

# Was kennzeichnet multiprofessionelle Zusammenarbeit und welche Rahmenbedingungen ermöglichen eine solche Zusammenarbeit?

## Ausgangslage

Prof. Brit Reimann Bernhardt & Jenny Eibig

Multiprofessionelle Zusammenarbeit ist in der Schulsozialarbeit eine zentrale Antwort auf komplexe Problemlagen von Kindern und Jugendlichen, steht jedoch im Spannungsfeld von Professionalisierungsansprüchen und Fachkräftemangel. Unterschiedliche Professionen können Zusammenarbeit bereichern, bergen ohne klare Rahmung jedoch das Risiko von Rollenunklarheiten und De-Professionalisierung.

Professionelle Zusammenarbeit setzt daher verbindliche Qualifikationsstandards, klare Zuständigkeiten und ein gemeinsames fachliches Verständnis voraus. Ermöglicht wird sie durch strukturelle Rahmenbedingungen wie feste Kooperationsformate, Zeit für Austausch und eine unterstützende Leitungs- und Steuerungsebene. Nur so kann multiprofessionelle Zusammenarbeit nachhaltig zur Förderung von Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit beitragen.

Quellen: Zentrale Literatur (Kurzbezug für Poster) Beham-Rabanser, M. & Bacher, J. (2018). Kooperation in multiprofessionellen Teams. / Chiapparini, E., Bussmann, S., Eberitzsch, S. & Stohler, R. (2016). Professionalisierung und Kooperation im Bildungsbereich. / Dewe, B. & Otto, H.-U. (2011). Profession, Sozialpädagogik und Soziale Arbeit. Beltz Juventa. / Eisenberg, Marco. (2021). Wahrnehmen und Denken mit vielen Köpfen. Wie Vielfalt unsere Sicht und kollaborative Kreativität revolutionieren können. In: Spiegel, Peter & Pechstein, Arndt & von Faber-Lamla, M. et al. (2018). Multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bildungswesen. / Haude, J. et al. (2018). Schulsozialarbeit und Kooperation / Hortburg, Anabel, Tornes & Grünberg, Annakathrin. (2021). Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. München, Verlag Franz Vohler, S. 216-223. / Hargreaves, Andy & O' Connor, Michael T. (2018). Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Corwin / Lütj-Klose, B. et al. (2024). Multiprofessionelle Kooperation und Inklusion. / Oevermann, U. (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns (Hrsg.), Pädagogische Professionalität, Suhrkamp. / Olk, T., Speck, K. & Stimpel, T. (2011). Jugendhilfe und Schule. / Olk, T. & Stimpel, T. (2017). Jugendhilfe und Schule. / Stüwe, K. & Speck, T. (2019). Schulsozialarbeit und multiprofessionelle Kooperation. Beltz Juventa. / SGB VIII § 13a (2021) / Szczyrba, B. (2003). Kooperation und Reflexion.

