

„Der Onboarding-Prozess für die Arbeit in multiprofessionellen Teams an inklusiven Schulen: Bedarfe, Herausforderungen und Gelingensfaktoren“

Brückmann, J., Müller, S., Quenzer-Alfred, C., Homrighausen, T., Ödemis, E., Kückelheim, S., Jung, J., Janzen, U., Roos, S. & Mays, D.

Dieses Werk und dessen Inhalte sind, sofern nicht anders angegeben, lizenziert unter CC BY – SA 4.0.

Ausgenommen aus der Lizenz sind die verwendeten Logos, sowie Zitate von Quellen anderer Autor:innen.

Der Lizenzvertrag ist hier abrufbar:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Das Werk ist online verfügbar unter:

[ONBOARD](#)



Beteiligte Projektpartner:

Pädagogische Hochschule Freiburg
(Konsortialführung; Teilprojekt

Begleitforschung,
Materialentwicklung und
Dissemination)

QUA-LiS NRW (Teilprojekt
Akteursbeteiligung und Transfer)

Universität Siegen
(wissenschaftlicher Beirat)

Zusammenfassung: Das Verbundprojekt ONBOARD (PH Freiburg und QUA-LiS NRW) befasst sich mit Onboarding- und Einarbeitungsprozessen für multiprofessionelle Fachkräfte und sonderpädagogische Lehrkräfte an inklusiven Schulen. Das vorliegende Working Paper dokumentiert die Ergebnisse eines Good-Practice-orientierten Überblicks zu bestehenden Ansätzen und Rückmeldungen aus der Praxis. Ziel ist es, strukturbezogene Hinweise und Muster zu systematisieren und für die weitere Projektarbeit nutzbar zu machen. Die Ergebnisse dienen als Arbeitsgrundlage für die anschließenden Design-Based-Research-Phasen sowie für die Entwicklung von Qualitätskriterien und Unterstützungsangeboten.

Der Onboarding-Prozess für die Arbeit in multiprofessionellen Teams an inklusiven Schulen: Bedarfe, Herausforderungen und Gelingensfaktoren

Brückmann, J., Müller, S., Quenzer-Alfred, C., Homrighausen, T., Ödemis, E., Kückelheim, S., Jung, J., Janzen, U., Roos, S. & Mays, D.

Keywords: Onboarding, Einarbeitung, Mentoring, Mentoringprogramme, Mentee, emotionale Einarbeitung, multiprofessionelle Teams (MPT), sonderpädagogische Lehrkräfte, Unterstützungsmaterialien, Open Educational Resources (OER), Theorie-Praxis-Transfer, Design-Based Research (DBR), Schulentwicklung, inklusive Schule

1 Einleitung

Bei dem Projekt „Entwicklung von Qualitätskriterien und Unterstützungsmaterialien für die Transition und Einarbeitung von MPT und sonderpädagogischen (Lehr-)Kräften an (inklusive) Schulen sowie deren Pilot-Transfer in die Steuerungsprozesse des Schulsystems ONBOARD“ handelt es sich um ein vom BFSFJ gefördertes Verbundprojekt der Pädagogischen Hochschule Freiburg und der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS NRW) unter Beteiligung der Universität Siegen (FKZ: 01JQ2407A/B). Mit einer Laufzeit von drei Jahren (2024–2027) ist das Projekt in der Förderrichtlinie „Veränderungsprozesse in Bildungseinrichtungen und hierauf bezogener Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung“, Themencluster A „Entwicklungs- und Lernprozesse in Bildungseinrichtungen“, verortet. Die Fördersumme beträgt insgesamt mehr als 800.000 Euro und ermöglichte insbesondere die Schaffung von Stellen für den (wissenschaftlichen) Nachwuchs (Siegen/Freiburg: gesamte Zuwendung inklusive Projektpauschale 590.457,95 Euro; QUA-LiS NRW: 272.600,79 Euro).

Im Projekt ONBOARD wird – zunächst exemplarisch orientiert an der Leitlinie Gemeinsames Lernen und dem MPT-Erlass (NRW) – sowohl auf im sonderpädagogischen Lehramt qualifiziertes Personal als auch auf im Gemeinsamen Lernen eingesetzte pädagogische Fachkräfte („MPT-Kräfte“) Bezug genommen. Letztere sind nicht für den regulären Lehramtsdienst qualifiziert, jedoch eng an schulischer Bildungsarbeit beteiligt und übernehmen ausdrücklich auch unterrichtsnahe Tätigkeiten im Gemeinsamen Lernen. Vergleichbare Steuerungsimpulse zur Abdeckung des notwendigen Personals in inklusiven Schulen finden sich in vielen Bundesländern, wenn auch mit teils deutlich unterschiedlichen Vorgaben und (Berufs-)Bezeichnungen (z. B. UBUS-Kräfte in Hessen).

Das übergeordnete Ziel des Projekts ONBOARD ist zum einen die Entwicklung möglichst allgemeingültiger Qualitätskriterien und zum anderen die Ableitung und Entwicklung darauf aufbauender Unterstützungsmaterialien als Open Educational Resources (OER) für die Einarbeitung von MPT- und sonderpädagogischen (Lehr-)Kräften (SoPäLK) an inklusiven Schulen.

Ausgangspunkt des Projekts ist die Klärung einer sich abzeichnenden Bedarfslage, die sich aus einem grundsätzlichen Lehrkräftemangel, einer (vermeintlich) zunehmenden Heterogenität der Lerngruppen sowie einer zunehmend nicht mehr vermeidbaren Notwendigkeit professioneller Zusammenarbeit in Teamstrukturen an Schulen ergibt (Mays, 2014).

In einer ersten Projektphase galt es, zu dieser Entwicklung einen Feldzugang mit ersten Impulsen und Eindrücken aus der Schulpraxis zu gewinnen sowie eine erlass-, leitlinien- und verwaltungsvorschriftenbasierte Eruiierung des aktuellen Stands des Forschungsfeldes vorzunehmen. Diese Phase diente vor allem dazu, erste Hinweise aus Forschung und Praxis zum Themenfeld zu erhalten, die in einer weiterführenden Online-Befragung berücksichtigt werden sollen. Diese Befragung zielt darauf ab, Gelingensbedingungen in Form von Good-Practice-Aspekten (Beispiele, Einschätzungen, Erfahrungen, Wohlbefindensfaktoren) zu erheben, die – neben einer aktuellen Übersicht zum Stand der Forschung – gebündelt als Material- und Impulssammlung für die Praxis zur Verfügung gestellt werden.

