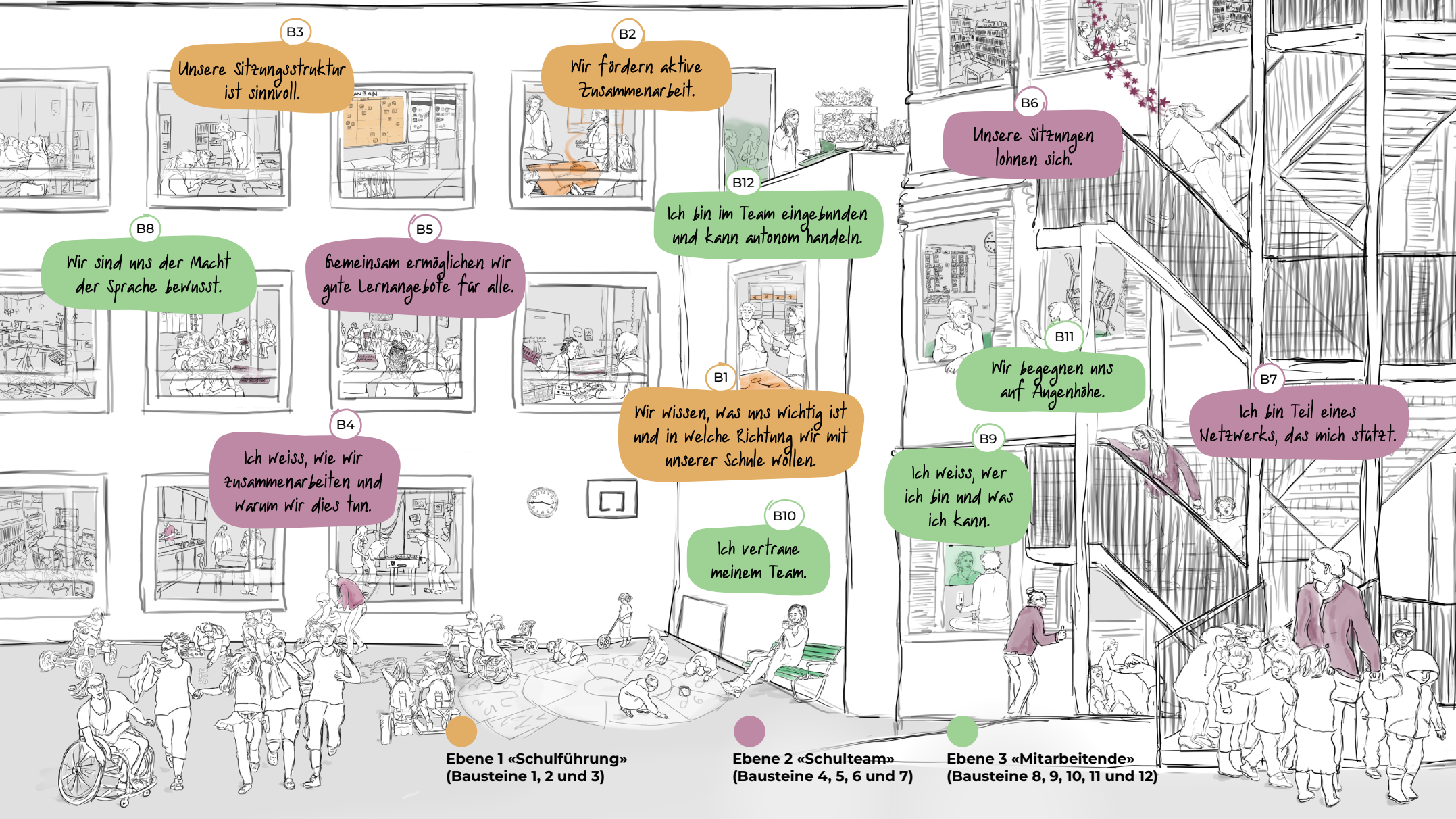


Bausteine für die Weiterentwicklung der

Zusammenarbeit an Schulen

inklusionsorientiert und multiprofessionell


B3
Unsere Sitzungsstruktur ist sinnvoll.
B2
Wir fördern aktive Zusammenarbeit.
B6
Unsere Sitzungen lohnen sich.
B12
Ich bin im Team eingebunden und kann autonom handeln.
B8
Wir sind uns der Macht der Sprache bewusst.
B5
Gemeinsam ermöglichen wir gute Lernangebote für alle.
B11
Wir begegnen uns auf Augenhöhe.
B1
Wir wissen, was uns wichtig ist und in welche Richtung wir mit unserer Schule wollen.
B7
Ich bin Teil eines Netzwerks, das mich stützt.
B4
Ich weiss, wie wir zusammenarbeiten und warum wir dies tun.
B9
Ich weiss, wer ich bin und was ich kann.
B10
Ich vertraue meinem Team.
Ebene 1 «Schulführung» (Bausteine 1, 2 und 3)
Ebene 2 «Schulteam» (Bausteine 4, 5, 6 und 7)
Ebene 3 «Mitarbeitende» (Bausteine 8, 9, 10, 11 und 12)

Inhaltsverzeichnis

Ebene 1: Schulführung

Baustein 1: Kooperation als Leitungsaufgabe Seite **4**
Baustein 2: Professionelle Lerngemeinschaften fördern Seite **12**
Baustein 3: Zeitgefässe und deren Nutzung Seite **21**

Ebene 2: Schulteam

Baustein 4: Typen von Zusammenarbeit Seite **28**
Baustein 5: Entlastung durch geteilte Verantwortung Seite **36**
Baustein 6: Gestaltung und Nutzung von Kooperationsgefässen Seite **45**
Baustein 7: Herausfordernde Situationen in multiprofessionellen Teams bearbeiten Seite **54**

Ebene 3: Mitarbeitende

Baustein 8: Wie wir über Schüler:innen sprechen Seite **61**
Baustein 9: Mein Selbstverständnis als Mitarbeiter:in Seite **70**
Baustein 10: Gegenseitiges Vertrauen stärken Seite **76**
Baustein 11: Entscheidungsfindungen im Team Seite **82**
Baustein 12: Autonomie Seite **89**

Literaturverzeichnis Seite **103**
Impressum ZaS Seite **104**

zurück
zur Übersicht



Kooperation als Leitungsaufgabe

zurück
zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- gleichen ihre Vorstellungen von guter Zusammenarbeit ab und bilden dazu Kriterien
- überprüfen, ob diese Kriterien multiprofessionell und inklusionsorientiert wirken
- wissen um verschiedene Modi und Intensitäten der Zusammenarbeit
- vereinbaren verbindlich, wie sie gute Zusammenarbeit vorleben

WER
Adressat:innen

Operatives Leitungsteam der Schule

WAS
Grundlagen
Inhalte

Schulen sind nicht per se inklusionsorientiert und multiprofessionell. Um segregierende Mechanismen aufzudecken und zu durchbrechen, braucht es eine bewusste Auseinandersetzung mit angestrebten Zielen und Erwartungen bezüglich Inklusion und Zusammenarbeit auf der Führungsebene. Die Leitungspersonen einer Schule sind entscheidend, wenn es um die Ausrichtung und die Kultur der Zusammenarbeit geht. Einerseits haben sie eine Vorbildfunktion, ihr Handeln wird von den Mitarbeitenden beobachtet und dient ihnen zur Orientierung. Andererseits gehört es zu ihren Aufgaben, das Wissen um gute Zusammenarbeitsprozesse mit dem Steuerungswissen im Bereich Schulentwicklung wirksam zu verbinden. Sie überblicken, welche Themen für die Schule und das Schulpersonal relevant und interessant sind. Sie müssen den Überblick über die Aufträge, Aufgaben und die Qualität der Arbeiten haben.

Um diese Aufgaben wahrzunehmen, braucht es Wissen über Merkmale und die Tiefenstruktur gewinnbringender Zusammenarbeit, damit entsprechende Massnahmen entschieden, glaubwürdig vertreten, umgesetzt und eingefordert werden können.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Erarbeitungsphase I

Teilziel: Die Teilnehmenden gleichen ihre Vorstellung von guter Zusammenarbeit ab und bilden dazu Kriterien.

Damrauer (2007) versucht verschiedene Phänomene auf Formeln zu reduzieren.
Als Beispiel:

Rosine = Traube + Zeit

- Kreieren Sie eine gemeinsame Formel für gute Zusammenarbeit.

gute Zusammenarbeit = ? + ?

- Überlegen Sie gemeinsam, welche Kriterien für gute Zusammenarbeit in Ihrer Formel verborgen sind.

Erarbeitungsphase II

Teilziel: Die Teilnehmenden überprüfen, ob diese Kriterien multiprofessionell und inklusionsorientiert wirken.

Vergleichen Sie Ihre Kriterien, die aus der Formel für gute Zusammenarbeit entstanden ist, mit den nachfolgenden Kriterien.

- Was fällt auf?
- Wo bestehen Unterschiede?
- Welche Ergänzungen zu Ihren Kriterien sind angezeigt?
- Erstellen Sie Ihren schulspezifischen, theoriebasierten Kriterienkatalog für die angestrebte gute Zusammenarbeit.

Kriterien guter Zusammenarbeit

(vgl. Lütje-Klose & Urban, 2014; Urban & Lütje-Klose, 2014)

- gemeinsame Ausrichtung und Wertorientierung
- klare Zielvorstellungen
- Wissen um und bewusste Einigung über angemessene Kooperationsformen und -strategien
- Offenheit für andere Sichtweisen
- Kenntnisse anderer professioneller Orientierungen
- transparente Erwartungen und Aufgabenzuschreibungen
- bewusste Gestaltung, Reflexion und Evaluation kooperativer Prozesse
- kooperationsfördernde strukturelle Rahmenbedingungen schaffen
- Vertrauen und Kultur der gegenseitigen Wertschätzung

Erarbeitungsphase III

Teilziel: Die Teilnehmenden wissen um verschiedene Modi und Intensitäten der Zusammenarbeit.

Im Material dieses Bausteins finden Sie Abbildungen zu Grundbegriffen von Zusammenarbeit (drei Modi der Kooperation, Intensitäten der Zusammenarbeit).

Je nach Ziel und Aufgabe sind andere Intensitäten und Modi der Zusammenarbeit sinnvoll. Diskutieren Sie mit Hilfe der Abbildungen (siehe Material) nachfolgende Fragen:

- Wie werden die Begriffe der beiden Abbildungen an Ihrer Schule verwendet?
- In welchen Situationen arbeiten Sie im Leitungsteam in welcher Intensität resp. in welchem Modus zusammen?

Austauschphase und Ergebnissicherung

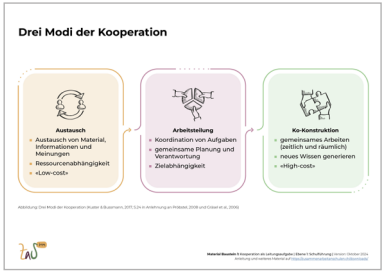
Teilziel: Die Teilnehmenden vereinbaren verbindlich, wie sie gute Zusammenarbeit vorleben.

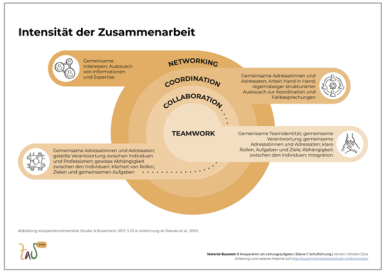
Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit im Führungsteam? Was sollen unsere Mitarbeitenden sehen?

Sichern Sie Ihre Erkenntnisse, indem Sie die Vorlage «Vereinbarung Zusammenarbeit Leitungsteam Schule» gemeinsam ausfüllen. Überlegen Sie:

- Wie platzieren Sie Ihre Vereinbarungen gut sichtbar?
- Wann und wie geben Sie Ihrem Team Einblick in Ihre Zusammenarbeit?
- Wie und wann überprüfen und justieren Sie Ihre Vereinbarung?

