



Keynote Schweizer Kongress für Heilpädagogik, Brugg-Windisch 2026, PH FHNW

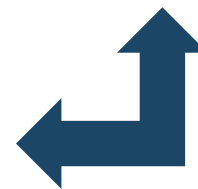
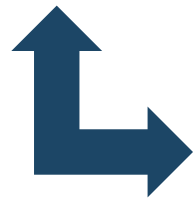
Multiprofessionelle Teamarbeit an Schulen stärken Impulse für Leitungspersonen

Silvia Pool Maag, 1. Sept. 2026



<https://www.etsy.com>

Problemstellung



Pool Maag, S. & Widmer-Wolf, P. (2025).
Multiprofessionelle Teams stärken. Impulse für
Schulleitungen. Bern: hep_

Leitfrage des Beitrags

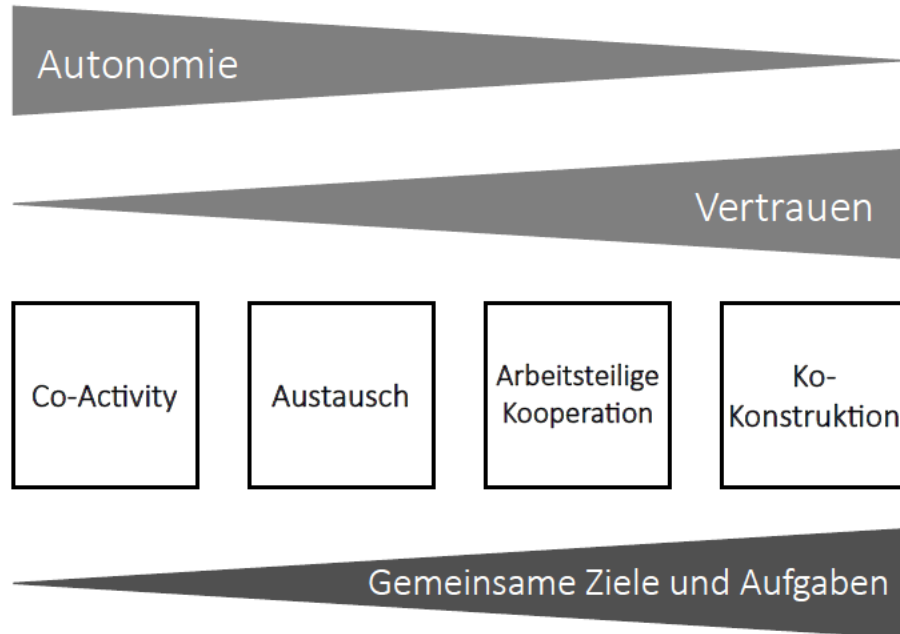
Wie können Schulleitungen das Spannungsfeld zwischen dem Anspruch an die Praxis der Zusammenarbeit an Schulen und dem Schulalltag mit seinen Begrenzungen, Unvollkommenheiten und Unvorhersehbarkeiten professionell bearbeiten, um multiprofessionelle Teamarbeit zu stärken?

Kooperationsformen und Begriffsbestimmungen

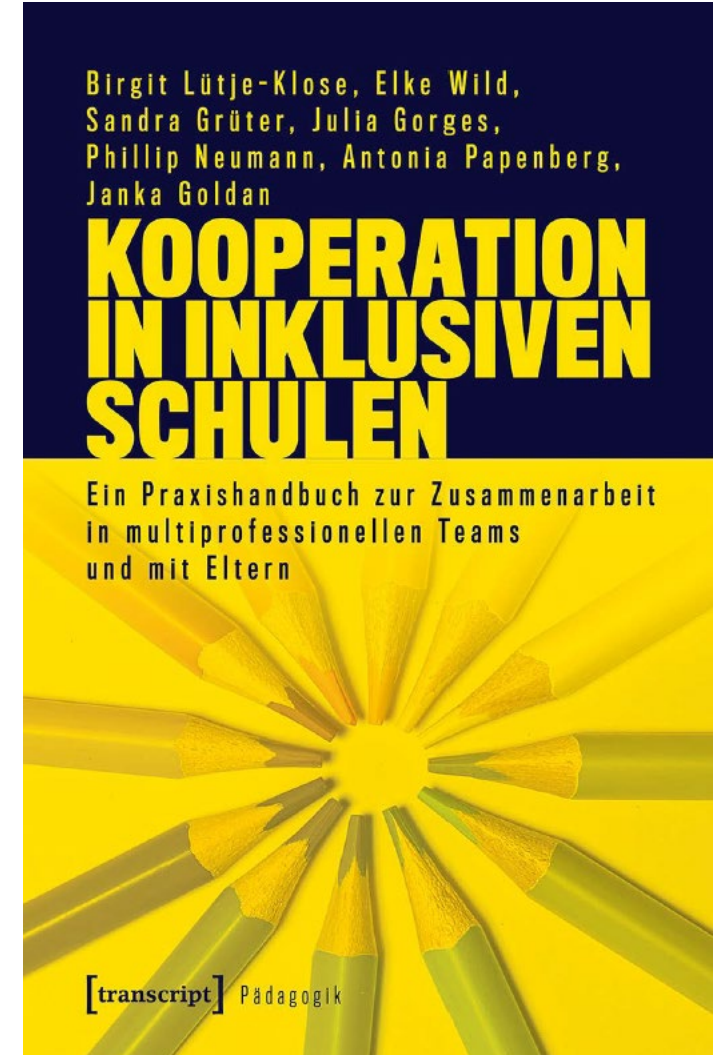
Formen der Zusammenarbeit

(Synonyme: Kooperation, Kollaboration)

Abbildung 4: Kooperationsformen



Quelle: Neumann, 2019 (unter Bezugnahme auf Gräsel et al., 2006; Marvin, 1990).