Die zentrale Herausforderung des Projekts besteht in einem iterativen Entwicklungsprozess, der Handlungswissen aus dem Feld mit wissenschaftlich generiertem Wissen zusammenführt und in praxistaugliche Materialien überführt.

Als methodischer Rahmen dient dabei der Design-Based-Research-Ansatz (vgl. Platte, Enderle & Melzer, 2024), der sich als praxisorientierter Forschungsansatz versteht. In realen Anwendungskontexten werden innovative Lösungen (z. B. Materialien oder Konzepte) entworfen, erprobt, überarbeitet und wissenschaftlich reflektiert. Der zyklische Prozess aus Analyse, Design, Implementation und Evaluation erfolgt kollaborativ mit den beteiligten Akteurinnen und Akteuren vor Ort.

Im Folgenden wird zunächst näher auf die skizzierte Ausgangsdynamik eingegangen. Anschließend werden die bisher im Projekt umgesetzten Arbeitsschritte auf drei Ebenen – Schulebene, Schulfachliche Ebene und wissenschaftsorientierte Metaebene – dargestellt und in Bezug auf die angestrebten Zielprodukte des Projekts eingeordnet.

2 Ausgangslage

Nicht nur bedingt durch die Tatsache, dass sich weltweit ein Lehrkräftemangel (teacher shortage) für das gesamte kommende Jahrzehnt bis etwa 2035 abzeichnet (UNESCO, 2024), entwickeln derzeit viele Nationen Alternativmodelle und Konzepte zur Beschäftigung von nicht klassisch lehramtsbezogen qualifiziertem Personal an Schulen. Auch in Deutschland spitzt sich der Lehrkräftemangel zu, was vor allem durch den demografischen Wandel und den damit einhergehenden Fachkräftemangel begründet ist (vgl. KMK, 2024).

In Nordrhein-Westfalen wurden als Reaktion auf diese Entwicklungen seit 2021 Modellversuche zur Einstellung sogenannter Multiprofessioneller Teamkräfte (MPTs) an Schulen begonnen. Im entsprechenden Erlass heißt es:

„Zur Unterstützung der Lehrerinnen und Lehrer wirken Fachkräfte aus anderen pädagogischen Berufsgruppen/Handwerksmeisterinnen und Handwerksmeistern im Rahmen von Multiprofessionellen Teams an Grundschulen, Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien bei der Erziehung, Unterrichtung und Beratung der Schülerinnen und Schüler mit. Der Einsatz von Handwerksmeisterinnen und Handwerksmeistern erfolgt ausschließlich an weiterführenden Schulen in Klassen des Gemeinsamen Lernens, da der Schwerpunkt ihres Tätigkeitsbereichs insbesondere im Bereich ‚Übergang von der Schule in den Beruf‘ liegt.“
(vgl. MPT-Erlass NRW, BASS 21-13)

Diese Dynamik betrifft grundsätzlich alle Lehramtstypen. Im vorliegenden Projekt wird jedoch vorrangig Personal an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland in den Blick genommen, das Konzepte des Gemeinsamen Lernens sowohl unterrichtsbezogen als auch außerunterrichtlich im Schulalltag umsetzt und im Rahmen multiprofessioneller Teamstrukturen weiterentwickeln soll (Mays, 2016).

Das Projekt ONBOARD konzentriert sich dabei insbesondere auf die Identifikation von Gelingensbedingungen und Herausforderungen während der Einarbeitungsphase sowie auf die darauf aufbauende Entwicklung von Unterstützungsmaterialien für personalbezogene Schulentwicklungsprozesse.

Hervorzuheben ist, dass durch die inklusive Ausrichtung des Projekts auch sonderpädagogische Fachkräfte einbezogen werden, die an allgemeinbildenden Schulen des Gemeinsamen Lernens eingesetzt sind. Zielschulen des Projekts sind damit ausschließlich allgemeinbildende Schulen mit inklusivem Konzept. Gerade diese Schulen stehen vor der besonderen Aufgabe, teamorientierte

Strukturen aufzubauen und kontinuierlich weiterzuentwickeln (Mays & Grottemeyer, 2014). Als zentrale Referenz für Forschung und Praxisausrichtung wird im Projekt der MPT-Inklusionserlass des Landes Nordrhein-Westfalen zugrunde gelegt.

Die im vorliegenden Projektpaper beschriebene Personengruppe der MPT-Kräfte ist mit Blick auf alle Bundesländer exemplarisch zu verstehen. Aufgrund des föderalen Systems mit jeweils eigenen Strukturen bestehen zwischen den Bundesländern Unterschiede hinsichtlich Systematik, Anzahl, Bezeichnungen sowie des grundsätzlichen Einsatzes pädagogischer „Unterstützungskräfte“ im Unterricht. Um dennoch eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurde im Projekt ONBOARD eine projekteigene begriffliche Eingrenzung der zu beforschenden Personengruppe vorgenommen:

„Der Aufgabenbereich der Person liegt im Bereich Bildung und Erziehung und die im System ankommende Person hat eine staatliche Anerkennung in Bildung und/oder Erziehung inne oder einen akademischen Abschluss in Pädagogik/Psychologie erworben sowie als Einsatzort eine allgemeinbildende Schule.“ (projekteigene Definition, 2024)

Aufbauend auf dieser Definition lassen sich spezifische Anforderungen an die Entwicklung von Unterstützungsmaterialien ableiten. Als besonders relevant für die Einarbeitung erscheinen dabei zum einen die vergleichbare Arbeitsebene der beteiligten Professionen – verstanden als Tätigkeiten in einem nicht monoprofessionell ausgebildeten Team – sowie zum anderen die daraus entstehende emotionale Verbindlichkeit, die etwa durch Mentoring-Strukturen unterstützt werden kann.

Monoprofessionell bezeichnet in diesem Zusammenhang Strukturen oder Teams, in denen ausschließlich Angehörige einer einzigen Profession (z. B. ausschließlich Lehrkräfte) zusammenarbeiten. Demgegenüber stehen multiprofessionelle Teams, in denen unterschiedliche Berufsgruppen wie Lehrkräfte, Schulsozialarbeit, Sonderpädagogik und MPT-Kräfte kooperieren.

