

**Frank Brückel**

Pädagogische Hochschule Zürich

**Julia Häbig**

Pädagogische Hochschule Zürich

**Reto Kuster**

Pädagogische Hochschule Zürich

**Heike Beuschlein**

Pädagogische Hochschule Zürich

# Gemeinsam inklusionsorientierte und bildungsgerechte Schulgemeinschaften gestalten

## Wie Schulen, Hochschulen und Bildungsbehörden in einer multiprofessionellen Lerngemeinschaft inklusive Schulentwicklung voranbringen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i1.a525>

Die Schaffung inklusiver Schulen gehört zu den aktuell herausforderndsten bildungspolitischen Zielen. Empirische Evidenz legt nahe, dass die Umsetzung inklusiver Schulen einer weiteren Exploration bedarf. Seit Anfang des Jahres 2023 arbeiten mehrere Hochschulen, Behörden und Schulen im Projekt „Gemeinsam inklusionsorientierte und bildungsgerechte Schulgemeinschaften gestalten (GebiS)“ zusammen. Im Projekt wird das Ziel verfolgt, Wege aufzuzeigen, wie Inklusion im Schulalltag umgesetzt werden kann. Während drei Jahren werden von allen Akteur\*innen Beispiele und Konzepte erarbeitet, die zeigen, wie es gelingen kann, eine inklusionsorientierte Schulgemeinschaft zu schaffen, ohne Lehr- und Fachpersonen zu überfordern. Erhobene Forschungsdaten und erarbeitete Materialien werden einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

*Schulische Inklusion, Schulentwicklung, Zusammenarbeit im Mehrebenensystem Schule*

„Wenn ein Kind aus meinem Raum gehen muss, habe ich den Raum nicht richtig eingerichtet.“  
Schulleiterin im Rahmen des Projekts GebiS, 2024

Einleitende Bemerkung: Viele Begriffe rund um die Themen Inklusion, Integration, Chancengleichheit oder Chancen-/Bildungsgerechtigkeit werden je nach Diskurs unterschiedlich genutzt und müssen daher geklärt und abgegrenzt werden. Im Projekt GebiS wird das gemacht, an dieser Stelle allerdings nicht weiter ausgeführt.

## Ausgangslage

Die weltweite Entwicklung inklusiver Schulsysteme ist derzeit ein zentrales Bildungsthema, das auch in der Schweiz von hoher Relevanz ist. Im Fokus steht nicht nur die Integration von Lernenden mit Behinderungen, sondern allgemein der Umgang mit Heterogenität und Diversität, um zu einer gerechten Begabungsförderung und Chancengleichheit sowie zu Mündigkeit und Selbstbestimmung beizutragen (Aellig et al., 2021, S. 15).

Der aktuelle Bildungsbericht der Schweiz bezeichnet den adäquaten Umgang mit der „kulturellen und sprachlich stark heterogenen Schülerschaft“ als eine der grössten Herausforderungen im Schweizer Bildungswesen (SKBF, 2023, S. 58). Die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) hat Bildungsgerechtigkeit als Schwerpunkt für die Periode 2021–2024 festgelegt (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren [EDK], 2022). Auch die Kantone haben das Thema aufgenommen, um geeignete Massnahmen für die Umsetzung inklusionsorientierter Bildungsangebote zu entwickeln (Kanton Basel Stadt Regierungsrat, 2023; Regierungsrat des Kantons Zürich, 2022).

Die Studie zur Berufszufriedenheit Deutschschweizer Lehrer\*innen kommt zu dem Schluss, „dass es in den letzten Jahren folglich nicht gelungen [ist], die bereits 2014 identifizierten Problemfelder bzw. Quellen der grössten Unzufriedenheit abzuschwächen. Das Gegenteil ist der Fall, und so belasten der hohe Koordinationsaufwand, der Anteil administrativer Arbeiten, die mangelnden Rahmenbedingungen für die individuelle Förderung, der allgemeine Arbeitsdruck und die Mühe abschalten zu können die Lehrpersonen heute mehr als vor zehn Jahren“ (Brägger, 2024, S. 60).

