

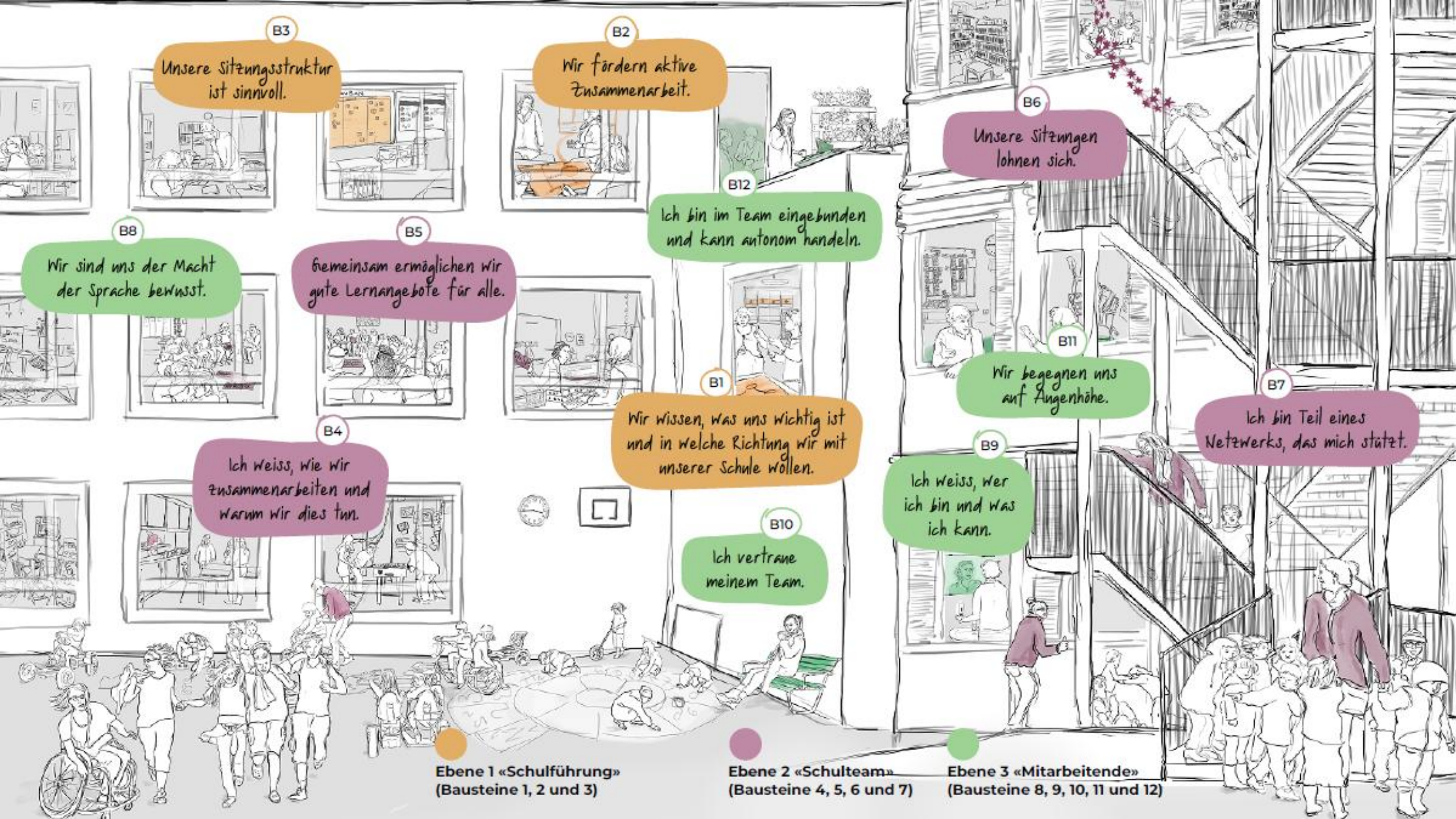


Bausteine für die Weiterentwicklung der
Zusammenarbeit an Schulen
inklusionsorientiert und multiprofessionell

Dr. phil. Meret Stöckli (HfH), M.Sc. Karin Zopfi Bernasconi (PHZH), Brigitte Portmann (HfH),
M.Sc. Regula Spirig Esseiva (PHZH)

14. Schweizer Kongress für Heilpädagogik 2026 in Brugg-Windisch

2.9.2026



B3

Unsere Sitzungsstruktur ist sinnvoll.