3 Vorgehensweise im Projekt: Explorative Analyse von drei Ebenen des Onboarding-Prozesses

Die Vorgehensweise im Projekt erfolgte bisher durch miteinander verbundene Arbeitsschritte, welche sich den folgenden drei Ebenen (Schulebene, Schulfachliche und wissenschaftsorientierte Metaebene) zuordnen lassen ¹.

¹ Zuordnung aufgrund von thematischer Einordnung und nicht auf Grundlage des zeitlichen Ablaufs im Projekt

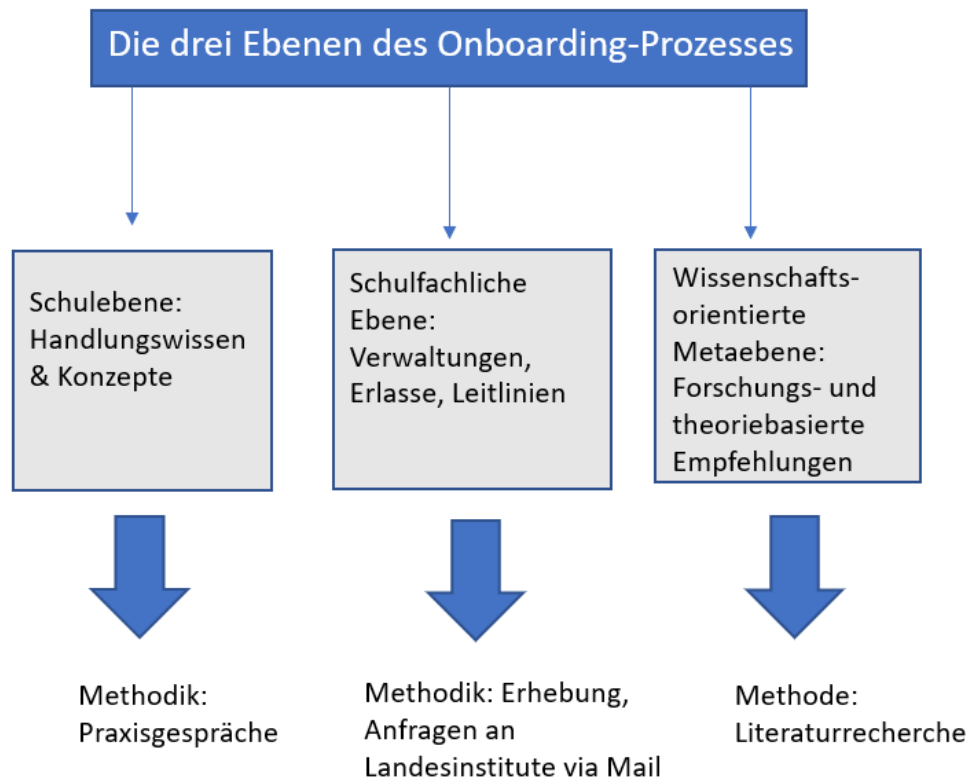


Abb.1: Eigene Darstellung, 2025

3.1 Schulebene (Handlungswissen und -konzepte)

Methodik: Praxisgespräche, durchgeführt

1. mit Schulleitung und MPT-Kraft
2. mit Mitarbeiterin einer inklusiven allgemeinbildenden Schule
3. auch über digitale Ebene: Eruierung des Feldes durch Podcasts (z.B. „Teamarbeit in der Schule“) und Recherche von Internet-Threads

➔ **Zielsetzung:** Eruierung bezogen auf das Feld, Aufgaben, Arbeits- und Einarbeitungspraxis sowie mögliche Unterstützungsbedarfe

➔ **Vorgehen:** induktiv (hier: ohne Vorannahme, Ziel: Feldzugang)

Auf dieser ersten, der Schulebene, fanden informelle Gespräche mit praktisch Tätigen statt, welche nicht aufgrund einer bestimmten Maßgabe ausgewählt wurden. Die Gespräche dienten einer ersten Orientierung und wurden aus diesem Grund induktiv durchgeführt ohne zuvor spezifische Kategorien

oder Themen festzulegen (keine überprüfbare Vorannahme). Das Ziel war es, einen Zugang zum Feld durch Praxisstimmen zu erlangen.

Im Rahmen der Verbundtreffen des Projektes wurden zwei Gespräche geführt, eines fand mit einer Mitarbeiterin einer allgemeinbildenden, weiterführenden Schule (Schule des gemeinsamen Lernens) statt, eines mit Mitarbeitenden einer weiterführenden Schule des gemeinsamen Lernens, hier jedoch mit einer Schulleitung und einer dort beschäftigten MPT-Kraft. In beiden Gesprächen wurde unter anderem deutlich, dass die konkreten Aufgaben von MPT-Kräften in den Schulen allein durch den MPT(Inklusions-)-Erlass nicht hinreichend festgelegt bzw. beschrieben werden, was sowohl für die Schulen als auch für die Ausführenden selbst positive sowie negative Auswirkungen haben kann.

Deutlich wurde zudem, dass ein hohes Maß an Eigenanteil in der konkreten Aufgabenfindung sowie -ausführung gefordert wird, was sowohl anleitende als auch ausführende Personen vor Herausforderungen stellt. Die Eruierung des Feldes durch die Recherche in Internet-Threads unterstreicht ebenfalls – wenn auch nicht validierbar - den Eindruck einer vorherrschenden Verunsicherung hinsichtlich Aufgabenzuschnitt, Arbeitszeit sowie Tätigkeitsbezeichnung.

3.2 Schulfachliche Ebene (Verwaltungen, Erlasse, Leitlinien)

Methodik: Erhebung, durchgeführt durch Anfragen an die Pädagogischen Landesinstitute und Qualitätsagenturen der Länder per E-Mail (siehe Anhang), mit folgenden Schwerpunkten:

1. Erfassung bundeslandspezifischer Regularien,
2. Sammlung einschlägiger Erlasse und Konzepte,
3. Sammlung von Good-Practice-Konzepten an Schulen (bundesweit),
4. Sammlung von Good-Practice-Konzepten für Lehrkräfte (Referendarinnen und Referendare sowie Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger).

➔ **Zielsetzung:** Übergeordnete Auswertung von Erlassen als Rechtsnormen, um Regularien, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren und diese in Verbindung mit den gewonnenen Praxiseinblicken einzuordnen.

