

Thomas Benesch

Private Pädagogische Hochschule Burgenland, Eisenstadt

Multiprofessionelles Arbeiten an Schulen im Lichte des Triarc-Modells

Rollen, Strukturen und Effizienz

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i4.a627>

Multiprofessionelle Teams sind die zukunftsweisenden Organisationsformen im Schulwesen. Dieser Beitrag adressiert Möglichkeiten zum Bewältigen von Herausforderungen, etwa aufgrund Inklusion, Heterogenität, Mangel an Fachkräften oder psychosoziale Belastungen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Triarc-Modell – dieses grenzt bestimmte Rollen voneinander ab und unterscheidet in Koordinierende, Inspirierende sowie Methodenexpert*innen. Die theoretischen Ansätze bzw. empirischen Befunde zeigen das Potential des Modells zur Erhöhung von Effizienz und der Wirksamkeit in der schulischen Zusammenarbeit. Abgerundet wird der Beitrag mit der Diskussion über Chancen, Grenzen und den erforderlichen strukturellen Rahmenbedingungen.

Triarc-Modell, Multiprofessionalität, Schule, Organisationsform

„So far, multi-professional cooperation appears to be uncoordinated or not structured. [...] The cellular structures of the school system are strengthened and lead to a degree of insecurity in everyday school life“

M. Sonntag, 2022

Einleitung

Im Bildungssystem erfolgen tiefgreifende Prozesse der Transformation, da neben inklusiver Bildung und sozialer Diversität vor allem auch der Lehrkräftemangel und die Digitalisierung nach neuen Handlungsstrategien verlangen (Helmke, 2017). Bislang wurde Schule als ‚monoprofessionelles Funktionssystem‘ (Stichweh, 1992, S. 41) verstanden, bei dem die jeweiligen Lehrkräfte dominierten. Ein multiprofessionelles Team gilt als eine Schlüsselinnovation (Speck, 2020), indem eine Bündelung von heterogenen Expertisen stattfindet und eine Stär-

kung der Schule sozialer Handlungsraum erfolgt. Jedoch bergen multiprofessionelle Ansätze das Risiko von Ineffizienz und/oder hohen Kosten, unklaren Rollen bei der Dominanz von bestimmten Leitprofessionen sowie mangelndes Wissen um fachliche Perspektiven bzw. eines möglichen Zugangs der übrigen in den einzelnen Fachgebieten (Bauer, 2018, S. 733–735).

Hier knüpft das Triarc-Modell an, das im Allgemeinen auch auf Schulorganisation übertragbar ist. Es ist ein theoretisches Strukturmodell, das im Zuge des Unterrichtsfachs ‚Forschendes Arbeiten‘ entwickelt wurde. ‚Triarc‘ ist eine Kombination aus dem Lateinischen von ‚tri‘ (drei) und ‚arcus‘ (Bogen, Tragwerk), um damit ein stabiles, dreigliedriges Gefüge anzudeuten, welches von drei Rollen getragen wird: Koordinierende, Inspirierende und Methodenexpert*innen. Der Begriff verweist auf die Ausgewogenheit der Struktur sowie die synergetische Verbundenheit der drei Rollen.

Wenn in einer Schule multiprofessionelle Teams arbeiten, so bedeutet das, dass innerhalb der schulischen Organisation alle Professionen unabhängig bzw. autonom agieren können und dadurch selbst die spezifischen Bereichsaufgaben verantworten und kontrollieren (Otto & Wasserfuhr, 2025, S. 2; Bauer, 2018, S. 731). Nach der Definition von Kielblock, Gaiser & Stecher (2017, S. 142) handelt es sich um eine multiprofessionelle Kooperation, wenn zumindest drei Berufsgruppen einen gewissen Spezialisierungsgrad aufweisen, diese zusammenarbeiten, die jeweiligen Aktivitäten koordinieren sowie ein Austausch der fachlichen Informationen stattfindet. Kielblock, Gaiser & Stecher (2017) erkennen die Vorteile der multiprofessionellen Teams im Sinne einer Erweiterung des Kompetenzenportfolios einer Schule, eine Steigerung der Auswahl an Angeboten, einer Entlastung der Pädagog*innen aufgrund der gegenseitigen Unterstützung und generell einer Bereicherung in Bezug auf die praktizierte Pädagogik.