Material







Abbildungen und Vorlage auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein1

- Abbildung: Drei Modi der Kooperation
- Abbildung: Intensität der Zusammenarbeit
- Vorlage: Vereinbarung Zusammenarbeit im Leitungsteam

Weiterführende Literatur

Lütje-Klose, B. & Urban, M. (2014): Professionelle Kooperation als wesentliche Bedingung inklusiver Schul- und Unterrichtsentwicklung. Teil 1: Grundlagen und Modelle inklusiver Kooperation. *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN), 83*, 112-123. http://dx.doi.org/10.2378/vhn2014.art09d

zurück
zur Übersicht



Professionelle Lerngemeinschaften fördern

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- machen ihre impliziten Annahmen sichtbar und entdecken gut funktionierende Praxis der multiprofessionellen und inklusionsorientierten Zusammenarbeit
- gleichen ihre Erwartungen an Professionelle Lerngemeinschaften mit anerkannten Kriterien ab
- definieren und planen Massnahmen zur Förderung Professioneller Lerngemeinschaften
- prüfen den Einsatz des Team-Canvas, um gezielten Austausch in den Unterteams oder dem Gesamtteam anzuregen

WER
Adressat:innen

Operatives Leitungsteam der Schule

WAS
Grundlagen
Inhalte

Professionelle Lerngemeinschaften gelten als produktive Zusammenarbeitsform, insbesondere für gelingende Unterrichtsentwicklung (Bonsen & Rolff, 2006). Unterteams sind wichtige Zellen, in denen inklusionsorientierte und multiprofessionelle Zusammenarbeit etabliert werden kann. Leitungspersonen können ihre Teams im Entwicklungsprozess zu einer Professionellen Lerngemeinschaft unterstützen und begleiten, indem sie über das entsprechende Wissen verfügen, nützliche Instrumente verwenden oder weitergeben und die Arbeit in den Teams mittragen. Im Fokus steht das Lernen in den Teams und der Transfer von Anliegen und Wissen von den Teams zum Leitungsteam und umgekehrt.

Professionelle Lerngemeinschaften zeichnen sich durch folgende Kriterien aus (Bonsen & Rolff, 2006):

- den reflektierten Dialog
- die Deprivatisierung der (Unterrichts-)Praxis
- die Fokussierung auf das Lernen (anstelle des Lehrens)

- geklärte und als vorteilhaft für die eigene Arbeit gewertete Zusammenarbeit
- gemeinsame handlungsleitende Ziele

Die Kriterien Professioneller Lerngemeinschaften können auch für multiprofessionelle Teams einen Qualitätsrahmen und Orientierung bieten.

Die Leitungspersonen müssen die Zusammenarbeit und die Umsetzung obengenannter Kriterien im Team anschlussfähig zum Thema machen. Sie sollen dabei bewusst zwischen Teamautonomie und Führungsansprüchen austarieren, Entwicklungsprozesse der Unterteams zur Professionalisierung der Zusammenarbeit initiieren und differenziert unterstützen.

Weiterführende Literatur

Frei, C. & Koch F. (2021). *Schulen agil entwickeln. 42 Karten für Schulleitungen.* Beltz.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Erarbeitungsphase I

Teilziel: Die Teilnehmenden machen ihre impliziten Annahmen sichtbar und entdecken gut funktionierende Praxis der multiprofessionellen und inklusionsorientierten Zusammenarbeit.

Stellen Sie auf einem Plakat die Unterteams und ihre Mitglieder dar (1 Post-it Zettel pro Person). Notieren Sie wichtige Erkenntnisse aufgrund der folgenden Fragen:

- Wer gehört in welches Unterteam? Gibt es Schnittmengen? → Idealerweise sind es nicht nur «starre Gruppen», sondern es zeigt sich vielfältige Verbundenheit je nach Anliegen oder Situation.
- Welche Funktionen haben die einzelnen Unterteams?
- Welche Teams agieren bereits im Sinne einer Professionellen Lerngemeinschaft?
- Wie schaffen die Teams das? → Perlensammlung und erste Erkenntnisse zu den Annahmen guter Zusammenarbeit im Führungsteam
- Welche Teams bräuchten Unterstützung der Leitungspersonen? → erste Ideen bezüglich Massnahmen

- Wissen die Teams, wie wir ihre Zusammenarbeit einschätzen? Wann und wie wird die Einschätzung der Zusammenarbeit thematisiert?

Erarbeitungsphase II

Teilziel: Die Teilnehmenden gleichen ihre Erwartungen an Professionelle Lerngemeinschaften mit anerkannten Kriterien ab.

Diskutieren Sie gemeinsam folgende Fragen und notieren Sie sich wichtige Erkenntnisse dazu:

- Welche Kriterien haben wir bei der Einschätzung der Zusammenarbeit der Teams angewendet?
- Inwiefern erweitert sich damit der Katalog von Kriterien für Professionelle Lerngemeinschaften nach Bonsen und Rolff (2006, siehe «Was - Grundlagen, Inhalte»)?
- Verstehen wir im Leitungsteam das Gleiche unter den einzelnen Kriterien?

Austauschphase und Ergebnissicherung

Teilziel: Die Teilnehmenden definieren und planen Massnahmen für die Förderung von Professionellen Lerngemeinschaften.

Nach der Analyse der Zusammenarbeit in den Teams (Erarbeitungsphasen I und II) geht es darum, die Zusammenarbeit in Ihren Teams konkret zu stärken. Setzen Sie sich mit folgenden Fragen auseinander und notieren Sie wichtige Erkenntnisse:

- Wie können wir Entwicklungsprozesse der Unterteams zur Professionalisierung der Zusammenarbeit initiieren und differenziert unterstützen?
- Wie können wir Zielklarheit schaffen (immer wieder), das Spielfeld definieren und Erwartungen vom Leitungsteam an die Unterteams klären?
- Wie werden handlungsleitende Ziele genährt?
- Wie können wir positive Erfahrungen von professioneller Zusammenarbeit ermöglichen? Welchen Beitrag leisten wir als Leitungspersonen?

- Wie können wir Perlen multiprofessioneller, inklusionsorientierter Zusammenarbeit sichtbar machen?
- Wie kann es uns gelingen, den Austausch mit den Unterteams bewusst zu pflegen und ihnen zu spiegeln, wie die Kooperation im Unterteam wahrgenommen wird?

Teilziel: Die Teilnehmenden prüfen den Einsatz des Team-Canvas, um gezielten Austausch in den Unterteams oder dem Gesamtteam anzuregen.

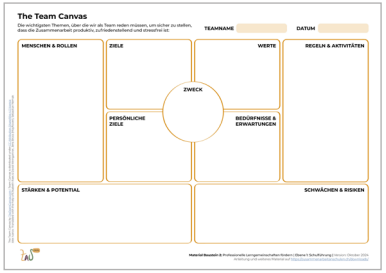
Die Arbeit mit dem Team Canvas ermöglicht ein strukturiertes Gespräch über Ziele, Anliegen und Regeln für die Zusammenarbeit. Gruppen, die Team Canvas-Sitzungen durchlaufen haben, berichten von mehr Klarheit und Übereinstimmung sowie weniger Reibungen und Konflikten (vgl. theteamcanvas.com).

Diskutieren Sie die Team-Canvas Vorlage kritisch, stellen Sie sich folgende Fragen und notieren Sie zentrale Erkenntnisse dazu:

- Wäre der Team-Canvas allenfalls ein Instrument, das wir einsetzen könnten?
- Worauf wäre zu achten? (z.B. welche Teams, Begleitung, Überprüfung der Vereinbarungen usw.)

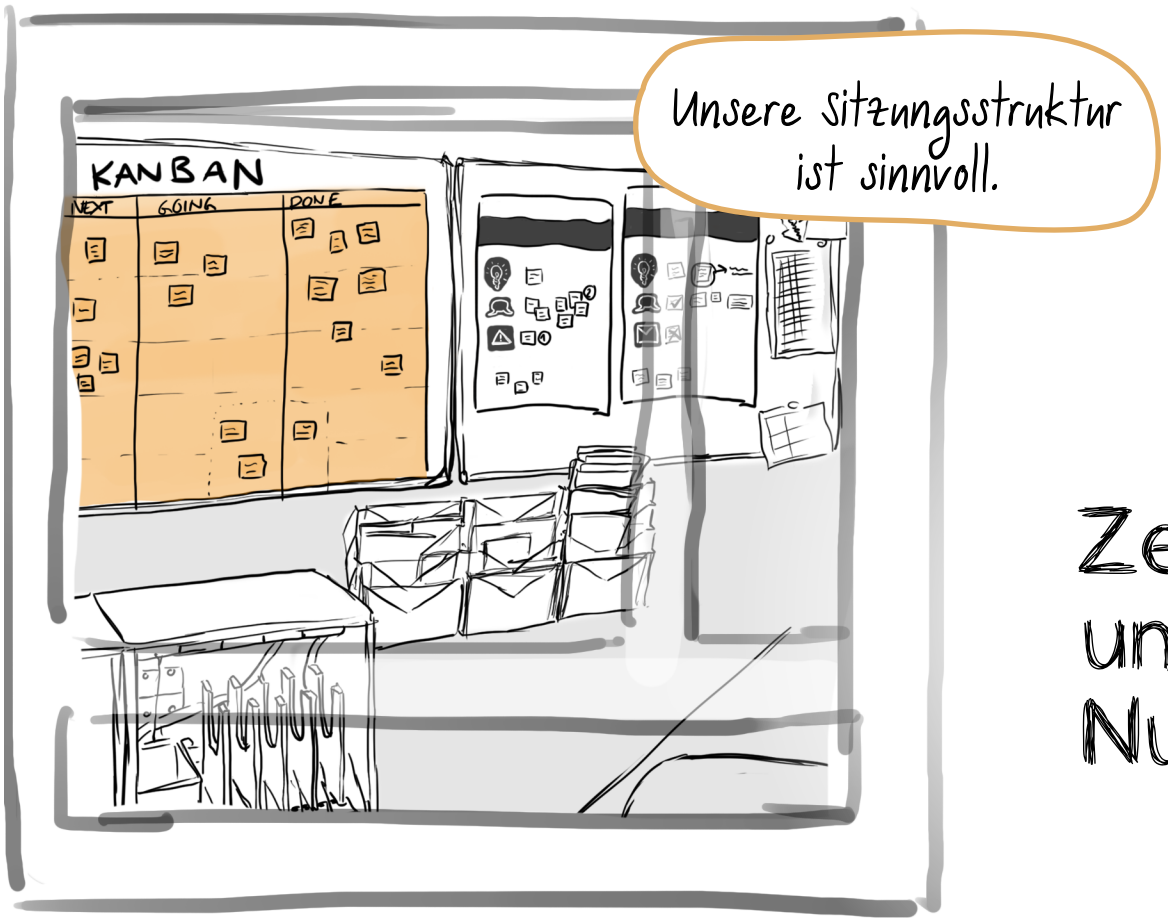
zurück
zur Übersicht

Material



- Plakat
- Post-it-Zettel
- The-Team-Canvas-Vorlage auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein2

zurück
zur Übersicht



Zeitgefässe und deren Nutzung

zurück
zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- prüfen bestehende Gefässe bezüglich Aufgaben schulischer Zusammenarbeit
- sind sich ihres Gestaltungsraums bezüglich der Kooperationsgefässe bewusst und nutzen diesen

WER
Adressat:innen

Operatives Leitungsteam der Schule oder Steuergruppe (anschliessende Diskussion der Ergebnisse mit dem Schulteam)

WAS
Grundlagen
Inhalte

Schulen und Schulteams erfüllen einen Teil ihrer Aufgaben kooperativ. Damit inklusionsorientiert und multiprofessionell zusammengearbeitet werden kann, braucht es zweckmässige Zusammenarbeitsstrukturen. Das Leitungsteam zeigt sich dafür verantwortlich, dass die Austauschgefässe, regelmässigen Sitzungen oder Konzeptpapiere diesen Anspruch an Qualität unterstützen. Es geht um die Strukturqualität der Zusammenarbeit:

- Dienen die Zusammenarbeitsstrukturen den **gemeinsamen Zielen und Aufträgen** und der Qualität?
- Können die Personen in den bestehenden Zeitgefässen ihre **Kompetenzen und Expertisen** einbringen?
- Können die Personen von den Kompetenzen und Expertisen der Kolleg:innen für ihre Arbeit profitieren?
- Werden die Kompetenzen und Expertisen der Personen für eine inklusionsorientierte Schule genutzt?

Anhand dieser Fragestellungen lassen sich die Gefässe auf ihre Tiefenstruktur hin überprüfen.

Die Organisation der Zusammenarbeit muss dem Ziel einer «Schule für alle» dienen.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Erarbeitungsphase I: Ist-Analyse

Teilziel: Die Leitungspersonen prüfen bestehende Gefässe bezüglich Aufgaben schulischer Zusammenarbeit.

1. Notieren Sie auf Post-its Ziele und konkrete Aufgaben aus dem Schulalltag, die multiprofessionelle Perspektiven erfordern.
2. Erstellen Sie eine Übersicht / Landkarte der an der Schule eingerichteten Kooperationsgefässe auf einem Flipchart.
3. Listen Sie zu jedem Kooperationsgefäss die teilnehmenden Personen auf, vermerken Sie die jeweiligen Professionen und Expertisen.
4. Ordnen Sie die Post-its den Kooperationsgefässen zu. Diskutieren Sie anhand dieses Überblicks folgende Fragen:
   - Welche Ihrer bestehenden Kooperationsgefässe erfüllen die Ziele und Aufgaben inklusionsorientierter, multiprofessioneller Zusammenarbeit?
   - Gibt es Ziele und Aufgaben, welche in der gegebenen Struktur nicht bearbeitet werden können?