Zu Beginn des Projektes wurde klar, dass durch das föderale System die Regularien und Modellversuche in den einzelnen Bundesländern verschieden angelegt und ausgeprägt sind. Daher fand über mehrere Wochen eine Recherchephase statt, in welcher sich die Mitarbeitenden des Projektes intensiv mit der Erlasslage und Konzeptsituation in den einzelnen Bundesländern beschäftigten. Die Ergebnisse, in diesem Fall die systematische Darstellung der an Schule vertretenen Berufsbilder sowie deren

rechtlichen Grundlagen, wurden tabellarisch erfasst und angelehnt an die Methode der kategorischen Inhaltsanalyse nach Mayring (2019) kodiert.

Nicht für jedes Bundesland liegt ein veröffentlichter Erlass vor. Vor diesem Hintergrund wurden die Ergebnisse im Mehr-Augen-Prinzip ausgewertet. Dabei zeigte sich, dass zwischen den Bundesländern, in denen ein Erlass existiert, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede bestehen. Unterschiede wurden insbesondere im Hinblick auf die Bezeichnung sowie die Eingrenzung der unterstützenden pädagogischen Berufsgruppen sichtbar.

Um eine möglichst breite und vollständige Übersicht zu erhalten, wurden alle 15 Pädagogischen Landesinstitute bzw. Qualitätsagenturen der Bundesländer (Nordrhein-Westfalen ausgenommen, da ortsansässiges Bundesland) per E-Mail kontaktiert, mit der Bitte, eine Tabelle zu den an Schulen beschäftigten, nicht grundständig lehrramtsbefähigten pädagogischen Berufsgruppen auszufüllen und zurückzusenden (siehe Mustertabelle im Anhang; Zeitraum der Abfrage bis April 2025). Zehn der 15 angeschriebenen Bundesländer haben geantwortet; die Ergebnisse sind nahezu vollständig ausgewertet. Ergänzend zur Erlasslage wurden in einzelnen Bundesländern zusätzlich Handreichungen oder Konzepte identifiziert, die Schulen bei der Umsetzung unterstützen.

Erste Ergebnisse sowie die Vorgehensweise der Länderrecherche wurden als Tagungsbeitrag auf der „17. Konferenz der Dozierenden im Förderschwerpunkt Emotional-soziale Entwicklung (ESE-Tagung) 2025“ in Hamburg vorgestellt. Der gemeinsame Vortrag von Projektmitarbeitenden beider Verbundpartner fand am 26.06.2025 unter dem Titel „Potenzialentfaltung und Solidarität durch Multiprofessionalität – Pädagogische Berufsgruppen an Schulen im Rahmen des Projekts ONBOARD“ statt. Ziel des Beitrags war die Darstellung erster Ergebnisse sowie der Austausch über Vorgehensweise und inhaltliche Ausrichtung des Projekts.

Ergebnisse der Bestandsaufnahme



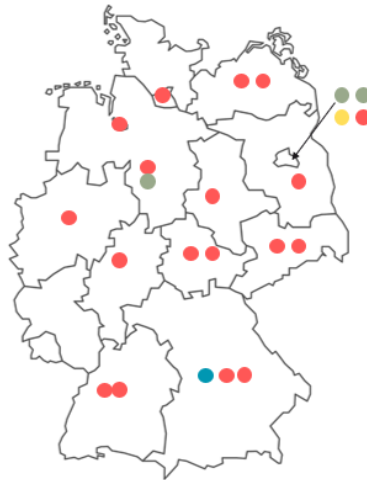
Vielfalt der pädagogischen Berufsgruppen

✱ Gesetzlich verankerte Kernberufe (flächendeckend)

1. **SonderpädagogInnen im inklusiven Unterricht** (in allen Bundesländern)
2. **SozialarbeiterInnen** (in allen Bundesländern, in Sachsen-Anhalt mehr im Sinne eines Modellprojekts)

👤 Weitere Berufsgruppen (variierende Länderregelungen)

- Therapeutische Fachkräfte
- Schulpsychologen
- Spezialpädagogen
- Unterstützende päd. Kräfte**



Pädagogische Hochschule Freiburg



QUA-LIS NRW



Abb.2 Eigene Darstellung, ESE-Tagung Hamburg (Foliensatz), 2025

Aus den ersten Ergebnissen lassen sich verschiedene Berufsgruppen ableiten, diese wurden zunächst in die Untergruppen „Therapeutische Fachkräfte“, „Schulpsychologen“, Spezialpädagogen“ sowie „Unterstützende pädagogische Kräfte“ unterteilt. Während Schulpsychologinnen und -psychologen vorwiegend in Bayern an Einzelschulen verortet sind (gegeben durch eine spezielle Ausbildung in Kombination von Lehramt und Psychologie), kommen in Berlin vermehrt pädagogische Fachkräfte mit spezialisierter Expertise (z. B. in Medienbildung, Musik oder Kunst) zum Einsatz. Sie wirken ergänzend im Unterricht oder in Projekten und sind häufig Teil multiprofessioneller Teams. Die unterstützenden pädagogischen Fachkräfte sind in vielen verschiedenen Bundesländern verortet (siehe Abb.2), jedoch mit verschiedenen Aufgabenbereichen und in verschiedenen (Modell-)Projekten eingestellt. Eine finale Auswertung der kodierten Ergebnisse der Erhebung steht noch aus und wird in einer geplanten Fachpublikation veröffentlicht.

Die Erhebung der Konzepte für Referendarinnen und Referendare und Seiteneinsteigende wurde mittels einer Internetsuchmaschine durchgeführt. Folgende Schlagworte wurden als signifikant erachtet und daher genutzt: „good practice Beispiele Einarbeitung Referendare“, „Einarbeitung Referendare“, „99 Tipps für Referendare“, „good practice Beispiele Sonderpädagogen“, „Einarbeitung MPT Kräfte“, „Einarbeitung MPT Kräfte good practice Beispiele“, „Einarbeitung Sonderpädagogen“. Dabei stellte sich heraus, dass bereits eine große Bandbreite an Konzepten, Planungen und übergreifenden Informationen zur Einarbeitung und Integration von Referendarinnen und Referendaren an Schulen vorhanden ist. Diese wurden daraufhin gesichtet, ob möglicherweise bereits

vorhandene Materialien adaptiert werden können. Insgesamt variiert der Umfang und die Qualität der Materialien. Es wurde/n sowohl Fachliteratur als auch auf Webseiten veröffentlichte Informationen gefunden. Die Mehrheit der Materialien ist in Form von strukturierten Leitfäden, Ablaufplänen und Checklisten aufbereitet. Als markant erwies sich in den Suchergebnissen ebenfalls die Gestaltung der Leitfäden und Hilfestellungen, die häufig in Blockform dargestellt wurden.

