

Werkzeugkasten
Multiprofessionelle Schulentwicklung aktiv gestalten

Einführung

**Die Arbeit mit dem Werkzeugkasten:
Hinweise für Schulen und für Multiplizierende**

Susanne Enssen
Philipp Hackstein
Brigitte Micheel
Monique Ratermann-Busse
Sybille Stöbe-Blossey

Version 1.0 | Dezember 2025



Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN
Offen im Denken

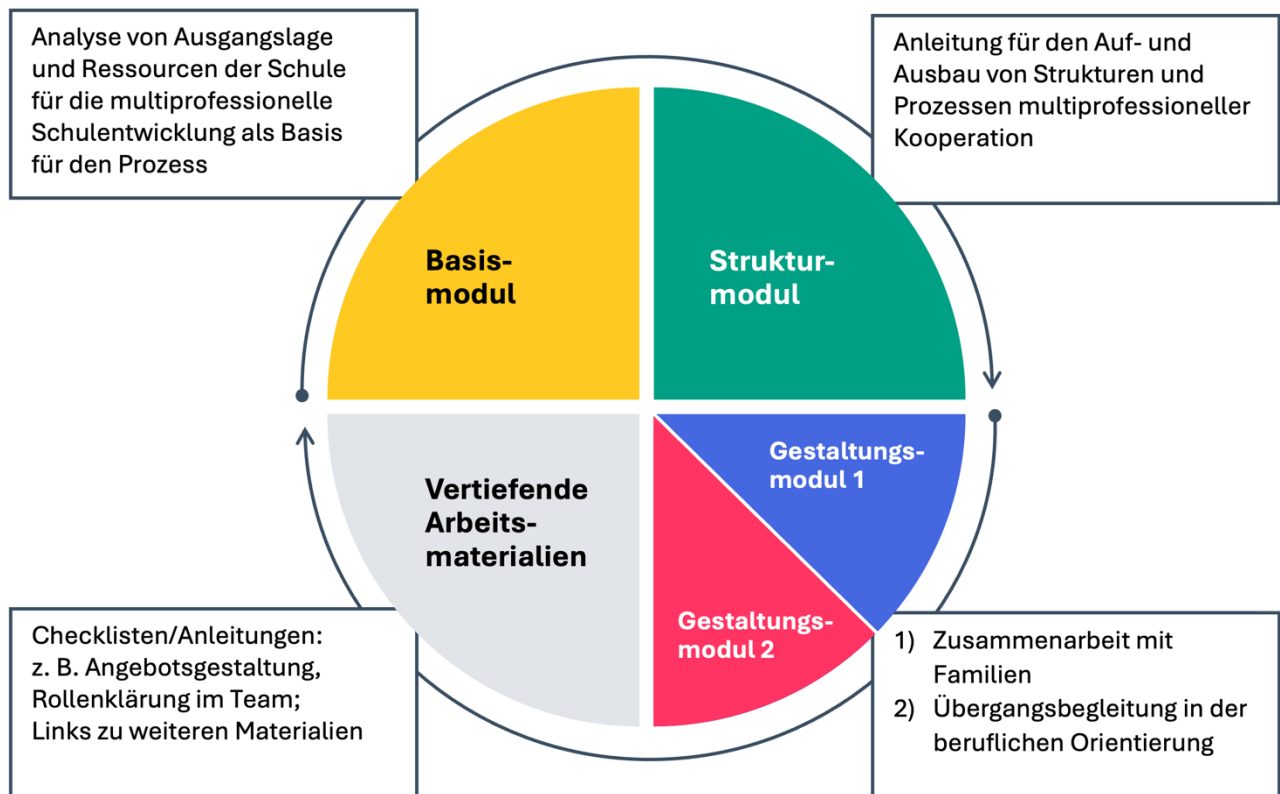
IAQ

Werkzeugkasten

Multiprofessionelle Schulentwicklung aktiv gestalten

Einführung

Die Arbeit mit dem Werkzeugkasten: Hinweise für Schulen und für Multiplizierende



Multiprofessionelle Schulentwicklung – warum?