- Gibt es Zusammenarbeitsgefässe, deren Ziele und Aufgaben nicht definiert sind oder welche für aktuelle Anforderungen nicht zweckdienlich sind?

Erarbeitungsphase II: Zukunftsperspektive

Teilziel: Die Leitungspersonen sind sich ihres Gestaltungsraums bezüglich der Kooperationsgefässe bewusst und nutzen diesen.

1. Diskutieren Sie:
   - Bei welchen wichtigen Gefässen können welche Anpassungen die Qualität der Zusammenarbeit steigern?
   - Können wenig definierte bzw. wenig zweckdienliche Kooperationsgefässe aufgelöst werden?
   - Welche Konsequenzen hätte dies für den Schulbetrieb, für die Qualität der Lernangebote, für das Team?

- Wie und von wem könnten bisher nicht abgedeckte Ziele und Aufgaben bearbeitet werden?

2. Ergänzen Sie die vorher erstellte Übersicht / Landkarte Ihrer schulischen Zusammenarbeit entsprechend Ihrer Diskussionsergebnisse.

Austauschphase und Ergebnissicherung mit dem Schulteam*

1. Teilen Sie Ihre Analyse und Zukunftsperspektive mit dem Schulteam. Holen Sie vom Team folgende Rückmeldungen ab:
   - Welche Konsequenzen hat die vorgeschlagene Zukunftsperspektive für den Schulbetrieb und die Lernangebote?
   - Welche Ziele und Aufgaben inklusionsorientierter und multiprofessioneller Zusammenarbeit sind aus Sicht des Teams noch nicht abgedeckt?
   - Welche Bereitschaft haben die Mitarbeitenden, sich auf die vorgeschlagenen Neuerungen einzulassen und damit Erfahrungen zu sammeln? Was brauchen sie, damit sie sich einlassen können?

2. Überprüfen Sie Ihre Zukunftsperspektive anhand der Teamrückmeldungen im Leitungsteam oder in der Steuergruppe. Definieren und begründen Sie definitive Anpassungen Ihrer Kooperationsgefässe und kommunizieren Sie diese dem Team.
3. Überprüfen Sie nach einigen Monaten im Leitungsteam oder in der Steuergruppe die vorgenommenen Anpassungen.

Material

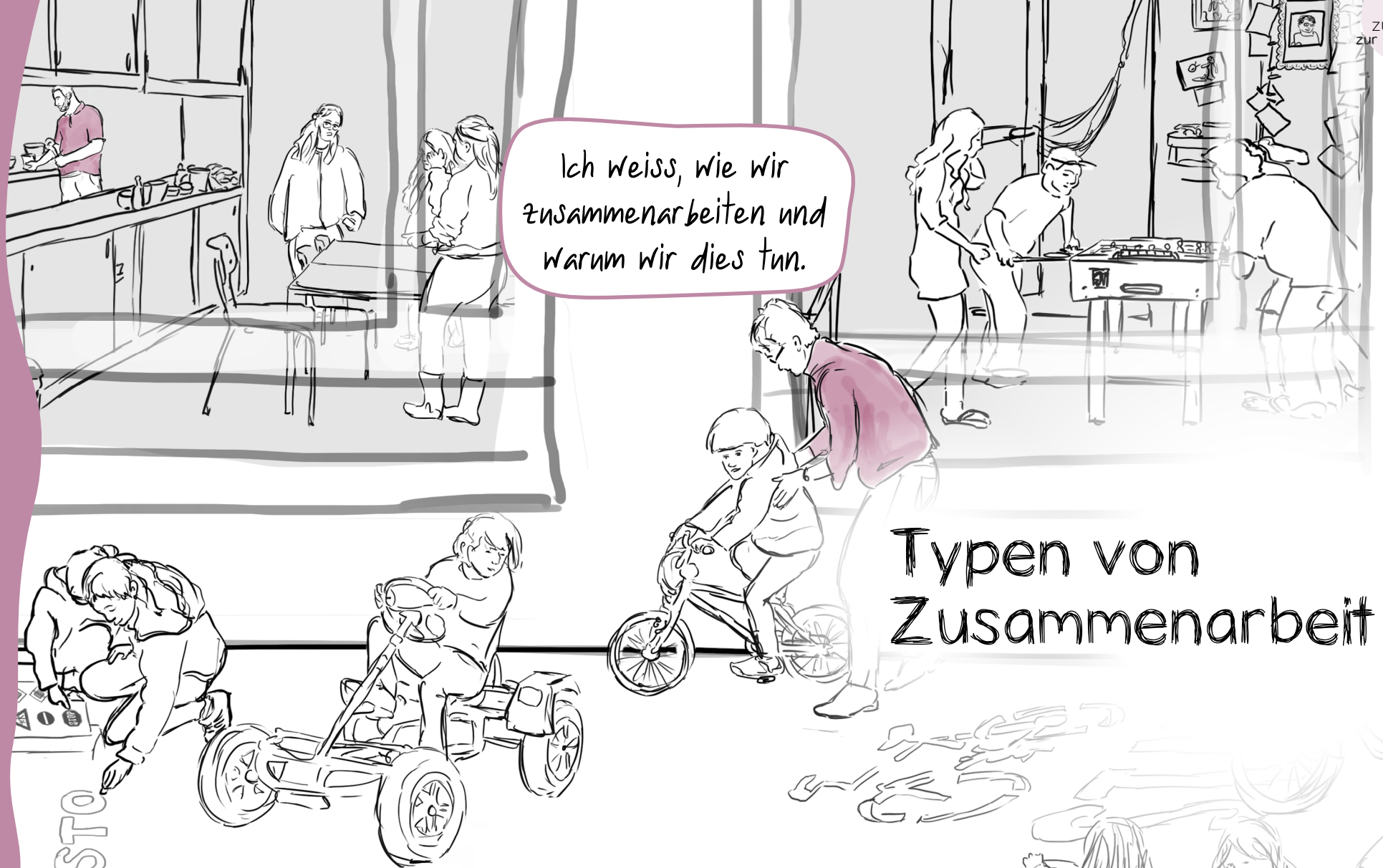
- Flipchart und Filzstifte
- Post-its

Querverweis

Baustein 6

* Die Austauschphase und Ergebnissicherung der Bausteine 3 und 6 können zusammengenommen werden. Damit werden Führungs- und Teamperspektive kombiniert und es kann eine breit abgestützte Lösung entworfen werden.

zurück
zur Übersicht



Typen von Zusammenarbeit

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- lernen verschiedene Typen von Zusammenarbeit kennen
- reflektieren die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit im Team
- diskutieren Vor- und Nachteile ihrer Zusammenarbeitsformen
- entwickeln eine Sensibilität, wann welcher Teamtyp geeignet ist

WER
Adressat:innen

Gesamtteam, aufgeteilt in bestehende Unterteams (ca. 4-6 Personen), vorzugsweise mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen.

WAS
Grundlagen
Inhalte

Im schulischen Alltag arbeiten verschiedene Personen mit teilweise unterschiedlichen Professionshintergründen in verschiedenen Teamkonstellationen zusammen (z.B. Pädagogisches Team, Stufenteam, Fachteam, Betreuungsteam, Schulkonferenz, Projekt- und Arbeitsgruppen, Interdisziplinäres Team etc.). Je nach Situation verfolgen diese Teams unterschiedliche Ziele, so dass auch unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit sinnvoll sind. Wichtig ist, dass die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, zielführend für die jeweils zu bewältigende Aufgabe des Teams ist.

Widmer-Wolf (2016) hat in einer Studie drei Typen von Zusammenarbeit in multiprofessionellen Schulteams herausgearbeitet, welche hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und der Fördersituation für die Lernenden unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen:

Expert:innenteam



Die Teammitglieder verstehen sich als Expert:innen für spezifische Bereiche. Die Arbeitsdomänen werden voneinander abgegrenzt und eindeutige Zuständigkeiten für Lernbereiche und Schüler:innen festgelegt.

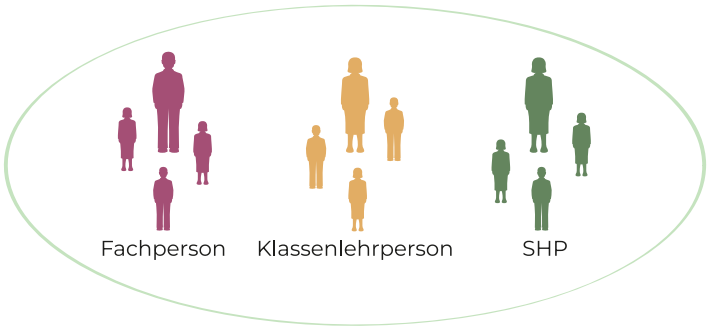
Arbeitszufriedenheit

- Belastung durch unterschiedliche Vorstellungen
- «Zudiener-Mentalität» innerhalb des Teams
- geringe gegenseitige Entlastung

Fördersituation

- häufiger Wechsel der Schüler:innen
- geringe Effizienz der Fördermassnahmen
- Stigmatisierungspotenzial

Diffusionsteam



Die Teammitglieder vermeiden separierende Arbeitsdomänen und betonen die Gleichwertigkeit Aller. In gemeinsamen Lernsituationen übernehmen die Teammitglieder ähnliche Aufgaben.

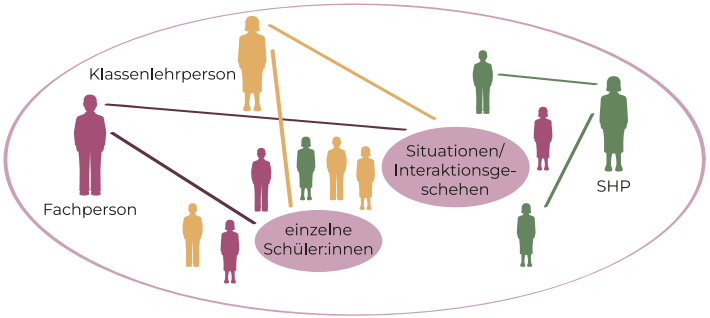
Arbeitszufriedenheit

- geringe Anerkennung der fachlichen Expertise
- geringe Autonomie der Fachpersonen
- erschwerte Erfüllung des Berufsauftrags
- geringe gegenseitige Entlastung

Fördersituation

- wenig gezielte Fördermassnahmen
- geringes Stigmatisierungspotenzial

Situationsteam



Die Teammitglieder verstehen sich als Expert:innen und bringen ihre unterschiedlichen Perspektiven auf Lernsituationen oder auf einzelne Schüler:innen ein. Solche Teams tragen gemeinsam die Verantwortung für das ganze Lerngeschehen, sie agieren in unterschiedlichen Settings und passen diese situativ an.

Arbeitszufriedenheit

- Anerkennung der fachlichen Expertise
- Erweiterung des methodischen Repertoires
- grosse gegenseitige Entlastung

Fördersituation

- individualisierte Förderung
- ausgeprägte Koordination der Fördermassnahmen
- geringes Stigmatisierungspotenzial

Abbildung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Widmer-Wolf (2016)

Zusammenarbeit erfordert zeitlichen Aufwand. Es ist nicht das Ziel, permanent als Situationsteam zu funktionieren. Vielmehr geht es darum, situativ diejenige Form der Zusammenarbeit zu finden, die es dem Team ermöglicht, die jeweilige Aufgabe sinnvoll zu bearbeiten bzw. das jeweilige Ziel geeignet zu erreichen.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Erarbeitungsphase

Teilen Sie sich in bestehende Unterteams auf und diskutieren Sie gemeinsam:

- Bei welchen Aufgaben funktioniert das eigene Team nach welchem Typ? Halten Sie Ihre Erkenntnisse für jeden Teamtyp auf einem separaten Zettel fest.
- Welche Vor- und Nachteile bringt der jeweilige Zusammenarbeitstyp gemäss eigener Erfahrung je nach Aufgabe mit sich? Halten Sie Ihre Erkenntnisse mit grünem (Vorteile) und rotem (Nachteile) Stift auf den Zetteln fest.
- Falls ein Zusammenarbeitstyp nicht zur Sprache gekommen ist: In welchem anderen Team und bei der Bewältigung welcher Aufgabe wurde schon gemäss diesem Teamtyp gearbeitet?

Austauschphase und Ergebnissicherung

Mischen Sie die Gruppen für den Austausch zufällig:

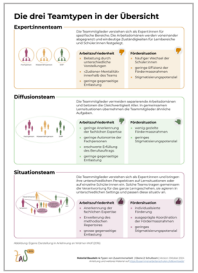
- Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Erkenntnisse aus der Erarbeitungsphase zu den verschiedenen Teamtypen und deren Vor- und Nachteilen vor.
- Diskutieren Sie bewährte Kombinationen von Zielen, Aufgaben und Teamtypen, welche Vorteile diese bringen und wie mit Nachteilen umgegangen werden könnte.

