

**Regula Spirig Esseiva**

Pädagogische Hochschule Zürich

**Brigitte Portmann**

Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik, Zürich

# Zusammenarbeit mit dem Baukasten ZaS entwickeln

## Gemeinsam lernen auf allen Ebenen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2025.i4.a640>

Die multiprofessionelle Zusammenarbeit an Schulen lohnt sich, aber ist kein Selbstläufer. Insbesondere bei vielschichtigen Herausforderungen können die Mitarbeitenden bei gelingender Zusammenarbeit von den verschiedenen Kompetenzen des Teams profitieren, aneinander wachsen und die Verantwortung teilen. Mit dem Baukasten ZaS<sup>1</sup> stehen Schulen und Teams Materialien zur Verfügung, mit welchen sie ihre Zusammenarbeit reflektieren, etablieren und gezielt weiterentwickeln können, um als Organisation zu lernen und tragfähiger zu werden. Dieser Artikel zeigt, was im Baukasten ZaS steckt und wie damit gearbeitet werden kann.

*Multiprofessionelle Zusammenarbeit, Inklusionsorientierung, Schulentwicklung*

Der Baukasten ZaS unterstützt mit seinen praxiserprobten Materialien und Vorgehensweisen Schulen und Teams dabei, ihre Zusammenarbeit zu reflektieren und (weiter-) zu entwickeln. Für die Auftraggebenden (Volksschulamt des Kantons Zürich, Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik und Pädagogische Hochschule Zürich) und die Entwicklerinnen war von Anfang an klar, dass die schulische Zusammenarbeit inklusionsorientiert und multiprofessionell ausgerichtet sein muss. Ausserdem sollten die Materialien konkrete Erfahrungen zulassen und allen Mitarbeitenden Austausch und Reflexion ermöglichen. Mit der Bearbeitung einzelner ZaS-Bausteine schaffen sich Schulen und Teams Zeit und Raum für das gemeinsame Lernen und skizzieren eine Zielrichtung für die weitere Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Schulhaus. Andere Zugänge zum Thema Zusammenarbeit, wie das minutiöse Klären von Zuständigkeiten in Aufgabenlisten und Pflichtenheften oder ausdifferenzierte Richtlinien für Sitzungsteilhabe, haben aus Sicht der Entwicklerinnen und der Praxispartner\*innen wenig gebracht.

Zwar wird viel Zeit für diese Aushandlungsprozesse verwendet, in konkreten Situationen greifen diese Abmachungen dann doch nicht oder sorgen gar für Unzufriedenheit oder gegenseitige Vorwürfe. Das Thema Zusammenarbeit lässt sich nicht rein organisatorisch und nicht abschliessend abhandeln. Insbesondere dann nicht, wenn verschiedene Professionen involviert sind und nicht nach Delegationsprinzipien sondern inklusionsorientiert gehandelt werden soll.

## Warum ist die multiprofessionelle Zusammenarbeit wichtig und erstrebenswert?

Die Schule hat sich in den vergangenen 20 bis 30 Jahren verändert. Nicht nur die Zusammensetzung der Schüler\*innen ist vielfältiger geworden. Der schulische Auftrag hat sich stetig erweitert. Es sind neue Professionen in die Schulen eingezogen, die den Schulalltag mitgestalten und erweitern. Dass aus dem monoprofessionellen Arbeitsfeld Schule ein multiprofessionelles geworden ist, verlangt nach Aufmerksamkeit und beinhaltet neue Möglichkeiten.

### Was Zusammenarbeit bringen kann

Schulen, die eine gute Zusammenbeitskultur haben, sind effektiver, erfolgreicher in der Qualitätsentwicklung und tragfähiger, das zeigen verschiedene Studien (vgl. Steffens, 2017; Rolff, 2014; Messner, 2017; Maag Merki, 2018).

Effektive Schulen ermöglichen vertieftes Lernen. Schulen, welche ihre Qualität erfolgreich weiterentwickeln, können gut auf (gesellschaftliche) Veränderungen reagieren. Tragfähige Schulen verfolgen die Vision einer „Schule für alle“ aussichtsreich und finden statt Ausschlusskriterien Lösungen. Gemeinsam, in guter Zusammenarbeit, gelingen diese Dimensionen offensichtlich besser.

