

Ursula Bots

Primarschule Brittnau

Frank Brückel

Pädagogische Hochschule Zürich

Diana Bütikofer

Volksschule Pestalozzi Bern

Jacqueline Lanz

Volksschule Pestalozzi Bern

Reto Wegmüller

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug

Kooperation bedeutet, dass wir ein WIR-Verständnis unserer Schule haben und voneinander erfahren, was Schüler*innen zum Lernen brauchen

Befragungen zur multiprofessionellen Zusammenarbeit an verschiedenen Schulen in der Schweiz

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i4.a624>

Multiprofessionelle Zusammenarbeit in Schulen bietet grosses Potenzial, Lernende ganzheitlich zu fördern und komplexe Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Wir haben Lehr- und Fachpersonen zu Chancen und Hindernissen befragt. Deutlich wurde, dass Kooperation besonders dann gelingt, wenn Fachwissen gezielt eingebracht, Rollen klar definiert und Kommunikation offen gestaltet wird. Unterschiedliche Perspektiven ermöglichen Förderstrategien, die schulische, soziale und emotionale Bedürfnisse berücksichtigen. Gleichzeitig entlastet Zusammenarbeit Lehrpersonen und steigert die Unterrichtsqualität. Hindernisse entstehen durch unklare Verantwortlichkeiten, fehlende Ressourcen oder Kooperationen ohne klaren Nutzen. Entscheidend für erfolgreiche Zusammenarbeit sind gegenseitige Wertschätzung, psychologische Sicherheit sowie zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen, die einen regelmässigen, praxisnahen Austausch ermöglichen.

multiprofessionelle Zusammenarbeit, Befragung von Lehr- und Fachpersonen

Multiprofessionelle Zusammenarbeit wird in der Fachdiskussion als *die* Möglichkeit diskutiert, wie Schulen den stetig steigenden Herausforderungen begegnen können. Sie kann definiert werden als Zusammenarbeit zwischen Personen, die einen unterschiedlichen beruflichen Hintergrund haben. Zum Beispiel zwischen Lehrpersonen und Heilpädagog*innen, Schulsozialarbeiter*innen, Betreuer*innen aber auch zwischen unterschiedlichen Berufsrichtungen in einer Berufsschule.

Während in der Fachdiskussion einerseits Einigkeit darüber besteht, dass eine gelingende Kooperation als ein wesentliches Merkmal schulischer Effektivität gilt (vgl. z. B. Pfiffner, Sterel & Berger 2023; Grosche, Fussangel & Gräsel 2020; Larcher, Spirig & Kuster 2023), werden andererseits einige Herausforderungen benannt (vgl. z. B. Kolbe & Reh 2008; Haas 2021; Muckenthaler 2021, S. 72; Larcher & Brückel 2023; Wild 2022): Zum Beispiel, wenn sich die beteiligten Personen nicht verstehen oder unklar ist, wer welche Aufgabe hat oder wenn es unterschiedliche pädagogische Erwartungen gibt. Immer wieder werden organisatorische Hürden genannt, wie Zeitmangel oder unterschiedliche Arbeitszeiten.

Wir haben Schulleiter*innen, Lehrpersonen, Heilpädagog*innen und Kolleg*innen aus der Verwaltung aus verschiedenen Schulstufen gefragt, wann Zusammenarbeit für sie hilfreich ist und wann nicht. Dabei wollten wir über übliche Aussagen hinausgehen, wie zum Beispiel «gegenseitige Wertschätzung». Uns interessiert, wie die befragten Personen multiprofessionelle Zusammenarbeit positiv erleben, aber auch, was sie stört.

Gewinnbringende Faktoren der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Die Rückmeldungen der Befragten zeigen deutlich, dass Zusammenarbeit dann besonders gelingt, wenn Informationen offen geteilt und unterschiedliche Fachkompetenzen miteinander verbunden werden. Erfolgreiche Kooperation trägt dabei dazu bei,

- das Lernen der Schüler*innen zu fördern,
- voneinander zu lernen und die eigene Fachkompetenz zu erweitern
- sowie die Schulhauskultur im Sinne von gegenseitiger Unterstützung, Entlastung und Zufriedenheit gemeinsam weiterzuentwickeln.

Die Befragten sind sich einig, dass die Lernenden dann profitieren, wenn unterschiedliche Sichtweisen zusammengeführt werden. Zum Beispiel meint eine Kindergartenlehrperson: *«Die Zweitmeinungen und Einschätzungen von anderen Fachpersonen sind für mich enorm bedeutungsvoll. Wir profitieren von ihrem fachlichen Wissen, etwa zur Förderung der exekutiven Funktionen.»*

Eine Primarlehrperson hebt hervor, dass *«der regelmässige Austausch im Team einen ganzheitlichen Blick auf das Kind – über schulische Leistungen hinaus auch auf soziale, emotionale und motorische Aspekte – ermöglicht»*. Eine Berufsfachlehrperson geht in ihrer Aussage zur multiprofessionellen Zusammenarbeit noch weiter und verweist auf die Synergien, die entstehen können, wenn Schule und Betrieb eng zusammenarbeiten: *«Bei grösseren Lernschwierigkeiten können gemeinsam zielführende Strategien erarbeitet werden – etwa durch intensivere Betreuung im Lehrbetrieb oder durch Lehrplanungen mittels Semesterplan.»* In eine ähnliche Richtung (allerdings bezogen auf das Potential innerhalb der eigenen Schule) argumentiert eine schulische Heilpädagogin, in dem sie auf das Potential der Hausmeister hinweist und sagt, dass das *«Abwartspersonal mit pädagogischer Weiterbildung gewinnbringend Lektionen als Assistenz übernehmen kann»*.

