

Sonja Horber Dörig

## Berufsbilder im Veränderungsprozess – Herausforderungen in der interdisziplinären Kooperation

Resultate aus dem Forschungsprojekt «Kooperation und Team-Entwicklung in der interdisziplinären Zusammenarbeit»

### Zusammenfassung

*Die Einführung von inklusiven Konzepten führt zu weitreichenden Veränderungen in den Schulen: In neuen Strukturen und mit neuen Modellen sind andere Formen von Kooperation in der interdisziplinären Zusammenarbeit gefragt als die bisher eingesetzten. Diese Kooperationsformen sollen es ermöglichen, den erhöhten Anforderungen und den komplexen Handlungssituationen erfolgreich zu begegnen. Gleichzeitig wandeln sich auch die Berufsrollen und die Anforderungsprofile. Der Beitrag präsentiert die Resultate aus dem Forschungsprojekt «Kooperation und Team-Entwicklung in der interdisziplinären Zusammenarbeit» (Horber Dörig & Koechlin, 2014, in dessen Rahmen verschiedene Berufsgruppen Einblick in die Neugestaltung der Berufsfelder gegeben haben.*

### Résumé

*L'introduction de concepts inclusifs entraîne des changements non négligeables dans les écoles: dans les nouvelles structures et les nouveaux modèles qui sont adoptés, il devient nécessaire d'avoir recours, au niveau de la collaboration interdisciplinaire, à d'autres formes de coopération que celles qui étaient employées jusque-là. Celles-ci doivent permettre de répondre aux exigences accrues et de faire face aux situations complexes qui se présentent dans la pratique. Parallèlement, on assiste également à une évolution des rôles professionnels et des profils d'exigences pour les différentes professions concernées. Cet article présente les résultats qui ont été obtenus dans le cadre du projet de recherche intitulé « Kooperations und Team-Entwicklung in der interdisziplinären Zusammenarbeit » (Horber Dörig & Koechlin, 2014). Différents groupes professionnels ont ainsi fait part de leur vision de la refonte des secteurs d'activité professionnelle, pointant vers des approches possibles pour la mise en œuvre de la coopération interdisciplinaire.*

### Das Forschungsprojekt

Während des auf drei Jahre (2011–2014) angelegten Schulversuchs «Spezielle Förderung» (Kanton Solothurn, 2011) wurden Versuchsschulen mit integrativen Formen eingebunden. Parallel dazu wurde an der Pädagogischen Hochschule Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) ein Weiterbildungskonzept unter dem Namen «Spezielle Förderung im multiprofessionellen Team» entwickelt und als zwölfjährige Weiterbildung für pädagogische und therapeutische Fachpersonen angeboten. Im Rahmen dieser Weiterbildung fand das For-

schungsprojekt statt. Es wurde im Speziellen der Bedeutung der interdisziplinären Kooperation nachgegangen, die bei den geplanten und schrittweise eingeführten Veränderungen in einem Schulsystem von zentraler Tragweite ist. Dabei lag der Fokus auf allen an der Kooperation Beteiligten und somit auf den verschiedenen im Kontext Schule involvierten Berufsgruppen. Ein Ziel des Forschungsprojekts bestand in der Bestandsaufnahme und Rekonstruktion der Kooperation in Teams, ihren Problemen und Fragestellungen. Es ging darum, zu erfassen, wie Kooperation in interdisziplinären

Teams stattfindet und nach deren Gelingenbedingungen zu fragen. Dies mit dem Ziel, Hinweise zu erhalten, wie in Zukunft Veränderungsprozesse bezüglich der Kooperation in der interdisziplinären Zusammenarbeit geführt werden könnten.

Im Rahmen der Weiterbildung wurden sechs explorative Gruppeninterviews (Fiseni, 2004, S. 142ff.) mit insgesamt 69 Personen durchgeführt. Die Stichprobe umfasste Personen aus pädagogischen und pädagogisch-therapeutischen Fachbereichen in integrativen Schulungsformen der Volksschulen des Kantons Solothurn:

- Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen
- Heilpädagogische Früherzieherinnen und Früherzieher
- ehemalige Fachlehrpersonen (mathematischer und schriftsprachlicher Bereich, auch Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache)
- Logopädinnen und Logopäden
- Psychomotoriktherapeutinnen und -therapeuten
- Regellehrpersonen