Teams an Schulen sind längst multiprofessionell zusammengesetzt – Schulleitungen, Lehrkräfte mit unterschiedlichen Fächern, für sonderpädagogische Förderung und mit verschiedenen Zusatzqualifikationen, Arbeitsschwerpunkten und Funktionsstellen, Fachkräfte für Schulsozialarbeit und für Sozialpädagogik, Erzieherinnen und Erzieher sowie andere Beschäftigte in Ganztagsangeboten, Schulpsychologinnen und Schulpsychologen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Unterstützung von Inklusion und Integration oder in unterschiedlichen Programmen und Projekten. Die verschiedenen Professionen bringen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen unterschiedliche Perspektiven ein, die ein großes Potenzial beinhalten, Kinder und Jugendliche ganzheitlich und umfassend zu begleiten und so ihre Chancen auf Bildung und gesellschaftliche Teilhabe zu verbessern. Die Zusammenführung der unterschiedlichen professionellen Kompetenzen kann dazu beitragen, die Schülerinnen und Schüler bedarfsorientiert zu fördern und so ihre Lernvoraussetzungen und damit die Grundlagen für den Erwerb von Basiskompetenzen zu verbessern. Gleichzeitig bietet eine funktionierende Kooperation aller Professionen ein Potenzial, sich innerhalb des Schulteams wechselseitig zu unterstützen und zu entlasten.

In der Schulpraxis zeigt sich allerdings noch häufig: Die Schulteams verfügen heute zwar über vielfältige personelle Ressourcen, der **Weg von einem multiprofessionell zusammengesetzten zu einem multiprofessionell arbeitenden Team** ist jedoch oft weit und erfordert einen umfassenden Schulentwicklungsprozess. Häufig fehlt es an Grundlagen, bspw. an Transparenz über die multiprofessionellen Ressourcen an der Schule, an einer wechselseitigen Kenntnis von Aufgabenfeldern und an Zeit für den multiprofessionellen Austausch. Die Arbeit ist nicht selten durch ein Nebeneinander, manchmal auch durch ein Gegeneinander der Beteiligten gekennzeichnet, sodass die Potenziale des Miteinanders nicht optimal genutzt werden. Vor allem dann, wenn an einer Schule neue Programme und neues Personal hinzukommen, sind eine gute Verknüpfung von vorhandenen und neuen Strukturen und eine gute und zielorientierte Kooperation keine „Selbstläufer“.

Der Werkzeugkasten „Multiprofessionelle Schulentwicklung aktiv gestalten“ ist für alle Schulen der Primar- und der Sekundarstufe nutzbar und soll Anleitungen und Arbeitshilfen bereitstellen, um einen Prozess multiprofessioneller Schulentwicklung zu initiieren, durchzuführen und zu reflektieren. Das Ziel ist, Strukturen multiprofessioneller Kooperation aufzubauen und nachhaltig zu implementieren sowie die Potenziale der unterschiedlichen Professionen für die Bewältigung der Herausforderungen im Schulalltag optimal auszuschöpfen. Der Werkzeugkasten kann auf unterschiedliche Weise genutzt werden:

- **eigenständig durch Schulen** für die Planung, Durchführung und Reflexion von multiprofessioneller Schulentwicklung,
- als Grundlage für die gemeinsame Arbeit in **Schulnetzwerken** und/oder
- durch **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren** für die Begleitung von Schulen.

Von besonderer Bedeutung ist der Werkzeugkasten für das Bund-Länder-Programm „Startchancen“. In dem Programm wird der multiprofessionellen Kooperation ein hoher Stellenwert zugemessen (Abbildung 1). Die beteiligten Schulen erhalten zusätzliches Personal zur Stärkung multiprofessioneller Teams (MPT). Für den Erfolg des Startchancen-Programms ist es wichtig, die Kapazitäten, die die MPT-Kräfte mitbringen, möglichst gut für die Schule zu nutzen und die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Schulentwicklung zu integrieren – durch einen Prozess multiprofessioneller Schulentwicklung, von dem das gesamte Schulteam profitiert.