Darüber, dass die eigene Fachperspektive durch multiprofessionelle Zusammenarbeit erweitert werden kann, sind sich alle einig. Beispielsweise betont diese Heilpädagog*in, dass *«Schulsozialarbeit, Familienbegleitungen oder EB-Psychologen zusätzliche Blickwinkel eröffnen und umfassende Fördermassnahmen ermöglichen.»* Und eine Schulleiterin zeigt auf, wie Zusammenarbeit in der Schulentwicklung genutzt werden kann: *«In multiprofessionellen Teams kann durch das Zusammenspiel vielfältiger Perspektiven in Ko-Kreation Neues entstehen und Probleme besser gelöst werden.»* Ein ICT Supporter, der gleichzeitig als Lehrperson arbeitet, weist auf die Bedeutung von pragmatischer und effizienter Zusammenarbeit hin: *«Multiprofessionelle Zusammenarbeit gelingt, wenn alle Beteiligten ihr Fachwissen pragmatisch und effizient einbringen und dadurch rasch klare Lösungen erzielt werden.»*

Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer

Allerdings ist die multiprofessionelle Zusammenarbeit nach Ansicht der befragten Personen kein Selbstläufer. Hinderlich wird sie bei unklaren Zuständigkeiten und fehlender Kommunikation: *«Mühsam ist es, wenn zu viele Parteien beteiligt sind und Verantwortlichkeiten verschwimmen.»* (ICT-Support) oder *«Störend kann es sein, wenn unterschiedliche pädagogische Schwerpunkte zu Konflikten führen»* (Berufsfachschullehrperson).

Immer wieder wird auf die Bedeutung der <Verbindlichkeit> und der Arbeit an gemeinsamen <Haltungen> hingewiesen, wie zum Beispiel bei diesen Aussagen deutlich wird: *«Wenn Praxisaufträge im Betrieb nicht erledigt werden, stehen Lernende in der Schule ohne Basis da»* (Berufsfachschullehrperson). Oder, wenn *«fehlende Kommunikation und unterschiedliche pädagogische Haltungen die Zusammenarbeit erheblich erschweren»* (Primarlehrperson). Auch mangelnde psychologische Sicherheit oder mangelnde Wertschätzung können die Kooperation belasten: *«Wenn psychologische Sicherheit im Team nicht gegeben ist, dann ist Austausch nicht ehrlich und braucht zu viel Energie»* (Lehrperson). In eine ähnliche Richtung geht diese Aussage einer schulischen Heilpädagogin, die hervorhebt, dass es hindernd ist, *«wenn gegenseitige Fähigkeiten nicht respektiert werden, Kompetenzen überschritten oder Ressourcen für Austausch fehlen»*.

Und schliesslich wird auf die Bedeutung von förderlichen oder hinderlichen Strukturen hingewiesen, die eine Zusammenarbeit erleichtern und erschweren kann. Im negativen Sinne klingt das dann so: «Die heilpädagogischen Zusatzstunden sind schnell aufgebraucht, und es reicht zeitlich nicht, auf die nötigen Bedürfnisse der Kinder einzugehen» (Kindergartenlehrperson). Oder: «Wenn alles verplant ist, dann ist Austausch nur on top und belastet» (Lehrperson). Oder auch in der Zusammenarbeit mit ausserschulischen Partnern: «Psychomotorik-Plätze sind beliebt und schnell voll – es gibt lange Wartezeiten, bis die Förderung beginnen kann» (Kindergartenlehrperson).

Do's & Don'ts bezogen auf multiprofessionelle Zusammenarbeit

Zusammenfassend haben wir die Aussagen zusammengezogen und einige förderliche, aber auch hinderliche Faktoren bezogen auf die multiprofessionelle Zusammenarbeit formuliert. Für Schulleitungen können diese hilfreich sein, wenn sie die multiprofessionelle Zusammenarbeit fördern möchten, respektive das Gefühl haben, dass es an der eigenen Schule nicht immer «ganz rund» läuft:

Do's

- Fachwissen offen teilen und pragmatisch einbringen,
- klare Rollen- und Verantwortungsverteilungen schaffen,
- regelmässig und transparent kommunizieren,
- gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen pflegen (z. B., indem gemeinsame Teamgrundsätze formuliert und im Alltag gelebt werden, gegenseitiges Feedback als Teil der Professionalisierung verstanden wird, kooperative Entscheidungsprozesse etabliert sind, eine positive Fehlerkultur gefördert wird und Zeitgefässe für informelle Begegnungen geschaffen werden),
- Zeit- und Raumgefässe für Austausch schaffen,
- Vielfalt der Perspektiven nutzen, um Lernende ganzheitlich zu fördern.