### **Die Klärung von Rollen und Aufgaben ist ein zentrales Anliegen aller Beteiligten.**

#### **Ergebnisse aus den Gruppendialogen**

Aus den Gruppeninterviews wurden im Hinblick auf die Frage nach Aufgaben und Rollen in der interdisziplinären Kooperation drei wesentliche Aspekte herausgearbeitet: Erstens scheint die Klärung von Rollen und Aufgaben in der interdisziplinären Koopera-

tion ein wichtiges Anliegen der Beteiligten zu sein. Aus den Interviews ging zweitens auch hervor, dass die einzelnen Disziplinen, welche kooperativ tätig sein sollten, nur sehr wenig voneinander zu wissen scheinen: Das Kennen oder Kennenlernen der Fachgebiete anderer an der Kooperation beteiligter Fachpersonen stellt aus der Sicht der Befragten einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar. Schliesslich erleben die Teilnehmenden eine von aussen gesteuerte Anleitung und Unterstützung zur Rollen- und Aufgabeklärung als sehr hilfreich. Im Folgenden werden die drei Aspekte anhand von Aussagen aus den Gruppengesprächen etwas genauer beschrieben.

#### **Rollen und Aufgaben klären**

Viele Teilnehmende berichten im Rahmen der Gruppeninterviews von unbefriedigenden Zuständen, welche sich aus ihrer Sicht auf die unklare Aufgaben- und Rollenverteilung zurückführen lassen. Dem stehen positive Erfahrungen von Tandems gegenüber, welche Aufgaben und Rollen geklärt haben. Dies wirkt sich auch in der Kommunikation nach aussen positiv aus: *«Kommen Fragen von Eltern, können wir sagen: ‹Das handhaben wir so und so, das ist in der Kompetenz der Lehrkraft, das ist in der Kompetenz der Speziellen Förderung› und wir fahren gut so»* (Horber Dörig & Koechlin, 2014, S. 18, Gruppe 4, Aussage 16). Ausserhalb der eigentlichen Unterrichtssituation bzw. ausserhalb des Klassenzimmers scheinen die Rollen und Aufgaben der Beteiligten, welche nur auf Initiative der einzelnen Akteure hin geklärt werden, noch oft eine unbekanntere Grösse zu sein.

### Über das Fachgebiet anderer Berufsgruppen Bescheid wissen

«*Ich wusste gar nicht, was eine Logo überhaupt alles macht*» (Horber Dörig & Koehlin, 2014, S. 32, Gruppe 3, Aussage 53). Rollen- und Aufgabenklärungen beschränken sich in der integrativen Schule nicht nur auf das Kooperationsfeld Schulische Heilpädagogin–Regellehrperson. In der interdisziplinären Kooperation treffen Berufsgruppen aufeinander, deren Mitglieder nur wenige Vorstellungen davon haben, was die jeweils anderen Tätigkeiten überhaupt beinhalten: Was macht eigentlich eine Logopädin? Und wie und an welchen Themen arbeitet die Psychomotoriktherapeutin? Im Rahmen des interdisziplinären Austausches wurde deutlich, dass die Vorstellungen über die jeweiligen Berufsfelder teilweise sehr diffus sind – ein Umstand, der die Rollen- und Aufgabenklärung nicht unbedingt zu vereinfachen scheint.

### Hilfreiche Anleitung und Strukturierung von aussen erfahren

«*Was die Rahmenbedingungen angeht, da finde ich das an unserer Schule ganz schön: Wir haben sogenannte Schulentwicklungstage und da wird dann innerhalb des Plenums herausgearbeitet, was wir für Themen haben [...] und auch so Rollenklärungen mit Feedbacks*» (Horber Dörig & Koehlin, 2014, S. 45, Gruppe 4, Aussage 6). Noch scheinen sich im Prozess der als so wichtig erlebten Rollenklärung nur wenige Beteiligte von der Schulleitung begleitet zu fühlen. Dabei würde einer Anleitung und Strukturierung von aussen ein positiver Einfluss zugeschrieben: «*Da müssten auch von der Schulleitung ganz klare Signale kommen: Das und das muss stattfinden, die und die Abmachungen müssten eingehalten werden*» (Horber Dörig & Koehlin, 2014, S. 49,

Gruppe 6, Aussage 72). Die Beteiligten wünschen sich eine klare Führung, im Rahmen derer die Kooperation geregelt wird. Beispielsweise, indem Zeitgefässe festgelegt und bestimmte Vorgaben verbindlich kommuniziert werden.