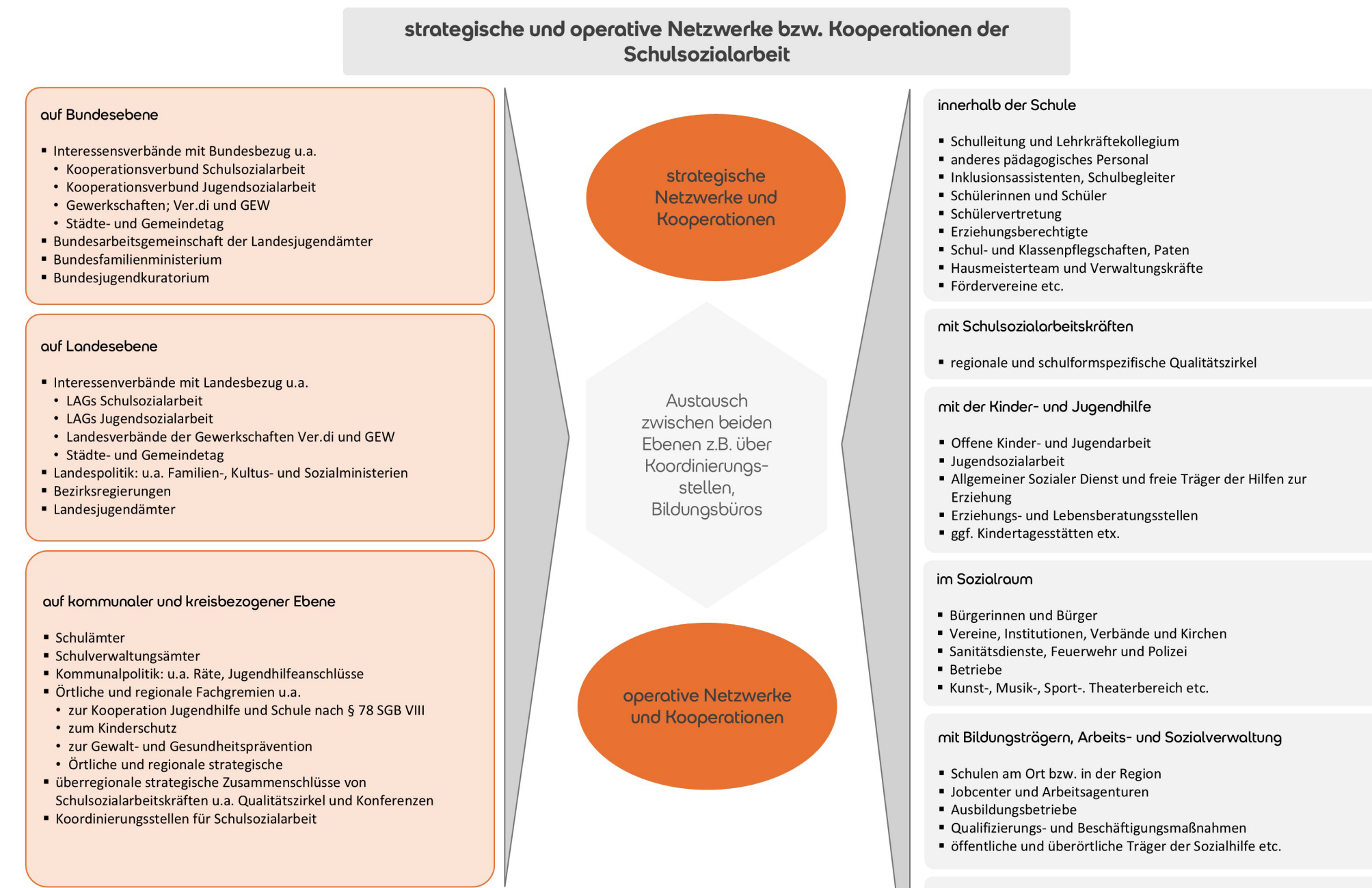


Schaubild zur Vernetzung der Schulsozialarbeit. -Quelle: Stüwe et al. 2017, S. 137

## Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams – systemisch und kollaborativ gedacht

Prof. Angela Teichert & Christopher Ott

Eine systemische Perspektive unterstützt eine integrative Lernumgebung und eine enge Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften, Schüler:innen und Schulsozialarbeiter:innen. Solch eine sogenannte kooperative Professionalität teilt Wissen und Erfahrungen miteinander und sucht gemeinsam nach Lösungen. Die Form der kollaborativen Professionalität zielt darauf ab, eine tiefgreifende und kontinuierliche Zusammenarbeit zu fördern, in der alle Beteiligten aktiv ihre Perspektiven einbringen, um die Qualität von Bildung zu steigern und eine kreative Unterstützung der Schüler:innen in ihrem Lernen zu gewährleisten (Hargreaves und O'Connor 2018).

Für multiprofessionelles Arbeiten ist eine gezielte Kompetenzentwicklung für Schulsozialarbeiter:innen und Lehrer:innen unerlässlich. Die Bereitschaft, multiperspektivisch zu arbeiten, wird durch einen dreistufigen Prozess gefördert. Zunächst ist es im ersten Schritt wichtig, verschiedene Perspektiven zu erkennen und diese effektiv zu kommunizieren. Im zweiten Schritt werden Methoden (z.B. Design Thinking, Denkschulen) erlernt, die die Teamarbeit in einem multiperspektivischen Rahmen unterstützen. Abschließend werden im dritten Schritt Fähigkeiten berücksichtigt, die potenzielle Unstimmigkeiten reduzieren und die Zusammenarbeit im Team stärken (Eisenberg, 2021).