B2

Wir fördern aktive Zusammenarbeit.

B6

Unsere Sitzungen lohnen sich.

B8

Wir sind uns der Macht der Sprache bewusst.

B5

Gemeinsam ermöglichen wir gute Lernangebote für alle.

B12

Ich bin im Team eingebunden und kann autonom handeln.

B1

Wir wissen, was uns wichtig ist und in welche Richtung wir mit unserer Schule wollen.

B4

Ich weiss, wie wir zusammenarbeiten und warum wir dies tun.

B7

Ich bin Teil eines Netzwerks, das mich stützt.

B9

Ich weiss, wer ich bin und was ich kann.

B10

Ich vertraue meinem Team.

B11

Wir begegnen uns auf Augenhöhe.

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)

WAS

- Praktischer Einstieg
- Entwicklungsprojekt ZaS
- Theoretischer Hintergrund
- Baukasten
- Begleitforschung: Qualitative und quantitative Ergebnisse
- Erfahrungen aus der Arbeit mit Schulen
- Exkurs: Interinstitutionelle Zusammenarbeit
HfH/PHZH/VSA ZH
- Fazit & Diskussion

Hinweis: Da die Ergebnisse der Begleitforschung noch nicht publiziert wurden, können die entsprechenden Folien leider nicht zur Verfügung gestellt werden. Wir bitten um Verständnis.

WAS

Connect-Übung: Gegenseitiges Vertrauen stärken (Baustein 10)

Wer bin ich?
Warum bin ich hier?

- Zu zweit:
- Die erste Person beantwortet während 2 min die Frage: «Wer bin ich und warum bin ich hier?»
- Die zweite Person hört genau zu, unterbricht nicht und gibt der ersten Person während 1 min ausschliesslich positives, wertschätzendes Feedback.
- Die Rollen werden getauscht.



Wozu

- Heterogene Schüler:innenschaft
- Verschiedene Professionen arbeiten an Schulen, weil Schulen zusätzliche Aufträge haben aufgrund von gesellschaftlichen Entwicklungen. Z.B. SSA, Betreuung und Therapien
- Anliegen der Praxis: Wie kann man die Zusammenarbeit nutzen, ohne einen unglaublichen Mehraufwand zu haben?
- Schulen anregen und unterstützen, ihre Zusammenarbeit weiterzuentwickeln

Projektphasen:

1

2019-2021:

- Erarbeitung theoretischer Grundlagen
- HfH-Tagung 2020 „Schule integriert... starke multiprofessionelle Teams» (Hauptreferat: Prof. Maag Merki (UZH))
- Expertengespräche mit Dr. phil. David Labhart (unterstrass.edu) und Dr. phil. Patrik Widmer Wolf (FHNW)
- Fachaustausch VSA/HfH/PHZH

2

2021-2025:

- Erstellung Baukasten für Schulen
- Erprobung Baukasten mit 4 Pilotschulen (SJ2023/24) inkl. Begleitforschung
- Überarbeitung und open-access Veröffentlichung Baukasten
- Bekanntmachung an Bezirkstreffen VSA ZH
- Fachaustausch VSA/HfH/PHZH

3

Seit 2025:

- Weiterbildungen und Prozessbegleitungen für Schulen durch HfH und PHZH
- Eigenständige Nutzung durch Schulen
- Fachaustausch VSA/HfH/PHZH

- „Kooperation ist gekennzeichnet durch den Bezug auf andere, auf gemeinsam zu erreichende Ziele bzw. Aufgaben, sie ist intentional, kommunikativ und bedarf des Vertrauens. Sie setzt eine gewisse Autonomie voraus und ist der Norm der Reziprozität verpflichtet.“ (Spieß, 2004, S.199)