### Warum multiprofessionelle Zusammenarbeit bereichernd und herausfordernd ist

Die verschiedenen Professionen im Schulfeld bringen unterschiedliche Sichtweisen auf das Lernen, die Schule und die Schüler\*innen ein. In den verschiedenen Schulsettings können die Lernenden unterschiedliche Fertigkeiten und Handlungsweisen zeigen. Bringt man die verschiedenen Perspektiven zielführend zusammen, ermöglicht dies einen breiten, bzw. ganzheitlichen Blick auf das Lernen und die Entwicklung der Kinder. Ausserdem können die Mitarbeitenden im besten Fall voneinander profitieren und die eigene Professionalität erweitern. Eigene Handlungsmuster und Annahmen werden hinterfragt und weiterentwickelt.

Es können aber auch Missverständnisse entstehen. Die verschiedenen Professionen haben auf Grund ihrer unterschiedlichen Aufträge und Ausbildungen unterschiedliche Logiken. Als Profession mit den „ältesten Rechten“ an der Schule können Lehrpersonen dazu neigen, ihre Logik als allgemeine Schullogik zu verstehen und sehen andere Professionen als dafür zuständig an, ihnen in gewisser Weise zuzuhören. Andererseits distanzieren sich beispielsweise

Mitarbeitende der schulischen Betreuung oder der Schulsozialarbeit manchmal von der Institution Schule, obwohl sie direkt oder indirekt für sie tätig sind. Beide illustrierten Pole erschweren das gemeinsame Verständnis der geteilten Verantwortung und der gegenseitigen Unterstützung mit dem Ziel, möglichst gute Lern- und Entwicklungsräume zu schaffen.

## Aspekte von Zusammenarbeit im Baukasten ZaS

Der Baukasten ZaS fokussiert Themen der Tiefenstruktur von Zusammenarbeit. Es geht um Autonomie und Vertrauen, um Entscheidungsfindungen oder um die Macht der Sprache. Daneben gibt es auch Bausteine, die konkrete Formen der Zusammenarbeit vorschlagen und erlebbar machen, sei es eine Situationsbesprechung, die gemeinsame Planung, Durchführung und Auswertung von Lernangeboten oder gegenseitiges Coaching. Die Bausteine sind den Ebenen Schulführung, Schulteam und Mitarbeitende zugeordnet. Teilweise entstehen konkrete Produkte oder gemeinsame Richtlinien, teilweise bleibt die Erfahrung als Erfahrung stehen.



Abbildung 1: Übersicht über den Baukasten ZaS | <https://zusammenarbeitenschulen.ch/>

Allen Bausteinen ist gemein, dass sie Dialoge und Reflexionen auslösen, welche viel zur Zusammenbaukultur beitragen, wenn sich die Schulen und Teams darauf einlassen. Viele Bausteine lassen sich zudem gut mit anderen Aufgaben oder Veränderungsvorhaben verknüpfen.

## So kann mit ZaS gearbeitet werden

Damit die für die eigene Schule passenden Aspekte der Zusammenarbeit fokussiert werden, lohnt sich der Einstieg mit der Organisationsanalyse. Am besten wird der herunterladbare Einschätzungsbogen mit dem Leitungsteam oder der Steuergruppe bearbeitet. So kommen verschiedene Perspektiven zusammen beispielsweise darauf, wie Entscheidungen getroffen werden, wie die verschiedenen Professionen für den Umgang mit herausfordernden Situationen genutzt werden oder ob die Kooperationsgefässe für den Arbeitsalltag unterstützend wahrgenommen werden. Man erhält damit einen breiten Blick auf die Schule und das Team. Die Organisationsanalyse hilft, mögliche Handlungsfelder aufzudecken und die angestrebten Ziele im Gespräch festzulegen.