Gehen Sie zurück in Ihr Unterteam:

- Bestimmen Sie gemeinsam für zentrale, immer wiederkehrende Aufgaben, an welchem Typ der Zusammenarbeit Sie sich als Team orientieren wollen. Diese Erkenntnisse können in einer Zusammenarbeitsvereinbarung schriftlich festgehalten werden inkl. Umgang mit Vor- und Nachteilen.

zurück
zur Übersicht

Material



- Zettel
- schwarze, rote und grüne Stifte
- Abbildung: Teamtypen in der Übersicht auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein4

Querverweis

Der Baustein 7 bietet Ihnen die Möglichkeit, als Situationsteam ein Fallbeispiel zu bearbeiten.

zurück zur Übersicht



Entlastung durch geteilte Verantwortung

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- bereiten gemeinsam Lernangebote vor oder besprechen gemeinsam herausfordernde Situationen
- holen sich fachliche Anregungen und erweitern ihr Handlungsrepertoire
- reflektieren Professionalisierungserfahrungen und erlebte Entlastungen / Belastungen

WER
Adressat:innen

Gesamtteam oder Unterteams, Gruppenzusammensetzung je nach gewählter Vorgehensweise

WAS
Grundlagen
Inhalte

Institutionalisierte Kooperationsformen, in denen es um die konkrete Gestaltung von Lernangeboten geht, können eine positive Wirkung auf die Professionalisierung und die Unterrichtsentwicklung haben (Maag Merki et al., 2010, S.97ff). Das geht einfacher, wenn in stabilen, eher kleinen Gruppen über einen längeren Zeitraum in fest eingeplanten Zeitgefässen gearbeitet wird. Solche Kooperationsformen werden als besonders wirksam erlebt, wenn ein Mehrwert für alle Beteiligten geschaffen werden kann, z.B. durch eine gemeinsame, reflexive Auseinandersetzung mit Lehr- und Lernsituationen. Das reine Austauschen von Materialien oder eine arbeitsteilige Bearbeitung von Aufgaben wird hingegen als weniger wirksam erlebt. Besonders sinnvoll ist die kooperative Bearbeitung von Lernsituationen, wenn es um komplexe Herausforderungen geht. Dies ermöglicht die Weiterentwicklung fachlich-methodischer Kompetenzen der Beteiligten und kann die Selbstwirksamkeit im beruflichen Alltag stärken. Dieser Baustein bietet Ihnen hierfür drei Vorgehensweisen an.

1. Kollegiales Coaching für ein Lernangebot (nach Kreis & Staub, 2013):



Ziel: inklusionsorientierte Lernangebote ko-konstruktiv planen und reflektieren, eigenes Handeln in Lernsituationen reflektieren und Feedback dazu erhalten

Ablauf: Planungsgespräch, Durchführung mit Hospitation, Nachbesprechung

Anzahl Personen: 2-3

2. Gemeinsame Vorbereitung eines Lernangebots (in Anlehnung an Hollenweger, 2018):



Ziel: komplexe und niveaudifferenzierte Lernangebote entwickeln

Ablauf: Thema / Fach wählen, Lernangebot planen, durchführen und reflektieren

Anzahl Personen: 2-6

3. Intervision (in Anlehnung an Lippmann, 2013):



Ziel: neue Handlungsmöglichkeiten für herausfordernde Situationen entwickeln, Fachwissen aus verschiedenen Professionen nutzbar machen

Ablauf: Situation wählen und beschreiben, Ideen entwickeln, konkretisieren und reflektieren

Anzahl Personen: 3-10

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Vorbereitungsphase

Diskutieren Sie im Gesamtteam oder im Unterteam, welche Vorgehensweise Sie ausprobieren möchten. Vereinbaren Sie, wann und wie häufig damit gearbeitet werden soll.

Beim kollegialen Coaching und bei der Intervision sollte jede Person mindestens einmal eine Skizze für ein Lernangebot bzw. eine herausfordernde Situation einbringen.

Erarbeitungsphase

1. Lesen Sie sich in den jeweiligen Leitfaden ein und klären Sie gemeinsam offene Fragen (siehe Material).
2. Führen Sie die gewählte Vorgehensweise gemäss jeweiligem Leitfaden durch (siehe Material).

3. Vereinbaren Sie einen gemeinsamen Termin für die Austauschphase und die Ergebnissicherung.

Austauschphase und Ergebnissicherung

1. Reflektieren Sie die Erfahrungen aus der gemeinsamen Umsetzung und halten Sie wichtige Erkenntnisse schriftlich fest:

   Was hat gut funktioniert?

   - Wann und weshalb haben wir uns / habe ich mich als wirksam erlebt?
   - Wer konnte welches Wissen und welche Kompetenzen einbringen?
   - Wo haben wir / habe ich Entlastung erlebt?
   - Welche organisatorischen Rahmenbedingungen waren hilfreich?
   - Was nehmen wir für uns / ich persönlich für mich mit?

Was hat weniger gut funktioniert?

- Wann und weshalb haben wir uns / habe ich mich als wenig wirksam erlebt?
- Wo konnten wir Wissen und Kompetenzen von uns (noch) nicht nutzbar machen?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen waren hinderlich?
- Wo haben wir / habe ich Belastung erlebt?
- Auf was wollen wir / will ich verzichten?

Entscheiden Sie, ob Sie die Vorgehensweise weiterhin nutzen wollen. Vereinbaren Sie in welchen Situationen, in welcher Konstellation und in welcher Regelmässigkeit.

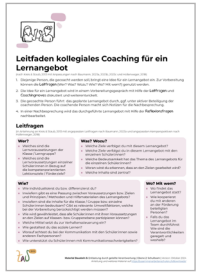
2. Tauschen Sie sich mit dem Gesamtteam über Ihre Erfahrungen aus:

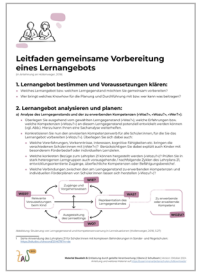
- Was haben wir gemacht?
- Wie haben wir uns organisiert?
- Was hat gut funktioniert? Was weniger?
- Was nehmen wir mit?

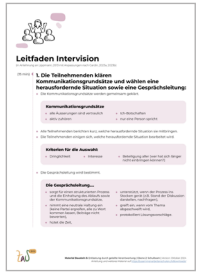
- Werden wir weitermachen? Wenn ja: Was behalten wir bei? Was wollen wir anpassen? Was wollen wir neu ausprobieren?

3. Diskutieren Sie im Gesamtteam, der Steuergruppe oder im Leitungsteam, ob sich eine der Vorgehensweisen institutionalisiert umsetzen liesse und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben könnten.

Material







Leitfäden auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein5

- Leitfaden: kollegiales Coaching für ein Lernangebot
- Leitfaden: gemeinsame Vorbereitung eines Lernangebots
- Leitfaden: Intervision

Weiterführende Literatur

Kreis, A.; Lügstenmann, G. & Staub, F.C. (2008). *Kollegiales Unterrichtscoaching als Ansatz zur Schulentwicklung. Schlussbericht zur Pilotstudie Peer Coaching*. Pädagogische Hochschule Thurgau. https://edudoc.ch/record/26647?ln=de

IQESonline (2023). *Methodenkoffer Kollegiale Beratung (Intervision)*. https://www.iqesonline.net/unterrichtsentwicklung/werkzeuge-und-methodenkoffer-fuer-unterrichtsteams/methodenkoffer-kollegiale-beratung/

Hollenweger, J. (2018). Gemeinsam Lerngelegenheiten schaffen, statt hier unterrichten und dort fördern. Skizzierung eines Vorgehens zur gemeinsamen Planung in inklusiven Settings. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, 24*(2), 22-29. www.szh-csps.ch/z2018-02-03

zurück
zur Übersicht



Gestaltung und Nutzung von Kooperationsgefässen

zurück
zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- reflektieren die Ziele, Aufträge und Ergebnisse ihrer Kooperationsgefässe
- bewerten ihre Kooperationsgefässe aufgrund relevanter Qualitätsmerkmale
- eruieren blinde Flecken, unerledigte Aufgaben und Leerläufe ihrer Kooperationsgefässe
- treffen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit

WER
Adressat:innen

Bestehende Unterteams der Schule, z.B. Pädagogische Teams, Klassenteams, Betreuungsteams etc.

WAS
Grundlagen
Inhalte

Eingerichtete Kooperationsgefässe garantieren noch keine wirksame Zusammenarbeit. Gemäss Maag Merki et al. (2010, S.97ff) beurteilen Lehr- und Fachpersonen ihre Zusammenarbeit dann als sinnvoll und entlastend, wenn sie direkt auf Lernangebote ausgerichtet ist und für die beteiligten Personen einen konkreten Mehrwert schafft. Schulen sind angehalten, ihre Kooperationsgefässe regelmässig bezüglich Qualität und Wirksamkeit zu reflektieren und allenfalls Anpassungen vorzunehmen. Durch die Analyse der Kooperationsgefässe entlang von Qualitätsmerkmalen kann überprüft werden, inwiefern Kooperationsgefässe den Zielen und Aufgaben einer Schule und dem Lernen der Schüler:innen dienen.

Folgende Qualitätsmerkmale sind leitend:

- relevante Inhalte: Im Zentrum des Kooperationsgefässes stehen pädagogische Themen und weniger organisatorische Fragen.
- Austausch wichtiger Informationen: Im Kooperationsgefäss wird die Zeit effizient genutzt, indem zwischen wichtigen und weniger wichtigen Informationen unterschieden wird.

- Wirkung auf die Qualität der Lernangebote: Das Kooperationsgefäss wirkt sich positiv auf die inklusive Gestaltung der Lernangebote und die Professionalisierung der Mitglieder aus.
- Motivation: Die Mitglieder erfahren im Kooperationsgefäss Selbstwirksamkeit, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit in der Zusammenarbeit (Deci & Ryan, 1993).
- Nutzen für den Arbeitsalltag: Die aus dem Kooperationsgefäss resultierenden Ergebnisse können im eigenen Arbeitskontext angewendet werden.
- verschiedene Kompetenzen einbringen und nutzen: Mitglieder mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen können ihre Kompetenzen einbringen und für Kolleg:innen nutzbar machen.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Erarbeitungsphase I

Teilziel: Die Teilnehmenden reflektieren die Ziele, Aufträge und Ergebnisse ihrer Kooperationsgefässe und bewerten diese aufgrund relevanter Qualitätsmerkmale.

Hinweis: Bei Teams, in welchen die Zusammenarbeit durch Konflikte erschwert ist, ist es empfehlenswert, dass diese Arbeitsschritte durch eine neutrale Person moderiert werden.

Bearbeiten Sie gemeinsam die Vorlage «Analyse-Spider» (siehe Material) wie folgt:

- Tragen Sie den Namen Ihres Kooperationsgefässes ein und listen Sie die dazugehörenden Mitglieder, ihre schulische Funktion sowie spezifische Expertisen auf.
- Entnehmen Sie die Ziele und Aufgaben des Kooperationsgefässes einer schulischen Vereinbarung (Zusammenarbeitskonzept, Betriebskonzept o. ä.) oder tragen Sie diese gemeinsam zusammen.

- Tauschen Sie sich über die in der Spider-Darstellung aufgeführten Qualitätsmerkmale aus:
  - Was verstehen Sie darunter?
  - Welche gemeinsamen oder individuellen Beispiele haben Sie zu jedem Merkmal? Schreiben Sie diese ggf. dazu.
- Jedes Teammitglied setzt bei jedem Merkmal einen Klebepunkt (gleiche Farbe) bezüglich der eigenen Einschätzung des Erfüllungsgrades.
- Tauschen Sie sich über ähnliche und differenzierende Einschätzungen aus. Nehmen Sie konkrete Situationen zur Nachvollziehbarkeit der Einschätzungen zur Hilfe.
- Entscheiden Sie sich für eine Team-Einschätzung je Qualitätsmerkmal, setzen Sie entsprechend Klebepunkte (zweite Farbe).
- Ziehen Sie von Klebepunkt zu Klebepunkt eine Linie. Betrachten Sie gemeinsam die entstandene Fläche:
  - Welche Form entsteht?
  - Was sagt diese über Ihr Kooperationsgefäss und Ihre Zusammenarbeit aus?

- Halten Sie Ihre Erkenntnisse geeignet fest.

Erarbeitungsphase II

Teilziel: Die Teilnehmenden eruieren blinde Flecken, unerledigte Aufgaben und Leerläufe ihrer Kooperationsgefässe und definieren Vereinbarungen zur Zusammenarbeit in ihrem Kooperationsgefäss.

