

Multiprofessionelle Zusammenarbeit an öffentlichen
allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen –
Handlungsleitfaden für Schulleitungen,
Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte



Niedersächsisches
Kultusministerium

MULTIPROFESSIONELLE ZUSAMMENARBEIT AN ÖFFENTLICHEN ALLGEMEIN BILDENDEN UND BERUFSBILDENDEN SCHULEN

**Handlungsleitfaden für Schulleitungen,
Lehrkräfte und andere an Schule
tätige Fachkräfte**



Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	1
2	Die Ausgangssituation	2
3	Rahmenbedingungen der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der inklusiven Schule	3
3.1	Multiprofessionelle Teams – Was heißt das?	3
3.2	Zusammensetzung multiprofessioneller Teams.....	4
3.3	Tätigkeiten der Professionen	4
3.4	Pädagogischer Mehrwert der multiprofessionellen Zusammenarbeit	5
3.5	Rechtliche Grundlagen der multiprofessionellen Zusammenarbeit	6
3.5.1	Schulrechtliche Vorgaben.....	7
3.5.2	Stellung der Schulleiterin oder des Schulleiters im Kontext multiprofessioneller Zusammenarbeit	8
4	Grundsätze der multiprofessionellen Zusammenarbeit	9
4.1	Aufgabenschwerpunkte und Schnittstellen zwischen den Professionen in der Inklusion.....	10
4.2	Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern in der inklusiven Schule.....	15
4.3	Aufbau von regionalen Netzwerken in der inklusiven Schule.....	16
4.4	Unterrichtsgestaltung und Unterrichtsentwicklung in multiprofessionellen Teams ..	17
4.5	Formen multiprofessioneller Zusammenarbeit im inklusiven Unterricht	19
4.6	Zusammenarbeit in der inklusiven Ganztagschule.....	20
4.6.1	Verzahnung von Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten.....	21
4.6.2	Praxisorientierter Fahrplan für die Entwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der Ganztagschule	25
5	Praxisbeispiele für multiprofessionelle Zusammenarbeit	26
5.1	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit in der allgemein bildenden Schule	27
5.2	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der Sprachbildung an einer Grundschule.....	28



5.3	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der Beruflichen Orientierung	29
5.4	Praxisbeispiel für den Aufbau eines multiprofessionellen Arbeitskreises „Beratung“ an einer allgemein bildenden Schule	31
5.5	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit in der berufsbildenden Schule	32
5.6	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit bei Absentismus und schulvermeidendem Verhalten an einer berufsbildenden Schule	34
6	Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht von Schulleitungen weiterentwickeln und stärken	36
6.1	Förderung der Zusammenarbeit durch Leitungshandeln	36
6.2	Organisationsentwicklung	37
6.2.1	Schaffung hilfreicher Strukturen	37
6.2.2	Zusammenarbeit und Teamorientierung als allgemeine Handlungsprinzipien	38
6.3	Personalentwicklung	38
6.4	Ressourcenmanagement	39
6.4.1	Zeitmanagement	39
6.4.2	Raummanagement	39
6.4.3	Finanzen	39
7	Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht von Lehrkräften und anderen an Schule tätigen Professionen	40
7.1	Wie können Menschen gut zusammenarbeiten?	41
7.2	Anlässe multiprofessioneller Zusammenarbeit – Methodenbeispiele	47
7.2.1	Fallberatung: Gegenseitige Unterstützung erfolgreich gestalten	47
7.2.2	Kooperative Förderplanarbeit	47
7.2.3	Die Moderation „Runder Tische“	48
8	Interne Evaluation in der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule	49
9	Angebote und Unterstützungsleistungen des Landes zur multiprofessionellen Zusammenarbeit	51



