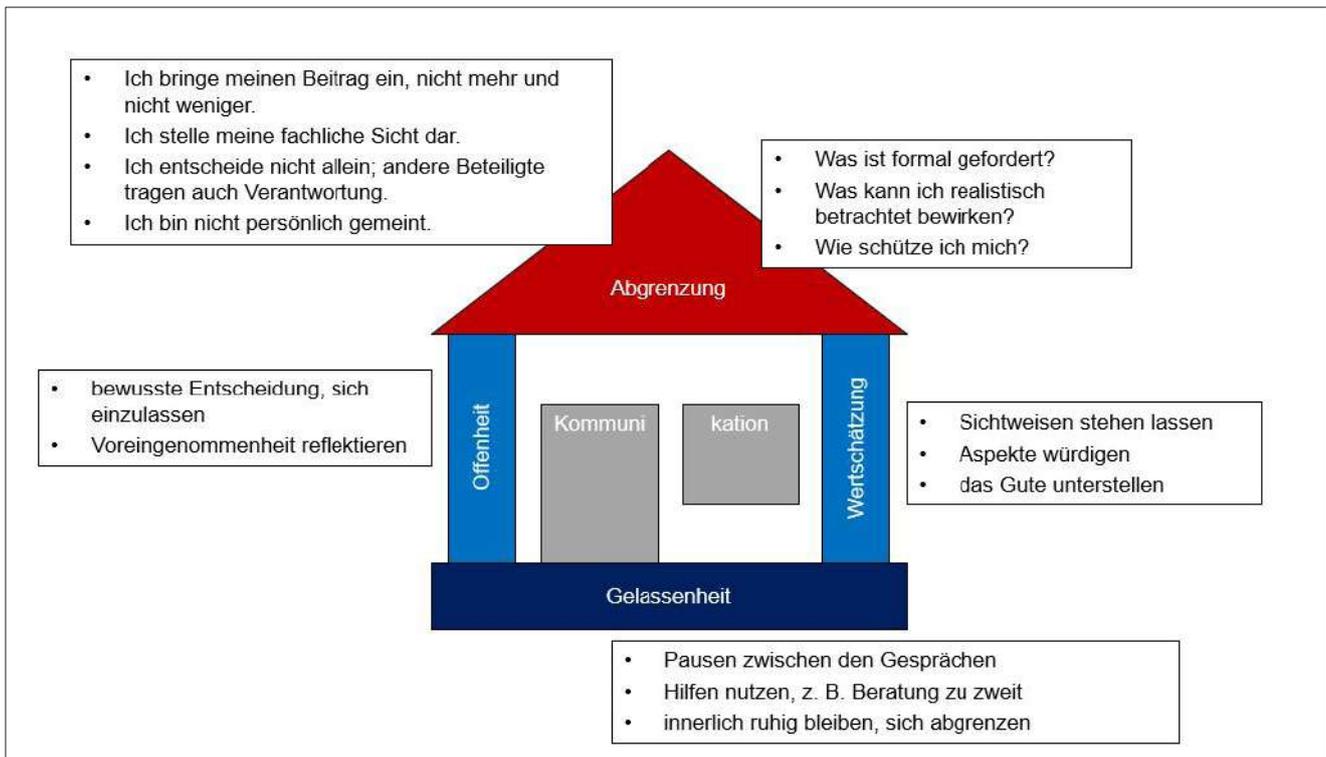
## Gestaltungselemente von gewinnbringender Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

Die an Schule tätigen Fachkräfte arbeiten bereits vielfach in multiplen Beziehungs- und Kooperationsstrukturen zusammen, die ein hohes Maß an Flexibilität und kommunikativen Kompetenzen erfordern. Dabei ist es für die Zusammenarbeit u. a. entscheidend, dass systematisch und zielorientiert Absprachen sowie unterstützende Gesprächsstrukturen getroffen werden. Darüber hinaus ist es notwendig, das eigene Berufs- und Rollenverständnis kontinuierlich zu reflektieren. Vor diesem Hintergrund können als wesentliche Gelingensbedingungen einer funktionierenden Teamentwicklung die folgenden grundlegenden Merkmale identifiziert werden:

### Gelingensbedingungen multiprofessioneller Zusammenarbeit

- angemessener Raum und Rahmen
- Offenheit, Neutralität, Ehrlichkeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit
- gleichberechtigte Partizipation aller Teammitglieder
- Anerkennung aller in einem multiprofessionellen Team auftretenden Kompetenzen
- Bereitschaft, demokratisch zusammenzuarbeiten und eine konstruktive Diskussionskultur zu fördern sowie Kompromisse einzugehen
- konstruktiver Umgang mit Problemen
- Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven
- Entwicklung einer gemeinsamen Handlungsidentität
- Erarbeitung gemeinsamer Zielsetzungen
- Etablierung einer offenen Gesprächskultur, die sowohl einer Struktur folgt als auch kreative Elemente zulässt
- Förderung eines regelmäßigen Informationsaustausches
- klare, einvernehmliche Absprachen zur Zusammenarbeit im jeweiligen System
- verbindliche Vereinbarungen zur Umsetzung und Weiterarbeit für alle Teammitglieder
- Übernahme gemeinsamer Verantwortung für Kommunikationsprozesse und für die weitere Vorhabenplanung

Darüber hinaus ist die Basis für eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit eine Haltung, die wertschätzend und offen mit unterschiedlichen Perspektiven und Vorgehensweisen umzugehen vermag, um sich lösungsorientiert auszutauschen. Im Hinblick auf eine Auseinandersetzung mit den eigenen Sichtweisen und Stereotypen kann hierbei als praktische Orientierung das abgebildete „Haus der Haltung“ dienen; dieses fasst wichtige Bestandteile zusammen und visualisiert deren Zusammenhänge in anschaulicher Weise.



Adaptiert aus: Kuhl, Julius / Solzbacher, Claudia / Zimmer, Renate: WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. Baltmannsweiler 2017.

Ergänzend zum „Haus der Haltung“ ist die Implementierung einer Gesprächsstruktur, die einen Problemlöseprozess methodisch strukturiert, sinnvoll. Eine strategische Zielsetzung ist dabei, eine gemeinsame Lösungsfindung zu erreichen. Das folgende Grundmodell nimmt eine Abwägung zwischen Beziehungs- und Sachaspekten vor. Dabei kann es hilfreich sein, ein Gespräch in Anlehnung an die dargestellten Phasen vorzubereiten und ggf. zu moderieren.



Bei Besprechungsroutinen kommt dem Aufbau von strukturierenden Elementen eine sehr wichtige Rolle zu. Wenn sich die Beteiligten auf einen verbindlichen Gesprächsprozess verständigt haben, lassen sich Absprachen, Übergaben und Vorbereitungen zielgerichtet und zeiteffizient durchführen.

Grundsätzlich soll ein professionell geführtes Gespräch vertrauensvoll, wertschätzend und möglichst ergebnisoffen mithilfe einer klaren Strukturierung geführt werden. Bereits kleinere Differenzen können zu einer eingeschränkten oder negativen Grundhaltung in der Zusammenarbeit führen. Um dem vorzubeugen, müssen im Rahmen eines kommunikativen Austauschs bei Bedarf ggf. auch regelmäßig Aspekte thematisiert werden, die vorrangig die Beziehungsebene betreffen.

Neben der dargestellten allgemeinen Gesprächsstruktur gibt es ferner die Möglichkeit, speziell entwickelte Methoden anzuwenden, die sich im Kontext der multiprofessionellen Zusammenarbeit als hilfreich erwiesen haben. Nachstehend werden einige Methodenbeispiele genannt.

Bei der Implementierung dieser Methoden können die Beraterinnen und Berater der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung zur Unterstützung herangezogen werden. Kontaktmöglichkeiten sind über das o. g. Bildungsportal Niedersachsen abrufbar.

#### Methodenbeispiele für unterschiedliche Anlässe multiprofessioneller Kooperation

- Fallberatung
- Kooperative Förderplanarbeit
- Moderation „Runder Tische“



Das Niedersächsische Kultusministerium hat praxisnahe Empfehlungen für alle an Schule tätigen Fachkräfte zusammengestellt. Im Rahmen dieser Handreichung werden konkrete Impulse gegeben, wie Schulen das interdisziplinäre Arbeiten weiterentwickeln können, um entsprechende auf Nachhaltigkeit beruhende Strukturen aufzubauen bzw. auszugestalten.

Der Handlungsleitfaden legt die wesentlichen Grundsätze der multiprofessionellen Zusammenarbeit im schulischen Kontext dar, die sowohl eng mit einer systematischen als auch innovativen Weiterentwicklung von Schulqualität verzahnt sind. Dabei können unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfslage vor Ort und unter Verwendung unterschiedlicher Vorschläge individuelle Wege zur Ausgestaltung von Kooperationen entstehen bzw. gegangen werden.

Der vorgestellte Handlungsleitfaden, die damit zusammenhängende Tätigkeitsbeschreibung und die Instrumente zur internen Selbstevaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit sind abrufbar unter:



<https://multiprofessionelle-zusammenarbeit.bip-nds.de>

*Autoren: Sascha Dierkes-Knauer und Karsten Schulz*