

**WEITERBILDUNG** Der Baukasten «Zusammenarbeit an Schulen: inklusionsorientiert und multiprofessionell» (ZaS) hilft, Zusammenarbeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln. MERET STÖCKLI UND BRIGITTE PORTMANN

# Wenn aus «Last» geteilte Verantwortung wird

«Dafür bin ich nicht zuständig», «Ich weiss gar nicht, was die Heilpädagogin genau macht», «Diese Sitzung war eine Zeitverschwendungen» – Kennen Sie solche Aussagen aus Ihrem Schulalltag? Sie sind nicht allein. In Pausengesprächen, Teamsitzungen und Supervisionen zeigt sich: Die Bedeutung gelingender multiprofessioneller Zusammenarbeit ist allen bewusst, gleichzeitig ist die Zusammenarbeit in vielen Schulteams ein Thema, das emotional belastet und manchmal auch belastet.

Dabei schlummert in jedem Schulhaus ein enormes Potenzial: Jahrelange Erfahrung, spezifisches Fachwissen und verschiedene Perspektiven kommen in einem Schulteam zusammen – doch dieses Potenzial entfaltet sich nicht automatisch. Viele Teams erleben die Kooperation fragmentiert, zeitintensiv oder wenig zielführend, trotz hoher Motivation und fachlicher Expertise.

Gelingende Zusammenarbeit ist Grundlage einer tragfähigen Schule und ein wichtiger Treiber von Schulentwicklung. Die gesellschaftlichen und schulischen Herausforderungen sind vielfältig: heterogene Lerngruppen, unterschiedliche Förderbedarfe, Fachkräftemangel und steigende Ansprüche an schulische Qualität. In diesem Spannungsfeld zeigt sich: Nur durch eine bewusst gestaltete Zusammenarbeit kann eine «Schule für Alle» umgesetzt werden. Genau hier setzt der Baukasten ZaS an.

## Zwölf Bausteine

Die zwölf praxiserprobten Bausteine unterstützen Schulen dabei, die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen gezielt zu reflektieren, zu strukturieren und weiterzuentwickeln:

- Die ersten drei Bausteine helfen Schulleitungen, förderliche Rahmenbedingungen zu etablieren, gemeinsame Zielsetzungen zu formulieren, transparente Strukturen und Prozesse festzulegen sowie verbindliche Zeitfenster für Kooperation zu sichern.
- Die Bausteine vier bis sieben bieten methodische Zugänge für die konkrete Gestaltung der Zusammenarbeit. Teams lernen verschiedene Kooperationstypen kennen, reflektieren deren Vor- und Nachteile und wählen situationsangemessene Formen der Zusammenarbeit. Ob kollegiales Coaching, gemeinsame Unterrichtsvorbereitung oder Intervention – hier finden Teams passgenaue Werkzeuge.
- Die letzten fünf Bausteine ragen zur persönlichen Reflexion an. Rollen, Interaktionen und gegenseitige Erwartungen in der Zusammenarbeit werden thematisiert. «Was ist mein Selbstverständnis als Teammitglied?», «Wie können wir Vertrauen aufbauen?», «Wie sprechen wir über Schülerinnen und

Schüler?» – Mit solchen Fragen unterstützen die Bausteine, eine professionelle Sprache zu entwickeln und Rollen bewusst zu gestalten.

Die Erfahrung zeigt: Besonders wertvoll wird die Arbeit mit den Bausteinen, wenn sowohl bei der Planung wie auch bei der Bearbeitung der Bausteine die unterschiedlichen Perspektiven einer Schule einbezogen werden – von den Klassenlehrpersonen, den Mitarbeitenden der Tagesbetreuung, dem Hausdienst über die schulische Heilpädagogik bis zur Schulleitung.