Lütje-Klose et al. (2024), S. 43

Multi- / inter- und intraprofessionelle Zusammenarbeit

Begriffsbestimmung

1. **Innerschulische Zusammenarbeit** (Lehrpersonen / pädagogisch-therapeutische Fachpersonen, Hortpersonal) und **ausserschulische Kooperation** (ausserschulische Partner: Fachstellen, Wissenschaft, Sportverein, Eltermitwirkung, ...) (Kielblock, Gaiser & Stecher, 2017, 142)
2. **Multi- / interprofessionelle (interdisziplinäre) Zusammenarbeit:** Mindestens zwei Berufsgruppen mit beruflicher Spezialisierung, Abstimmung der Handlungsvollzüge, fachlicher Austausch (Lehrpersonen, Betreuungspersonen, sozialpädagogische Fachkräfte oder therapeutisches Personal) (Lütje-Klose & Urban, 2014, 140)
3. **Intraprofessionelle Zusammenarbeit:** bezieht sich auf die Zusammenarbeit innerhalb einer Berufsgruppe (z.B. Regel-/Fachlehrpersonen, Schulische Heilpädagogik) (Lütje-Klose & Urban, 2014)

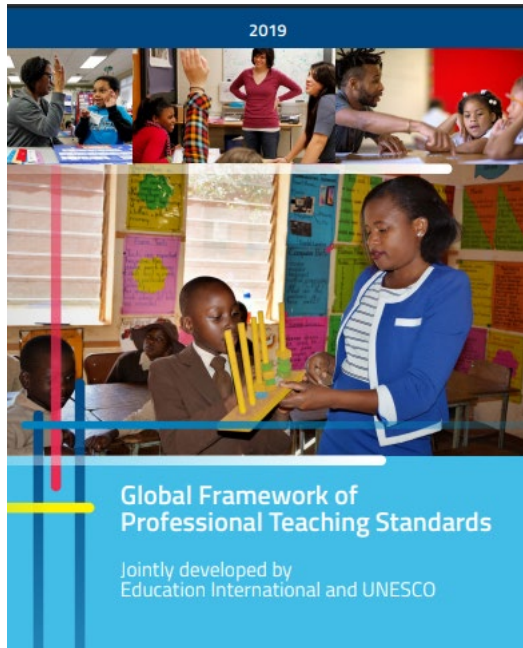
Gründe für Zusammenarbeit

Gründe für Zusammenarbeit Internationale Befunde

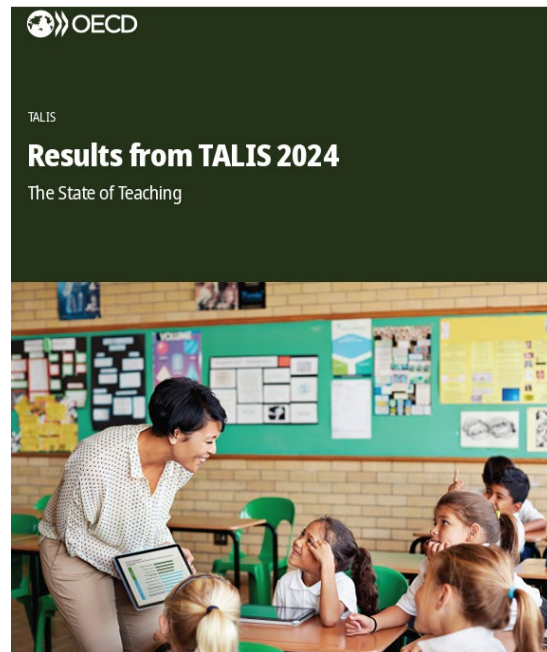


- Unterrichtsqualität verbessern
- Lernqualität verbessern
- Professionelles Lernen der Lehrpersonen unterstützen
- Wohlbefinden der Lehrpersonen stärken
- Professionelle Handlungskompetenz (Teacher Agency) fördern
- Schulentwicklung als Ganzes voranbringen
- Inklusion von Schülerinnen und Schülern fördern

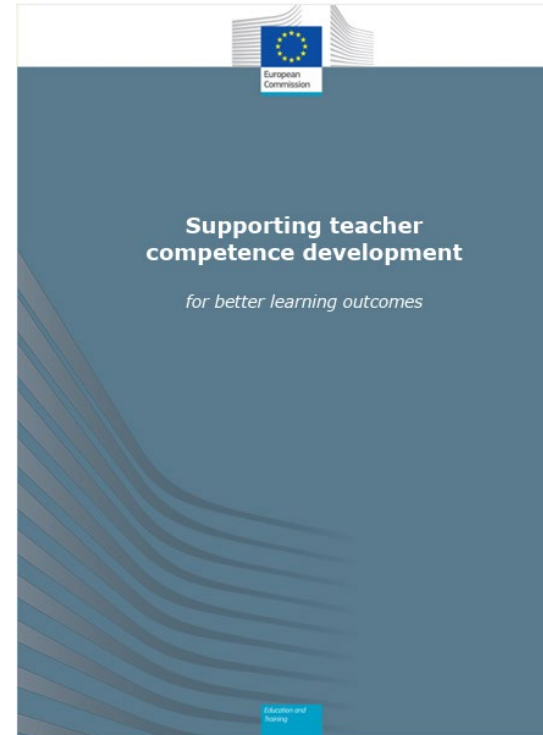
Zusammenarbeit und kollektive Praxis ist ein internationaler «Teaching Standard»



UNESCO (2024)



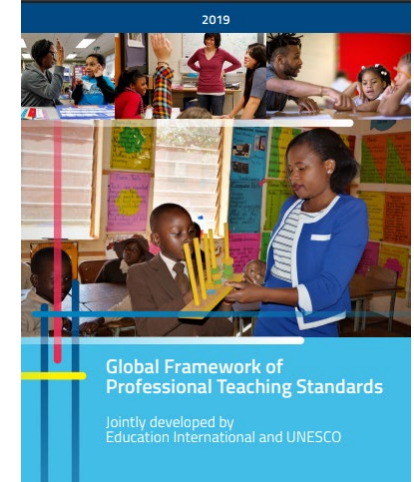
OECD (2025)