Das Programm Startchancen: Die Vereinbarung zwischen Bund und Ländern

„Die bestmögliche Teilhabe von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen, ist oberstes Ziel aller bildungspolitischen Aktivitäten. [...] Alle Kinder und Jugendlichen sollen in Deutschland die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten in einer diversitäts- und ungleichheitssensiblen Lernumgebung zu entwickeln und ihre Talente zu entfalten – unabhängig von der Herkunft.“ (S. 4)

[Das Programm unterstützt] „die innere und äußere Schulentwicklung. [...] Hierbei sollen die relevanten Akteure der Schulgemeinschaft, das Kollegium inklusive des gesamten pädagogischen Personals, aber insbesondere auch die Lernenden und die Elternschaft in systematischer und professioneller Weise einbezogen werden.“ (S. 6)

„Über Säule III wird Personal zur Stärkung multiprofessioneller Teams gefördert. Vor allem geht es hier um die Beratung und Unterstützung der Lernenden, eine lernförderliche Elternarbeit, die Entwicklung einer positiven Schulkultur sowie darum, Betroffene bei der Inanspruchnahme staatlicher Leistungen zu stärken.“ (S. 7)

Abbildung 1: Vereinbarung zwischen Bund und Ländern zur Umsetzung des Programms Startchancen für die Jahre 2024 bis 2034¹



Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

¹ https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2024/blv-startchancen.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Der Werkzeugkasten: Ein Produkt aus der Bund-Länder- Initiative „Schule macht stark“

Der Werkzeugkasten basiert auf Produkten, die am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ; Universität Duisburg-Essen) im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der **Bund-Länder-Initiative „Schule macht stark“ (SchuMaS)** im Arbeitsfeld „Außerunterrichtliches Lernen und Sozialraumorientierung“ (ALSO)² erarbeitet wurden. In Entwicklungswerkstätten mit elf Schulen in unterschiedlichen Bundesländern wurden in einem ko-konstruktiven Prozess Arbeitsmaterialien erstellt – zunächst für ausgewählte Gestaltungsfelder, für die eine multiprofessionelle Kooperation von besonderer Bedeutung ist (Zusammenarbeit mit Familien sowie Vorbereitung und Begleitung von Übergängen). Übergreifendes Ziel war es, die Schule als Organisation zu stärken und in einem ko-konstruktiven Prozess transferierbare Produkte zu entwickeln, die einen multiprofessionellen Schulentwicklungsprozess unterstützen und zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Gestaltungsfeldern multiprofessioneller Kooperation beitragen können.

Ausgehend von den Bedarfen an Schulen in herausfordernden Lagen haben die Schulleitungen und die Schulteams in den Entwicklungswerkstätten einen Bedarf an Information und Unterstützung für die Entwicklung alltagstauglicher Konzepte für ihre jeweilige Schule artikuliert. Ziel der Werkstattarbeit war, **in einem ko-konstruktiven Prozess schulspezifische Konzepte zu entwickeln und Lösungen in ausgewählten Gestaltungsfeldern zu erproben**. Dabei entstand praxisnahes Wissen zu Gelingensbedingungen für den Auf- und Ausbau von Strukturen der multiprofessionellen Kooperation im Schulteam und für die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten in den Gestaltungsfeldern. Damit andere interessierte Schulen von den Erfahrungen profitieren können, wurden die entwickelten Materialien im Werkzeugkasten „Multiprofessionelle Schulentwicklung aktiv gestalten“ gebündelt. Den Schulleitungen und den Schulteams, die sich in dem ko-konstruktiven Prozess gemeinsamer Entwicklungsarbeit engagiert und ihre Erfahrungen mit dem Projektteam geteilt haben, sei an dieser Stelle herzlich gedankt!