Zusätzlich weist Monika Wicki, Kantonsrätin aus dem Kanton Zürich und Professorin an der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik, darauf hin, dass die Fachstelle für Schulbeurteilung einen Entwicklungsbedarf bei den Schulen identifiziert. Schwierigkeiten zeigen sich insbesondere bei der Individualisierung des Unterrichts, der Beurteilungspraxis und der Qualitätsentwicklung. Sie betont die dringende Notwendigkeit gezielter Verbesserungen in diesen Bereichen, um der Vielfalt der Schüler\*innen besser gerecht zu werden. Fortschritte in den Bereichen individuelle Lernbegleitung, sonderpädagogische Angebote, Qualitätssicherung und -entwicklung sowie Beurteilungspraxis könnten die Schul- und Unterrichtsqualität erheblich verbessern. Wicki schliesst mit dem Hinweis auf zahlreiche Studien, die belegen, dass gute Schulen inklusive Schulen sind (Wicki, 2023, S. 17).

In diesem Beitrag wird dargelegt, wie im Projekt „GebiS“ auf die Gestaltung von inklusiven Schulen hingearbeitet wird.

## Das Projekt „Gemeinsam bildungsgerechte und inklusionsorientierte Schulgemeinschaften gestalten (GebiS)“

Das Projekt GebiS<sup>1</sup> bringt Personen aus verschiedenen Organisationen im Bildungsbereich zusammen und ermöglicht neue Perspektiven. Die vom Projekt ausgehenden Impulse leisten einen Beitrag für Schulen in der deutschsprachigen Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein, welche die Bildungsziele der Agenda für Nachhaltige Entwicklung und der UN-Menschenrechtskonvention realisieren und die Ungleichheit der Bildungschancen verringern wollen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2014, 2022, Ziel 4). Das Projekt fokussiert auf die konkrete Unterstützung bei der Schaffung eines inklusionsorientierten Schulalltags, der sicherstellt, dass Schulen kinder-, behinderten- und geschlechtergerecht sind (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2022, Ziel 4).

Die Projektanlage greift sowohl Kritikpunkte am aktuellen Umsetzungsstand (Kronenberg, 2021; Vereinte Nationen, 2021) als auch die Empfehlungen neuerer Publikationen und Forschungsergebnisse auf (siehe zum Beispiel Aellig et al., 2021; Luder, 2021). Diese fordern zum Beispiel eine verstärkte Integration von Lernenden der Sonderschule in die Regelschule, eine bessere Einbindung von sonderpädagogischem Fachpersonal, angemessene Schulungen für Lehrpersonen und Schulteams, insbesondere in Bezug auf geeignete Methoden zur praktischen Umsetzung von Inklusion oder gezielte Aus- und Weiterbildungen für Schulleiter\*innen.

Die Hauptziele des Projekts lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Das Projekt ist als multiprofessionelle Lerngemeinschaft von Partnerorganisationen aus Schulen, Bildungsbehörden und Hochschulen konzipiert. Durch die systematische Aufarbeitung eigener Erfahrungen sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie ein multiprofessionelles Team, bestehend aus verschiedenen Partnerorganisationen des Bildungssystems, Schulen bei ihrer inklusiven Arbeit unterstützen.

Damit alle Projektpartner\*innen entsprechend ihrer jeweiligen Bedürfnisse von dem Vorhaben profitieren können, hat jede beteiligte Organisation zu Beginn eine für sie zentrale Fragestellung formuliert. Diese soll im Laufe des Projekts beantwortet werden. Dieses Vorgehen orientiert sich am Konzept des Inquiry-Based Learning (vgl. z.B. Alberta. Ministry of Learning, 2004; MacKenzie, 2016). So untersucht eine Schule beispielsweise, wie Inklusion im Schulalltag sichtbar gemacht und als Bereicherung erlebt werden kann. Eine Behörde hingegen beschäftigt sich mit der Frage, wie sie Schulen besser unterstützen kann, damit diese die für die Inklusion vorgesehenen Ressourcen gezielter einsetzen.