Quelle: Lehmann Julia, 2025, Gelingensfaktoren multiprofessioneller Zusammenarbeit

## Multiprofessionelle Zusammenarbeit

### Herausforderungen / Hindernisse

**Informationsdefizite** – Fehlendes Wissen über Aufgaben, Strukturen und Rechtsgrundlagen der jeweils anderen Profession erschwert Zusammenarbeit.

**Vorurteile & Vorbehalte** – Negative Zuschreibungen gegenüber der anderen Profession können Kooperationsbereitschaft mindern.

**Strukturelle Ungleichgewichte** – Unterschiede in Bezahlung, Status und der Anstellung erzeugen Spannungen und Akzeptanzprobleme.

**Machtgefälle & Hierarchien** – Schulische Hierarchien können SchuSo als nachgeordnet erscheinen lassen.

**Institutionelle Trennung** – Getrennte Zuständigkeiten von Schule und Jugendhilfe erschweren Zusammenarbeit.

**Getrennte Ausbildungswege** – Unterschiedliche berufliche Sozialisation führt zu abweichenden Denk- und Handlungslogiken.

**Unterschiedliche Zielperspektiven** – Schule und SchuSo verfolgen teils unterschiedliche Aufträge und Erfolgskriterien.

**Unterschiedliche Schüler:innen-Wahrnehmung** – Fokus auf Leistung vs. Lebenswelt kann zu Spannungen führen.

**Konzeptionelle Unklarheit** – Fehlende Konzepte führen zu diffusen Erwartungen und Allzuständigkeit der SchuSo.

**Rollenunklarheit** – Unklare Aufgabenabgrenzung erzeugt Unsicherheit und Konflikte.

**Unzureichende Ressourcen** – Zeit-, Raum- und Personalmangel behindern regelmäßigen Austausch und Qualität.

**Konkurrenz & Statuskämpfe** – Anerkennungsprobleme und Unsicherheiten können Kooperation blockieren.

**Einzelkämpferrolle der SchuSo** – Geringe Einbindung fördert Isolation im Schullalltag.

**Fehlende Reflexion** – Ohne Reflexion bleiben Konflikte und Missverständnisse bestehen.

**Spannung Klarheit vs. Flexibilität** – Abgrenzung und Kooperation stehen in einem Spannungsverhältnis.

### Gelingensfaktoren (kurz erklärt)

**Transparenz & Information** – Klare Information über Aufgaben, Zuständigkeiten und Angebote von Schule und SchuSo reduziert Missverständnisse.

**Professionsverständnis & Offenheit** – Unterschiedliche berufliche Perspektiven werden anerkannt und als Ressource genutzt.