² ALSO-Konsortium (Autor*innengruppe). (2024). Bildungschancen für Schüler*innen durch außerunterrichtliches Lernen und Sozialraumorientierung (ALSO). In A. Marx & K. Maaz (Hrsg.), SchuMaS – Schule macht stark. Sozialraumorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung an Schulen in schwierigen Lagen (S. 271–281). Waxmann.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Entwicklungswerkstätten wird der **Werkzeugkasten „Multiprofessionelle Schulentwicklung aktiv gestalten“** hier in der **Version 1.0** vorgelegt. Im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Startchancen“ durch den **CHANCEN-Verbund**³ wird der Werkzeugkasten durch Mitglieder des vom Interdisziplinären Zentrum für Bildungsforschung (IZfB) der Universität Duisburg-Essen koordinierten Interdisziplinären Kompetenzzentrums „Multiprofessionelle Schulentwicklung im Sozialraum“⁴ erprobt, evaluiert und sukzessive weiterentwickelt und bedarfsorientiert ergänzt.

Das Konzept des Werkzeugkastens

Dem Begriff „Multiprofessionelle Schulentwicklung“ liegt das Konzept zugrunde, dass alle an der Schule vertretenen Professionen ein Schulteam bilden – sowohl das Lehrkräfte-Kollegium als auch das weitere an der Schule pädagogisch tätige Personal. Sie sind Beteiligte der Schulentwicklung, die sowohl den Entwicklungsprozess als auch die Arbeit im Schulalltag gemeinsam „aktiv gestalten“, indem sie die Kompetenzen der verschiedenen im Schulteam tätigen Professionen auf der Grundlage wechselseitiger Wertschätzung möglichst effektiv bündeln. Multiprofessionelle Kooperation ist ein integraler Bestandteil sowohl der Schulentwicklung als auch der Arbeit im Schulalltag – ausgerichtet auf das gemeinsame Ziel einer bestmöglichen Förderung der Bildungs- und Teilhabechancen aller Schülerinnen und Schüler.

Der Werkzeugkasten soll dabei helfen, über einen Prozess multiprofessioneller Schulentwicklung **zielorientierte und kooperative Arbeitsstrukturen und -prozesse** zu etablieren. Damit ordnet er sich in den Ansatz der Stärkung von Schulentwicklungskapazitäten für eine ressourcenorientierte Schulkultur ein (Abbildung 2), der bei der wissenschaftlichen Begleitung der Bund-Länder-Initiative „Schule macht stark“ der Arbeit im Arbeitsfeld „Schulentwicklung und Führung“ (ScheF) zugrunde gelegt wurde.

Der Werkzeugkasten fokussiert zunächst die **interne Schulentwicklung** und die **Kooperation des an der Schule tätigen Personals**. Mit dem **Bezug zum Sozialraum** wird davon ausgegangen, dass Schulen – nicht nur, aber insbesondere in benachteiligten Sozialräumen – ihre Arbeit am Bedarf der Kinder und Jugendlichen in ihrem Umfeld orientieren und ihre Familien einbeziehen sowie die Ressourcen des Sozialraums erkennen und nutzen sollen. Einbezogen wird auch die **Kooperation mit der Kommune** und mit **außerschulischen Partnern**, da sich aus einer zielorientierten Zusammenarbeit erhebliche Potenziale sowohl für die Unterstützung des Schulteams als auch für die Förderung der Schülerinnen und Schüler ergeben.

³ <https://www.dipf.de/de/forschung/projekte/wissenschaftliche-begleitung-und-forschung-fuer-das-startchancen-programm>