Nicht jede Schule braucht alle Bausteine. Vielmehr lohnt es sich, gezielt einzelne auszuwählen. Die Organisationsanalyse unterstützt dabei: Sie macht Qualitätskriterien guter Zusammenarbeit sichtbar und ermöglicht eine systematische Standortbestimmung sowie Prioritätensetzung anhand der Zielsetzungen der einzelnen Bausteine. Sie steht ab sofort auf der ZaS-Website kostenfrei zum Download bereit.

## Einführungskurs zum Baukasten

Die Auswahl und die Bearbeitung der Bausteine können von jeder Schule selbstständig umgesetzt werden. Um Schulen zu unterstützen, bieten die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) und die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) zusätzlich einen Einführungskurs zum Baukasten ZaS an. Die Teilnehmenden lernen die Materialien praxisnah kennen, entwickeln konkrete Umsetzungsideen für ihre Schule und profitieren vom kollegialen Austausch.

Ein vertiefter Zugang ergibt sich über das Wahlpflichtmodul des DAS Schulleitung (PHZH) oder des CAS Schulführung und Inklusion (HfH/PHZH). In diesen Angeboten befassen sich Leitungspersonen und Teacher Leaders intensiv mit den ZaS-Bausteinen und erweitern ihr Qualitätsverständnis im Bereich Zusammenarbeit. Im Leistungsnachweis entwickeln sie eine konkrete Prozessplanung für ihre Schule – ein unmittelbarer Transfer von Theorie zu Praxis.

Darüber hinaus stehen Schulen externe Prozessbegleitungen durch die HfH und PHZH zur Verfügung. Eine solche Begleitung hilft, die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit nicht aus dem Blick zu verlieren, mit anderen Entwicklungsbereichen abzustimmen und in die Gesamtsicht der Schulentwicklung einzubetten.

## Kostenlose Materialien

Auf der Webseite [www.zusammenarbeitenschulen.ch](http://www.zusammenarbeitenschulen.ch) finden Sie alle Materialien, Stimmen aus der Praxis sowie Weiterbildungs- und Dienstleistungsangebote zur Weiterentwicklung der schulischen Zusammenarbeit mit dem Baukasten ZaS. Dieser ist als Kooperationsprojekt des Volkschulamts des Kantons Zürich (VSA), der PHZH und der HfH entstanden und mit vier Pilotenschulen im Schuljahr 2023/2024 erprobt worden.