Das Ziel ist die integrative Bearbeitung der verschiedenen Dimensionen von Schule im Hinblick auf fachliche, soziale und organisatorische Aspekte. In der quantitativen Studie von Perkorn, Müller & Paulus (2021, S. 1349) wurde anhand der Analyse von 6712 Lehrkräften gezeigt, dass durch multiprofessionelles Zusammenarbeiten eine wesentliche Bedingung für das Gelingen von Inklusion erfüllt wird. Von Gebhardt & Heimlich (2018, S. 1248) wurde ein Mehrebenenmodell für Inklusion entwickelt, bei dem multiprofessionelle Teams einen zentralen Faktor spielen.

Beim TPACK-Modell (Abkürzung von ‚Technological Pedagogical Content Knowledge‘; Mishra & Koehler, 2006) wird die Verbindung der Elemente Didaktik, Fachwissen sowie Technologie betont. Nach Mishra & Koehler (2006, S. 1017) benötigt ein durchdachtes pädagogisches Nutzen von Technologien das Entwickeln einer komplexen und situierten Wissensform. Das Professionalisierungsdreieck von Helmkes (2017) vereint Reflexion und Kontextsteuerung mit der Pädagogik. Diese Modelle stellen die Basis für das Triarc-Modell dar, indem Rollen klar getrennt und die Schulorganisation operationalisierbar wird. Durch das Triarc-Modell wirkt ein Team als Gesamtheit kollektiver Professionalität (Terhart 2011, S. 207).

Das Triarc-Modell der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Nach Jesacher-Rößler (2022, S. 375) gelingen multiprofessionelle Teams bei entsprechendem Beziehungsaufbau, Wertschätzung, Flexibilität/Agilität sowie zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Im Triarc-Modell der multiprofessionellen Zusammenarbeit ergänzen sich drei Rollen komplementär:

1. Koordinierende

Diese Rolle übernimmt Verantwortung für administrative und strukturelle Aufgaben, wie das Sicherstellen des organisatorischen Rahmens. Häufig nehmen langjährige Lehrkräfte diese Rolle ein, da sie erfahren sind im strukturellen und administrativen Planen. Die Verantwortungsbereiche umfassen weiters das Ressourcenmanagement und Organisieren der Leistungsbewertungen, Dokumentation von Prozessen, die Evaluation und Sichern der Vorgaben des Lehrplans.

Notwendige Kompetenzen für diese Rolle sind neben einer hohen Selbstkompetenz (für die Organisation, das Zeitmanagement) eine Expertise in Differenzierung (zur individuellen Förderung und flexiblen Lernwegen) und der Leistungsbewertung, vor allem bezüglich Prozessdokumentation und Qualitätsentwicklung.

2. Inspirierende

Diese Rolle ist die treibende Kraft für kreative Inhalte und Reflexivität. Vor allem Neu-/Quereinsteiger*innen aus künstlerischen, kulturellen Gebieten und/oder Fachbereichen der Medien können hier bei gezielter pädagogischer Schulung wertvolle Beiträge liefern und sich ins Team einbinden.

Die Verantwortungsbereiche dieser Rolle betreffen innovative Impulse, Vernetzungen, das Entwickeln von fächerübergreifenden Projekten und Einbinden von Lernorten, die außerhalb der Schule sind, das Fördern von kreativen Methoden, wie Design Thinking oder Ästhetik, das Etablieren einer Kultur für Feedbacks und Reflexion sowie das Anregen von ethischen Diskussionen.

Notwendige Kompetenzen sind daher eine gut ausgebildete Sozialkompetenz (für Empathie, Teamarbeiten und den Wechsel von Perspektiven), die Fähigkeit kritischen Denkens (zum Fragenstellen und Interpretieren) und Wissen in übergreifenden Thematiken (z. B. Entrepreneurship Education, Medienbildung oder Empowerment).

3. Methodenexpert*innen

Mit dieser Rolle wird für die wissenschaftliche Fundierung des Forschungsprojekts und die methodische Rigorosität sichergestellt. Als Methodenexpert*innen sind (ehemalige) Wissenschaftler*innen ebenso geeignet wie Data Analyst*innen oder spezialisierte Lehrer*innen mit einer Affinität zu datengestützter, systematischer Arbeit.