⁴ <https://www.uni-due.de/izfb/scp/scp-forschungsverbund.php>

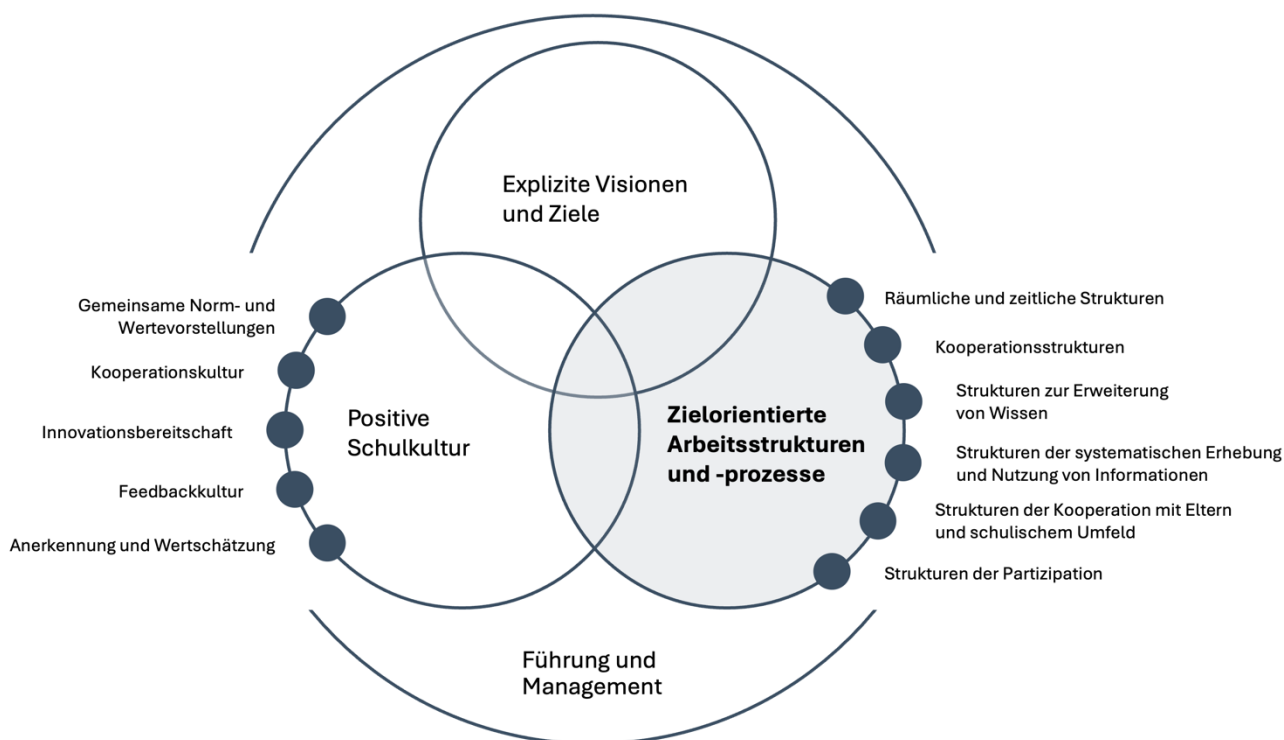


Abbildung 2: Verortung des Werkzeugkastens im integrierten Kapazitätenansatz (grau hinterlegt)⁵

Der Werkzeugkasten ist modular aufgebaut und besteht aus einem **Basismodul**, einem **Strukturmodul** und themenspezifischen **Gestaltungsmodulen** sowie vertiefenden **Arbeitsmaterialien**. So wird der erforderliche Rahmen zum Auf- und Ausbau multiprofessioneller Kooperation und zu deren Nutzung für verschiedene Gestaltungsfelder differenziert dargestellt. Basis- und Strukturmodul sind jeweils universell und unabhängig von spezifischen Frage- und Problemstellungen im Schulalltag und von der Schulform einsetzbar. Auf der Grundlage der Erfahrungen in den ALSO-Werkstätten werden im Herbst 2025 zunächst zwei Gestaltungsmodule vorgelegt – zur **Zusammenarbeit mit Familien** und zur **Übergangsbegleitung in der beruflichen Orientierung**. Eine bedarfsorientierte Ergänzung durch weitere Gestaltungsmodule ist geplant. Dabei sollen auch die berufsbildenden Schulen und hier insbesondere die Bildungsgänge der Ausbildungsvorbereitung berücksichtigt werden. Für die vertiefenden Arbeitsmaterialien wird eine Liste mit Links angelegt, die sukzessive ergänzt und erweitert wird.