Diskutieren Sie nachfolgende Fragen, wenn sie bei einem Qualitätsmerkmal eine niedrige Teameinschätzung vorgenommen haben und halten Sie wichtige Erkenntnisse fest:

- Welche Gründe liegen hinter der tiefen Einschätzung dieses Qualitätsmerkmals?
- Welche Konsequenzen hat dies für unsere Ziele und Aufgaben in diesem Kooperationsgefäss?
- Welche Konsequenzen hat dies für die Qualität unserer Lernangebote und das Lernen der Schüler:innen?

- Welcher Handlungsbedarf besteht?

Wenn Sie Handlungsbedarf festgestellt haben, diskutieren Sie folgende Fragen und halten Sie wichtige Erkenntnisse fest:

- Welche Veränderungen können und wollen wir als Team vornehmen?
- Wer kann sich wofür verantwortlich zeigen?
- Wobei brauchen wir Unterstützung (z.B. durch eine Leitungsperson oder eine externe Fachperson)?
- Wann und wie überprüfen wir die vereinbarten Massnahmen?

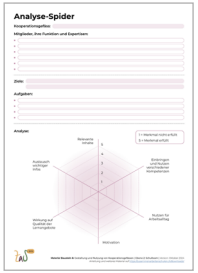
Austauschphase und Ergebnissicherung*

Halten Sie Vereinbarungen zur Zusammenarbeit in Ihrem Team fest, z.B. als «Kodex».

Informieren Sie zuständige Leitungspersonen über Ihre Vereinbarungen und Ihre Unterstützungswünsche.

zurück
zur Übersicht

Material



- Klebepunkte in zwei Farben
- Analyse-Spider auf:
  zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein6

Querverweis

Baustein 3

*Die Austauschphase und Ergebnissicherung der Bausteine 3 und 6 können zusammengenommen werden. Damit werden Team- und Führungsperspektive kombiniert und es kann eine breit abgestützte Lösung entworfen werden.

Baustein 7

Herausfordernde Situationen in multiprofessionellen Teams bearbeiten



zurück zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- bringen als multiprofessionelles Team verschiedene Sichtweisen zur Bearbeitung einer Situation ein
- diskutieren Vorschläge möglicher Massnahmen
- machen die Erfahrung geteilter Verantwortung

WER
Adressat:innen

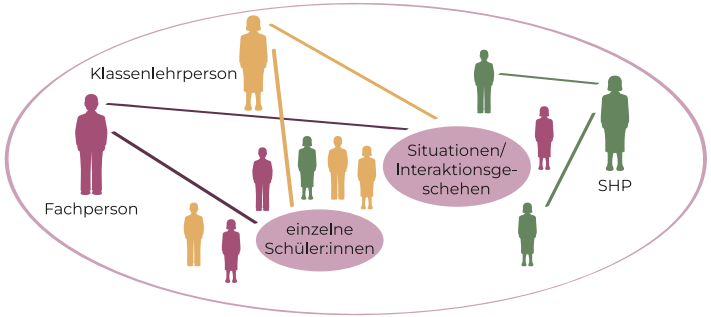
4-5 Personen mit verschiedenen professionellen Hintergründen

WAS
Grundlagen
Inhalte

Im schulischen Alltag entstehen regelmässig herausfordernde Situationen, die eine Fachperson allein nicht lösen kann. Wird eine herausfordernde Situation in einem multiprofessionellen Team bearbeitet, können unterschiedliche fachliche Hintergründe und verschiedene Perspektiven auf die Situation genutzt werden, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten (Widmer-Wolf, 2016). Damit kann die Tragfähigkeit einer Schule nachhaltig erhöht werden. Dafür braucht es das Grundverständnis einer gemeinsam getragenen Verantwortung sowie geeignete Austauschgefässe für die Bearbeitung solcher Situationen in multiprofessionellen Teams. Das übergeordnete Ziel sollte dabei auf einer möglichst positiven Entwicklung aller Kinder und Jugendlichen sowie einer wohlwollenden und unterstützenden Lerngemeinschaft innerhalb der Schule liegen.

Wie Widmer-Wolf (2016) aufzeigen konnte, kommt die gemeinsam getragene Verantwortung vor allem in den sogenannten ‘Situationsteams’ zum Tragen. In der folgenden Grafik wird diese Arbeitsform kurz vorgestellt.

Situationsteam



Die Teammitglieder verstehen sich als Expert:innen und bringen ihre unterschiedlichen Perspektiven auf Lernsituationen oder auf einzelne Schüler:innen ein. Solche Teams tragen gemeinsam die Verantwortung für das ganze Lerngeschehen, sie agieren in unterschiedlichen Settings und passen diese situativ an.

Arbeitszufriedenheit

- Anerkennung der fachlichen Expertise
- Erweiterung des methodischen Repertoires
- grosse gegenseitige Entlastung

Fördersituation

- individualisierte Förderung
- ausgeprägte Koordination der Fördermassnahmen
- geringes Stigmatisierungspotenzial

Abbildung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Widmer-Wolf (2016)

Nur durch gemeinsames Planen und Handeln kann Wissen in die Gesamtsituation integriert und ein Kompetenzaustausch ermöglicht werden. Professionell handeln meint in diesem Sinne, Situationen gemeinsam zu bearbeiten, indem über die verschiedenen Professionen hinweg Lösungsmöglichkeiten zur Diskussion gestellt und in einem weiteren Schritt umgesetzt werden. Durch die Arbeit in Situationsteams erleben sich Teammitglieder als wirksam und die Erfahrung von gemeinsam getragener Verantwortung wirkt entlastend, was wiederum für eine grössere Arbeitszufriedenheit sorgt.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Erarbeitungsphase

- Entscheiden Sie sich, ob Sie das beiliegende Beispiel (siehe Material) oder eine eigene Situation bearbeiten möchten. Alle Teilnehmenden lesen die Situationsbeschreibung. Alternativ wird die eigene Situation beschrieben (Tipp: Nutzen Sie bei Bedarf den Leitfaden Intervision aus Baustein 5).
- Alle beantworten individuell die folgenden Fragen und notieren sich Stichworte auf farbigen Zetteln:

1. Welche Fragen stellen sich mir, wenn ich diese Situation lese?

2. Welche Hypothesen ergeben sich für mich?

3. Wo sehe ich Handlungsbedarf?

4. Welchen Beitrag zur Bearbeitung dieser Situation kann ich mit meinem professionellen Hintergrund leisten?

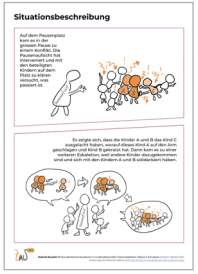
Austauschphase und Ergebnissicherung

- In der Gruppe werden die Fragen 1 bis 4 besprochen. Alle Beteiligten erläutern Ihre Überlegungen zur ersten Frage anhand der Zettel. Ergänzungen werden ebenfalls notiert. Es wird mit Frage 2 weiter gemacht etc.
- Gemeinsam werden mögliche nächste Schritte definiert und stichwortartig notiert:
  - Welche Massnahmen können wir ergreifen, um die Situation zu verbessern?
  - Wer kann was machen? Wer kann was in welchem Setting initiieren?
  - Wie können wir die verschiedenen Massnahmen koordinieren?
  - Woran erkennen wir, dass sich die Situation verbessert hat?
- Gemeinsam wird das Vorgehen reflektiert und stichwortartig notiert:
  - Welche Professionen konnten ihre fachlichen Kompetenzen bei der Analyse der Situation und bei der Herleitung von Massnahmen einbringen?
  - Welche Sichtweise hat überrascht? Was war für uns neu? Was haben wir dazugelernt?

- Ist es uns gelungen, die Verantwortung zu teilen? Woran erkennen wir das? Wie hat sich das für uns angefühlt?

Vertiefungsmöglichkeit: Bearbeiten Sie weitere herausfordernde Situationen aus Ihrem Schulalltag mit diesem Vorgehen. Bringen Sie Ihre Erkenntnisse ins Gesamtteam ein. Diskutieren Sie, warum und wie Sie zukünftig als Schule die verschiedenen professionellen Hintergründe gezielt für die Bearbeitung solcher Situationen nutzen. Halten Sie dies im Sinne einer Vereinbarung fest.

Material


Situationsbeschreibung

- farbige Zettel
- Wandtafel oder Flipchart
- Vorlage Situationsbeschreibung auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein7

zurück
zur Übersicht



Wir sind uns der Macht der Sprache bewusst.



Wie wir über Schüler:innen sprechen

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- beobachten und reflektieren, wie sie im Schulteam über Schüler:innen sprechen
- sind sich der Wirkung von Sprache bewusst
- professionalisieren die Art und Weise, wie über Schüler:innen gesprochen wird

WER
Adressat:innen

Einzelne Mitarbeitende, Unterteams oder Gesamtteam

WAS
Grundlagen
Inhalte

Professionelles Handeln verlangt, dass der Umgang mit herausfordernden Situationen in verschiedenen Zusammenarbeitskonstellationen reflektiert wird. Dabei kann es darum gehen, Abläufe zu verbessern, neue Organisationsformen zu finden oder die pädagogische Haltung zu diskutieren. Dieser Baustein setzt bei der pädagogischen Haltung an.

Haltungen treten über die Kommunikation an die Oberfläche:

> *Ob wir reden oder schweigen, aktiv sind oder sinnierend dasitzen, unser Sprechen und Verhalten sagt den Menschen um uns herum etwas. Durch Wörter, Gestik, Mimik oder Körpersprache geben wir der Umwelt zu verstehen, was wir denken und fühlen, teilweise bewusst, öfters unbewusst. Wie unser Gegenüber unsere Worte und unser Verhalten interpretiert, muss nicht deckungsgleich mit der tatsächlichen Haltung der oder des Sprechenden sein. Sicher ist nur eines - man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawik, 2000). (Zala-Mezö & Krieg, 2022, S.5)*

Des Weiteren vermag die Sprache, Realitäten zu gestalten oder sogar neu zu schaffen:

> ***Mit Sprache werden Wirklichkeiten geschaffen, verändert und Weltansichten transportiert, und sie ist ein wunderbares Instrument der Vielfältigkeit, aber auch ein Wahrnehmungsgitter, das Teile der Realität hervorhebt oder unsichtbar machen kann. (Zala-Mezö & Krieg, 2022, S.6f)***

Die Wirkung von Kommunikation und Sprache ist im schulischen Alltag erheblich, weil Lernen und Lehren immer auf Interaktionen basiert. Weil Sprache Wirklichkeiten schafft und Haltungen nach aussen trägt, sollten Mitarbeitende an Schulen für die Wirkung ihrer Sprache sensibilisiert sein und sie reflektiert einsetzen.

Wie ich über ein Kind denke, prägt meine Sprache und mein Handeln. Wie ich auf ein Kind zugehe, prägt dessen Handeln. Wird ein Kind wiederholt negativ adressiert («Das kannst du nicht.», «Lass das!», «Hast du schon wieder eine Frage!» etc.), hat das negative

Auswirkungen auf das Selbstbild des Kindes. Hingegen wirkt es sich fördernd aus, wenn das Kind häufig Zuspruch erfährt und positive Erwartungen an es herangetragen werden. Das Selbstbild wirkt sich auf den Bildungserfolg aus (Wilkins, 2004). Je häufiger ein Kind mit ähnlichen Adressierungen konfrontiert wird, umso eher verhält es sich so, wie ich das erwarte (selbsterfüllende Prophezeiung).

Dieser Baustein soll Sie anregen, darüber nachzudenken, wie Sie als Individuum oder als Team über Kinder denken und sprechen und welche Auswirkungen das auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten hat, aber auch was dadurch beim Kind ausgelöst werden kann.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Individuelle Erarbeitungsphase

Beobachten Sie während einer Woche, wie Sie als Individuum, als Unterteam oder als Gesamtteam über Schüler:innen sprechen. Notieren Sie wichtige Beobachtungen und Überlegungen. Folgende Fragen bieten Ihnen Anregung für die Analyse Ihrer Beobachtungen:

- Wie sprechen wir in Sitzungen, in Fallbesprechungen, im Teamzimmer, in Teamteaching-Situationen, zwischen Tür und Angel, in der Pausenaufsicht etc. über einzelne Schüler:innen?
- Über welche Schüler:innen sprechen wir? Über welche nicht?
- Welche positiven oder negativen Erwartungen und Vorurteile kommen dabei implizit oder explizit zur Sprache?
- Welche Gefühle gegenüber Schüler:innen werden bei uns selbst aufgrund dieser Erwartungen oder Vorurteile in der jeweiligen Situation ausgelöst (Zuneigung, Frust, Amüsement, Ärger, Erleichterung, Sorge, …)?
- Wer hört alles mit, wenn über Schüler:innen gesprochen wird? Welche Eindrücke könnten bei den Mithörenden ausgelöst werden?