European Union (2013)

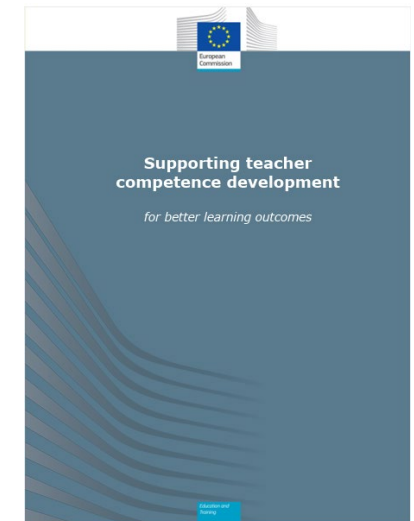
Teaching relations (UNESCO, 2024, S. 10):

- **Kooperative Prozesse** in Bezug auf Unterrichtsplanung, Unterrichtstätigkeit und das Wohlergehen der Schüler
- **Kooperative Prozesse**, die das berufliche Lernen, die Entwicklung und das Wohlergehen der Lehrkräfte unterstützen



Supporting teacher competence development (European Union, 2013, S. 39):

- Die Teilnahme an **Professionellen Lerngemeinschaften** -> Verbesserung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lehrkräfte
-> **kooperatives Schulklima**
- Die Schulleitung spielt eine **Schlüsselrolle** bei der Vermittlung **gemeinsamer Verantwortung**



Schlüsselrolle von Schulleitung

Zentrale Qualitätsbereiche an Schulen

Führung und Management



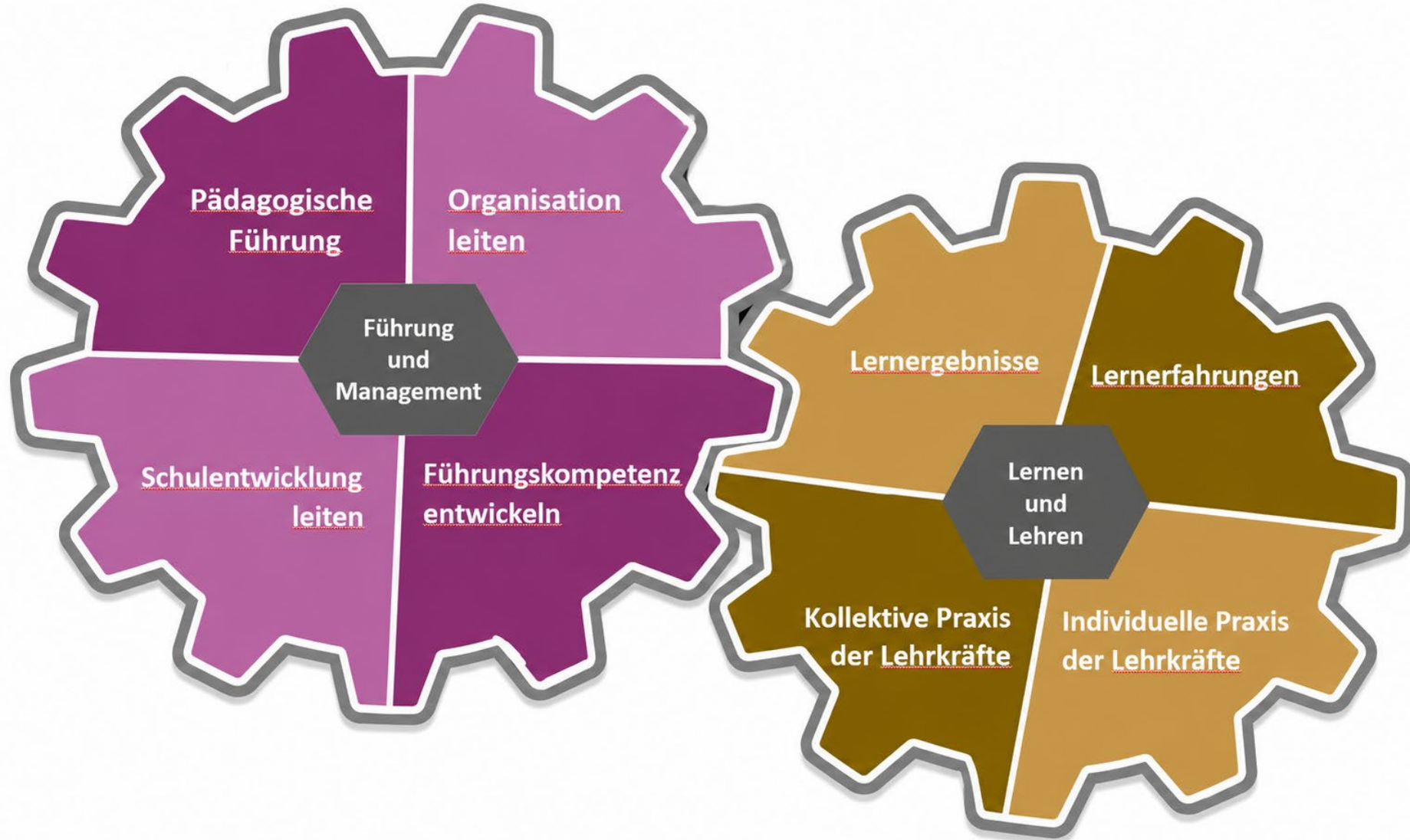
Lernen und Lehren



Gemeinsame Verantwortung als Verbindung der Handlungsfelder



Spannungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit von Zusammenarbeit entstehen in der Dynamik des Schulalltags



Bedingungen für multiprofessionelle Kooperation



1. **Strukturen:** Regeln und Vereinbarungssysteme als Grundlage für kooperatives Handeln: Richtlinien für die Zusammenarbeit, feste Kooperationsgefässe und –zeiten, z.B. ausserunterrichtliche Überschneidungszeiten von Lehrkräften und weiteren pädagogischen Fachkräften nutzen
2. **Schulkultur:** gemeinsam geteilte Haltungen und Einstellungen gegenüber Kooperation, positive Einstellungen der Kooperierenden zur jeweils anderen Profession, eine professionsunabhängige Haltung der Gleichberechtigung / Gleichbehandlung
3. **Arbeitsklima:** gegenseitige Wertschätzung und ein wechselseitig wahrgenommenes Vertrauen in die Zusammenarbeit (-> positive Kooperationskultur, erlebter Mehrwert durch Kooperation)

Maykus, Stephan (2011): Kooperation als Kontinuum. Erweiterte Perspektive einer schulbezogenen Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: VS.