In der Arbeit in den Entwicklungswerkstätten hat sich gezeigt, dass es für alle Teilnehmenden hilfreich ist, sich zunächst gemeinsam einen Überblick über die Ausgangslage und die Ressourcen der Schule zu verschaffen. Über das **Basismodul „Ausgangslage und Ressourcen der Schule“** werden daher grundlegende Informationen („Zahlen, Daten, Fakten“) zusammengetragen, die für alle am Entwicklungsprozess Beteiligten mit Blick auf die

⁵ Proskawetz, F. S., Kottmann, M., van Ackeren-Mindl, I., & Klein, E. D. (2023). Bedeutung und Stärkung einer ressourcenorientierten Schulkultur von Schulen an sozialräumlich benachteiligten Standorten. In M. Forell, G. Bellenberg, L. Gerhards & L. Schleenbecker (Hrsg.), Schule als Sozialraum im Sozialraum: Theoretische und empirische Erkundung sozialräumlicher Dimensionen von Schule (S. 109–122). Waxmann.

Strukturen und die personellen Ressourcen von Bedeutung sind. Das Basismodul unterstützt somit das Schulteam beim Start einer multiprofessionellen Schulentwicklung und dient der Vorbereitung des Aufbaus von Arbeitsstrukturen und -prozessen, die für die Bildung eines multiprofessionell arbeitenden Schulteams und für die Arbeit in unterschiedlichen Gestaltungsfeldern grundlegend sind.

Innerhalb der Schulen bietet das Basismodul die Möglichkeit zu einer Bestandsaufnahme über die Ausgangslage und zur Schaffung von Transparenz für alle Beteiligten. Für die Arbeit in Netzwerken kann es als Ausgangspunkt für einen Austausch über die Situation der am Netzwerk beteiligten Schulen genutzt werden. Für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eröffnet es die Möglichkeit, sich einen Überblick über die Ausgangslage und die Besonderheiten der Schule zu verschaffen.

Das **Strukturmodul „Arbeitsstrukturen und -prozesse der multiprofessionellen Kooperation“** bietet Unterstützung beim Aufbau und der Weiterentwicklung einer fachübergreifenden, inter- und intradisziplinären multiprofessionellen Zusammenarbeit in der Schule, im Sozialraum, mit außerschulischen Partnern und mit der Kommune. Es enthält Anleitungen für den Aufbau von **Schulentwicklungskapazitäten** und für die Etablierung von Kooperationsstrukturen und Arbeitsprozessen im Schulalltag, um koordiniertes Handeln aller schulischen und außerschulischen Akteure zu ermöglichen und zu unterstützen.

Grundlegend für den Aufbau von Schulentwicklungskapazitäten sind zunächst die Einrichtung und die kontinuierliche Arbeit einer **Multiprofessionellen Steuergruppe (MPS)**, die den Schulentwicklungsprozess organisiert und alle Beteiligten integriert. Darauf aufbauend geht es um die Erhebung von Bedarfen durch die Nutzung von Daten und die Partizipation der Schulgemeinde sowie um die Etablierung von **Multiprofessionellen Gestaltungsteams (MPT)** für Gestaltungsfelder multiprofessioneller Kooperation – bspw. Zusammenarbeit mit Familien, Vorbereitung und Begleitung von Übergängen, Berufsorientierung, Gestaltung des Ganztags, Integration von (neu) zugewanderten Schülerinnen und Schülern, Gesundheitsförderung, Medienerziehung, Schulabsentismus, Umgang mit herausforderndem Verhalten. Für den Schulalltag werden Anregungen für die Etablierung von Arbeitsstrukturen und -prozessen gegeben, die sowohl das Schulteam als Ganzes betreffen als auch für einzelne Gestaltungsfelder genutzt werden können. Dabei richtet sich der Fokus zunächst auf die Kooperation im Schulteam, dann auf die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern. Für einige Elemente des Strukturmoduls werden im Rahmen der Verweise auf vertiefende Arbeitsmaterialien **Anleitungen und Arbeitshilfen** bereitgestellt, die dabei unterstützen können, konkrete Schritte umzusetzen.