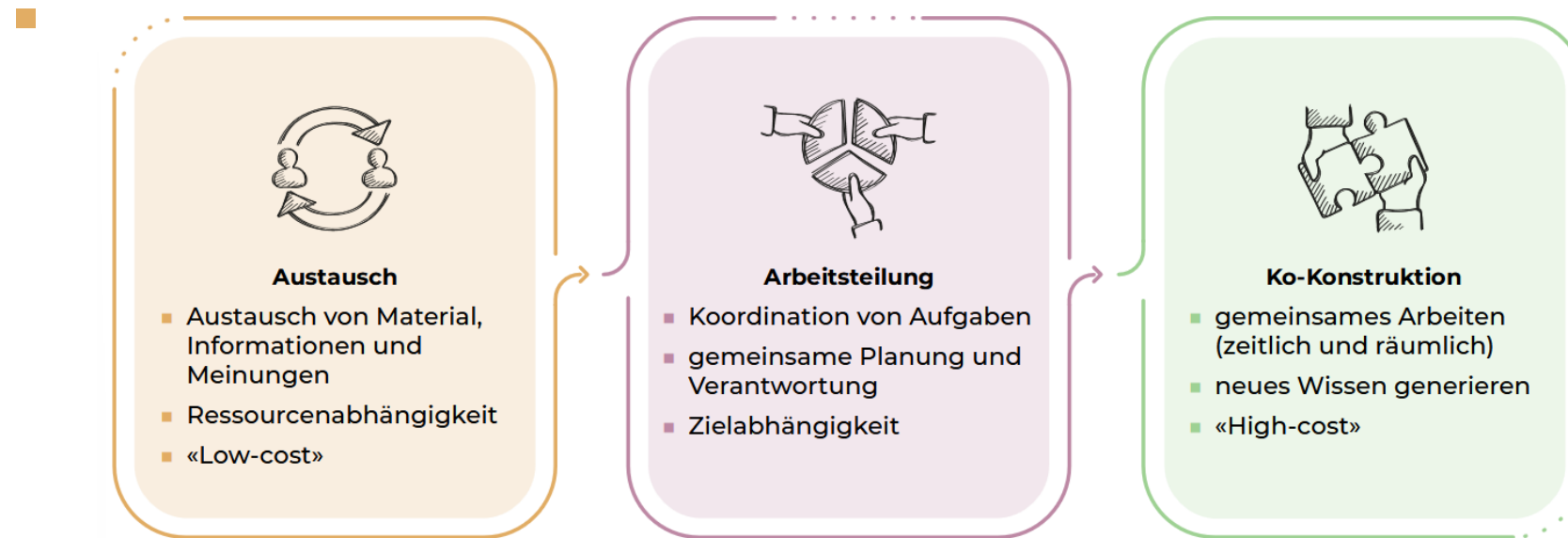


Abbildung: Drei Modi der Kooperation (Kuster & Bussmann, 2017, S.24 in Anlehnung an Pröbstel, 2008 und Gräsel et al., 2006) (Stöckli et al., 2025, Baustein 1)

Inklusionsorientierte und multiprofessionelle Zusammenarbeit:

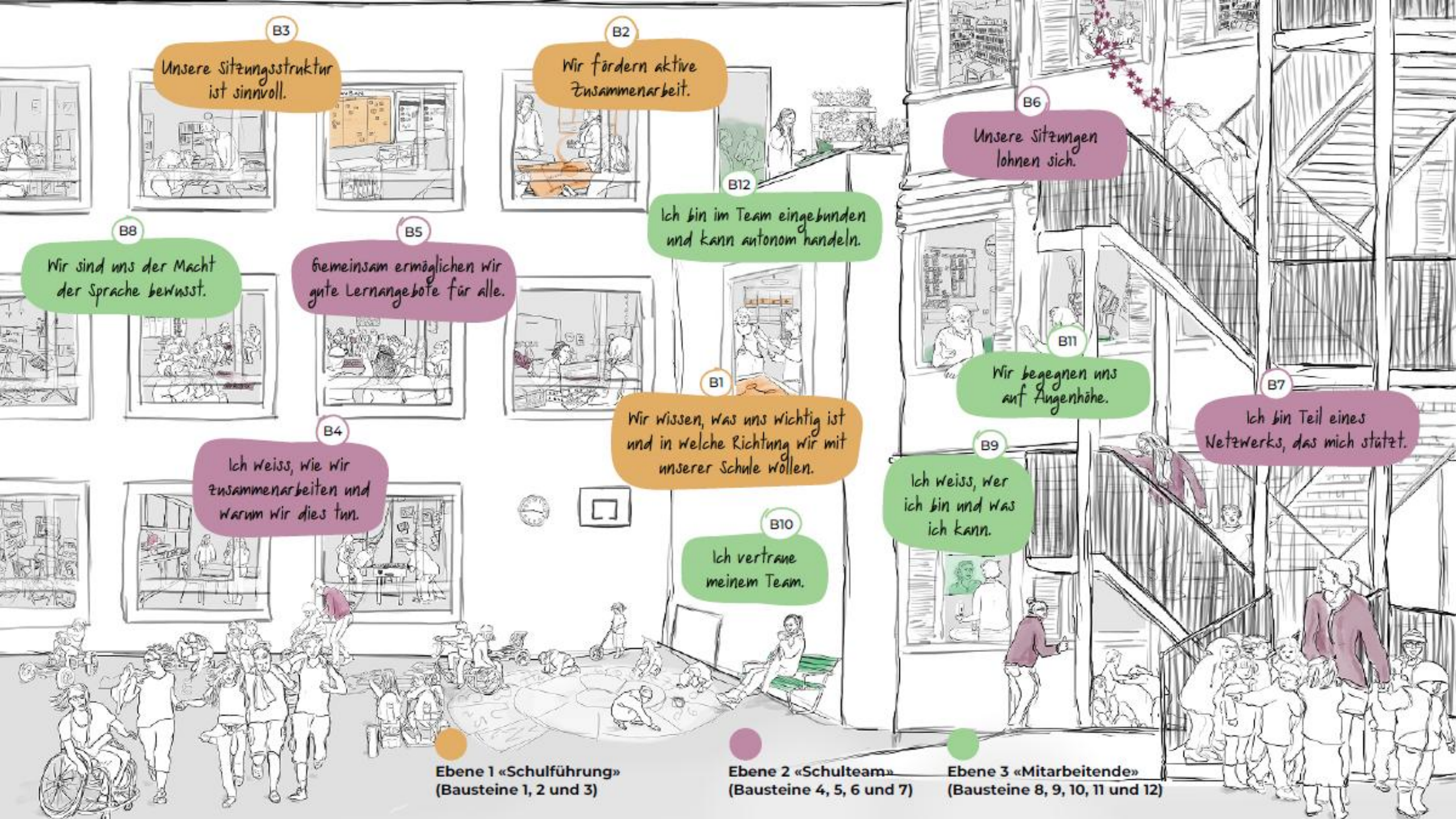
- Zusammenarbeit als zentrale Gelingensbedingung für Schulentwicklung
- Perspektiven, Erfahrungen und Wissensbestände der beteiligten Professionen nutzen für qualitativ hochstehende Lernangebote und die gemeinsame Bearbeitung pädagogischer Herausforderungen
- Ziel = tragfähige „Schule für alle“, in der Bildung, Teilhabe und Förderung als gemeinsame Verantwortung verstanden werden

(Maag-Merki, 2018; Messner, 2017; Steffens, Märki, Fend, 2017; Widmer-Wolf, 2018)

Spannungsfelder der Zusammenarbeit:

- Kooperation ist mit zusätzlichen Anforderungen und Belastungen verbunden
- Hemmende Faktoren:
 - **individuell:** autonome Arbeitsweisen und unterschiedliche Kooperationsbereitschaft
 - **sachlich:** unklare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten
 - **interaktional:** divergierende Perspektiven, fehlendes Vertrauen und Hierarchien
 - **institutionell:** fehlende Zeitressourcen, instabile Teamstrukturen und unzureichende Unterstützung

Petzold & Glück (2018); Meyer & Rowan (1992); Kreitz-Sandberg (2011); Labhart (2019); Widmer-Wolf (2020).