Die Verantwortungsbereiche dieser Rolle liegen im Vermitteln von wissenschaftlichen Arbeitsweisen, wie etwa das Bilden von Hypothesen, Experimentdesign oder Quellenkritik. Weitere Aufgaben sind digitale Tools, Projektmanagement (für die Arbeitsplanung, Setzen von Meilensteinen) sowie das Unterstützen bei Datenerhebungen/-analysen und der Qualitätssicherung in Form einer methodischen Korrektheit.

Benötigte Kompetenzen sind umfassende Fachkompetenz in Bezug auf Recherche-Tätigkeit und der Quellenbewertung, Expertise in der Methodik, wie dem Experimentieren und der Datenanalyse) sowie die Kenntnis der Modelle des forschenden Lernens (z.B. PRIMAS, das 5E-Modell und Design Thinking).

Der Erfolg des Triarc-Modells ist abhängig von eindeutigen Bedingungen für das Gelingen, vor allem in Bezug auf eine intensive Abstimmung im Team. Der Erfolg beim Umsetzen des Triarc-Modells stützt sich auf effiziente Strukturen, die wesentlicher Bestandteil sind zum Aufbau einer kollektiven Wirksamkeit (Collective Teacher Efficacy). Dies betrifft die gemeinsame Überzeugung, dass das Team aufgrund seiner Aktivitäten maßgeblich zur Verbesserung der Lernleistungen beitragen können. Eine solche Wirksamkeit, die im Bildungswesen zu den stärksten Einflussgrößen zählt (mit einer Effektstärke $d = 1,34$), entwickelt sich durch eine auf Evidenzen basierende Praxis (Hattie, 2023, S. 229–230). Die Klarheit und das komplementäre Trennen von Aufgaben beim Triarc-Modell ist die erforderliche Ausgangsbasis zur Überwindung eines bloß oberflächlichen Austausches. So kann eine wahre Kultur entwickelt werden, die wechselseitige Verantwortung und eine wirkungsorientierte Zusammenarbeit etabliert. Durch das Triarc-Modell wird eine Art von struktureller Hebel angesetzt, damit das ganze Potenzial eines multiprofessionellen Teams ausgeschöpft werden kann.

Terhart (2011, S. 206) betont die Mehrfachbelastung bei den Aufgaben von Lehrer*innen. In diesem Punkt wirkt das Triarc-Modell durch die Aufteilung auf drei Rollen entgegen und kann Lehrkräfte nachhaltig entlasten. Dazu ist es notwendig, im Stundenkontingent eine Verankerung von verbindlichen, entlastenden Kooperationszeiten vorzunehmen. Weiters sind definierte Kommunikationswege sowie Entscheidungsprozesse notwendig, damit Konflikte bei Rollen-/Kompetenzenabgrenzungen vermieden werden. Das Besetzen einer Rolle setzt Personalentwicklung mittels Fortbildungen voraus; weiters sind aktiv Möglichkeiten zu gestalten, um Quereinsteiger*innen als Expert*innen aus Wissenschaft, Kunst und Medien zu gewinnen. Wichtig ist die Unterstützung der Schulleitung: für das Modell selbst, die Bereitstellung der benötigten Ressourcen und zum Vermitteln bei Konflikten (Otto & Wasserfuhr, 2024, S. 5). Durch die Untersuchung von Peperkorn, Müller & Paulus (2021, S. 1347) konnte die positive Korrelation Schulleitung als Ressource mit dem Faktor Arbeitszufriedenheit gezeigt werden. Neben den genannten Aufgaben fällt der Schulleitung die Funktion eines strategischen Enablers zu, indem sie aktiv die Gestaltung des organisationalen Rahmens vorantreibt, damit eine Kultur von gegenseitiger Wertschätzung auf Augenhöhe zwischen den einzelnen Professionen gesichert ist. Zudem hat sie kontinuierlich die Relevanz des Modells zu kommunizieren und mit der gezielten Freigabe von Spielräumen für Entscheidungen das Team für die Praxis zu empowern.

Das Bewerten einer prozesshaften und kollaborativen Arbeit benötigt Alternativen bei den Beurteilungsformaten.