Im Rahmen der bundesweiten Recherche von Informationen zu multiprofessionellen Teams (MPT) an Schulen sowie zu Onboarding-Materialien wurde ein systematisch-digitaler Suchprozess verfolgt. Ziel war es, offizielle Informationen zu erhalten, inwiefern multiprofessionelle Teams an Schulen eingesetzt werden, welche Qualifikationen benötigt werden und wie die gesetzliche Ausgangslage ist. Zudem wurden Praxisbeispiele aus den einzelnen Bundesländern Deutschlands erfasst und vergleichend ausgewertet. Die Recherche basierte auf der gezielten Nutzung einschlägiger Schlagwörter wie "Multiprofessionelle Teams", "Onboarding", "Kooperation", "Teamarbeit" sowie Kombinationen mit Bundesländernamen (z.B. "Multiprofessionelle Teams Saarland Schule"). Diese Keywords wurden vorrangig direkt auf den Websites der Pädagogischen Landesinstitute und Qualitätsagenturen, der Kultusministerien und der Schulämter eingegeben. Auf diesen Websites wurden sowohl konzeptionelle Informationen als auch konkrete Materialien identifiziert, darunter Handreichungen, Rahmenkonzepte, Fortbildungsprogramme, Good-Practice-Beispiele an Schulen und Leitfäden. In Fällen, in denen auf den offiziellen Seiten keine Materialien direkt verfügbar waren, wurde durch weitere gezielte Suchen (z.B. PDF-Dokumente oder Pressemitteilungen) versucht, ergänzende Informationen zu erhalten. Die im Rahmen des digitalen Suchprozesses erhobenen Informationen wurden systematisch nach Bundesländern geordnet, analysiert und in einer vergleichenden Übersicht tabellarisch dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass der Stand der Entwicklung und Dokumentation multiprofessioneller Strukturen sowie verfügbarer Onboarding-Materialien zwischen den Ländern erheblich variiert.

3.3 Wissenschaftsorientierte Meta-Ebene (forschungs- und theoriebasierte Empfehlungen)

Methode: Literaturrecherchen, durchgeführt im Rahmen zweier systematischer Reviews:

1. ein systematisches Review zum nationalen Forschungsstand zu Onboarding- und Einarbeitungsprozessen im System Schule,
2. ein systematisches, interdisziplinäres und international ausgerichtetes Review zu Onboarding in Wirtschaft, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie angrenzenden Disziplinen (u. a. Betriebswirtschaft).

Ergänzend erfolgen eine strukturierte Aufbereitung und Darstellung der für das Schulsystem relevanten Erkenntnisse aus beiden Reviews.

→ **Zielsetzung:** Erschließung des Forschungsfeldes „Onboarding“, um wissenschaftlich fundierte Gelingensbedingungen zu identifizieren und diese für die Bedarfe im System Schule adaptierbar zu machen.

Zu den Themen „Onboarding“ und „Einarbeitung“ liegen sowohl im schulischen Kontext als auch feldübergreifend zahlreiche Konzepte und empirische Befunde vor. Gleichzeitig ist das System Schule mit seinen organisationalen Strukturen und der formalen Ausbildung von pädagogischen Fachkräften und Lehrkräften so spezifisch, dass eine differenzierte Betrachtung erforderlich ist. Vor diesem Hintergrund wurden zwei komplementäre Reviews durchgeführt: eines mit Fokus auf den schulischen Kontext in Deutschland sowie eines mit einer interdisziplinären und internationalen Perspektive.

Die interdisziplinäre Erschließung der Forschung zu Onboardingprozessen erfolgte insbesondere vor dem Hintergrund der Zielgruppe des Projekts. Pädagogische Fachkräfte und sonderpädagogische Lehrkräfte verfügen in der Regel über eine hohe fachliche Qualifikation und Expertise in ihren jeweiligen Einsatzgebieten. Gleichzeitig arbeiten sie in einem System, das historisch und strukturell weitgehend monoprofessionell geprägt ist. Als gemeinsamer Nenner konnte daher das professionskonforme Arbeiten in einem nicht professionskonform ausgerichteten Arbeitsumfeld identifiziert werden.

Diese Perspektive ist insofern relevant, als die im Projekt zu entwickelnden Unterstützungsmaterialien sowohl für pädagogische Fachkräfte mit spezifischer Expertise als auch für sonderpädagogische Lehrkräfte zu konzipieren sind, die in allgemeinbildenden Schulen tätig sind. Für beide Berufsgruppen steht das Ankommen und Zurechtfinden in einem System im Mittelpunkt, für das sie fachlich qualifiziert, jedoch nicht spezifisch ausgebildet wurden.

Im Vergleich zu Berufsfeldern, in denen professionsübergreifendes Arbeiten strukturell verankert ist, stellt dies eine Besonderheit des schulischen Kontextes dar. Unterricht und unterrichtsnahe Tätigkeiten in allgemeinbildenden Schulen sind weiterhin überwiegend monoprofessionell geprägt durch Personen mit Lehramtsbefähigung, einschließlich Seiteneinsteiger. Die Ergebnisse der beiden Reviews bilden die Grundlage für die Ableitung wissenschaftlich fundierter, zugleich praxisnaher Qualitätskriterien für Onboardingprozesse im System Schule.

4 Erste Ableitungen für die Einarbeitung von MPTs und sonderpädagogischem Personal

Während in bestehenden „Onboarding“-Konzepten und Programmen häufig auf Mentoring durch begleitende, erfahrene Personen, Checklisten oder strukturierte Einarbeitungsprogramme verwiesen wird, stellt sich die Situation im Hinblick auf MPTs (Multiprofessionelle Teamkräfte) als pädagogisches Personal differenzierter dar. Zum einen bestehen laut NRW-MPT-Erlass keine verbindlichen strukturellen Vorgaben, welche die konkreten Aufgaben von MPT-Kräften eindeutig festlegen oder beschreiben. Dies erschwert das Ableiten standardisierter Checklisten oder strukturierter Programme für die Einarbeitung.