B3

Unsere Sitzungsstruktur ist sinnvoll.

B2

Wir fördern aktive Zusammenarbeit.

B6

Unsere Sitzungen lohnen sich.

B8

Wir sind uns der Macht der Sprache bewusst.

B5

Gemeinsam ermöglichen wir gute Lernangebote für alle.

B12

Ich bin im Team eingebunden und kann autonom handeln.

B1

Wir wissen, was uns wichtig ist und in welche Richtung wir mit unserer Schule wollen.

B4

Ich weiss, wie wir zusammenarbeiten und warum wir dies tun.

B7

Ich bin Teil eines Netzwerks, das mich stützt.

B9

Ich weiss, wer ich bin und was ich kann.

B10

Ich vertraue meinem Team.

B11

Wir begegnen uns auf Augenhöhe.

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)

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.

Weiterführende Literatur

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

WIE

Vorschlag zur Bearbeitung

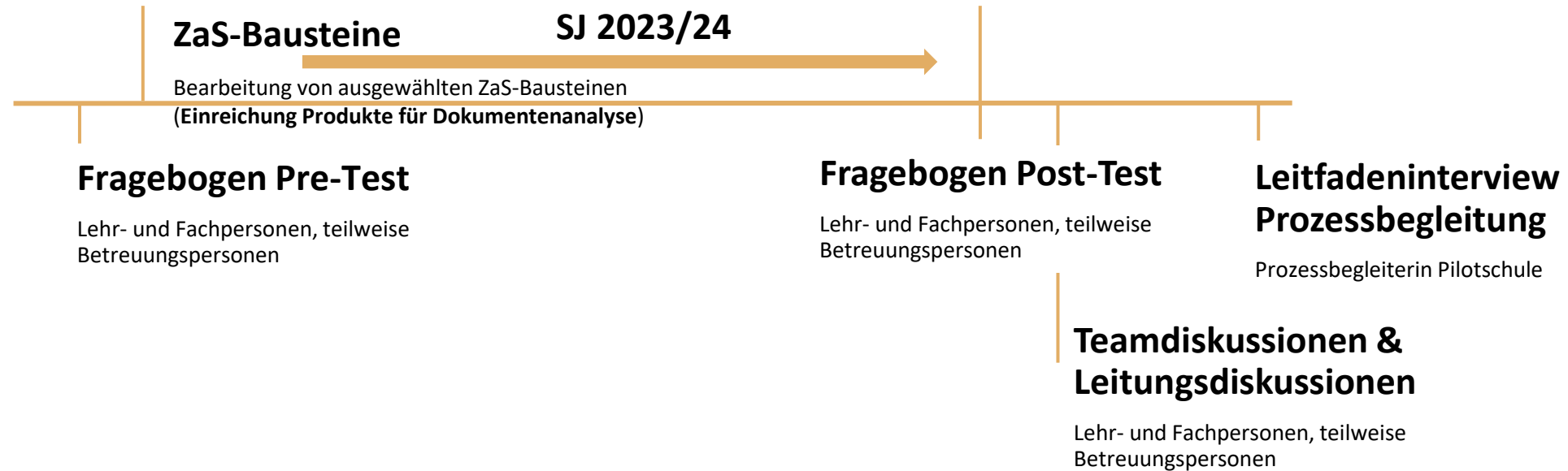
Austauschphase und Ergebnissicherung

- 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.)