Don'ts

- unklare Zuständigkeiten und Überschneidungen in den Aufgaben,
- Zusammenarbeit ohne klaren Nutzen oder Ziel,
- übermässige Bürokratie und verordnete Kooperation,
- fehlende oder verspätete Kommunikation,
- überfrachtete Sitzungsstrukturen ohne Alltagsbezug,
- Missachtung von Autonomie und Kompetenzen der Beteiligten.

Literaturverzeichnis

Grosche, M., Fussangel, K. & Gräsel, C. (2020). Kokonstruktive Kooperation zwischen Lehrkräften. Aktualisierung und Erweiterung der Kokonstruktionstheorie sowie deren Anwendung am Beispiel schulischer Inklusion. *Zeitschrift für Pädagogik*, 66, 461–479. <https://doi.org/10.25656/01:25803>.

Haas, B. (2021). Gemeinsame Verantwortungsübernahme von Regelschullehrkräften und Sonderpädagog*innen: Voraussetzungen für eine gelingende Teamarbeit. In Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.), *verschieden*gleich*gemeinsam: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams* (S. 39–45).

Larcher, S. & Brückel, F. (2023). Multiprofessionelle Zusammenarbeit an Ganztagsschulen: Chancen und Grenzen. *Die Ganztagsschule*, 63, 17–29.

Larcher, S., Spirig, R. & Kuster, R. (2023). Kooperation und Kommunikation: Vertrauen und Macht im Bildungssystem. In F. Brückel, R. Guerra, R. Kuster, S. Larcher, R. Spirig & H. Beuschlein (Hrsg.), *Schulentwicklung - gemeinsam unterwegs: Veränderungsprozesse gemeinsam analysieren, planen und reflektieren* (S. 125–155). hep verlag.

Muckenthaler, M. (2021). *(Multiprofessionelle) Kooperation im Kontext von Inklusion* [Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München; Verlag Julius Klinkhardt]. K10plus.

Pfiffner, M., Sterel, S. & Berger, M. (2023). *Kooperation: Gemeinsam (Lern-)Erfolge erzielen* (1. Auflage 2023). 4K kompakt: Band 5. hep.

Wild, E. (2022). Effektive Kooperation im multiprofessionellen Team und in der schulischen Elternarbeit. Zwei interdependente Qualitätsmerkmale inklusiver Schulen. In B. Serke & B. Streese (Hrsg.), *Wege der Kooperation im Kontext inklusiver Bildung* (S. 43–51). Verlag Julius Klinkhardt.

Autor*innen

Ursula Bots, MAS Bildungsmanagement,
seit 2011 Schulleiterin mit Schwerpunkt in Schul- und Unterrichtsentwicklung und Förderung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen. Davor Unterrichtstätigkeit am Kindergarten, der Primarschule und der Heilpädagogik.
Kontakt: ursula.bots@schule-brittnau.ch

Frank Brückel, Prof. Dr.
Mitarbeiter im Zentrum für Schule und Entwicklung an der PH Zürich. Leitet die Arbeitsgruppen Schulentwicklung und Tagesschulen, in denen er auch lehrt, forscht und publiziert. 2018-2019 Gastprofessor an der University of British Columbia, Vancouver.
Kontakt: frank.brueckel@phzh.ch

Diana Bütikofer, MAS Bildungsmanagement

Seit 2009 Co-Schulleiterin der Volksschule Pestalozzi Bern. Verantwortlich für die Personalführung, die pädagogische Leitung, die Qualitätsentwicklung und -evaluation, die finanzielle und betriebliche Organisation und Administration sowie die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit. Davor langjährige Unterrichtserfahrung im Bereich Volksschule.

Kontakt: diana.buetikofer@bern.ch

Jacqueline Lanz, MAS Bildungsmanagement

Seit 2009 Co-Schulleiterin der Volksschule Pestalozzi Bern. Verantwortlich für die Personalführung, die pädagogische Leitung, die Qualitätsentwicklung und -evaluation, die finanzielle und betriebliche Organisation und Administration sowie die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit. Davor langjährige Unterrichtserfahrung im Bereich Volksschule.

Kontakt: jacqueline.lanz@bern.ch

Reto Wegmüller, MA MAS

Rektor am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug, Vorstandsmitglied der Schweizerischen Konferenz der kaufmännischen Berufsfachschulen und Präsident Nationale Leitung Qualifikationsverfahren Kaufleute; davor Prorektor und Leiter Weiterbildung mit zusätzlicher Verantwortung für Schul- und Qualitätsentwicklung.

Kontakt: reto.wegmueller@zg.ch