2. Während der Projektlaufzeit werden Praxisbeispiele für bildungs-, begabungs- und inklusionsorientierte Schulen entwickelt. Durch die didaktische Aufarbeitung von Good-Practice

Szenarien in Text- oder Filmform können Lehrpersonen und Schulteams die eigene Situation spiegeln, reflektieren und bei Bedarf ihre Praxis anpassen. Diese Materialien eignen sich als Vertiefungen, zum Beispiel an Weiterbildungstagen.

3. Während der Dauer des Projekts werden Schulentwicklungsmaterialien konzipiert, die Schulen und Behörden im Bereich der Bildungsgerechtigkeit und inklusiven Bildung unterstützen. Diese Materialien sollen die nachhaltige Implementierung entsprechender Maßnahmen in den schulischen Alltag fördern.

4. Die Etablierung eines tragenden Netzwerkes unterstützt seine Mitglieder durch unterschiedliche Perspektiven, Expertisen und Kontakte. Die Projektgruppe testet Formen der Zusammenarbeit und niederschwelliger Unterstützung.

Dem Projekt implizit ist eine Begleitforschung, die auf die Zusammenarbeit der Kooperationspartner\*innen fokussiert und untersucht, wie diese verläuft und was aus ihr resultiert. Im Folgenden werden erste Ergebnisse vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf den Erfahrungen mit der Arbeit in einer multiprofessionellen Lerngemeinschaft liegt. Parallel zum Projekt GebiS entstand eine Webseite zur Schulentwicklung, auf der unter anderem Inklusion aufgegriffen wird ([www.schulentwicklungsrad.ch](http://www.schulentwicklungsrad.ch) oder [www.schulentwicklungsrad.li](http://www.schulentwicklungsrad.li)), die seit Herbst 2024 online ist. Die Ergebnisse werden über diese Seiten im Open Access einer breiten Zielgruppe zugänglich gemacht.

## Erste Ergebnisse

Das Projekt befindet sich derzeit etwa bei der Hälfte der Projektlaufzeit. Zahlreiche Projekttreffen haben stattgefunden, erste Materialien sind entwickelt und Erkenntnisse aus der Begleitforschung liegen vor, so dass ein erstes Zwischenfazit getroffen werden kann:

### Die Zusammenarbeit in einer multiprofessionellen Lerngemeinschaft

Im Rahmen der Projekttreffen, die immer wieder an einem unterschiedlichen Standort stattfanden und meist einen ganzen Tag umfassten, etablierte sich eine Kooperation im Sinne einer multiprofessionellen Lerngemeinschaft (Brückel & Guerra, 2020; Kansteiner et al., 2020), die sich auf verschiedene Grundlagen stützt: Formal wurde das gemeinsame Interesse an der Zusammenarbeit zu Beginn des Projekts in einer Zusammenarbeitsvereinbarung festgelegt, die gemeinsam mit den Beteiligten ausgehandelt wurde und Grundlage für eine verbindliche Kooperation bietet.

Inhaltlich zeichnet sich die Gruppe durch ein hohes gemeinsames Interesse aus, Inklusion in Schule und besonders im Unterricht so umzusetzen, dass eine Beschulung aller Kinder an der Regelschule möglich ist, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Ressourcen des schulischen Personals. Diese Position entstand auch durch Diskussionen vor allem in der ersten Projektphase, in der ein Schwerpunkt auf der Frage lag, was genau unter Inklusion zu verstehen ist. Diese verbindende Klammer eint die Gruppe, wobei kritische Stimmen ebenfalls Raum finden

und entwickelte Ideen dem „Praxischeck“ standhalten müssen. Das Prinzip, an dem sich die Gruppe orientiert, kann als „Praxistauglichkeit“ bezeichnet werden. So liess sich bei einer gemeinsamen Reise der Gruppe nach Kanada beobachten, dass die Idee des Lernens anhand von good-practice-Beispielen auf Anklang stiess und in der kurzen Zeit viele Ideen für die jeweils eigenen Anliegen generiert werden konnten.