Zum anderen handelt es sich bei dem Berufsbild der MPT um eine vergleichsweise junge Profession, die nicht in allen Bundesländern gleichermaßen etabliert ist. Anders als in vielen klassischen, monoprofessionell organisierten Berufsfeldern fehlen damit vielfach gewachsene Strukturen, Routinen und geteilte Rollenvorstellungen. Studien zur Einarbeitung von Referendarinnen und Referendaren sowie Seiteneinsteigenden zeigen jedoch, dass insbesondere Mentorinnen und Mentoren eine zentrale Rolle in der Einarbeitung einnehmen und sowohl fachliche Orientierung als auch emotionale Unterstützung bieten können (Zaruba, Richter, Porsch & Richter, 2023). Mentoring trägt demnach zur Sicherheit und Stabilisierung in der Anfangsphase bei (ebd., S. 350).

Fehlende oder unzureichende Integration in eine Organisation kann zu einem frühen Ausscheiden aus dem Beruf oder zu einer emotionalen Distanzierung vom Arbeitsfeld führen. Insbesondere bei neu eingerichteten Arbeitsmodellen oder Modellversuchen besteht die Gefahr, dass Schwierigkeiten in der Einarbeitung fälschlicherweise als mangelnde fachliche Eignung der eingesetzten Personen interpretiert werden. Die eigentliche Ursache – eine fehlende oder nicht adäquate Einführung in das System Schule – könnte dadurch verdeckt bleiben, was wiederum dazu führen kann, dass Modellversuche vorschnell als gescheitert bewertet werden.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zwei zentrale Komponenten der Einarbeitung skizziert, die auch für die Entwicklung von Unterstützungsmaterialien im weiteren Projektverlauf von besonderer Bedeutung erscheinen.

4.1 Soziale Komponente von Einarbeitung und Materialien

Das soziale Ankommen im Kollegium stellt einen zentralen Aspekt gelingender Einarbeitung dar, insbesondere für Fachkräfte, die neu in das System Schule einsteigen oder nicht aus dem klassischen Lehramtskontext stammen. Studien aus unterschiedlichen Kontexten weisen darauf hin, dass soziale

Einbindung, Beziehungsaufbau und wahrgenommene Zugehörigkeit entscheidende Schutzfaktoren gegenüber Belastung, beruflicher Unsicherheit und emotionaler Distanzierung darstellen (vgl. z. B. Einsamkeitsbarometer, 2024).

Gerade in Mentoringprogrammen zeigt sich, dass nicht allein fachliche Orientierung, sondern auch persönliche Ansprache, soziale Anerkennung und die Erfahrung von Zugehörigkeit wesentlich zur Stressreduktion und beruflichen Stabilisierung beitragen. Diese Erkenntnisse legen nahe, soziale Aspekte der Einarbeitung bei der Konzeption von Unterstützungsmaterialien explizit mitzudenken. Denkbar sind hierbei Formate, die Austausch und Beziehungsaufbau gezielt fördern, etwa durch Peer-Tandems, strukturierte Reflexionsimpulse oder bewusst gestaltete Willkommensformate im Team.

4.2 Aufgabenbezogene Komponente von Einarbeitung(-smaterialien)

Der Begriff der emotionalen Kündigung beschreibt ein inneres Zurückziehen vom beruflichen Engagement: Betroffene verbleiben formal im Arbeitsverhältnis, identifizieren sich jedoch kaum mit ihrer Aufgabe, zeigen geringe Eigeninitiative und reduzieren ihr Engagement auf das notwendige Minimum. Emotionale Kündigung gilt als Warnsignal für Überforderung, fehlende Anerkennung oder strukturelle Defizite im Arbeitsumfeld (vgl. z. B. Gallup Engagement Index).

Ein zentraler Einflussfaktor besteht dabei in der Passung zwischen Aufgabenanforderungen und individuellem Leistungsniveau – sowohl Über- als auch Unterforderung können zu Belastungserleben führen. Um Unterforderung vorzubeugen, kann es hilfreich sein, ergänzend zur bestehenden Erlasslage Instrumente bereitzustellen, die die Ressourcen, Kompetenzen und Potenziale pädagogischer Unterstützungskräfte sichtbar machen. Dies kann dazu beitragen, Hierarchieunterschiede zu reduzieren und eine angemessenere Aufgabenverteilung zu ermöglichen.

Zur Vermeidung von Überforderung und dem Gefühl fachlicher Inkompetenz, das sich insbesondere bei einem als „fachfremd“ wahrgenommenen Einsatz oder bei Unsicherheiten im Umgang mit dem System Schule einstellen kann, erscheint eine systematische fachliche und organisatorische Einarbeitung sinnvoll. Diese kann beispielsweise durch übergreifend konzipierte Checklisten oder strukturierte Fragebögen unterstützt werden, etwa zur Erhebung konkreter Unterstützungsbedarfe und zur gezielten Einleitung passender Maßnahmen.

Aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen der Bestandsanalyse, der praxisnahen Erkundungen sowie der wissenschaftlichen Aufarbeitung lassen sich erste, noch vorläufige Hinweise auf Gelingensbedingungen für Einarbeitungsprozesse ableiten. Diese sind nicht als abschließende Kriterien

zu verstehen, sondern markieren zentrale Ansatzpunkte, die im weiteren Projektverlauf vertieft, überprüft und systematisiert werden sollen.

5 (Vorläufige) Komponenten für Gelingensbedingungen

Aus den bisherigen Erkenntnissen und Ableitungen der durchgeführten Arbeitsschritte zeichnen sich erste Komponenten möglicher Gelingensbedingungen für Einarbeitungsprozesse ab. Zum einen wird deutlich, dass Unterstützungsangebote idealerweise angeleitet und personenbezogen erfolgen sollten. Für eine emotionale und soziale Einarbeitung scheinen rein unpersönliche Informationsangebote, etwa in Form von ausschließlich schriftlichen Materialien ohne begleitende Interaktion, nur eingeschränkt geeignet.

Zum anderen erscheint es in nicht monoprofessionell zusammengesetzten Teams besonders bedeutsam, dass die jeweils zusammenarbeitenden Berufsgruppen – hier etwa Schulleitung und Lehrkräfte auf der einen sowie MPT-Kräfte mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen auf der anderen Seite – über Kompetenzen, Voraussetzungen und Rollen der jeweils anderen informiert sind. Eine solche Transparenz kann dazu beitragen, vorhandene Ressourcen gezielter nutzbar zu machen und unrealistische Erwartungen oder Missverständnisse zu vermeiden. Unterstützende Instrumente wie Checklisten oder strukturierte Übersichten zu Aufgaben und Kompetenzen könnten hierbei hilfreich sein.