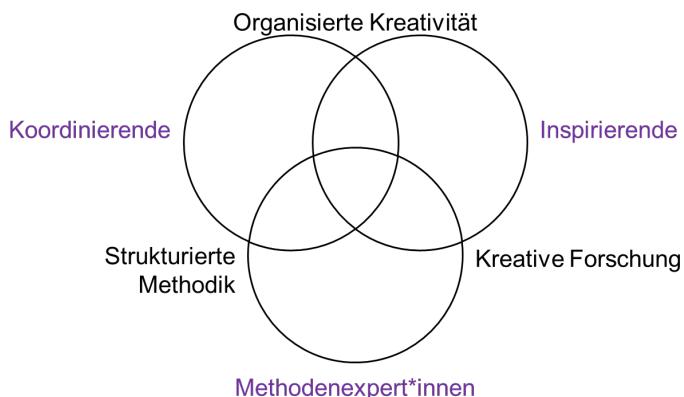


Abbildung 1: Das Triarc-Modell und die Stärke von klarer Rollenaufteilung in multiprofessionellen Teams | eigene Darstellung

Die Abbildung 1 demonstriert als Venn-Diagramm die multiprofessionelle Zusammenarbeit des Triarc-Modells. Die einzelnen Kompetenzen der Koordinierenden, Inspirierenden und Methodenexpert*innen verbinden Unterschiede bei den jeweiligen Fähigkeiten und erzeugen durch Überschneidungspunkte eine spezifische Kreativität und strukturierte Methodik. Die Rollen befinden sich in einer kontinuierlichen Wechselwirkung (Mishra & Koehler, 2006, S. 1030). Das Potenzial des Modells zeigt sich im Zentrum der Schnittmenge in Form einer produktiven Synergie hinsichtlich seiner wissenschaftlichen Fundierung, Innovation und Struktur.

In der Abbildung 1 wird deutlich, dass erst durch die Schnittmenge eine nachhaltige Synergie entwickelt wird. Für den Alltag empfiehlt es sich für Schulen, gezielt die Schnittstellenarbeit zu fördern, beispielsweise mittels gemeinsamer Projektwochen mit einer gleichberechtigten Zusammenarbeit von allen drei Rollen.

Durch die Abbildung 1 werden die klaren und theoretisch fundierten Verantwortlichkeiten bei der Arbeit in multiprofessionellen Teams aufgezeigt, wodurch kein Problem von Rollenkonkurrenz und/oder Beliebigkeit entsteht. Zugleich bilden sich durch Überschneidungen produktive Synergien, die die Wirksamkeit der multiprofessionellen Zusammenarbeit unterstreichen. Trotz dieser Vorteile multiprofessioneller Teams, werden diese in der Praxis österreichischer Schulen häufig nicht umgesetzt, da eine systematische Verankerung fehlt und eine kontinuierliche Trennungen einzelner Professionen nicht realisiert wird (Sonntag, 2022).

Beim TPACK-Modell stehen insbesondere die digitalen und didaktischen Kompetenzen der jeweiligen Personen im Mittelpunkt. Das Professionalisierungsdreieck zielt auf eine individuelle Reflexion ab. Eine Schwäche der klassischen multiprofessionellen Ansätze liegt zumeist im Bereich der unklaren Rollen und dem Mangel an Steuerung. Auch wenn hier gerade die

Stärken des Triarc-Modells zu finden sind, ist der flexible Umgang mit den einzelnen Rollen sowie die systemische Unterstützung notwendig, damit keine starren Hierarchien gebildet werden.

Dies bedeutet, trotz der zahlreichen Potenziale des Modells auch kritisch dessen Grenzen zu beachten. Ein Risiko ist etwa eine veränderte Form eines Silodenkens innerhalb der drei definierten Rollen, wenn keine klaren Schnittstellen definiert werden. Außerdem muss auch die Schulgröße berücksichtigt werden, denn wenn keine ausreichende Zahl an Lehrkräften vorhanden ist, lässt sich dieses kaum in seiner gedachten Struktur umsetzen und wäre entsprechend abzuwandeln, zum Beispiel dass eine bestimmte Person mehrere Rollen kombinieren müsste. Nicht zuletzt darf die Bürokratie bei der Implementierung des Modells nicht außer Acht gelassen werden, wobei sich der Aufwand durch die nachfolgenden Effizienzsteigerungen lohnt.