- In welchen Momenten hilft mir das Sprechen über Schüler:innen neuen Mut zu fassen oder neue Ideen für den Umgang mit den Lernenden zu finden? Was könnten Gründe dafür sein?
- In welchen Momenten verstärkt das Sprechen über Schüler:innen meinen Frust, Ärger, meine Sorgen etc.? Was könnten Gründe dafür sein?
- In welchen Momenten hat das Sprechen über Schüler:innen die Funktion, mir Luft zu verschaffen und meinen Ärger loszuwerden? Welcher Eindruck kann dadurch bei anderen entstehen? Was hilft mir, danach wieder in eine positive Stimmung zu kommen?
- Wie verhalte ich mich gegenüber Schüler:innen, über die ich zuvor sehr positiv oder sehr negativ gesprochen habe bzw. über die andere zuvor sehr positiv oder sehr negativ gesprochen haben?
- Wie reagieren Schüler:innen, die häufig sehr positiv oder sehr negativ von mir oder anderen Teammitgliedern angesprochen werden, auf diese Adressierungen? Welchen Einfluss könnten diese Adressierungen auf das Verhalten des Kindes haben?

Wählen Sie eine Situation aus, über die Sie mit obigen Fragen nachgedacht haben und die für Sie besonders erkenntnisreich war. Bereiten Sie eine kurze Beschreibung der

Situation und Ihrer zentralen Erkenntnisse für den gemeinsamen Austausch vor.

Austauschphase

Vereinbaren Sie ein Treffen für einen gemeinsamen Austausch (bei einer Bearbeitung im Gesamtteam: Subgruppen à 3-5 Personen).

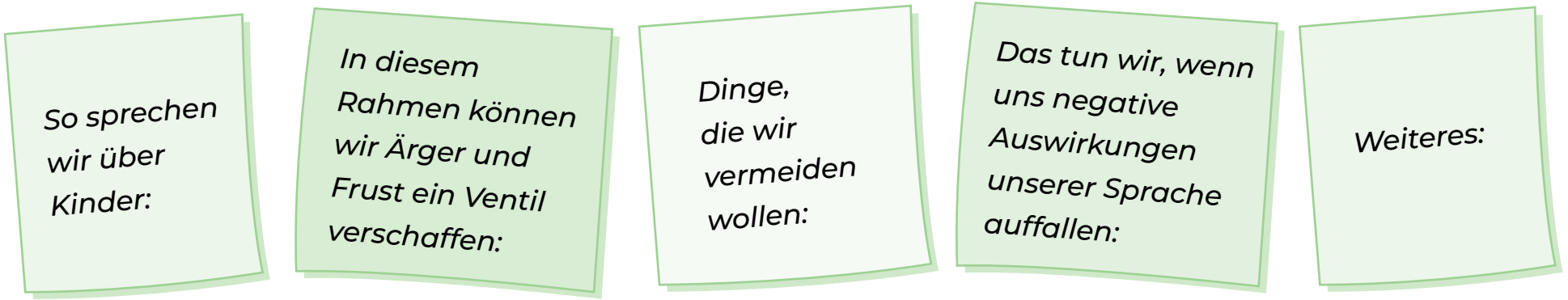
Jede Person stellt in 5-10 min die ausgewählte Situation vor und erläutert drei bis vier zentrale Erkenntnisse, die daraus gewonnen wurden.

Vergleichen Sie die Erkenntnisse: Erkennen Sie ähnliche Effekte oder Muster?

Ergebnissicherung

- Bearbeitung in Unterteams: Gemeinsam werden aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse Grundsätze festgehalten, nach denen die Mitarbeitenden sich zukünftig richten möchten (siehe nächste Seite). Diese Grundsätze für die Kommunikation über Kinder werden der Schulleitung offengelegt und ggf. mit dieser diskutiert.

- Bearbeitung im Gesamtteam: Die von den verschiedenen Gruppen erarbeiteten Grundsätze werden im Plenum vorgestellt und es wird unter Einbezug der Schulleitung diskutiert, welche Kommunikationsgrundsätze zukünftig in der ganzen Schule gelten sollen (siehe unten).



Vertiefungsmöglichkeit: Gleiches Vorgehen, aber mit Fokus auf «Wie wir über unsere Kolleg:innen sprechen». Oder gleiches Vorgehen, aber mit Fokus auf «Wie wir über die Eltern unserer Lernenden sprechen»

zurück
zur Übersicht



Mein Selbstverständnis als Mitarbeiter:in

zurück
zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- reflektieren ihr Selbstverständnis als Mitarbeiter:in in der Zusammenarbeit
- benennen Erfahrungen von Belastungs- und Entlastungsmomenten
- machen ihr Selbstverständnis gegenüber den Kolleg:innen sichtbar

WER
Adressat:innen

Einzelne Mitarbeitende, Unterteams oder Gesamtteam

WAS
Grundlagen
Inhalte

Überzeugungen und Haltungen beeinflussen unsere Wahrnehmung und prägen die individuelle Sicht der Dinge. Häufig sind wir uns den eigenen Überzeugungen nicht explizit bewusst, vielmehr wirken sie implizit im Selbstverständnis als Berufsperson oder bei der Zusammenarbeit mit.

Um sich seiner eigenen Überzeugungen bewusst(er) zu werden, braucht es die Bereitschaft, über konkrete Arbeitssituationen nachzudenken, eigene Denkmuster zu identifizieren und zu hinterfragen. Dieser Baustein lädt mit Satzanfängen dazu ein, über das eigene Selbstverständnis als Mitarbeiter:in an einer Schule nachzudenken und mit Kolleg:innen ins Gespräch zu kommen.

Weiterführende
Literatur

Weitere Informationen zum Thema ‘Haltungen’ finden Sie in folgendem Artikel auf S. 29-35: Brückel, F. & Spirig, R. (2021). Auf die Haltung kommt es an! Zum Umgang mit Haltungen und Emotionen in der schulischen Führungsarbeit. *#schuleverantworten, 1*(2), 19-41. https://doi.org/10.53349/sv.2021.i2.a105

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Vorbereitungsphase

Die moderierende Person entscheidet, ob alle Karten oder eine Vorauswahl der Karten für die Erarbeitungsphase zur Verfügung stehen. Sie behält während der Erarbeitungsphase den Prozess des Teams im Blick und sorgt für ein geeignetes Zeitmanagement. Die Erfahrung zeigt, dass genügend Zeit für vertiefte Gespräche zur Verfügung stehen sollte.

Erarbeitungsphase

- Entscheiden Sie sich für zwei bis vier Karten unterschiedlicher Formen.
- Ergänzen Sie den Satzanfang schriftlich für sich selbst.
- Versuchen Sie Ihre Antworten zu begründen oder mit Beispielen anzureichern.

Austauschphase

- Suchen Sie sich eine Person aus Ihrem Team, zu welcher Sie Vertrauen haben.
- Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Karten mit Ihren Überlegungen vor.

- Während des Vorstellens hört die andere Person zu, ohne zu kommentieren.
- Die Person, welche ihre Karten vorstellt, kann im Anschluss um eine Rückmeldung im Sinne einer Fremdeinschätzung bitten.
- Tauschen Sie die Rollen und wiederholen Sie den Ablauf.

Ergebnissicherung

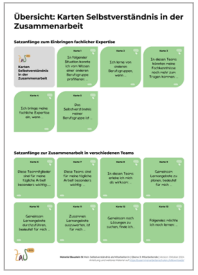
Es können verschiedene Formen des Austausches in verschiedenen Konstellationen gewählt werden. Es ist an der moderierenden Person einzuschätzen, ob ein Zusammentragen der Ergebnisse auf einer Metaebene angebracht ist oder nicht.

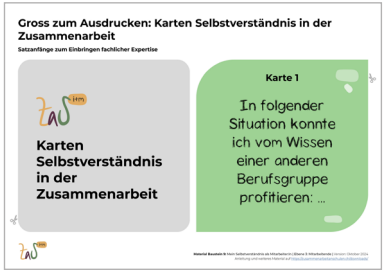
Mögliche Fragen im Plenum:

- Welches Stimmungsbild ergibt sich?
- Was ist erstaunlich? Was überrascht nicht?
- In welchen Bereichen wird Entlastung sicht- und spürbar?

- Womit können wir zufrieden sein?
- In welchen Bereichen sind Belastungen angesprochen worden?
- Wo gibt es Handlungsbedarf?
- Wovon kann unsere Zusammenarbeit in einem nächsten Schritt profitieren?

Material





Vorlage Karten auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein9

- Übersicht: Karten Selbstverständnis in der Zusammenarbeit
- Gross zum Ausdrucken: Karten Selbstverständnis in der Zusammenarbeit

zurück
zur Übersicht

Gegenseitiges Vertrauen stärken



zurück
zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- lernen sich besser kennen
- geben sich gegenseitig ein wertschätzendes Feedback

WER
Adressat:innen

Unterteams oder Gesamtteam

WAS
Grundlagen
Inhalte

Damit in Teams die eigene Expertise eingebracht wird, pädagogische Fragen kritisch diskutiert, Meinungen hinterfragt und Unstimmigkeiten konstruktiv geklärt werden können, braucht es gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung und Respekt. Vertrauen, welches auch mit psychologischer Sicherheit umschrieben wird, ist nicht nur eine Voraussetzung für eine gelingende Teamarbeit, sondern auch ein Resultat von Kooperationserfahrungen. Um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu stärken, braucht es echte Begegnungen, die von gegenseitiger Wertschätzung und Neugier geprägt sind. Untenstehende, kurze ‘Connect-Übung’, die in verschiedenen beruflichen Kontexten angewendet wird und von Mölleney und Sachs (2019) entwickelt wurde, ermöglicht die Erfahrung, sich zu öffnen und dafür positive Wertschätzung zu erfahren.

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Vorbereitungsphase

- Die sitzungsleitende Person informiert sich über die ‘Connect-Übung’ und baut diese anfangs Sitzung ein (Zeitbedarf ca. 10 min). Tipp: Die Übung kann zur Erprobung auch im privaten Kontext durchgeführt werden.
- Die ‘Connect-Übung’ kann in verschiedenen Sitzungen und Konstellationen über einen längeren Zeitraum mehrmals zum Einsatz kommen.

Durchführung

- Sitzungsgruppe formiert sich in 2er-Teams.
- Die erste Person beantwortet während 2 min die Frage: «Wer bin ich und warum bin ich hier?» Jede Person entscheidet selber, was sie erzählt und wie vertieft sie Einblick geben möchte.

- Die zweite Person hört währenddessen genau zu, unterbricht nicht und gibt nach den 2 min Sprechzeit der ersten Person während 1 min ausschliesslich positives, wertschätzendes Feedback zu den gehörten Aspekten. Kritisches Feedback, auch wenn es konstruktiv gemeint ist, ist nicht erlaubt.
- Die Rollen werden getauscht: Die zweite Person beantwortet während 2 min die Frage: «Wer bin ich und warum bin ich hier?», die erste Person hört aufmerksam zu und gibt danach während 1 min ausschliesslich positives, wertschätzendes Feedback.

Austauschphase und Ergebnissicherung

- 2-3 Kleingruppen formieren sich zu einem kurzen Austausch. Jede Person berichtet über ihre Erfahrungen und Eindrücke.

Vertiefungsmöglichkeiten: Nach mehrfacher Durchführung können Varianten zur Grundfrage «Wer bin ich und warum bin ich hier» ausprobiert werden. So zum Beispiel: «Was ist mir wichtig?», «Was bedeutet Offenheit und Ehrlichkeit für mich?»

Als weiterführende, vertrauensbildende Massnahmen können andere Aspekte der Kommunikation im Team aufgegriffen werden, z.B. dass ‘Nicht-Wissen’ gezielt artikuliert wird oder eigene Meinungen erwünscht sind, welche begründet werden sollen. Ideen zur Umsetzung finden Sie bei Widmer-Wolf et al. (o. A.) auf den Seiten 8 und 9: https://schul-in.ch/weiteres/downloads-weiteres/ (Broschüre: Gemeinsam Perspektiven erweitern. Interprofessionelle Zusammenarbeit in der Schule intensivieren.)

Weiterführende Literatur

Mölleney M. & Sachs, S. (2019). *Beyond Leadership*. Zürich: SKV.

zurück
zur Übersicht

Entscheidungsfindungen im Team



zurück
zur Übersicht

WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- schärfen ihren Blick auf Egalität, Differenz und Wirkmechanismen beim Aushandeln von Entscheiden, die Schüler:innen betreffen
- werden dafür sensibilisiert, wie Gespräche verlaufen und welche Argumente sich durchsetzen
- reflektieren ihre Rolle und Wirkung in Gesprächen

WER
Adressat:innen

Unterteams und Gesamtteam

WAS
Grundlagen
Inhalte

Forschungsresultate aus Schweden zu multiprofessionell arbeitenden Teams fördern Ernüchterndes zutage (Kreitz-Sandberg, 2011). Die Beteiligten verfolgen sehr unterschiedliche Aufgaben, Probleme werden bei der Familie oder beim Kind verortet, und die Beteiligten haben Schwierigkeiten, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen.