### *Eine klare Führung von Seiten der Schulleitung erleichtert die Kooperation.*

#### Folgerungen für die Praxis

Die Dialoge aus den Gruppen von Weiterbildungsteilnehmenden geben hilfreiche Hinweise für Gelingensbedingungen in der Praxis. Bei der Umsetzung von inklusiven Konzepten in Bildungssystemen, wie sie auch die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen in Artikel 24 vorsieht, sollten diese besonders berücksichtigt werden, damit die in den verschiedenen Berufsfeldern tätigen Menschen die vielfältigen Anforderungen bewältigen können. Die folgenden Empfehlungen, speziell aus der Perspektive von Schulleitungen, können Fachpersonen helfen, sich mehr Klarheit bezüglich Aufgabenfelder und Rollen zu verschaffen, Wissen über die Fachgebiete zu erlangen und eine Strukturierung und Anleitung zu erfahren.

## Acht Empfehlungen, um Herausforderungen im Veränderungsprozess begegnen zu können

### 1. Organisiere übergeordnete Schulentwicklungstage

Schulleitungen sollen Kooperation proaktiv gestalten und dabei einen Rahmen zum Austausch zur Verfügung stellen. Dabei geht es um das Entwickeln eines Soll-Entwurfs und das Bestimmen einer verbindlichen Zukunftsvorstellung. Die Möglichkeit, sich intensiv mit der Kooperation auseinanderzusetzen, schafft mehr Verbindlichkeit untereinander. Eine gemeinsame Vision macht Mut und sie kann der Beginn einer gemeinsamen Kultur sein. Durch einen partizipativ angelegten Zukunftsgestaltungsprozess und den Miteinbezug aller Beteiligten kann die Angst vor Autonomieverlust eingeschränkt werden, gerade in Zeiten, in denen viele Veränderungen stattfinden.

### 2. Stelle Leitlinien zur Verfügung

Es soll Klarheit geschaffen werden, welche Richtlinien vorgegeben sind und welche sich autonom miteinander erarbeiten lassen. Leitlinien unterstützen und fördern das Verständnis. Sie verdeutlichen die Bedeutsamkeit von Aufgaben und Aufträgen und erleichtern deren Bewältigung. Leitlinien helfen, Stress, Verwirrung und Verunsicherung zu vermindern.

### 3. Gestalte auf konzeptioneller Ebene

Das Erarbeiten eines Leitbildes im Team schafft eine Basis für ein gemeinsames Verständnis und kann auf institutioneller Ebene zu mehr Klarheit und verbessertem Austausch führen. Auch Formulare für die Kooperation, wie beispielsweise ein Leitfaden für Kooperations-Gespräche oder eine Check-Liste mit Themenfeldern, die beachtet werden sollen, sind hilfreich. Sie erleichtern das Ansprechen heikler Themenfelder.

### 4. Lebe eine offene Feedbackkultur

Diese wirkt sich unterstützend aus und kann die Belastungen des Alltags reduzieren. Sie kann ausschlaggebend bei der Bewältigung komplexer und schwieriger Situationen sein. Dabei helfen auch die genannten Formulare und/oder Schulentwicklungstage. Es besteht die Notwendigkeit, sich nicht nur den fachlich orientierten Kompetenzen zu widmen, sondern auch den psychosozialen Prozes-

sen in Veränderungssituationen Raum zu geben (Glasl, 2008, S. 91ff.). Emotionen müssen miteinbezogen werden, damit Widerstände überbrückt werden können.

### 5. Besuche gemeinsame Weiterbildungen

Sich gemeinsam mit neuem Wissen auseinanderzusetzen und dieses kritisch zu reflektieren, ist ein weiterer Schlüssel für gelingende Kooperation. Hier können die Schwerpunkte von verschiedenen Berufsgruppen diskutiert und herausgearbeitet, Aufgabenfelder abgesteckt und Rollen verteilt werden. Somit kann Raum für den Austausch und die Erweiterung von Wissen über die verschiedenen Berufsfelder entstehen, was ausschlaggebend für die Verteilung von Aufgaben ist. So bleibt es nicht mehr den einzelnen Fachpersonen überlassen, viel anstrengende Klärungsarbeit zu leisten.

### 6. Stelle Gefässe für Gespräche zur Verfügung

«Kooperationszeit» muss als ein fixer Bestandteil der verschiedenen Professionen gelten, somit muss ihr auch ein fester Platz eingeräumt werden. Dies institutionell zu verankern, schafft einen gemeinsamen Raum. Es bleibt nicht mehr den einzelnen Personen überlassen, nach einem gemeinsamen Termin zu suchen, weil dieser schon vorgegeben ist. Wichtig ist dabei die Regelmässigkeit. Die «Kooperationszeit» soll Tür- und Angelgespräche ergänzen, die in der Zusammenarbeit trotzdem immer notwendig bleiben werden.