- Vier Pilotschulen (2x Primarschule, 1x Sekundarschule, 1x Sonderschule)
- Auswahl geeigneter Bausteine auf Basis einer fokussierten Organisationsanalyse
- Prozessplanung mit und Begleitung durch Prozessbegleiterin aus dem Projektteam

Fragestellungen:

1. Welche Prozesse werden durch die Bearbeitung von ZaS-Bausteinen zur Förderung einer inklusionsorientierten, multiprofessionellen Zusammenarbeit an den Schulen ausgelöst?
2. Welche bearbeiteten ZaS-Bausteine werden von den Mitarbeitenden und der Schulleitung als besonders nützlich für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit eingeschätzt?
3. Lassen sich durch die Bearbeitung von ZaS-Bausteinen Veränderungen hinsichtlich der Bewertung der Zusammenarbeit, der Form der Zusammenarbeit, der Wahrnehmung der Kooperationsaktivitäten oder der kollektiven Selbstwirksamkeit feststellen?

Gruppen-
diskussionen

Fragebogen

Fragebogen (1. Fragestellung):

- Pre-Test/Post-Test-Design (Anfangs/Ende SJ23/24)
- Lehr- und Fachlehrpersonen, teilweise Betreuungspersonen der 4 Pilotschulen ($N = 106$)
- Instrumente:
 - Bewertung der Zusammenarbeit (Gebhard et al., 2014)
 - Zusammenarbeitsformen und -aktivitäten (Hartmann et al., 2020)
 - Wahrnehmung von Kooperationsaktivitäten (Kalinowski et al., 2022)
 - Kollektive Selbstwirksamkeit (Schwarzer & Jerusalem, 1999)

Was seither geschah

- Weiterbildungen in Schulen, Kurse und Module in den Hochschulen (Weiterbildung und Ausbildung)
- Prozessbegleitungen
- Breites Interesse: Einzelschulen, Verbände, Ämter, Fachkonferenzen...
- Viele Downloads (Deutschschweiz, Deutschland, Österreich, Romandie, Italien)

Gelings- bedingungen Prozess

- Kein Team fängt «bei Null» an: Bestehendes identifizieren. Was funktioniert bereits? Worauf können wir aufbauen?
- Team braucht Klarheit über Ziele des Projekts → Leitungsaufgabe!
- Gemeinsame oder vergleichende Einschätzung mit Organisationsanalyse
- Expliziter Austausch zwischen Team und Leitung: Überlegungen offenlegen, Klärung schaffen
- Weniger ist mehr (Bausteine)
- Themen vertieft bearbeiten: konkrete Massnahmen ableiten, umsetzen und überprüfen
- Zusammenarbeit mit aktuellen Schulentwicklungsaufgaben verknüpfen
- Zusammenarbeit als konstantes Thema
- Spannungsfeld professioneller Anspruch und strukturelle Möglichkeiten pragmatisch thematisieren

WAS

Exkurs zur interinstitutionellen Zusammenarbeit

- mit gutem Beispiel vorangehen
- Projektauftrag auf Leitungsebene der drei Institutionen
- Projektphase 1 und 2: personell unterschiedlich besetzt
- einzelne Institutionen mit unterschiedlichen Rollen und Logiken, bürokratische Hürden
- Entwicklung der Bausteine: ko-konstruktiv; längere, intensive Zeitgefäße, Inhalte und Visualisierungen, Rolle von grafischen Darstellungen
- Für Endprodukt und dessen Bekanntmachung: Zusammenspiel entscheidend

- Begleitforschung:
 - Strukturelle und organisatorische Veränderungen (z.B. Sitzungsgefäße)
 - Keine oder eher geringe Wirkung auf Tiefenstruktur der Zusammenarbeit
 - Veränderungen für Leitungen stärker spürbar, Projekt für Team eher wenig präsent im Schulalltag
- Produkt und Erfahrungen:
 - Zusammenarbeit mit aktuellen Schulentwicklungsaufgaben verknüpfen
 - Team braucht Klarheit über Ziele (Leitungsaufgabe!)
 - Vertiefte Bearbeitung: konkrete Massnahmen ableiten, umsetzen und überprüfen
 - Zusammenarbeit als konstantes Thema
- Interinstitutionelle Zusammenarbeit:
 - Ko-konstruktive Erarbeitung, durch die die unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Institutionen eingebracht werden konnten

- Fragen?