Labhart (2019) hat an drei Primarschulen im Kanton Zürich Fallbesprechungen in interdisziplinären Teams (IDT) beobachtet. Seine Befunde belegen die Resultate aus Schweden und zeigen das kollektive Abdriften interdisziplinärer Teams trotz guter Absichten. Im Vordergrund steht oft die Delegation von Verantwortung für die besprochenen Schüler:innen. Probleme werden den Schüler:innen zugeschrieben (sog. «Essentialisierung»), schulische Situationen hingegen bleiben weitgehend unhinterfragt. Sich widersprechende Perspektiven und Argumente der Beteiligten unterschiedlicher Professionen werden kaum in den Lösungsfindungsprozess miteinbezogen.

Um den Entscheidungsfindungen im eigenen Team auf die Spur zu kommen, implizite Annahmen explizit zu thematisieren und allfällige Hierarchien von Argumenten zutage zu fördern, diskutieren Sie zwei Beispiele von Gesprächsverläufen und reflektieren die eigene Praxis der interdisziplinären Gesprächsführung.

WIE
Vorschlag zur Bearbeitung

Vorbereitungsphase (Arbeit mit dem Film «Das Besprechungszimmer»)

Es ist wichtig, dass jemand die Arbeit an diesem Baustein einführt und erklärt, worum es in diesem Baustein geht. Diese Person sollte die Materialien vorgängig sichten. Der Film «Das Besprechungszimmer» (Ugelstad, 2017) dient als Türöffner zum Thema. Der Film kann starke Emotionen und Betroffenheit auslösen.

Schauen Sie gemeinsam den Film an: https://vimeopro.com/twentyonepictures/makingsensetogether/video/222495890 (mit englischen Untertiteln)

Machen Sie anschliessend einen kurzen Spaziergang zu zweit, um sich darüber auszutauschen, was der Film bei Ihnen ausgelöst hat (emotionale Ebene, Identifikation, Parallelen, Grundprobleme).

Bei Bedarf tauschen Sie sich nach dem Spaziergang in der Gesamtgruppe aus.

Überlegen Sie einzeln, in Unterteams oder im Gesamtteam:

- Wie kommt es in unserem Team zu Entscheiden, wenn verschiedene Professionen involviert sind?

- Welche Erfahrungen haben wir damit gemacht, welche Argumente oder Personen sich in unseren Besprechungen durchsetzen und welche nicht?

Erarbeitungsphase (Arbeit mit dem «Fallbeispiel A»)

Bilden Sie Gruppen à ca. 7 Personen mit möglichst unterschiedlichen Professionen, um das Fallbeispiel zu bearbeiten. Verteilen Sie innerhalb der Gruppe die verschiedenen Professionen, die im Fallbeispiel vorkommen.

Verschaffen Sie sich einen Überblick über das Fallbeispiel A (siehe Material).

Markieren Sie den Text zur gewählten Profession entlang folgender Kriterien:

- Welches Faktenwissen über das Fallbeispiel bringt die Person ein? (gelbe Farbe)
- Welche Anliegen formuliert die Person? (blaue Farbe)
- Welche Argumente bringt die Person ein? (pinke Farbe)
- Welche Lösungen schlägt die Person vor? (grüne Farbe)

Austauschphase

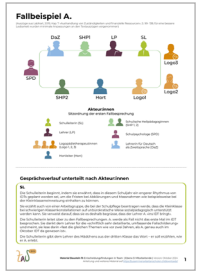
Diskutieren Sie folgende Punkte:

- Was passiert da aus Sicht der jeweiligen Profession?
- Wie erklären wir uns den Gesprächsverlauf?
- Welche Anteile an Faktenwissen, Anliegen, Argumenten und Lösungen werden von den jeweiligen Professionen eingebracht?
- Welches Gewicht haben einzelne Aussagen von den jeweiligen Professionen für einen Entscheid (hoch bis gering)?
- Wo gibt es (verpasste) Gelegenheiten für das Begegnen auf Augenhöhe?
- Entdecken wir Wahrnehmungsfehler, z.B. Pauschalisierungen, Halo- Effekt oder Ähnliches?

Kommen Sie wieder ins Plenum und fassen Sie die Erkenntnisse zusammen.

- Welche Erkenntnisse sind uns wichtig?
- Worauf wollen wir uns in der multiprofessionellen Zusammenarbeit besonders achten?
- Was verstehen wir unter Austausch auf Augenhöhe?

Material


Fallbeispiel A.

DaZ SHPI LP SL

SPO SHP2 Hort Logo1 Logo2 Logo3

Abklärungsteam

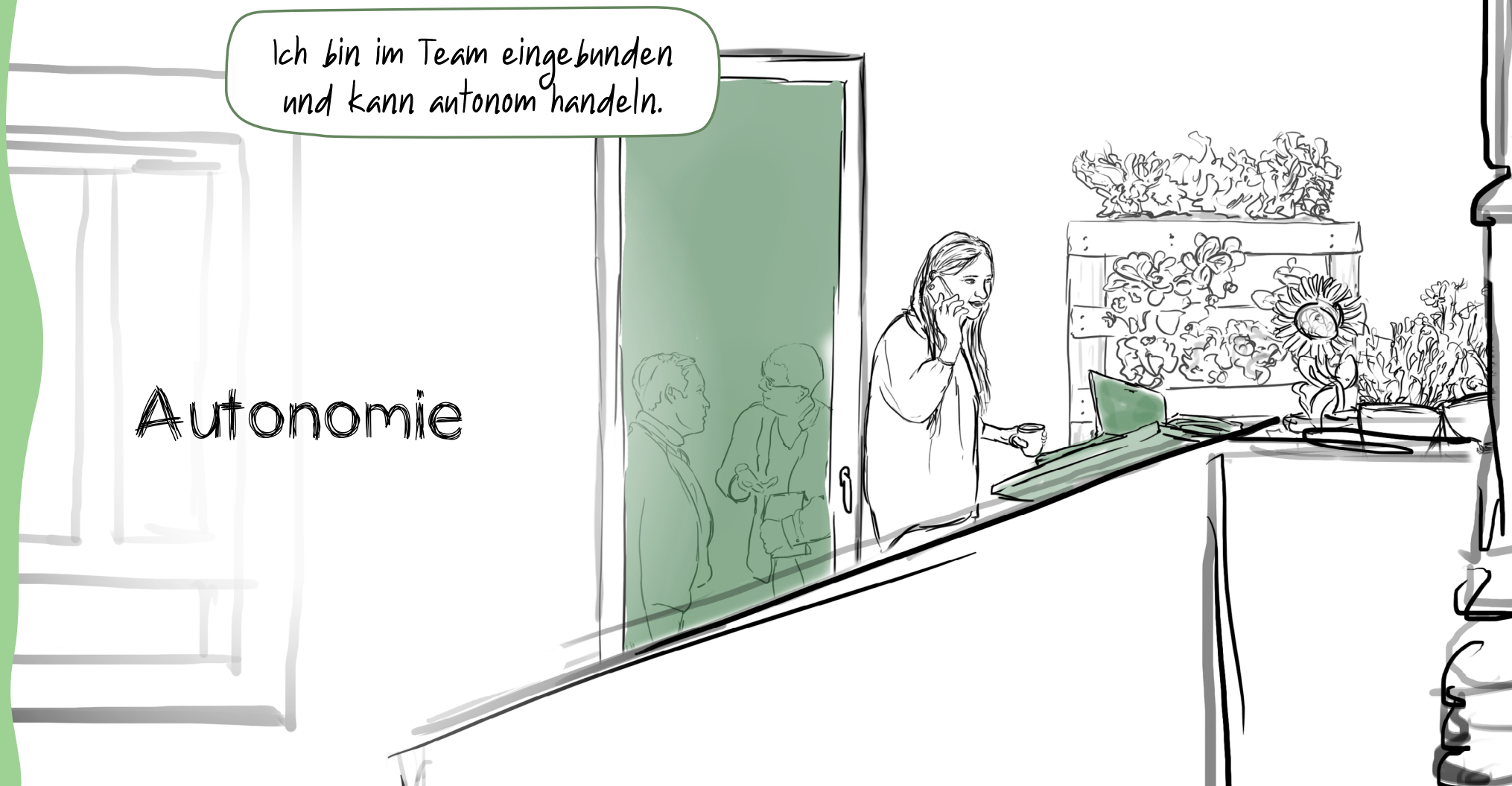
Gesprächsverlauf unterteilt nach Akteur:innen

SL

- Fallbeispiel A auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein11

zurück
zur Übersicht

Autonomie



WOZU
Ziele

Die Teilnehmenden

- tauschen sich über Annahmen zu Autonomie aus
- werden sich eigener Stärken und derjenigen der Teammitglieder bewusst
- erweitern das eigene Rollenverständnis und erhalten Einblick in das Rollenverständnis der anderen Teammitglieder

WER
Adressat:innen

Gesamtteam oder Unterteams

WAS
Grundlagen
Inhalte

Im Schulfeld stellt die berufliche Autonomie seit Jahrzehnten ein zentrales Charakteristikum dar und nimmt nach wie vor eine bedeutende Rolle ein. Diverse Untersuchungen (vgl. Widmer-Wolf, 2016) konnten aufzeigen, dass das Erleben von beruflicher Autonomie mit mehr Engagement und weniger Erschöpfung im Beruf einhergeht. Weil Aufgaben im inklusiven Schulalltag von multiprofessionellen Teams genaue Absprachen verlangen und sich Situationen ergeben, die gemeinsame Lösungen erfordern, stellt sich die Frage, wie berufliche Autonomie in gegenseitig abhängiger Zusammenarbeit verstanden werden kann. Dieser Baustein beschäftigt sich deshalb mit folgenden Fragen: Welche Überzeugungen haben wir in Bezug auf Zusammenarbeit? Wie verstehen wir Autonomie? Wie kann ich autonom bleiben und mich wirksam einbringen?

Untersuchungen zu dieser Thematik deuten darauf hin, dass die wahrgenommene berufliche Autonomie durch eine enge multiprofessionelle Zusammenarbeit nicht zwangsläufig abnimmt und die Erfahrung eines gemeinsamen multiprofessionellen Lernens zu einer hohen arbeitsbezogenen Zufriedenheit und Entlastungserfahrungen führen kann (Widmer-Wolf, 2016).

Hierzu ist auch zu beachten, dass die Motivation jeglicher Handlungen durch die drei Energiequellen ‘Autonomieerleben’, ‘Kompetenzerleben’ und ‘Soziale Zugehörigkeit’ gespeist wird und alle drei Bereiche von Bedeutung sind (Deci & Ryan, 1993). Bezogen auf die Zusammenarbeit an Schulen stellt sich daher die Frage: Wie ermöglicht multiprofessionelle Zusammenarbeit an Schulen diese drei Aspekte und in welchem Verhältnis stehen diese je nach Situation zueinander?

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

Vorbereitungsphase

Der Austausch zu Autonomie kann sensible Themen zur Sprache bringen. Daher sollte dieser Baustein sorgfältig vorbereitet und achtsam moderiert werden.

Es werden drei verschiedene Erarbeitungsvarianten angeboten. Es kann eine Erarbeitungsvariante durchgeführt werden oder auch mehrere, verteilt über verschiedene Sitzungen.

Erarbeitungsvariante I: Was heisst für uns Autonomie?

Teilziel: Die Teilnehmenden tauschen sich über Annahmen zu Autonomie aus.

Individuelle Erarbeitungsphase

Bezogen auf den Arbeitskontext formulieren alle Teilnehmenden ihre persönliche Definition von Autonomie auf einer Postkarte. Wer möchte, kann auch ein Bild wählen oder zeichnen,

das sinnbildlich für Autonomie steht. Folgende Fragen können dabei helfen:

- In welchen beruflichen Situationen erlebe ich mich als autonom?
- Wie fühlt es sich an, wenn ich im Beruf autonom Entscheidungen treffen oder autonom handeln kann?
- Welche Rahmenbedingungen helfen mir, im Beruf autonom handeln oder Entscheidungen treffen zu können?
- In welchem Verhältnis stehen in meinem beruflichen Alltag die drei Grundbedürfnisse ‘Autonomieerleben’, ‘Kompetenzerleben’ und ‘Soziale Zugehörigkeit’?

Austauschphase

Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Definition von Autonomie vor und diskutieren Sie Ihre Erkenntnisse im Plenum anhand folgender Leitfragen:

- Was zeigt sich? Verstehen wir das gleiche unter Autonomie? Wo gibt es Unterschiede?
- Inwiefern erschwert das Bedürfnis nach Autonomie Zusammenarbeit?