### 7. Installiere einen gemeinsamen IT-Bereich

Mit unterschiedlich involvierten Personen und Berufsgruppen muss der formale Teil der Zusammenarbeit professionalisiert werden. Dazu gibt es im IT-Bereich hilfreiche Programme, die eine unkomplizierte und schnelle Kooperation im Alltag erleichtern.

### 8. Plane längerfristig

Kooperation entsteht durch gemeinsames Tun und Arbeiten. Dies benötigt Zeit. Unterstützend sind dabei die Konstanz in der Zusammensetzung von Teams und damit verbunden eine längerfristige Zukunftsperspektive.

## Literatur

- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Mit Hinweisen zur Intervention*. Göttingen: Hogrefe.
- Glasl, F. (2008). *Professionelle Prozessberatung*. Bern: Haupt.
- Horber Dörig, S. & Koechlin, A. (2014). *Kooperation und Team-Entwicklung in der interdisziplinären Zusammenarbeit*. Schlussbericht zum Forschungsprojekt. Basel: FHNW.
- Kanton Solothurn (2011). *Regierungsratsbeschluss. Schulversuch Spezielle Förderung – Angebotsplanung 2011 bis 2014*. [https://www.so.ch/fileadmin/internet/dbk/dbk-vsa/xx\\_FEHLER/xx/110201\\_rrb\\_schulversuch.pdf](https://www.so.ch/fileadmin/internet/dbk/dbk-vsa/xx_FEHLER/xx/110201_rrb_schulversuch.pdf) [Zugriff am 04.08.2015].
- UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (Behindertenrechtskonvention). <http://www.edi.admin.ch/ebgb/00564/00566/05493/index.html?lang=de> [Zugriff am 04.08.2015].



Sonja Horber Dörig  
 Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Pädagogische Hochschule, Institut  
 Spezielle Pädagogik und Psychologie  
 Steinentorstrasse 30  
 4002 Basel  
 sonja.horber@fhnw.ch

## Impressum

**Schweizerische Zeitschrift für  
 Heilpädagogik, 21. Jahrgang, 9/2015  
 ISSN 1420-1607**

### Herausgeber

Stiftung Schweizer Zentrum  
 für Heil- und Sonderpädagogik (SZH)  
 Haus der Kantone  
 Speichergasse 6, CH-3000 Bern 7  
 Tel. +41 31 320 16 60, Fax +41 31 320 16 61  
 szh@szh.ch, www.szh.ch

### Redaktion und Herstellung

redaktion@szh.ch  
 Verantwortlich: Beatrice Kronenberg,  
 Katrin Müller  
 Redaktion und Koordination: Silvia Schnyder,  
 Silvia Brunner Amoser, David Bisang, Lea Blatter,  
 Fabian Leuthold  
 Rundschau und Dokumentation: Thomas Wetter  
 Inserate: Remo Lizzi, Isabelle Zürcher  
 Layout: Monika Feller

### Erscheinungsweise

9 Ausgaben pro Jahr, jeweils in der ersten  
 Woche des Monats

### Redaktionsschluss

6 Wochen vor Erscheinen

### Inserate

inserate@szh.ch  
 Annahmeschluss: 10. des Vormonats;  
 Preise: ab CHF 220.– exkl. MwSt.;  
 Mediadaten unter [www.szh.ch/zeitschrift](http://www.szh.ch/zeitschrift)

### Auflage

3000 Exemplare (WEMF/SW-beglaubigt)

### Druck

Ediprim AG, Biel

### Jahresabonnement

Schweiz CHF 76.90 (inkl. MwSt.);  
 Ausland CHF 84.00  
 Preis Studierende mit Legi: CHF 53.85 (inkl. MwSt.)  
 Preise Kollektivabonnemente: auf Anfrage

### Einzelnummer

Schweiz CHF 8.20 (inkl. MwSt.), plus Porto  
 Ausland CHF 8.00, plus Porto

### Abdruck

erwünscht, bei redaktionellen Beiträgen  
 jedoch nur mit ausdrücklicher Genehmigung  
 der Redaktion.

### Hinweise

Der Inhalt der veröffentlichten Beiträge von  
 Autoren und Autorinnen muss nicht mit  
 der Auffassung der Redaktion übereinstimmen.

Informationen zur Herstellung von Artikeln  
 erhalten Sie unter [www.szh.ch/zeitschrift](http://www.szh.ch/zeitschrift)

Weitere Informationen erhalten Sie auf  
 unserer Website [www.szh.ch](http://www.szh.ch)