Anschliessend soll im Leitungsteam oder in der Steuergruppe ein Prozess<sup>2</sup> geplant werden, der sich an den Möglichkeiten und aktuellen Themen der Schule orientiert. Die einzelnen Bausteine sind unterschiedlich umfangreich, einzelne brauchen Vorbereitungszeit, andere lassen sich gut in eine Teamsitzung einbauen. Es lohnt sich, dass jemand oder mehrere Personen sich gut mit den gewählten Bausteinen vertraut macht/machen. So ist eine sorgfältige Moderation und ein gutes Zeitmanagement bei der Bearbeitung der Bausteine gewährleistet.

Warum die Zusammenarbeit thematisiert wird, welche Ziele angestrebt werden, muss das Team wissen, um sich einlassen zu können. Ebenso empfiehlt es sich, während des Prozesses Zwischenstopps einzubauen und zu überprüfen, wie sich der gewählte Weg bewährt, ob es Anpassungen braucht und wie entstandene Produkte oder Vereinbarungen im Alltag gepflegt werden können. Und es gilt: weniger ist mehr! Es ist zielführend, einige wenige Bausteine gut auszuwählen und mit genug Zeit zu bearbeiten.

## Zum Schluss noch dies

Zusammenarbeit ist kein Thema das abschliessend behandelt werden kann, sondern fragil und einer steten Alltags-Dynamik unterworfen. Das ist jedoch kein Grund, nicht an der Zusammenarbeitskultur zu arbeiten, ganz im Gegenteil. Stimmen aus den Pilotschulen haben es so beschrieben: „Wir sorgen in guten Tagen dafür vor, dass wir bei Herausforderungen handlungsfähig sind und uns aufeinander verlassen können. Und mit dieser Vorsorge werden die Herausforderungen vielleicht sogar weniger.“

## Literaturverzeichnis

Merki, K. M. (2018). Reformen im Bildungswesen. Herausforderungen und Konsequenzen für eine Theorie der Bildungsreform. In L. L. Flavian Imliig, *Schule und Reform. Veränderungsabsichten, Wandel und Folgeprobleme*. Wiesbaden: Springer.

- Messner, R. (2017). Gute Schulen - selbständig und besonderer Schulkultur. In K. M. Ulrich Steffens, *Schulgestaltung. Aktuelle Befunde und Perspektiven der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung*. Münster: Waxmann.
- Rolff, H.-G. (2014). Professionelle Lerngemeinschaften als Königsweg von Unterrichtsentwicklung? In H. G. Holtappels, *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit als Forschungsfeld*. Münster: Waxmann.
- 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.
- Ulrich Steffens, K. M. (2017). *Schulgestaltung : aktuelle Befunde und Perspektiven der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung*. Münster: Waxmann.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Alle Informationen und Materialien zu ZaS sowie Erfahrungen der Pilotschulen finden sich hier: <https://zusammenarbeitanschulen.ch/>

<sup>2</sup> Die HfH und die PHZH bieten Weiterbildungen und Dienstleistungen zur Arbeit mit dem ZaS-Baukasten an (vgl. <https://phzh.ch/weiterbildung/weiterbildung-fuer-die-volksschule/schulentwicklung/zusammenarbeit/> )

## Autorinnen

### Regula Spirig Esseiva

arbeitet als Dozentin im Zentrum Schule und Entwicklung der PH Zürich. Sie begleitet und unterstützt Schulen in Veränderungsprozessen, hauptsächlich in den Themen Tagesschule und Zusammenarbeit. Als Schulentwicklerin arbeitet sie ausserdem in Forschungsprojekten mit zu Qualität in der schulischen Betreuung und dem reflektierten Umgang mit der Geschlechtsthematik.

Kontakt: [regula.spirig@phzh.ch](mailto:regula.spirig@phzh.ch)

### Brigitte Portmann

ist Schulische Heilpädagogin, Erwachsenenbildnerin und Schulleiterin. Als Dozentin der HfH ist sie in der Ausbildung Schulischer Heilpädagoginnen und Heilpädagogen tätig und begleitet im Auftrag des Instituts für Professionalisierung und Systementwicklung (IPSE) Schulen, Schulämter und Einzelpersonen in Prozessen der inklusionsorientierten Schulentwicklung. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind sonderpädagogische Fragestellungen und multiprofessionelle Zusammenarbeit.

Kontakt: [brigitte.portmann@hfh.ch](mailto:brigitte.portmann@hfh.ch)