- Unter welchen Umständen oder in welchen Situationen sind wir bereit, Kompromisse bezüglich beruflicher Autonomie hinzunehmen? Welche Bedürfnisse rücken in diesen Situationen stärker in den Vordergrund?

Ergebnissicherung

Halten Sie gemeinsam fest, wie in Ihrem Team den drei Grundbedürfnissen ‘Autonomieerleben’, ‘Kompetenzerleben’ und ‘Soziale Eingebundenheit’ in der Zusammenarbeit Rechnung getragen werden kann und wie Autonomie in der multiprofessionellen Zusammenarbeit gelebt werden soll.

Erarbeitungsvariante II: Superheld:in versus Marvel Avengers

Teilziel: Die Teilnehmenden tauschen sich über Annahmen zu Autonomie aus und werden sich eigener Stärken und derjenigen der Teammitglieder bewusst.

Es wird empfohlen diese Variante in einem bestehenden Unterteam (ca. 2-5 Personen) zu erarbeiten. Die Arbeitsweise von bekannten Superheldinnen und Superhelden wird hier

hinterfragt. Wie wir das aus Filmen und Comics kennen, können Superheld:innen fast alle Probleme sehr effizient selbst lösen.

Erarbeitungsphase I

Diskutieren Sie gemeinsam, was folgende Aussagen bei Ihnen auslösen und tauschen Sie sich über die Konsequenzen dieser Arbeitsweise aus:



Bildnachweis:
https://bit.ly/3TR69jF

Superman / Superwoman

Er / Sie rettet allein die Welt.
Er / Sie hat Superkräfte und wird bewundert.
Er / Sie arbeitet vorwiegend allein.
Er / Sie fragt eigentlich nie um Hilfe.



Bildnachweis:
https://bit.ly/3Y9KaHu

Die Marvel Avengers stellen einen Gegensatz zu klassischen Superheld:innen dar (siehe Auflistung; weitere Informationen zu den Marvel Avengers können im Internet gefunden werden).

Diskutieren Sie gemeinsam, was folgende Aussagen bei Ihnen auslösen und tauschen Sie sich kurz über Konsequenzen dieser Arbeitsweise aus:

Marvel Avengers

Sie haben unterschiedliche Superkräfte.
Sie arbeiten im Team.
Sie unterstützen sich gegenseitig.



Bildnachweis:
https://bit.ly/3By9TQX

Austauschphase

Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile der beiden Arbeitsweisen anhand folgender Leitfragen:

- Von wem möchten Sie in welchen Situationen gerettet werden, Superman / Superwoman oder dem Avenger Team, und warum?
- Für welche Aufgaben in welchen Situationen bewährt sich die Teamarbeit grundsätzlich besser und weshalb?

Erarbeitungsphase II (individuell)

Bearbeiten Sie für sich die Fragen zu «Superheld:innen vs. Marvel Avengers» (siehe Material) und machen Sie sich persönliche Notizen.

Überlegen Sie, welche Erkenntnisse Sie den anderen Teilnehmenden mitteilen möchten.

Ergebnissicherung

Tauschen Sie sich in der Gruppe zu den Erkenntnissen aus der Erarbeitungsphase II aus.

Diskutieren Sie im Anschluss folgende Leitfrage und halten Sie wichtige Erkenntnisse geeignet fest:

- Welche Qualitäten zeichnen uns als Team aus?

Erarbeitungsvariante III: Rollenverständnis

Teilziel: Die Teilnehmenden erweitern das eigene Rollenverständnis und erhalten Einblick in das Rollenverständnis der anderen Teammitglieder.

In jedem sozialen Kontext nehmen wir eine bestimmte Rolle ein und gestalten diese mehr oder weniger bewusst aus. Die Rolle, die Mitarbeitende in der Schule jeweils einnehmen, wird durch individuelle Faktoren (z.B. Persönlichkeit, Fähigkeiten, psychische und physische Verfassung, Wertehaltungen) und durch Anforderungen der Organisation Schule (z.B. Berufsauftrag, strukturelle Rahmenbedingungen, Schulkultur)

im gesellschaftlichen Kontext beeinflusst (vgl. Abbildung im Material). Das hat zur Folge, dass Rollen unter Berücksichtigung vorgegebener Rahmenbedingungen auch individuell definiert und ausgestaltet werden sollen und dass die jeweiligen Rollenverständnisse an Schulen thematisiert und verändert werden können.

Hinweis: Falls bei den Teilnehmenden Unklarheiten zum jeweiligen Berufsauftrag oder zu strukturellen Rahmenbedingungen der Schule bestehen, sollten diese vorgängig thematisiert werden.

Erarbeitungsphase

Betrachten Sie die Abbildung «Rollenübernahme und Erwartungen» (siehe Materialien) und klären Sie gemeinsam offene Fragen.

Bearbeiten Sie im Anschluss folgende Fragen zunächst allein:

- Welche Rollen nehme ich ein und welche sind mir wichtig?
- Wie verstehe ich meine Rolle im Schulteam und in wichtigen Unterteams?
- Was davon ist Teil meines Stellenprofils und was ergibt sich aus anderen Gründen?

- Wo fällt es mir schwer, meine Rolle durchzusetzen?
- Wo erlebe ich Autonomie in der Ausgestaltung meiner Rolle? Wo ist diese eingeschränkt und weshalb?
- Wo erlebe ich mich als kompetent und sozial zugehörig in der Ausgestaltung meiner Rolle? Wo sind diese Aspekte eingeschränkt und weshalb?
- Wenn ich meine Rolle ändern könnte, was würde ich anpassen?

Austauschphase und Ergebnissicherung

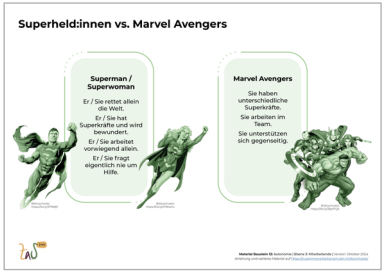
Tauschen Sie sich in Gruppen oder im Plenum zu Ihren Erkenntnissen aus der Erarbeitungsphase aus und halten Sie wichtige Aspekte fest.

Diskutieren Sie abschliessend folgende Frage im Plenum und halten Sie Ihre Ergebnisse geeignet fest:

- Wie können wir als Schule sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden ihre Rolle zuverlässig übernehmen und sich dabei als autonom handelnd, kompetent und sozial eingebunden erleben können?

zurück
zur Übersicht

Material



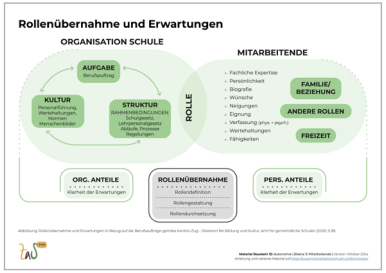


Abbildung und Vorlage auf: zusammenarbeitanschulen.ch/downloads/#baustein12

- Erarbeitungsvariante II: Vorlage Superheld:innen vs. Marvel Avengers
- Erarbeitungsvariante III: Abbildung zu Rollenübernahme und Erwartungen

zurück
zur Übersicht

Literaturverzeichnis

Baumann, B. (2023a). *Leitfragen*. [Unveröffentlichtes Unterrichtsmaterial]. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

Baumann, B. (2023b). *Coachingmoves*. [Unveröffentlichtes Unterrichtsmaterial]. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

Baumann, B. (2023c). *Reflexionsleitfaden*. [Unveröffentlichtes Unterrichtsmaterial]. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

Bonsen M. & Rolff H.-G. (2006). Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. *Zeitschrift für Pädagogik, 52*, 167-184. https://doi.org/10.25656/01:4451

Damrauer, C. (2007). *Weltformeln. Das Leben ist eine Gleichung*. Ehrenwirt Bastei Lübbe.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik, 39*(2), 223-238. https://doi.org/10.25656/01:11173

Gardin, B. (2023a). *Leitfaden Kollegiale Praxisberatung / Intervision*. [Unveröffentlichtes Unterrichtsmaterial]. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

Gardin, B. (2023b). *Aufgaben und Grundangebot der Moderation*. [Unveröffentlichtes Unterrichtsmaterial]. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

Hollenweger, J. (2018). Gemeinsam Lerngelegenheiten schaffen, statt hier unterrichten und dort fördern. Skizzierung eines Vorgehens zur gemeinsamen Planung in inklusiven Settings. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, 24*(2), 22-29.

Ivanov, A. (2015). *The Team Canvas* (Version 1.0, Deutsch). https://theteamcanvas.com/

Kanton Zug - Bildungsdirektion für Bildung und Kultur. Amt für gemeindliche Schulen (Hrsg.) (2020). *Berufsauftrag Lehrpersonen und Fachpersonen. Handreichung für Schulleitungen* (1. Aufl.). https://zg.ch/de/bildung/informationen-fuer-schulen/gemeindliche-schulen/berufsauftrag-lehrpersonen

Kreis, A. & Staub, F.C. (2013). Kollegiales Unterrichtscoaching. In A. Bartz, M. Dammann, S.G. Huber, T. Klieme, C. Kloft & M. Schreiner (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung* (33. Aktualisierungslieferung, Teil 3, 30.32, S. 1-13). Wolters Kluver.

Kreitz-Sandberg, S. (2011). Multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schule – Inklusive Ansätze sonderpädagogischer Organisationen in Schweden. In B. Lütje-Klose, M.-T. Langer, B. Serke & M. Urban (Hrsg.), *Inklusion in Bildungsinstitutionen. Herausforderung an die Heil- und Sonderpädagogik* (S.185-192). Klinkhardt.

Kuster, R. & Bussmann, E. (2017). *Kooperation. Qualität in Tagesschulen/Tagesstrukturen (QuinTas)* (Arbeitsbuch 3). hep.

Labhart, D. (2019). *Interdisziplinäre Teams in inklusiven Schulen. Eine ethnografische Studie zu Fallbesprechungen in multiprofessionellen Gruppen*. transcript.

Lippmann, E.D. (2013). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3. überarb. Aufl.). Springer.

Lütje-Klose, B. & Urban, M. (2014): Professionelle Kooperation als wesentliche Bedingung inklusiver Schul- und Unterrichtsentwicklung. Teil 1: Grundlagen und Modelle inklusiver Kooperation. *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN), 83*, 112-123. http://dx.doi.org/10.2378/vhn2014.art09d

Maag Merki, K., Kunz, A., Werner, S. & Luder, R. (2010). *Schlussbericht «Professionelle Zusammenarbeit in Schulen»*. Universität Zürich & Pädagogische Hochschule Zürich. https://syneval.ch/database/show.php?id=405

Mölleney M. & Sachs, S. (2019). *Beyond Leadership*. Zürich: SKV.

Ugelstad, E. (Regie) (2017). Møterommet – Das Besprechungszimmer [Film]. Norwegen.

Urban, M. & Lütje-Klose, B. (2014). Professionelle Kooperation als wesentliche Bedingung inklusiver Schul- und Unterrichtsentwicklung. Teil 2: Forschungsergebnisse zu intra- und interprofessioneller Kooperation. *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN), 83*, 283-294. http://dx.doi.org/10.2378/vhn2014.art26d

Widmer-Wolf, P. (2016). Erweitertes Verständnis beruflicher Autonomie für Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen in der Zusammenarbeit mit Lehrkräften in inklusiven Schulen. In A. Kreis, J. Wick & C. Kosorok (Hrsg.), *Kooperation im Kontext schulischer Heterogenität* (S. 171-184). Waxmann.

Wilkins, J.L.M. (2004). Mathematics and science self-concept: An international investigation. *Journal of Experimental Education 72*,(4), 331–346. https://doi.org/10.3200/JEXE.72.4.331-346

Zala-Mezö, E. & Krieg, M. (2022). Wie sprecht ihr denn mit uns? – Sprache schafft Schulkultur. Editorial. *Journal für Schulentwicklung, 26*(3), 5-7.



zurück
zur Übersicht

Impressum ZaS

Entwicklung und Pilotisierung Baukasten
Meret Stöckli (HfH)
Regula Spirig (PHZH)
Karin Zopfi Bernasconi (PHZH)
Brigitte Portmann (HfH)
Gerda Zollinger (PHZH)

Projektgruppe VSA
Philippe Dietiker
Roman Arnold

Projektleitung HfH
Meret Stöckli

Projektleitung PHZH
Regula Spirig
Karin Zopfi Bernasconi

Projektleitung VSA
Philippe Dietiker

Grafik / Gestaltung
Margrit Egger
www.luzazulgrafica.com

2024

HfH Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik

Pädagogische Hochschule Zürich PH ZH

Kanton Zürich Bildungsdirektion Volksschulamt

Zitiervorschlag
Stöckli, M., Spirig, R., Zopfi Bernasconi, K., Portmann, B. & Zollinger G. (2024). *Bausteine für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit an Schulen – inklusionsorientiert und multiprofessionell.* HfH, PHZH, VSA.