Pool Maag, S. (2022). Multiprofessionelle Zusammenarbeit an inklusiven Schulen. Nicht die Zuständigkeit, sondern das Ergebnis zählt. Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, 28 (5- 6), 15-21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6542713>

Entwicklung von Bedingungen für multiprofessionelle Teamarbeit

Vier Kernaufgaben zur Förderung multiprofessioneller Zusammenarbeit

1. Entwicklungsanlässe als Gestaltungsimpulse verstehen und multiprofessionelle Teamarbeit weiterentwickeln
2. Werthaltungen entwickeln und Vertrauen schaffen
3. Multiprofessionalität strukturieren und soziale Architekturen schaffen
4. Multiprofessionelle Teams entwicklungsorientiert begleiten

Pool Maag, S. & Widmer-Wolf, P. (2025). Multiprofessionelle Teams stärken. Impulse für Schulleitungen. Bern: hep. [Multiprofessionelle Teams stärken | hep Verlag](#)



1. Entwicklungsanlässe als Gestaltungsimpulse verstehen und multiprofessionelle Teamarbeit weiterentwickeln



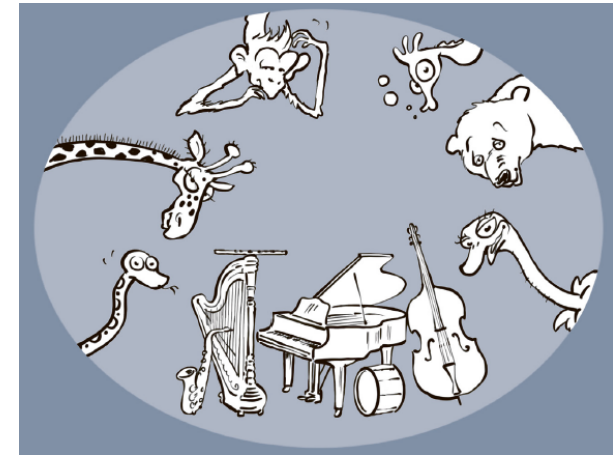
*“Eingespielten Routinen
begegnen”*

„Laute Bedenken übertönen
leise Zustimmung“



Handlungsimpuls I

Wir können Veränderungsbereitschaft wecken und den multiprofessionellen Teamansatz für Entwicklungsanlässe nutzen



Veränderungsbereitschaft wecken und Ängste ernst nehmen

Meine Erfahrung zeigt, dass eine sorgfältige Herangehensweise an Entwicklungsprojekte wichtig ist. Ich biete Hilfen an, damit Ziele erreichbar sind, plane Schritt für Schritt und visualisiere Meilensteine, denn nur so werden Visionen zu konkreten, bewältigbaren Aufgaben. Ich wecke Veränderungs-bereitschaft, indem ich einen bewussten Umgang mit kritischen Stimmen pflege, Bedenken umsichtig aufgreife sowie Ängste ernst nehme. Ich beziehe Stellung zur Frage, wie berechtigt an den Befürchtungen festgehalten werden sollte, oder ich stelle Erfahrungswerte für eine Neubewertung der Situation zur Verfügung. Wenn Kritik aufkommt, sage ich, dass ich mir das überlege, und wir darüber nochmals nachdenken müssen. Auf diese Art und Weise können wir fachlich im Gespräch und persönlich im Kontakt bleiben.

Handlungsimpuls II



Entwicklungsanlässe schaffen und Teams in Bewegung halten

Multiprofessionelle Teams entwickeln mit der Zeit eine Gruppenhaut und ritualisierte Abläufe und Verfahren. Das finde ich grundsätzlich positiv, da es die alltägliche Arbeit entlastet und der Mehrwert von Multiprofessionalität erfahrbar wird. Es ist mir aber auch ein Anliegen, Teams in Bewegung zu halten, damit die Fähigkeit zur Veränderung erhalten bleibt. An meiner Schule berichten sich Teams regelmässig von ihren Entwicklungsprojekten. Die Erfahrung zeigt, dass gelungene Praxisbeispiele eine Sogwirkung entfalten und bei anderen Teams Lust für Veränderung wecken. Darüber hinaus wirkt der teamübergreifende Austausch identitätsstiftend und stärkt das Gefühl, in der Schule am gleichen Strang zu ziehen.