Praktische Umsetzung des Triarc-Modells an Schulen

Die nachfolgend vorgestellte Vorgehensweise fördert die Zusammenarbeit auf multiprofessioneller Ebene und ermöglicht das frühzeitige Erkennen von möglichen Konflikten:

- Schritt 1 = Bilden der Teams
Zuerst sind die Teammitglieder in unterschiedlichen Professionen auszuwählen, damit vielfältige Kompetenzen sichergestellt werden
- Schritt 2 = Zuteilung der Rollen
Je nach den persönlichen Stärken und/oder Interessen ist die konkrete Rolle zuzuordnen, damit Transparenz bei den Verantwortlichkeiten gegeben ist
- Schritt 3 = Planung der Ressourcen
Im Stundenplan sind fixe Zeiten für die Kooperationen festzulegen, damit die fortwährende Zusammenarbeit ermöglicht wird. Dazu zählt die Allokation von Ressourcen, die als Schlüsselfaktor beim Erfolg von Teamarbeit gelten.
- Schritt 4 = Fort- und Weiterbildung
Zur Stärkung der Kompetenzen des multiprofessionellen Teams sind für alle entsprechende Teamschulungen zu organisieren, um die individuellen Fach- und Kooperationskompetenzen zu erhöhen. Dies folgt der Idee der ‚Communities of Practice‘ (CoP), bei der eine Personengruppe zusammen an einem Anliegen arbeitet und durch kontinuierliche Interaktion ihr Wissen vertieft (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, S. 4). Durch die fortlaufenden und informellen Interaktionen des Teams wird die langfristige Weiterentwicklung im Beruf gefördert und Vertrauen über die Grenzen der jeweiligen Profession hinaus gestärkt.
- Schritt 5 = Evaluation
Zum Optimieren der Teamarbeit ist eine offene Feedbackkultur und laufende Reflexionen einzuplanen. Die Evaluation zählt zu den Kernprozessen des organisationalen

Lernens, und durch eine etblierte Feedbackkultur wird double-loop learning gefördert (Argyris, 1977, S. 116).

In der Abbildung 2 wird gezeigt, dass sich der Erfolg bei der Implementierung schrittweise einstellt, indem mehrere Ebenen zusammenspielen. So sichern strukturelle Maßnahmen den Rahmen, und durch bestimmte Prozesse wird konkret die Zusammenarbeit gestaltet. Mit der kontinuierlichen Fortbildung wird der Kreislauf in der Entwicklungsebene stabilisiert. Die in der Abbildung 2 dargestellte Triarc-Implementierungsarchitektur dient als ein praxisnahe Steuerungsinstrument, welches sowohl Schulleitungen als auch die Teams einsetzen können.