Im Sinne einer gelingenden Einarbeitung und einer positiven Organisationsbindung wird zudem feldübergreifend der soziale Kontakt, insbesondere in Form von Mentoringprogrammen, als zielführend beschrieben. Vor diesem Hintergrund erscheint ein systematisches Review zu Mentoring und Onboarding in unterschiedlichen Arbeitskontexten sinnvoll, um diese Annahmen empirisch weiter zu fundieren.

Aus einer Studie zur Lehrkräftebildung im Kontext von Fortbildungen lassen sich darüber hinaus rahmenbezogene Gelingensbedingungen ableiten (Martin, 2019). Demnach erweisen sich insbesondere folgende Aspekte als relevant:

- in die reguläre Arbeitszeit integrierbar (Martin, 2019, S. 68)
- hohe Praxisrelevanz der Inhalte (Martin, 2019, S. 68)

Die Studie zeigt, dass Fortbildungsangebote – und in Anlehnung daran auch Einarbeitungsformate – deutlich weniger nutzbar und attraktiv wahrgenommen werden, wenn sie ausschließlich in der Freizeit stattfinden oder keinen klaren Bezug zur konkreten beruflichen Praxis aufweisen. Diese Erkenntnisse

sind für die Entwicklung von Einarbeitungs- und Unterstützungsmaterialien im Projekt ONBOARD von besonderer Bedeutung.

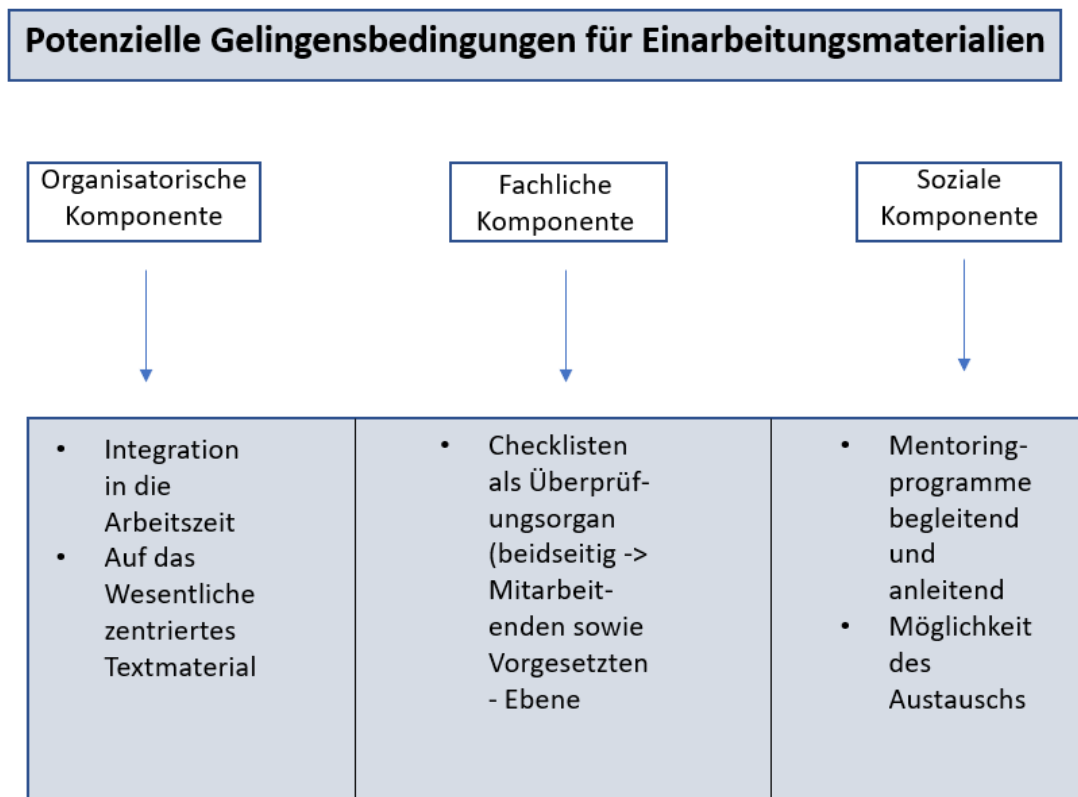


Abb. 3: Eigene Darstellung, 2025

6 Derzeitiger Stand der Materialien & Ausblick

Derzeit wurde eine LOGINEO LMS NRW-Plattform als Tutorialumgebung angelegt. Auf dieser Plattform werden, aufbauend auf den vorläufigen Gelingensbedingungen, im weiteren Projektverlauf verschiedene Materialien zur projektinternen Bearbeitung hinterlegt. Diese Materialien sollen iterativ durch ein noch zu konstituierendes Expertenkonsortium bewertet, weiterentwickelt und geschärft werden.

Ergänzend wird zum Ende des Projektes eine Kommission aus Praxispartnerinnen und -partnern (Lehrkräfte und MPT-Kräfte) in die Entwicklung und Überarbeitung der Praxismaterialien eingebunden. Die finalen Materialien werden nach Abschluss des Projektes als Open Educational Resources (OER) öffentlich zugänglich gemacht.

Als nächster Schritt ist eine Online-Befragung zur iterativen Rückführung von Praxiserfahrungen geplant. Das Projekt wurde bereits im Rahmen eines DBR-Netzwerktreffens im Herbst 2025 (Universität Leipzig) vorgestellt. Die Werkstatttagung, im Zuge derer im Vorfeld ein Expertengremium eingerichtet wird, ist für das Frühjahr 2026 in den Räumlichkeiten der QUA-LiS NRW vorgesehen.