2. Werthaltungen entwickeln und Vertrauen schaffen

Werthaltungen und Vertrauen können durch multiprofessionelle Teamarbeit gestärkt werden



Sechs konstruktive Strategien aus dem Fachdiskurs, die zur **psychologischen Sicherheit in Teams** beitragen (Edmonson, 2020):

1. Wertschätzung zeigen
2. Nichtwissen artikulieren
3. Einstehen für eigene Positionen
4. Vermeiden von Selbstdarstellung
5. Eingestehen von eigenen Fehlern
6. Transparenz gegenüber den Personen

Handlungsimpuls

Zusammenarbeitsvereinbarung für multiprofessionelle Teams

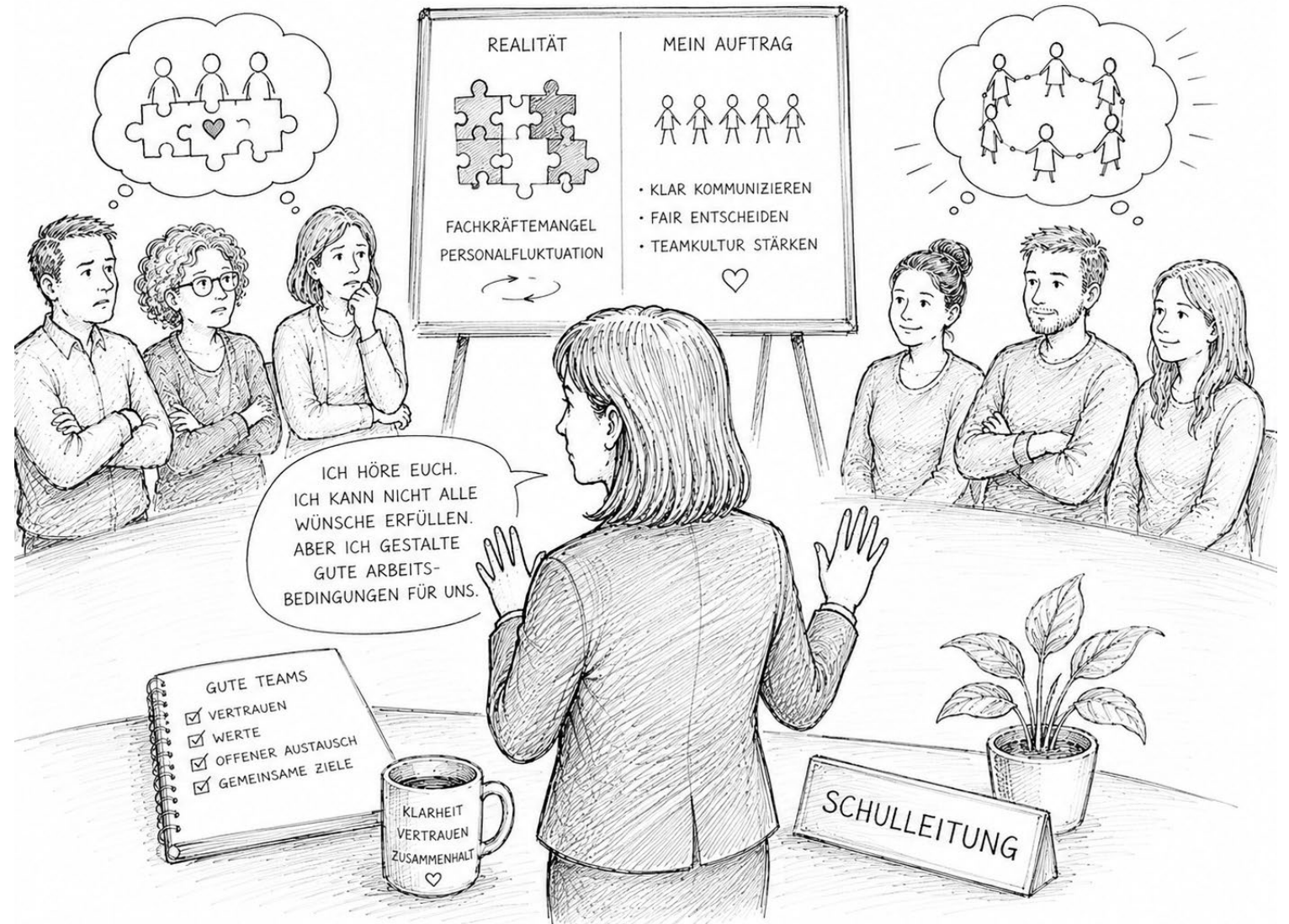
Gründe für multiprofessionelle Zusammenarbeit festhalten, z.B.:

1. Sie geben dem gemeinsamen Handeln in und ausserhalb des Unterrichts mehr Sicherheit und Verbindlichkeit.
2. Sie unterstützen die Erfüllung des Berufsauftrags.
3. Sie tragen zur Berufszufriedenheit aller Beteiligten bei.
4. Sie schaffen ein Fundament für das gemeinsame Auftreten vor der Klasse.
5. Sie fokussieren auf die Lernentwicklung der Schüler:innen.

Partner:innen	Namen	Rollen/Funktionen
<i>Zwischen wem gilt diese Arbeitsvereinbarung?</i>		
Aufgaben, Funktionen Wir haben die Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten gesichtet, wie sie vom Bildungsdepartement oder im lokalen Konzept vorgesehen sind. Welche zusätzlichen Regelungen oder Präzisierungen zu den vorgegebenen Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten treffen wir?		
Organisation Wer trifft sich in welcher Konstellation in welchem zeitlichen Abstand? Welchen zeitlichen Umfang haben unsere Treffen? Wie informieren wir uns in dringenden Fällen?		
Elternkontakte Wer ist die erste Ansprechperson für die Eltern? Wer nimmt an welchen Elternanlässen in welcher Rolle und mit welcher Aufgabe teil?		
Pädagogische Kernanliegen Was macht für uns guten Unterricht aus? Was ist uns bei der Förderung der Schülerinnen und Schüler wichtig?		
Klassenführung Welche Klassenregeln sind uns wichtig? Wie gehen wir bei Unterrichtsstörungen vor? Wer interveniert wann wie?		
Gemeinsam im Unterricht Wie nutzen wir die gemeinsame Zeit im Unterricht? Wie ermöglichen wir uns gegenseitig Beobachtungssequenzen?		