- Wo muss/kann/soll multiprofessionelle und interinstitutionelle Zusammenarbeit noch fokussiert werden? Welche Lücken sehen Sie?

- Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff, H. & Nieswand, B. (2015). Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung (2. überarb. Auflage). UVK Verlagsgesellschaft: Konstanz.
- Gebhard, S., Happe, C., Paape, M. et al. (2014). Merkmale und Bewertung der Kooperation von Sonderpädagogen und Regelschullehrkräften in inklusiven Unterrichtsettings. *Empirische Sonderpädagogik*, 1, 17-32.
- Hartmann, U., Richter, D. & Gräsel, C. Same Same But Different? Analysen zur Struktur kollegialer Kooperation unter Lehrkräften im Kontext von Zusammenarbeit an Schulen. *Schul- und Unterrichtsentwicklung. Unterrichtswissenschaft*, 49, 325-344 (2021).
- Howard, G. S., & Dailey, P. R. (1979). Response-shift bias: A source of contamination of self-report measures. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 144-150. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.144>
- Kalinowski, E., Jurczok, A., Westphal, A. & Vock, M. (2022). Welche individuellen und institutionellen Faktoren begünstigen die Kooperation von Grundschullehrkräften? *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 25, 999-1029.
- Kuckartz, U. & Rädiker, (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6.überarb. & erw. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- 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). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Labhart, D. (2019). *Interdisziplinäre Teams in inklusiven Schulen. Eine ethnografische Studie zu Fallbesprechungen in multiprofessionellen Gruppen*. Bielefeld: transcript.
- 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*, 83(2), 112-123. <https://doi.org/10.2378/vhn2014.art09d>
- Maag Merki, K., Kunz, A., Werner, S., Luder, R. (2010). Schlussbericht «Professionelle Zusammenarbeit an Schulen» Zürich: UZH/PHZH/2010 / PZiS, 30. September 2010.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Meyer, J.; Rowan, B. (1992): The structure of educational environments. In W. Meyer & R. Scott (Ed.), *Organisational environments: ritual and rationality* (p. 71-97) London: Sage.
- Petzold, H. & Glück, C.W. (2018). Zusammenarbeit der Lehrkräfte im Gemeinsamen Unterricht: Kooperation oder gemeinsam einsam!? Kooperationsförderliche und -hemmende Bedingungen des Gemeinsamen Unterrichts im Förderschwerpunkt Sprache und Kommunikation in sächsischen Grundschulen. *Praxis Sprache* (4), 205-216.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin.
- Sprangers, M. A. G., & Schwartz, C. E. (1999). Integrating response shift into health-related quality of life research. *Social Science & Medicine*, 48(11), 1531-1548. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00045-3)
- 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.
- Widmer-Wolf, P. (2016). Fachpersonen für Sonderpädagogik im inklusiven Unterricht - Skizze zu einem erweiterten Autonomieverständnis. In A.Kreis, J. Wick & C. Kosorok (Hrsg.), *Kooperation im Kontext schulischer Heterogenität* (S. 172-184). Münster/New York: Waxmann.
- Widmer-Wolf, P. (2020). *Multiprofessionelle Teams stärken – Ansatzpunkte und Modelle für die Schulentwicklung*. Referat an der Tagung «Schule integriert... starke multiprofessionelle Teams», Hochschule für Heilpädagogik, 4. Dezember 2020.

Wir bedanken uns ganz herzlich für das Interesse
und wünschen gelingende Zusammenarbeit!



<https://zusammenarbeitanschulen.ch>

Weiterbildungen und Prozessbegleitung

- Einführung ZaS, Weiterbildungskurs in Präsenz 3h
- Externe Prozessbegleitung ZaS an Ihrer Schule
- ZaS – Zusammenarbeit an Schulen: Modul Schulleitung

Weiterbildungsangebote via PHZH und HfH auffindbar