Die Gestaltungsmodule bieten gezielte Anregungen und Impulse für die Gestaltung eines schulspezifischen Konzepts zu dem jeweiligen Gestaltungsfeld. Auch hier können vertiefende Arbeitsmaterialien genutzt werden. Das **Gestaltungsmodul „Zusammenarbeit mit Familien“** wurde zunächst in und mit Grundschulen entwickelt. In der für den Werkzeugkasten überarbeiteten Version ist es auch für Schulen der Sekundarstufe nutzbar. Anknüpfend an das Konzept von Familienzentren an Schulen richtet es seinen Fokus auf die Entwicklung und Umsetzung von Angeboten für Familien und die Weiterentwicklung der Bildungs- und Erziehungspartnerschaft. Das **Gestaltungsmodul „Übergangsbegleitung in der beruflichen Orientierung“** adressiert vor allem Schulen der (oder mit) Sekundarstufe I. Hier geht es um den Auf- und Ausbau von Strukturen einer kooperativen Übergangsbegleitung, um Schülerinnen und Schülern mit heterogenen Bedarfen bei der Nutzung von

Angeboten der Berufsorientierung zu unterstützen und ihnen eine individuelle Begleitung auf dem Weg in ihren weiteren (Aus-)Bildungs- und Berufsweg zu bieten.

Orientiert an den Bedarfen der Schulen und der Unterstützungssysteme in den Ländern plant das Interdisziplinäre Kompetenzzentrum „Multiprofessionelle Schulentwicklung im Sozialraum“ im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Startchancen“ die Erstellung weiterer Gestaltungsmodule zu unterschiedlichen Gestaltungsfeldern multiprofessioneller Kooperation. In einem ersten Schritt ist die Entwicklung eines Gestaltungsmoduls geplant, das speziell auf Bedarfe von Berufsbildenden Schulen ausgerichtet wird.

Alle Module des Werkzeugkastens sind bedarfsorientiert einsetzbar und mit anderen Instrumenten der Schul- und Unterrichtsentwicklung kombinierbar. Die einzelnen Elemente verstehen sich als Anregungen, nicht als feste Vorgaben. Insbesondere sollen vorhandene Strukturen und Konzepte genutzt und ggf. weiterentwickelt werden; keinesfalls sollen Doppelstrukturen aufgebaut werden. Wenn es zum Beispiel bereits eine Steuergruppe für die Schulentwicklung gibt, sollte die Arbeit mit dem Werkzeugkasten an diese Gruppe anknüpfen. Der Werkzeugkasten ist daher darauf ausgerichtet, zunächst eine Bestandsaufnahme darüber anzuregen, was an der Schule bereits umgesetzt oder in Planung ist. Die Wertschätzung von bereits geleisteter Entwicklungsarbeit bildet eine gute Motivation für den weiteren Prozess. Die Erfahrungen in den Entwicklungswerkstätten haben gezeigt, dass viele Schulen schon viel aufgebaut haben – oft mehr, als den Beteiligten zu Beginn des Prozesses bewusst war. Die einzelnen Elemente der Struktur- und Gestaltungsmodule basieren auf zahlreichen guten Beispielen, die in der Praxis vorgefunden wurden.

Impressum

Forschungsabteilung Bildung, Entwicklung,
Soziale Teilhabe (BEST)

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)
Universität Duisburg-Essen
Forsthausweg 2, 47057 Duisburg

Susanne Enssen
Philipp Hackstein
Brigitte Micheel
Monique Ratermann-Busse
Sybille Stöbe-Blossey

werkzeugkasten-mpse@uni-due.de



Dieses Werk steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). Die vollständigen Lizenzbedingungen finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

Hinweis für Screenreader: Diese Lizenz erlaubt das Teilen und Bearbeiten des Materials – nicht für kommerzielle Zwecke –, wenn der Name der Urheberin oder des Urhebers genannt wird und alle abgeleiteten Werke unter denselben Lizenzbedingungen veröffentlicht werden.