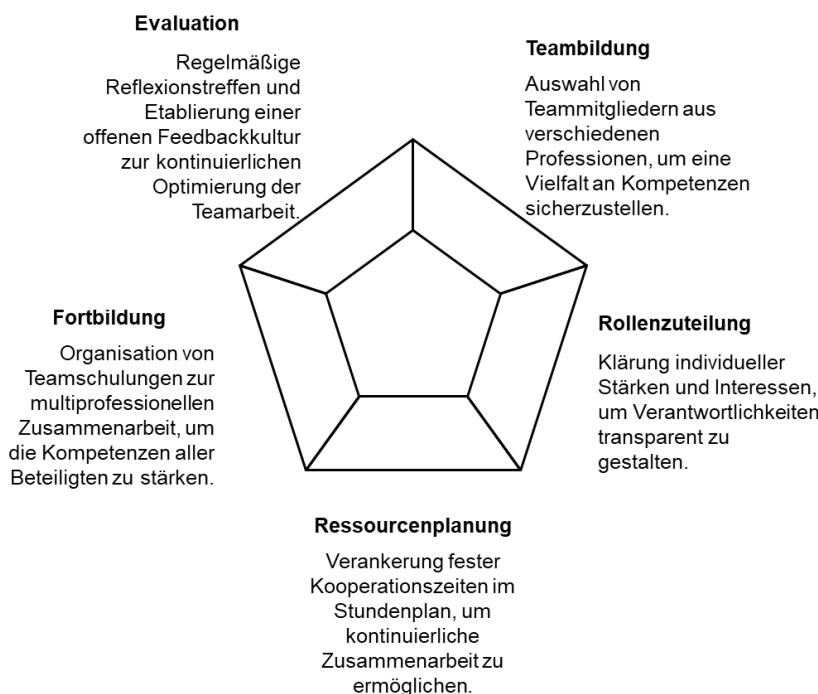


Abbildung 2: Triarc-Implementierungsarchitektur | eigene Darstellung

Mit dem Begriff ‚Triarc-Implementierungsarchitektur‘ wird das strukturelle/prozessuale Grundgerüst bezeichnet, welches bei der Einführung des Triarc-Modells genutzt wird. Der Terminus stellt den Aufbau mit seiner Systematik in den Mittelpunkt, welcher aus drei sich jeweils ergänzenden Komponenten besteht: die Struktur (zur Ressourcenplanung und Teambildung), der Prozess (zur Rollenzuteilung und Evaluation) sowie die Entwicklung (für die Fortbildung). Eine solche Architektur sichert neben der Stabilität und Steuerbarkeit auch die Nachhaltigkeit einer multiprofessionellen Zusammenarbeit.

Für weitere Untersuchungen des Triarc-Modells wird eine empirische Studie der Wirksamkeit angeregt. Hier könnte etwa durch eine quantitative Untersuchung mögliche Auswirkungen des Modells auf die Zufriedenheit von Lehrkräften, die Qualität des Unterrichts und Leistungen von Schüler*innen gemessen werden. Nach ersten Hinweisen liegen Andeutungen vor,

dass das multiprofessionelle Zusammenarbeiten eine wesentliche Gelingensbedingung darstellt für den Aspekt Inklusion.

Schlussfolgerungen

Mit dem Triarc-Modell können drei Aspekte bedacht werden, nämlich die Inklusion (indem durch Methodenexpert*innen die individuelle Förderung gesichert wird), die Schulorganisation (weil Koordinierende auf Struktur achten) und die Innovation (weil durch Inspirierende kreative Lernräume geöffnet werden). Es werden Synergien geschaffen und die jeweiligen Rollen agieren in komplementärer Form durch die integrierte Anwendung der Expertisen (Mishra & Koehler, 2006, S. 1030). Für Quereinsteiger*innen bieten Inspirierende eine wertvolle Funktion durch ihre gezielte Weiterqualifizierung und bei einer Einbindung in gegebene Netzwerke. Mehrwert wird durch die interdisziplinären Kooperationen der Sozialwissenschaft und Pädagogik geschaffen. Der zentrale Maßstab für das erfolgreiche Wirken des Triarc-Modells liegt in seinem unmittelbaren Nutzen für die Schüler*innen. Sie profitieren in mehrfacher Weise – durch die Methodenexpertise beziehen sie einen höheren Grad an individueller Förderung, sie erfahren Inspiration durch den anregenden Unterricht, der nah an ihrer Lebenswelt gestaltet ist, und durch die Koordination befinden sie sich in einer strukturierten, verlässlichen und transparenten Lernumgebung. Daher kann das Triarc-Modell sowohl für die interne Organisation als auch als direkter Treiber für die Verbesserung von Lernen und Erfahrung des Unterrichts verstanden werden.

Zugleich adressiert das Triarc-Modell durch dessen Struktur auf die zunehmend komplexer werdenden schulischen Bildungsaufträge. Mit dem Verbinden der komplementär genutzten Expertisen können die Inhalte der anspruchsvolleren Lehrpläne besser umgesetzt werden, während die Unterrichtsqualität aufgrund des erhöhten Spezialisierungsgrads gesteigert und zugleich die Lehrer*innen entlastet werden. Das Triarc-Modell bietet die Möglichkeit für ein lebendiges, interdisziplinäres und kollaboratives Arbeiten, das die Schüler*innen unmittelbar erleben und dessen Vorteile erkennen können.

Obwohl das Implementieren des Modells durchaus einen Paradigmenwechsel in Bezug auf die Schulorganisation bedeutet, wird dieser Aufwand durch das Potenzial einer gesteigerten Unterrichtsqualität, höheren Zufriedenheit der Lehrkräfte und einer optimaleren Vorbereitung der Schüler*innen auf die zukünftigen Herausforderungen aufgewogen. Anders als die top-down Steuerinstrumente wird beim Triarc-Modell die Struktur von den Expert*innen selbst gestaltet, was als Entlastung und/oder Empowerment wahrgenommen wird (Terhart 2011, S. 216). Zu überprüfen wären die Möglichkeiten, ob das Modell als ein Organisationsprinzip für alle Schulzweige geeignet ist.