Trotz dieser verbindenden Klammer kann die Gruppe zugleich als „System der losen Koppelung“ verstanden werden, da durch wechselnde Moderation und wechselnde Standorte bei den Treffen keine hierarchische Leitung existiert. Dieses System wird durch die oben beschriebenen Inquiries zusammengehalten: unter dem gemeinsamen Dach des Projekts, gemeinsam inklusionsorientierte Schulgemeinschaften zu gestalten, formuliert jede Partnerorganisation eine je eigene Fragestellung, die sie mit der Teilnahme beantworten möchte. Dieser Ansatz wird vom Grossteil der Gruppe als Bereicherung gesehen und trägt dazu bei, dass einerseits nach Bedarf an den individuellen Fragestellungen gearbeitet werden kann, andererseits ungeplante Dinge und Ansätze im Verlauf entstehen können.

Die Projekttreffen sowie insbesondere die bereits durchgeführte Projektreise werden von den Beteiligten als intensives, aber zugleich äusserst wertvolles Zeitgefäss bezeichnet, das sie ausserhalb ihrer regulären Tätigkeit verorten. Dabei erweist sich die heterogen zusammengesetzte Gruppe – aufgrund der verschiedenen Professionen, geografischen Standorte, Verortungen im Bildungsbereich sowie unterschiedlichen berufsbiografischen Erfahrungen – als Ort, an dem die verschiedenen Perspektiven zusammengebracht, teils andere Akteur\*innen-gruppen direkt adressiert und Synergien sichtbar gemacht werden können. Zugleich ermöglicht das Setting das Arbeiten an einer individuellen Fragestellung (inquiry), bei dem es der und dem Einzelnen obliegt, die Schritte im Prozess zu planen und die passende Arbeitsform am eigenen Standort zu finden.

Die Gruppe selbst praktiziert damit in ihrer Zusammenarbeit eine Form der Inklusion, was sich bei der Analyse von Gesprächen der Gruppenteilnehmenden bis auf die Ebene der Sprache niederschlägt.

Neben der Frage, wie eine multiprofessionelle Lerngemeinschaft zusammenarbeiten kann, damit sie von allen als gewinnbringend verstanden wird, hat das Projekt weitere Ziele, deren Zwischenergebnisse an dieser Stelle kurz skizziert werden.

### Praxisbeispiele

Während der Projektlaufzeit findet jedes Treffen am Ort eines der Partner statt. In der Regel stellt die gastgebende Organisation Strategien und Vorgehen vor, die sie mit den anderen besprechen oder zu denen sie ein Feedback einholen möchte. Der in dieser Ausgabe publizierte Artikel „Erweitertes Lernangebot ‚FESTLAND‘“ von Katharina Johner und Frank Brückel ist ein solches Praxisbeispiel.

## Entwicklung von Schulentwicklungsmaterialien

Nicht zuletzt deshalb, weil sich es sich bei den am Projekt beteiligten Personen mehrheitlich um Führungspersonen handelt, beschäftigt sich die Projektgruppe immer wieder mit Fragen zur Rolle der Führung bei der Realisierung einer inklusionsorientierten Schulgemeinschaft. Nachdem eine Schulleiterin der Gruppe ein Übersichtspapier vorgelegt hat, wurde nach intensiven Diskussionen ein Vorschlag erarbeitet, der anderen Schulen als Reflexionsgrundlage dienen kann. Der Vorschlag wurde mit einer Vierfeldermatrix erweitert, die sich an den Praktiken erfolgreicher Führung in Schulen nach Leithwood et al. (2020) orientiert und ist als wissenschaftsbasiertes Schulentwicklungsmaterial konzipiert.