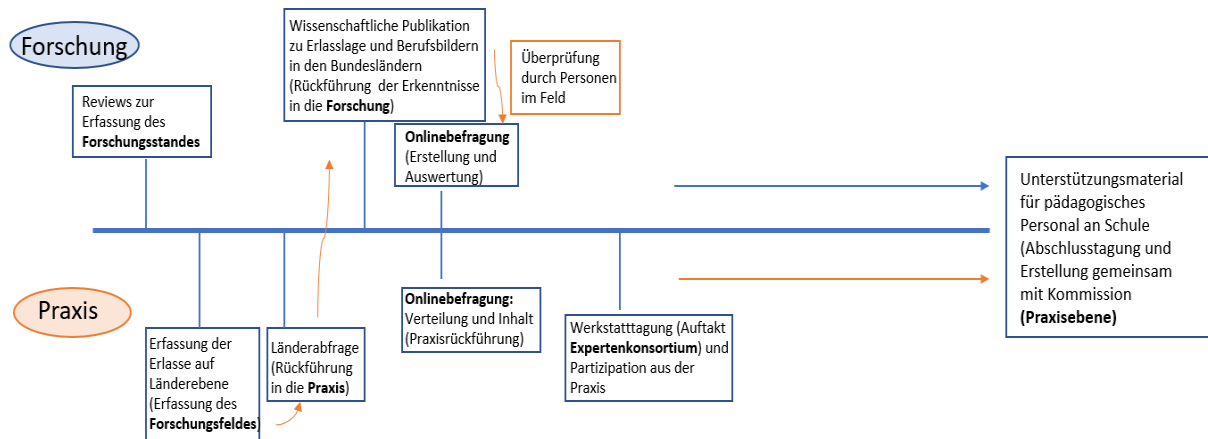


Abb.4: Eigene Darstellung, 2025

Die wissenschaftlichen Reviews zur systematischen Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zu Onboarding allgemein sowie zu Onboarding im System Schule befinden sich derzeit in Bearbeitung. Ebenso werden die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zu den einzelnen Bundesländern aufbereitet und zeitnah als Fachartikel veröffentlicht.

Im ersten Quartal 2026 ist darüber hinaus eine Online-Befragung an Schulen des Gemeinsamen Lernens in Nordrhein-Westfalen geplant, um weitere Erkenntnisse zum Stand sowie zu Gelingensbedingungen von Onboarding-Prozessen zu gewinnen.

7 Literatur

BASS. (2025). *Multiprofessionelle Teams im Gemeinsamen Lernen an Grundschulen, Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien* (BASS 2024/2025 – 21-13). <https://bass.schulwelt.de>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2024). *Einsamkeitsbarometer 2024 – Langzeitentwicklung von Einsamkeit in Deutschland*. <https://www.bmfsfj.de>

Gallup Engagement Index (2024): *Bericht. Bericht zum Engagement Index Deutschland 2024 Deutschland – Gallup*

Kultusministerkonferenz. (2024). *Lehrkräfteeinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland 2024–2035: Zusammengefasste Modellrechnungen der Länder* (Statistische Veröffentlichungen der KMK, Dokumentation Nr. 2). https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dok_2_Bericht_LEB_LEA_2024.pdf

Martin, A. (2019). „Auch mal ein bisschen verwöhnt werden ...“ Explorative Befunde zu Bedürfnissen und Bedarfen in der Lehrkräftefortbildung. In V. Manitius & N. van Holt (Hrsg.), *Transfer zwischen Lehrer(fort)bildung und Wissenschaft*. wbv.

Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer VS.

Mays, D. (2010). Zur Entwicklung eines inklusiven Schulsystems in Nordrhein-Westfalen am Beispiel der Integrierten Gesamtschule Bonn-Beuel – eine Innenansicht. *Jugendhilfe*, 48(4), 187–191.

Mays, D. (2014). Drei Freunde müsst ihr sein!? – Pädagogische Fachkräfte in der Schule stärken – Teamstrukturen in inklusiven Klassen entwickeln. *Jugendhilfe*, 52(1), 57–61.

Mays, D. (2016). *Wir sind ein Team! Multiprofessionelle Kooperation in der inklusiven Schule: Ein Ratgeber für Lehrer, Förderpädagogen und Integrationshilfen*. Ernst Reinhardt Verlag.

Mays, D., & Grottemeyer, M. (2014). Teamarbeit in der inklusiven Schule: Den Einzelnen entlasten – das Team stärken. *Praxis Schule 5–10*, 24(2), 4–8.

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen. (2025). *Multiprofessionelle Teams im Gemeinsamen Lernen an Grundschulen und weiterführenden Schulen*. https://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulsystem/Inklusion/210505_erlass_multiprofessionelle_teams_gemeinsames_lernen_grundschulenweiterfuehrende_schulen.pdf

Platte, A., Enderle, C., & Melzer, C. (2024). Partizipative Forschung mit dem Design-Based-Research-Ansatz: Gemeinsame Entwicklung eines Konzepts von Organisationsformen im sonderpädagogischen Schwerpunkt Emotionale und soziale Entwicklung. *Emotionale und soziale Entwicklung (ESE)*, 6, 56–71.

UNESCO. (2024). *Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession*. <https://www.unesco.org/reports/global-report-teachers>

Zaruba, J., Richter, D., Porsch, R., & Richter, E. (2023). Was trägt zu einem erfolgreichen Berufseinstieg bei Seiteneinsteiger:innen bei? Eine Studie zur Relevanz pädagogischer Vorerfahrungen und sozialer Unterstützung im ersten Berufsjahr. In R. Porsch & A. Gollub (Hrsg.), *Professionalisierung von Lehrkräften im Beruf: Stand und Perspektiven der Lehrkräftebildung und Professionsforschung*. Waxmann.

8 Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Ebenenmodell	S. 6
Abbildung 2: Ergebnisse der Bestandsaufnahme	S. 9
Abbildung 3: Potenzielle Gelingensbedingungen für Einarbeitungsmaterialien	S.15
Abbildung 4: Zeitstrahl nächste Schritte	S.16

9 Anhang

„Entwicklung von Qualitätskriterien und Unterstützungsmaterialien für MPT- und sonderpädagogische (Lehr-)Kräfte an (inklusive) Schulen sowie Transfer in die Steuerungsprozesse des Schulsystems (ONBOARD)“ – Länderabfrage

März 2025

Rücksenden bitte an jennifer.brueckmann@qua-lis.nrw.de

Bundesland:
Ansprechperson für Rückfragen (bitte Email/Telefon):

1. Welche Berufsgruppen ohne Lehramtsausbildung werden in Ihrem Bundesland beschäftigt?			
a. Bezugserlass(e) und/oder Richtlinien o.ä. (bitte als Anhang beifügen oder Link angeben):			
b. Berufsgruppen (z.B. Sozialpädagogin, Erzieher/in, Handwerksmeister...) – bitte ggf. jeweils einzeln auflühren	Grundschule (bitte ankreuzen)	Sekundarstufe I (bitte ankreuzen)	ggf. Bemerkung

2. Gibt es in Ihrem Bundesland Konzepte oder Material zur Einarbeitung dieser Personen? (ggf. bitte als Anhang beifügen oder Link angeben)

--

3. ggf. weitere Hinweise

--