Durch das Triarc-Modell wird ein theoretisch fundierter und praxisnaher Rahmen gebildet, um multiprofessionelle Zusammenarbeit in Schulen zu gestalten. Es verdeutlicht das Entstehen von Effizienz aufgrund klar definierten Rollen, ohne ein Mehr an Personal. Die multipro-

fessionellen Teams stellen eine Innovation für die Schulorganisation dar, und sind ein wesentlicher Beitrag für Professionalisierung in der zeitgemäßen Schule.

Zusammengefasst stellt das Triarc-Modells einen innovativen Weg dar, multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schule umzusetzen. Allerdings sind für den Erfolg bei der Implementierung intensive Phasen zur Abstimmung der Teams ebenso einzuplanen wie ein ausreichendes Maß an Ressourcen sowie zusätzlich eine das Modell unterstützende Schulleitung.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Bauer, P. (2018). Multiprofessionalität. In G. Graßhoff, A. Renker & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit* (S. 727–739). Wiesbaden: Springer VS.
- Gebhardt, M. & Heimlich, U. (2018). Inklusion und Bildung. In R. Tippelt & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Bildungsforschung* (S. 1241–1260). Wiesbaden: Springer VS.
- Hattie, J. (2023). *Visible learning. The sequel*. Abingdon Oxon: Routledge.
- Helmke, A. (2017). *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Seelze: Kallmeyer.
- Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge. A Framework for Teacher Knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054.
- Jesacher-Rößler, L. (2022). Schulentwicklungsbegleitung durch multiprofessionelle Teams. Aufgabenbereiche, Kooperationspraktiken und Beratungsverständnisse. *DDS – Die Deutsche Schule*, 114(4), 363–377.
- Kielblock, S., Gaiser, J. M. & Stecher, L. (2017). Multiprofessionelle Kooperation als Fundament der inklusiven Ganztagschule. *Zeitschrift für Inklusion. Gemeinsam Leben*, 25(3), 140–148.
- Otto, S. & Wasserfuhr, V. (2024). *Multiprofessionelle Teams an Schulen. Ein Scoping Review*. Working Paper des Instituts für Innovation und Technik (iit) Nr. 73. Berlin.
- Peperkorn, M., Müller, K. & Paulus, P. (2021). Inklusionsbezogene Anforderungen in Zusammenhang mit personalen und beruflichen Ressourcen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 24(6), 1335–1354.
- Sonntag, M. (2022). Multi-Professional Cooperation in the Austrian School System and its Implications for Inclusive Education. *Forum Oświatowe*, 34(1/67), 69–80.
- Speck, K. (2020). *Schulsozialarbeit. Eine Einführung*. Tübingen: Ernst Reinhardt.
- Stichweh, R. (1992). Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. Betrachtungen aus systemtheoretischer Sicht. In B. Dewe, W. Ferchhoff & F. O. Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern* (S. 36–48). Opladen: Leske & Budrich.
- Terhart, E. (2011). Lehrerberuf und Professionalität. Gewandeltes Begriffsverständnis – neue Herausforderungen. In W. Helsper & R. Tippelt (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 202–224). Weinheim und Basel: Beltz.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice. A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Autor

Thomas Benesch, Tit. Univ. Prof. Dr. habil. DDr.

Seit 2012 Dozent und Hochschulprofessor an der Privaten Pädagogischen Hochschule Burgenland sowie Titularprofessor für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Westungarischen Universität. Zuvor als Universitätsassistent und Fachhochschulprofessor in den Bereichen Biometrie und Informationsmanagement tätig. Autor von über 200 wissenschaftlichen Publikationen zu Bildungswissenschaft, angewandter Statistik und Fachdidaktik. Nebenberuflich als Unternehmensberater, Coach und Gutachter aktiv. Mitglied in Fachgesellschaften (ÖFEB, GDM).

Kontakt: thomas.benesch@ph-burgenland.at