## Netzwerkbildung

Die zahlreichen Treffen der ersten beiden Jahre haben gezeigt, dass die Netzwerkbildung funktioniert: die Teilnehmenden unterstützen sich bei anstehenden Fragen und arbeiten teilweise eng zusammen. Zum Beispiel wurde von den Projektpartnern ein weiterführendes Angebot entwickelt, das Schulen bei Herausforderungen im Umgang mit der Heterogenität der Schüler\*innen unbürokratisch und niederschwellig unterstützt. Eine kurze Beschreibung des Angebots „Learning Support Teams“ findet sich [hier](#).

## Fazit und Ausblick

Nach knapp zwei Jahren befindet sich das Projekt in der Mitte der Laufzeit. Wie beschrieben, wurden einige Ziele erreicht: die multiprofessionelle Lerngemeinschaft hat begonnen, sich zu etablieren. Die Treffen werden von einem Grossteil der Gruppe aktiv genutzt und als gewinnbringend wahrgenommen. Praxisbeispiele werden an teilnehmenden Schulen ausprobiert, Materialien sind entwickelt und kommen bei Weiterbildungen und Beratungen zur Anwendung und die Projektteilnehmenden stehen einander bei Fragen und Unterstützungsbedarf zur Seite. In den nächsten Monaten wird das Projekt mit Hilfe von erhobenen Daten der Begleitforschung weiter analysiert und reflektiert. Ob und wenn ja welche Anpassungen dann vorgenommen werden, wird sich zeigen. Kritisch kann die Frage aufgeworfen werden, inwiefern es gelingt, die zahlreichen Erkenntnisse einer breiteren Zielgruppe im Sinne eines Multiplikatoreneffekt näher zu bringen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Das Projekt wird durch den Gemeinnützigen Fonds des Kantons Zürich, dem Eidgenössischen Büro für Gleichstellung von Menschen mit Behinderung sowie der nationale Agentur zur Förderung von Austausch und Mobilität im Bildungsbereich in der Schweiz (Movetia) gefördert.

## Literaturverzeichnis

Aellig, S., Altmeyer, S. & Lanfranchi, A. (2021). *Schulische Inklusion: Daten, Fakten und Positionen*. Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik. <https://www.hfh.ch/media/2752/download>

Alberta. Ministry of Learning. (2004). *Focus on inquiry: A teacher's guide to implementing inquiry-based learning*. Learning Resources Centre.

Brägger, M. (2024). *Die Berufszufriedenheit der Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrer*. [https://www.lch.ch/fileadmin/user\\_upload\\_lch/Wissenschaft/Studien/Berufszufriedenheitsstudie\\_2024\\_Vollversion.pdf](https://www.lch.ch/fileadmin/user_upload_lch/Wissenschaft/Studien/Berufszufriedenheitsstudie_2024_Vollversion.pdf)

Brückel, F. & Guerra, R. (2020). Schule, Bildungsverwaltung und Hochschule: Die Arbeit einer interinstitutionellen professionellen Lerngemeinschaft. In K. Kansteiner, C. Stamann, C. G. Buhren & P. Theurl (Hrsg.), *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (1. Auflage, S. 212–220). Beltz Juventa.

Kansteiner, K., Stamann, C., Buhren, C. G. & Theurl, P. (Hrsg.). (2020). *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (1. Auflage). Beltz Juventa.

Kanton Basel Stadt Regierungsrat. (2023). *Massnahmen zur Verbesserung der integrativen Schule*. <https://www.medien.bs.ch/nm/2023-massnahmen-zur-verbesserung-der-integrativen-schule-rr-2.html>

Kronenberg, B. (2021). *Sonderpädagogik in der Schweiz: Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) und der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) im Rahmen des Bildungsmonitorings*. SBFI und EDK.