**Symmetrische Zusammenarbeit** – Kooperation auf Augenhöhe stärkt gegenseitige Anerkennung und Vertrauen.

**Unterstützende Leitungskultur** – Schulleitung und SchuSo-Leitung fördern Kooperation aktiv und moderierend.

**Verbindliche Verankerung** – Schriftliche Kooperationsvereinbarungen schaffen Klarheit und Verlässlichkeit.

**Gemeinsame Qualifizierung** – Austausch und Fortbildungen fördern gegenseitiges Verständnis.

**Gemeinsame Zielformulierung** – Das Wohl der Schüler:innen bildet die verbindende Zielbasis.

**Schnittmengenorientierung** – Lern- und Lebensweltperspektiven werden fachlich zusammengeführt.

**Konzeptionelle Klarheit** – Klare Ziele und Zuständigkeiten strukturieren Zusammenarbeit.

**Rollen- & Auftragsklärung** – Definierte Rollen schaffen Handlungssicherheit.

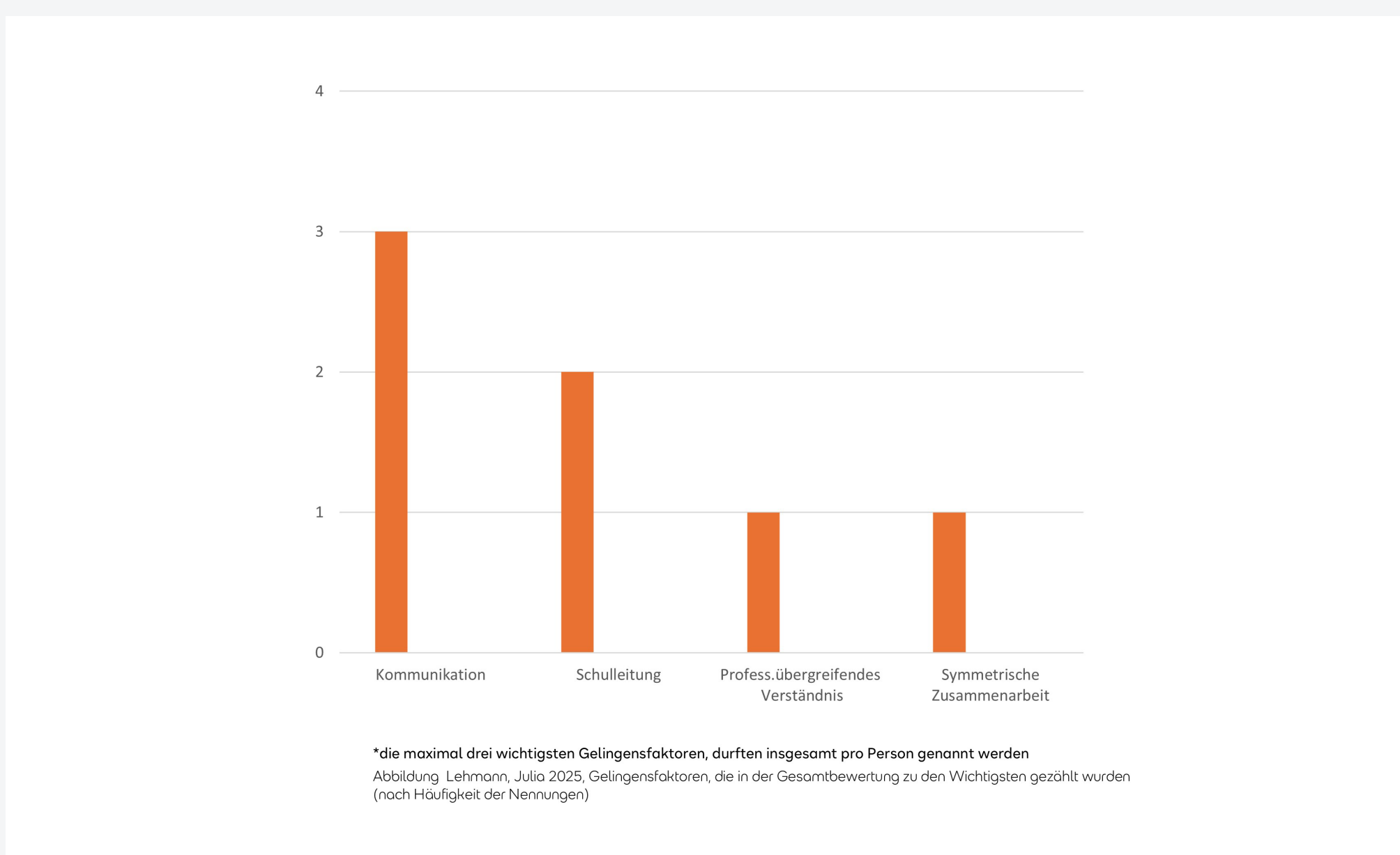
**Ausreichende Rahmenbedingungen** – Ressourcen ermöglichen regelmäßigen Austausch und Qualität.