3. Multiprofessionalität in sozialen Architekturen strukturieren

„Wünschen von Lehrpersonen
zur Teamzusammensetzung
begegnen“



Handlungsimpuls I

Team-Konstellationen für unterrichtsnahe Zusammenarbeit

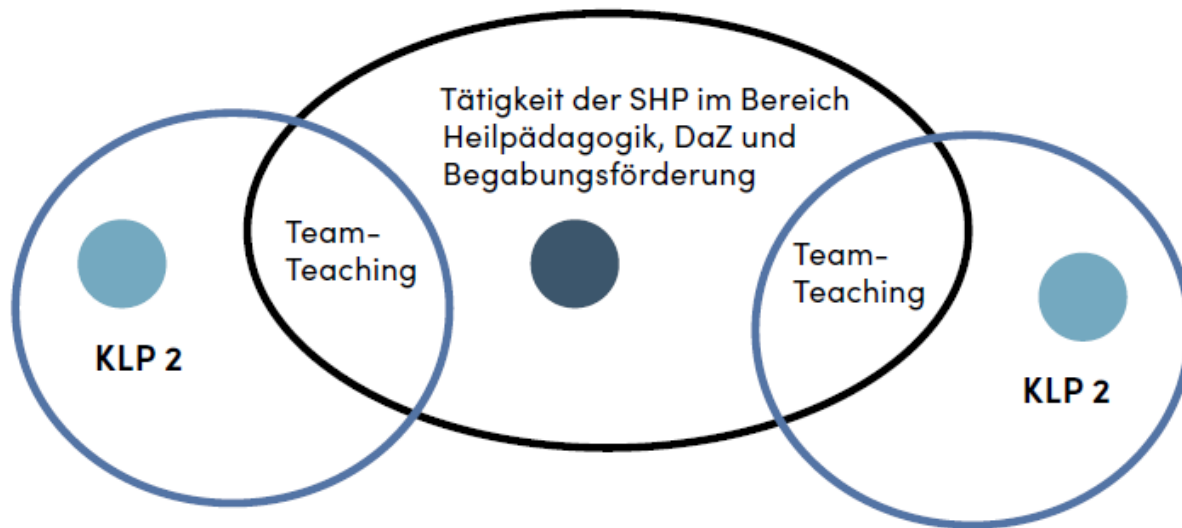


Abbildung 6: Modell Partnerklasse mit Einsatz der SHP in zwei Klassen (eigene Darstellung)

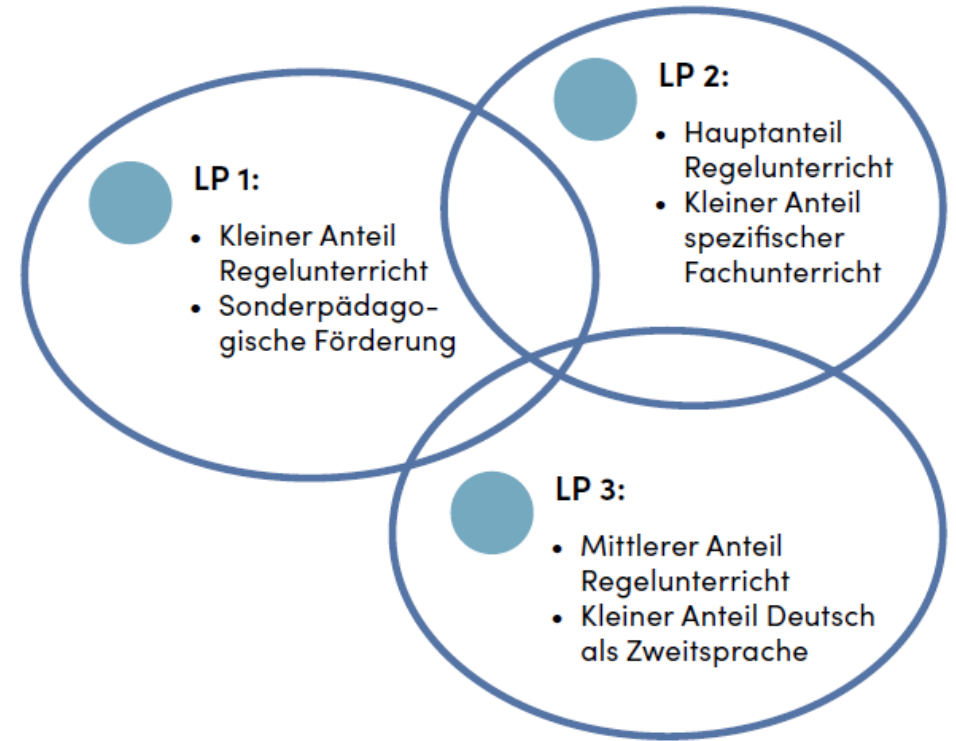
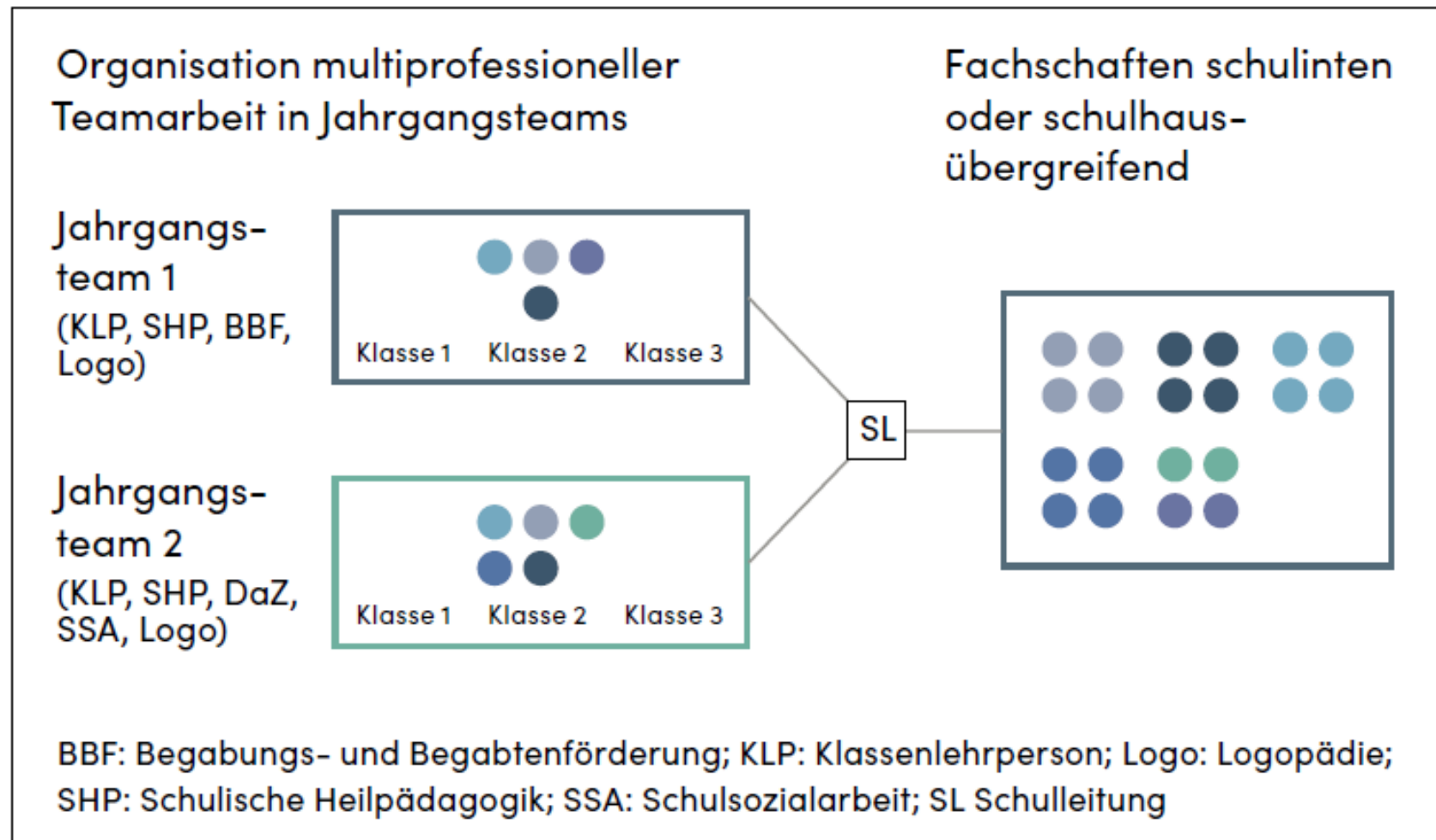