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Luder, R. (2021). *Integrative Förderung in der Schweiz: Eine empirische Studie zur praktischen Umsetzung sonderpädagogischer Unterstützung und Förderung in integrativen Regelklassen in der Schweiz* [Habilitationsschrift]. Universität Freiburg, Freiburg (Schweiz). [https://phzh.ch/globalassets/phzh.ch/forschung/forschungszentren/iugids/ifch/habil\\_integral\\_printversion.pdf](https://phzh.ch/globalassets/phzh.ch/forschung/forschungszentren/iugids/ifch/habil_integral_printversion.pdf)

MacKenzie, T. (2016). *Dive into Inquiry: Amplify learning and empower student voice*. EdTechTeamPress.

Regierungsrat des Kantons Zürich. (2022). *Aktionsplan Behindertenrechte Kanton Zürich 2022–2025* [Beschluss vom 6. Juli 2022 (RRB Nr. 980/2022)]. Kantontales Sozialamt. <https://www.zh.ch/de/soziales/leben-mit-behinderung/aktionsplan-behindertenrechte.html>

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2014). *Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen: Übersetzung*. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/245/de>

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2022). *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home.html#1>

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. (2022). *Tätigkeitsprogramm 2021-2024: Fortschreibung 2023* [verabschiedet von der Plenarversammlung am 28. Oktober 2022]. <https://www.edk.ch/de/themen>

SKBF. (2023). *Bildungsbericht Schweiz 2023*. SKBF.

Vereinte Nationen. (2021). *Schlussbemerkungen zum fünften und sechsten Staatenbericht der Schweiz*. Vereinte Nationen. <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialpolitische-themen/kinder-und-jugendfragen/kinderrechte.html>

Wicki, M. (2023). Schulentwicklung ist angesagt. *VPOD. Bildungspolitik. Zeitschrift für Bildung, Erziehung und Wissenschaft*(232), 17.

## Autor\*innen

### **Frank Brückel**, Prof. Dr.

arbeitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich im Zentrum Schule und Entwicklung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Entwicklung von wissenschaftsbasierten Weiterbildungen und Beratungsdienstleistungen für Schulen. Sein besonderes Interesse gilt dabei der Frage, wie eine Zusammenarbeit zwischen Schulen, Behörden und Hochschulen die anstehenden Entwicklungen im Bildungswesen erleichtert.

Kontakt: [frank.brueckel@phzh.ch](mailto:frank.brueckel@phzh.ch)

### **Julia Häbig**, Dr.

forscht als Advanced Researcher im Zentrum für Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Ihre Forschungsinteressen umfassen unter anderem die Kooperation von Praxis und Forschung, Schulentwicklungsprozesse sowie die Partizipation von Schüler\*innen.

Kontakt: [julia.haebig@phzh.ch](mailto:julia.haebig@phzh.ch)

### **Reto Kuster**

ist Dozent und Berater an der Pädagogischen Hochschule Zürich im Zentrum Management und Leadership. Er befasst sich mit Veränderungsprozessen im System Schule und leitet Lehrgänge zu den Schwerpunkten Schulführung, Tagesschule und Schulentwicklung.

Kontakt: [reto.kuster@phzh.ch](mailto:reto.kuster@phzh.ch)

### **Heike Beuschlein**, Dr.

leitet das Zentrum Schule und Entwicklung an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Ihr Interessensschwerpunkt liegt auf der Unterstützung von Schulen bei den Herausforderungen in einer sich stetig verändernden Gesellschaft. Als Coach und Organisationsentwicklerin arbeitet sie mit Schulleitungen und Schulteams.

Kontakt: [heike.beuschlein@phzh.ch](mailto:heike.beuschlein@phzh.ch)