**Vertrauensvolle Kommunikation** – Regelmäßiger, offener Austausch stärkt Zusammenarbeit.

**Partizipation & Einbindung** – Beteiligung an Gremien stärkt Zugehörigkeit und Selbstwirksamkeit.

**Reflexion & Evaluation** – Gemeinsame Auswertung verbessert Kooperation nachhaltig.

**Rollenflexibilität bei Klarheit** – Klare Zuständigkeiten und Offenheit ergänzen sich professionell.

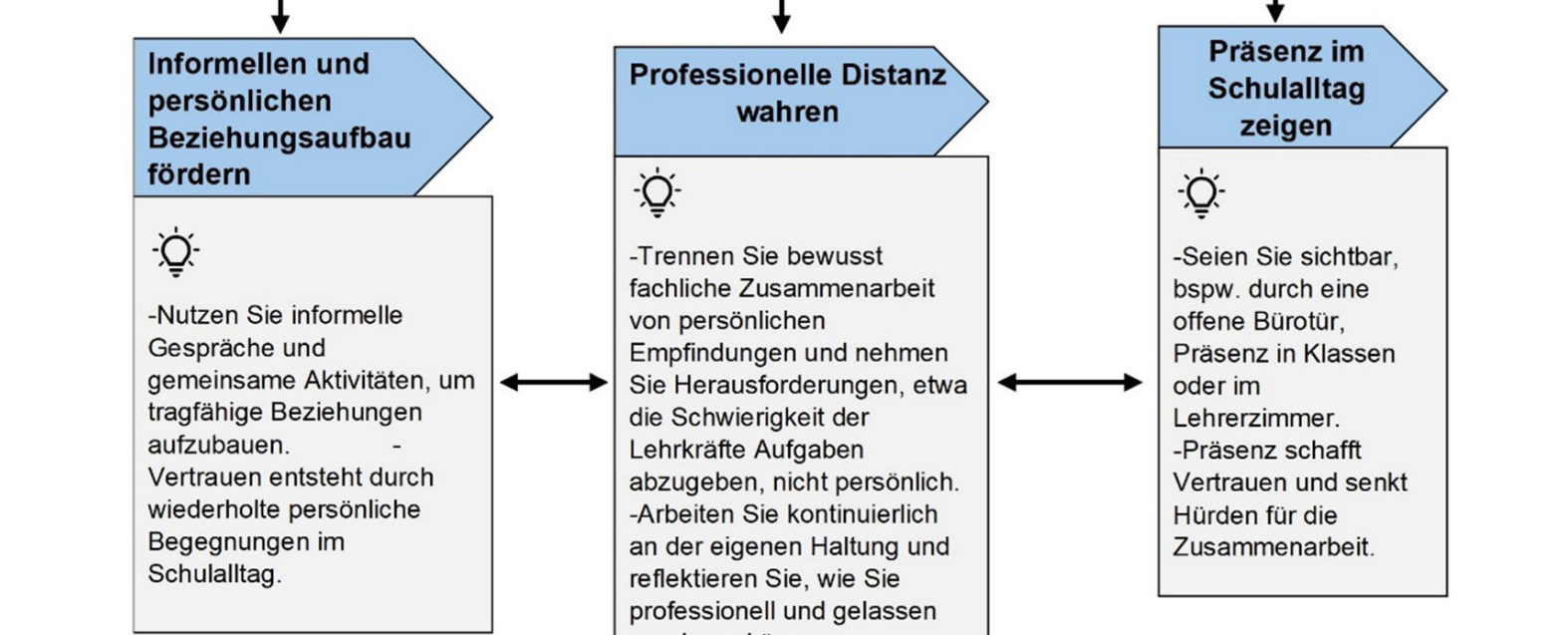


\*Die maximal drei wichtigsten Gelingensfaktoren, die in der Gesamtbewertung zu den Wichtigsten gezählt wurden (nach Häufigkeit der Nennungen)



Quelle: Jenny Eibig, 2025, eigene Darstellung des Handlungsfeldes Schulsozialarbeit als Haus, in Anlehnung an die sechs Kerneleistungsbereiche der Schulsozialarbeit nach Speck (2022)