Abbildung 7: Modell Unterrichtsteam mit drei Lehrpersonen an einer Klasse (eigene Darstellung)

Handlungsimpuls II

Multiprofessionelle Teamarchitektur für grössere Schulen



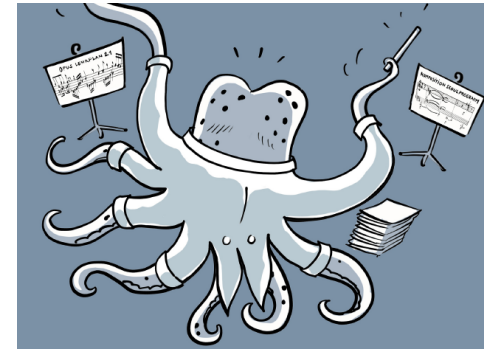
4. Multiprofessionelle Teams entwicklungsorientiert begleiten



*“Wenig verbindliche
Zusammenarbeit”*

Handlungsimpuls

Verbindliche multiprofessionelle Zusammenarbeit braucht Zeit, die eingeplant werden muss

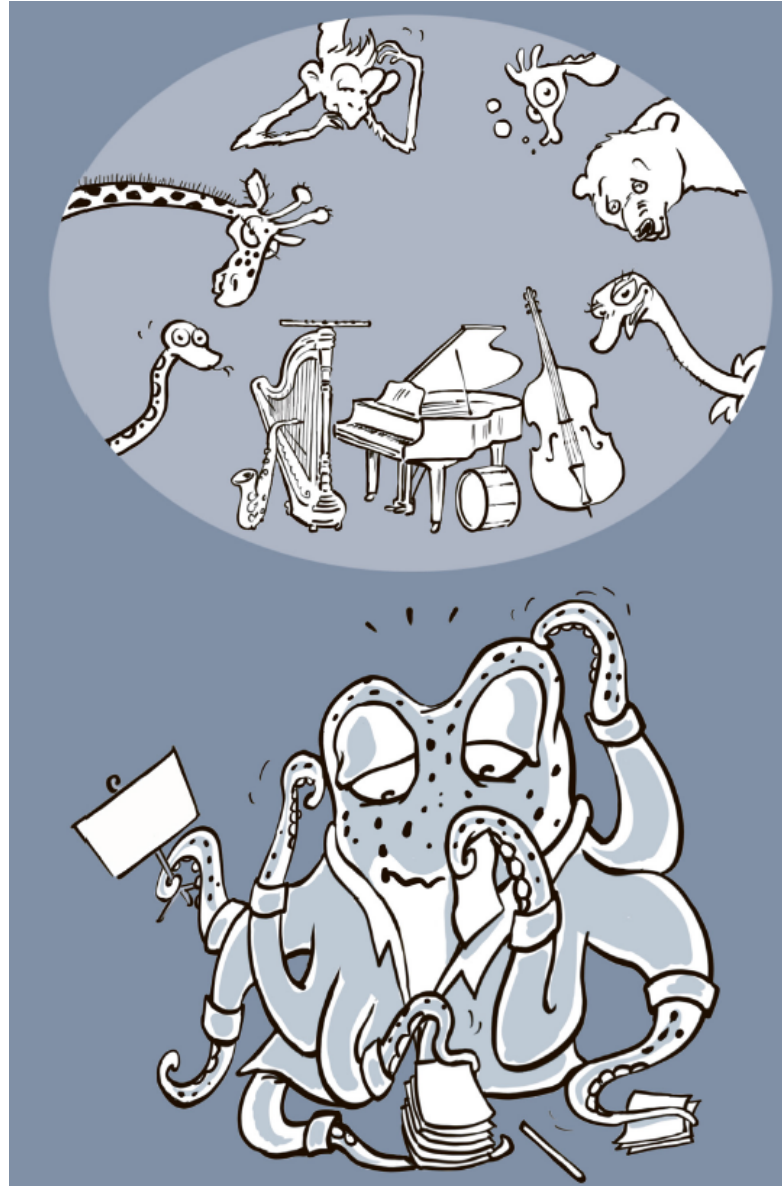


Verbindliche Formen der Zusammenarbeit vereinbaren und Ressourcen bereitstellen

In der Zusammenarbeitsvereinbarung werden Erwartungen, Rollen und Umsetzung der Zusammenarbeit geklärt, Entwicklungsthemen festgehalten und Anliegen schriftlich an mich als Schulleitung gerichtet. Der Verbindlichkeit dieser Aufgabe verleihe ich dadurch Nachdruck, dass ich von allen Mitarbeitenden im Rahmen des Berufsauftrags ein Kontingent im Umfang von 20 Stunden pro Schuljahr für diese Auseinandersetzung einfordere. Meine Vorgesetzten kennen unsere teambezogene Arbeitsweise innerhalb und ausserhalb des Unterrichts. Darauf basiert uns Schulbudget, weshalb ich den Ressourcenumfang gegenüber dem Geldgeber – auch wenn er einmal höher ausfällt als gewöhnlich - fachlich und konzeptuell gut begründen und nachvollziehbar darstellen kann, was sehr geschätzt wird und selten Fragen auslöst.

Diskussion

Situierte Multiprofessionalität in gemeinsamer Verantwortung



Literatur

- Akinyemi, A. F., Rembe, S., & Nkonki, V. (2020). Trust and positive working relationships among teachers in communities of practice as an avenue for professional development. *Education Sciences*, 10(5), 136. <https://doi.org/10.3390/educsci10050136>
- Besa, K.-S., Gesang, J., Kruse, C., & Rothland, M. (2022). Schulleitungshandeln und Kooperationsklima als Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung an Schulen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 68(6), 869–892. <https://doi.org/10.3262/ZP0000008>
- Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (2011). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi Delta Kappan*, 92(6), 81–92. <https://doi.org/10.1177/003172171109200622>
- Department of Education. (2022). *Looking at our school 2022: A quality framework for post-primary schools*. Government of Ireland. [Looking at Our School 2022 – Government of Ireland](#) [3.8.2026]
- Devecchi, C., & Rouse, M. (2010). An exploration of the features of effective collaboration between teachers and teaching assistants in secondary schools. *Support for Learning*, 25(2), 91–99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9604.2010.01445.x>
- Education International, & UNESCO. (2024). *Global framework of professional teaching standards*. Education International. [Offizielle Publikationsseite bei Education International](#) [3.8.2026]
- European Commission. (2013). *Supporting teacher competence development for better learning outcomes*. European Commission. [European Education Area – Teaching professions](#) [3.8.2026]