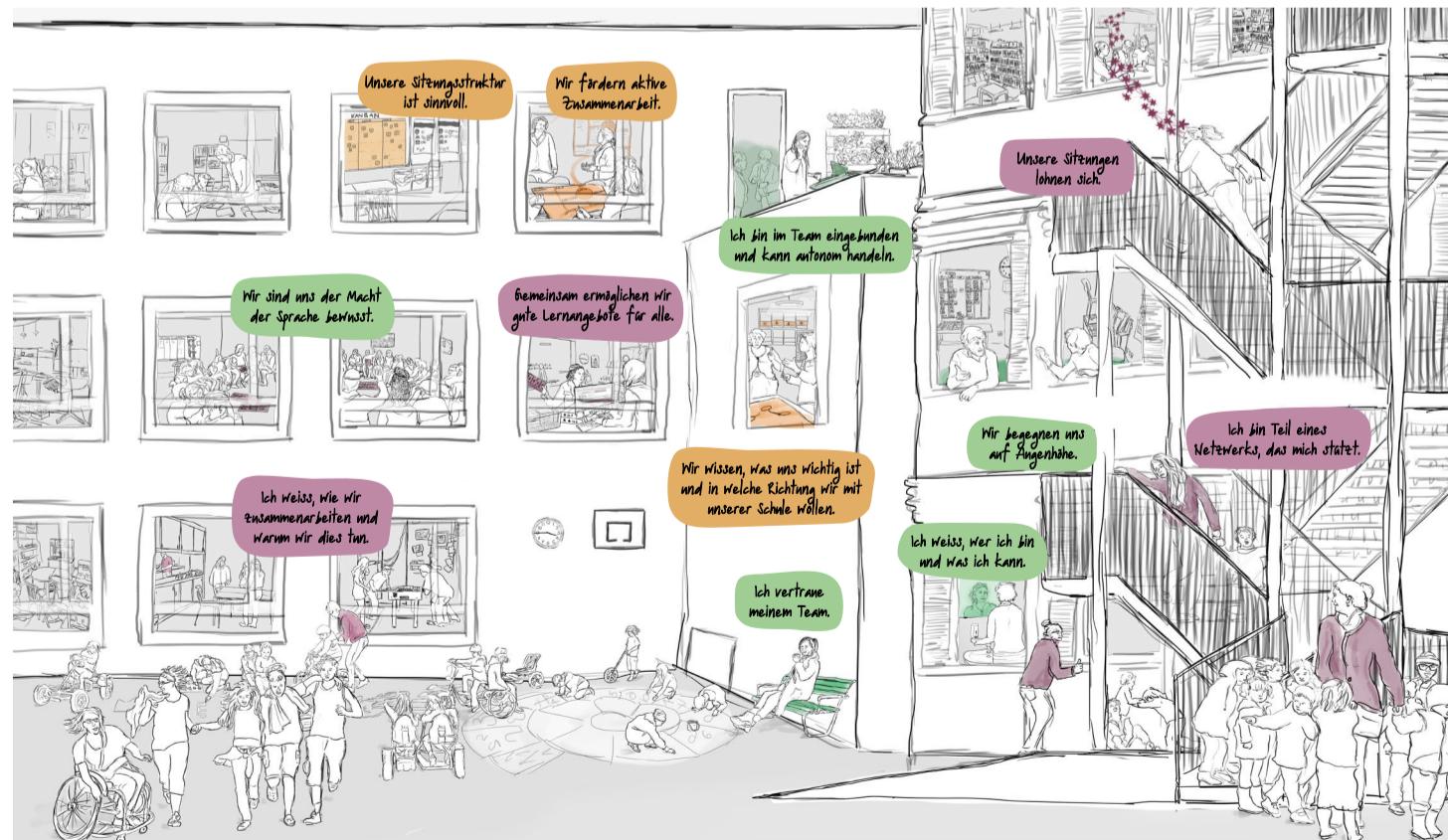
Das wachsende Interesse am Baukasten ZaS – sichtbar in hohen Downloadzahlen der Materialien auf der Website und steigenden Weiterbildungsanfragen – zeigt: Immer mehr Schulteams erkennen den Wert systematischer Zusammenarbeit. Sie wissen: Ohne klare Qualitätskriterien und bewusste Gestaltung bleibt Kooperation Glückssache.

## Kooperation ist keine Glückssache

Denn Kooperationskultur entsteht nicht von allein, sondern durch ein gezieltes Zusammenspiel im Mehrebenensystem Schule. Gute Rahmenbedingungen ermöglichen gelingende Teamprozesse, diese stärken die Motivation der Einzelnen, was wiederum die Teamarbeit fördert. So wächst schrittweise eine tragfähige Kooperationskultur.

Dabei geht es um mehr als Effizienz. Es geht darum, dass sich alle Mitarbeiter:innen mit ihrer Expertise gesehen und wertgeschätzt fühlen. Dass aus «Last» geteilte Verantwortung wird. Dass Kinder und Jugendliche von der gebündelten Kompetenz profitieren. Kurz: Dass Schule zu einem Ort wird, an dem alle – Lernende wie Lehrende – ihr Potenzial entfalten können.

DR. MERET STÖCKLI UND BRIGITTE PORTMANN sind beide Senior Lecturer am Institut für Professionalisierung und Systementwicklung.



Die Bausteine unterstützen Schulleitungen (orange), bieten methodische Zugänge (violett) und ragen zur persönlichen Reflexion an (grün). GRAFIK MARGRIT EGGER