Handlungsempfehlungen für Berufseinsteiger:innen in der Schulsozialarbeit	
-Gelingensfaktoren für Multiprofessionelle Kooperation: Machen Sie sich das besonders wichtige Funktion der Kommunikation für alle weiteren Gelingensfaktoren bewusst.	
Suchen Sie aktiv Orte der Begegnung (bspw. Lehrerzimmer oder Konferenzen) auf, um im Austausch zu bleiben.	
<b>Beziehungsaufbau und Zusammenarbeit mit den Schulleitenden fördern</b>	-Suchen Sie aktiv das Gespräch mit der Schulleitung und etablieren Sie regelmäßige, verbindliche Begegnungstermine. -Eine vertrauensvolle Beziehung auf Augenhöhe ist ein zentraler Schlüssel für kooperative Schülerentwicklung. -Machen Sie sich mit dem Bildungsverständnis und den Besonderheiten der Schule vor Entscheidung für Ihre Stelle vertraut – z. B. durch Hospitiationen. -Bauen Sie langfristig Beziehungen auf, damit sich Verständnis entwickeln kann. -Überlegen Sie, wie Sie die Arbeitsweise der Lehrkräfte positiv für Ihre eigene Arbeit nutzen können und nicht nur sich selbst als Unterstützung für diese verstehen.
<b>Professionsübergreifendes Verständnis und Berufskulturelle Offenheit entwickeln</b>	-Nutzen Sie mehrschichtige Wege wie Elternabende oder Vorstellungsrunden in Klassen, um Ihre Arbeit und sich „nebenbei“ bei den Lehrkräften bekannt zu machen. -Direkte Begegnungen wirken insgesamt oft stärker als schriftliches Informationsmaterial. -Verstehen Sie Transparenz als kontinuierlichen Prozess, besonders mit Blick auf neue Lehrkräfte und eine gelebte Willkommenskultur.
<b>Transparenz und Information über Angebote der Schulsozialarbeit schaffen</b>	-Sehen Sie Lehrkräfte bewusst als Kolleg:innen und begeben Sie ihnen auf Augenhöhe. -Zeigen Sie Anerkennung gegenüber ihrer Expertise und vermeiden Sie Konkurrenzdenken. -Integrieren Sie sich bewusst ins Kollegium, auch durch informelle Begegnungen wie Geburtstagsrunden oder Pausengespräche.
<b>Bewusst für gegenseitige Akzeptanz einsetzen</b>	-Nutzen Sie Reflexion bedarfsorientiert – etwa anlassbezogen in schwierigen Situationen oder strukturiert mithilfe von Leitfäden in komplexen Fällen wie dem IBA-Verfahren. -Achten Sie dabei auf Gleichzeitigkeit, um Zielressourcen zu schonen. -Selbstreflexion, insbesondere der eigenen Kommunikation, sowie Supervision sind zentral. -Achten Sie auf einen zukunftsgerichteten Umgang mit überholten Stereotypen über Schulsozialarbeit, etwa der Rolle als reine „Feuerwehr“ oder „Brennpunkthilfe“.
<b>Reflexions- und Evaluationsbereitschaft Zeigen</b>	-Nutzen Sie das gemeinsame Ziel – das Wohl der Kinder – als verbindendes Element und machen Sie gemeinsame Zielsetzungen bewusst und nicht nur „nebenbei“ zum Thema. -Eine konkrete (schriftliche) Zielformulierung kann gerade in Konflikt- und Problemstellungen Halt geben. Diese sollte nicht nur in Krisen erfolgen, um nicht nur als „Feuerwehr“ wahrgenommen zu werden. -Verorten Sie Rollenklarheit und Flexibilität bewusst. -Definieren Sie Ihre Rolle, vor allem in der Anfangsphase, kritisch und reflektieren Sie regelmäßig, wo Abgrenzung oder Anpassung sinnvoll ist.
<b>Bewusste, gemeinsame Zielformulierung anstoßen</b>	-Klare persönliche Kriterien aufzustellen hilft, um das eigene Handeln nachvollziehbar zu begründen und Überforderung zu vermeiden. -Eine schriftliche Fixierung des Auftrags kann, ebenso wie strukturelle Freizeiteilungen mit der Leitung, zu Klarheit bei gleichzeitiger Flexibilität beitragen.
<b>Professionellen Umgang mit der eigenen Rolle entwickeln</b>	-Beteiligen Sie sich nicht nur durch reine Teilnahme, sondern auch aktiv und sichtbar an schulischen Prozessen/ Gremien und zeigen Sie so Ihre Bereitschaft zur Mitgestaltung. -Sehen Sie auch informelle Kontexte wie Feiern oder Freizeitangebote als Chance und nutzen Sie diese. -Achten Sie bei der Stellenauswahl auf unbefristete Verträge und klären Sie materielle sowie räumliche Rahmenbedingungen ab. -Ein eigenes Büro wird die Kooperation erlebnisgemäß maßgeblich erleichtern. -Gestalten Sie Ihre Zeitressourcen so, dass auch kleine Schrittmengen mit Lehrkräften effektiv genutzt werden können. -Setzen Sie sich, wenn möglich, für transparente und verlässliche Strukturen in der Finanzierung und Bereitstellung von Ressourcen ein. Auch wenn dies meist nicht direkt beeinflussbar ist, kann ein Bewusstsein dafür helfen, realistische Erwartungen zu entwickeln und sich gezielt für bessere Rahmenbedingungen zu positionieren.
<b>Aktive Partizipation im Schullalltag leben</b>	-Klare persönliche Kriterien aufzustellen hilft, um das eigene Handeln nachvollziehbar zu begründen und Überforderung zu vermeiden. -Eine schriftliche Fixierung des Auftrags kann, ebenso wie strukturelle Freizeiteilungen mit der Leitung, zu Klarheit bei gleichzeitiger Flexibilität beitragen.
<b>Ressourcen bewusst einfordern und sinnvoll nutzen</b>	-Klare persönliche Kriterien aufzustellen hilft, um das eigene Handeln nachvollziehbar zu begründen und Überforderung zu vermeiden. -Eine schriftliche Fixierung des Auftrags kann, ebenso wie strukturelle Freizeiteilungen mit der Leitung, zu Klarheit bei gleichzeitiger Flexibilität beitragen.