- Friend, M., & Cook, L. (2010). *Interactions: Collaboration skills for school professionals* (6th ed.). Merrill.
- Graf, E. O. (2024). *Die Globalität der Probleme und die Probleme der Globalität: Fragen an die Soziale Arbeit* (2. Aufl.). epubli.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Kielbock, St., Gaiser, J. M. & Stecher, L. (2017). Multiprofessionelle Kooperation als Fundament der inklusiven Ganztagschule. *Zeitschrift für Inklusion* 25(3), 140–148.
- 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. <https://doi.org/10.14361/9783839460689>

Literatur

- Maykus, Stephan (2011): Kooperation als Kontinuum. Erweiterte Perspektive einer schulbezogenen Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: VS.
- Muckenthaler, M., Tillmann, T., Weiß, S., & Kiel, E. (2020). Teacher collaboration as a core objective of school development. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 486–504. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1747501>
- OECD. (2025). *Results from TALIS 2024: The state of teaching*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>. [Offizielle Publikationsseite der OECD](#) [3.8.2026]
- Muckenthaler, M., Tillmann, T., Weiß, S., & Kiel, E. (2020). Teacher collaboration as a core objective of school development. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(3), 486–504. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1747501>
- OECD. (2025). *Results from TALIS 2024: The state of teaching*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>. [Offizielle Publikationsseite der OECD](#) [3.8.2026]
- Pool Maag, S. & Widmer-Wolf, P. (2026). Im Gespräch mit Michael Knechtle «Flexibel sein, Prozesse schrittweise angehen und dabei positiv bleiben». In Stiftung Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik (SZH), Pro Spectrum, *Zusammenarbeit als Kernauftrag. Gemeinsam auf dem Weg zu einer Schule für alle* (S. 97-108). Bern. https://shop.szh.ch/de/buecher-edition-szhcsp/227-zusammenarbeit-als-kernauftrag.html?utm_source=chatgpt.com
- Pool Maag, S. & Widmer-Wolf, P. (2025). *Multiprofessionelle Teams stärken. Impulse für Schulleitungen*. Bern: hep. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19237119>
- Pool Maag, S. (2022). Multiprofessionelle Zusammenarbeit an inklusiven Schulen. Nicht die Zuständigkeit, sondern das Ergebnis zählt. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 28 (5- 6), 15-21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6542713>.
- Widmer-Wolf, P. (2018). Kooperation in multiprofessionellen Teams an inklusiven Schulen. In Sturm, T. & Wagner-Willi, M. (Hrsg.), *Handbuch schulische Inklusion* (S. 299–313). Stuttgart: Barbara Budrich.
- Soini, T., Pyhältö, K., & Pietarinen, J. (2010). Pedagogical well-being: Reflecting learning and well-being in teachers' work. *Teachers and Teaching*, 16(6), 735–751. <https://doi.org/10.1080/13540602.2010.517690>

Vielen Dank
für das
Interesse!