Katalog der Gelingensfaktoren als praktische Handlungsempfehlungen für Berufseinsteiger:innen in der Schulsozialarbeit. Quelle: Julia Lehmann, 2025

## Fazit und politische Forderung

Prof. Brit Reimann Bernhardt & Jenny Eibig

Forschungsergebnisse zeigen übereinstimmend, dass Kooperation dort besonders wirksam ist, wo sie strukturell verankert, professionell gestaltet und institutionell abgesichert wird (Olk, Speck & Stimpel, 2011; Beham-Rabanser & Bacher, 2018). Gleichzeitig verdeutlicht die Literatur, dass multiprofessionelle Zusammenarbeit nicht allein auf individueller Motivation oder persönlichem Engagement beruhen darf. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein klarer politischer Handlungsauftrag:

- Bundesweit einheitliche Fachstandards für Schulsozialarbeit. Einheitliche Standards sind notwendig, um Qualität, Rollenklärung und Verbindlichkeit sicherzustellen (Speck, 2022; Olk et al., 2011).
- Stärkung von Leitungshandeln und Verantwortungsklarheit. Kooperative Schulkulturen entstehen maßgeblich durch unterstützendes Leitungshandeln (Preis, 2021; Steiner & Tillmann, 2011).
- Verbindliche Stellenbeschreibungen und Auftragsklärung. Klare Aufgabeprofile verhindern Allzuständigkeit, Rollenkonflikte und funktionale Überlastung von SchuSo (Stüwe et al., 2017; Lütj-Klose et al., 2024).
- Verankerung multiprofessioneller Inhalte in der Lehrkräfteausbildung. Lehrkräfte benötigen fundiertes Wissen über Auftrag, Rolle und Arbeitsweise der SchuSo, um Kooperation professionell gestalten zu können (Chiapparini et al., 2016; Speck, 2022).
- Einheitliche Qualifikationsanforderungen und Abschlüsse. Professionelle Kooperation setzt eine fachlich fundierte Ausbildung voraus; fachfremde Ersatzlösungen gefährden Qualität und Anerkennung (Pötter, 2023; Speck, 2022).
- Verbindliche Evaluation und Qualitätsicherung. Nachhaltige Kooperation erfordert regelmäßige Reflexion, Supervision und Wirkungsüberprüfung (Olk et al., 2011; Szczyrba, 2003).
- Angemessene, vergleichbare Bezahlung und sichere Beschäftigung. Kooperation auf Augenhöhe ist ohne strukturelle Gleichstellung und personale Kontinuität nicht möglich (Beham-Rabanser & Bacher, 2018; Speck, 2022).
- Gemeinsame Fort- und Weiterbildungen. Professionsübergreifende Qualifizierungen fördern gegenseitiges Verständnis und reduzieren berufskulturelle Spannungen (Haude et al., 2018; Faber-Lamla et al., 2016).
- Verbindliche Zeit-, Raum- und Ressourcenstrukturen. Regelmäßige Austauschformate und institutionell verankerte Kooperationszeiten sind zentrale Gelingensbedingungen (Rausch & Berndt, 2012; Reinert & Gaiser, 2021).

Eine nachhaltige Bildungs- und Sozialpolitik erkennt Schulsozialarbeit als gleichwertigen, professionellen Bestandteil schulischer Bildungssysteme an. Ohne verbindliche bundesweite Rahmenbedingungen bleibt multiprofessionelle Kooperation abhängig von Zufällen, Projektlogiken und individuellem Engagement. Gelingende Kooperation ist kein Zusatz – sie ist eine strukturelle Pflichtaufgabe.