10 Literaturhinweise55

ENTWURF



1 Vorwort

In den vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen an Schule verändert, die im Zusammenhang mit zunehmender Heterogenität und mit kultureller Diversität der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, mit einer veränderten Arbeits- und Berufswelt der Erziehungsberechtigten und mit den Erwartungen an die Erziehungsfunktion der Schule stehen. Die Rolle der Schule als Ort der Bildung und der kulturellen Vielfalt hat durch die Einführung der inklusiven Schule, durch den Ausbau des Ganztages und der schnell voranschreitenden Digitalisierung an Bedeutung hinzugewonnen: Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit ganz unterschiedlichen Lernvoraussetzungen lernen im inklusiven (digitalen) Unterricht und in außerunterrichtlichen Angeboten miteinander und voneinander. Neben den Lehrkräften sind zunehmend mehr (sozial-)pädagogische und therapeutische Fachkräfte aus verschiedenen Berufsrichtungen tätig, die einerseits einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages leisten und andererseits die Lehrkräfte bei der Vielzahl der Aufgaben in verschiedenen Arbeitsfeldern unterstützen und mit ihnen zusammenarbeiten, beispielsweise bei pädagogischen und therapeutischen Maßnahmen, der Sprachförderung, der Beruflichen Orientierung, in der schulischen Sozialarbeit, bei der Ausgestaltung des Ganztagsangebotes, des inklusiven Lernens und der inklusiven Beruflichen Orientierung.

Inklusives schulisches Lernen und Leben kann nur durch gemeinsame Gestaltung und Verantwortung aller an Schule beschäftigten Professionen und Berufsgruppen erreicht werden. Eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit im Team ist eine wesentliche Voraussetzung, um Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene an Bildung teilhaben zu lassen und sie bestmöglich fördern und fordern zu können. Dabei ist die zielgerichtete Zusammenarbeit auf Augenhöhe unabdingbar. Die Zusammenarbeit verschiedener Professionen und Berufsgruppen ist ein Qualitätsmerkmal guter inklusiver Schulen.

Wenn viele Menschen gemeinsam gehen, entsteht ein Weg. (afrikanisches Sprichwort)

Das Niedersächsische Kultusministerium hat in Zusammenarbeit mit den Regionalen Landesämtern für Schule und Bildung, mit dem Niedersächsischen Landesamt für schulische Qualitätsentwicklung sowie mit Schulleitungen von öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen den vorliegenden Handlungsleitfaden entwickelt.

Mit dem Handlungsleitfaden, der sich an Schulleitungen, Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte der öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen richtet, möchte das Land Niedersachsen durch praxisnahe Empfehlungen Wege und Zugänge aufzeigen, wie Schulen gemeinsam mit allen am Bildungs- und Erziehungsauftrag Beteiligten die



multiprofessionelle Zusammenarbeit weiterentwickeln und entsprechende Strukturen gestalten können. In der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Vorschlägen können dann für die einzelnen Schulen eigene Wege der multiprofessionellen Zusammenarbeit entstehen.

Im ersten Teil des Handlungsleitfadens werden der Begriff der multiprofessionellen Teamarbeit im Kontext von Schule sowie die verschiedenen Tätigkeitsbereiche und Kompetenzen der Professionen vorgestellt (Kapitel 2 und 3). Außerdem werden wesentliche rechtliche Rahmenbedingungen der multiprofessionellen Arbeit beschrieben (Kapitel 3.5). Im Kapitel 4 wird am Beispiel der Handlungsfelder Inklusion und Ganztags auf gezeigt, wie multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schul- und Unterrichtspraxis umgesetzt werden kann. Das Kapitel 5 stellt verschiedene Praxisbeispiele zur multiprofessionellen Zusammenarbeit in unterschiedlichen schulischen Zusammenhängen vor. Daran anschließend werden Möglichkeiten und Beispiele vorgestellt, mit denen Schulleitungen, Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte eine Kommunikations-, Kooperations- und Teamkultur entwickeln können (Kapitel 6 und 7).

In Kapitel 8 werden praxisnahe Instrumente der Selbstevaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule beschrieben.

Zuletzt werden wesentliche Angebote und Unterstützungsleistungen der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung sowie des Niedersächsischen Landesinstitutes für schulische Qualitätsentwicklung vorgestellt (Kapitel 9).

Der Handlungsleitfaden beschreibt damit wesentliche Grundsätze der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule. Aufgrund der Komplexität der Thematik kann der Handlungsleitfaden jedoch nicht sämtliche Aspekte der multiprofessionellen Zusammenarbeit abbilden. Er ist vielmehr als Anregung zur eigenen Schwerpunktsetzung der Ausgestaltung multiprofessioneller Zusammenarbeit zu verstehen. Die einzelnen Kapitel sind inhaltlich in sich abgeschlossen, so dass die Leserin bzw. der Leser ausgehend von den eigenen Interessen und Bedarfen eine Auswahl treffen kann, zu der eine Auseinandersetzung erfolgen soll.

2 Die Ausgangssituation

Gesellschaftliche Veränderungen und bildungspolitische Weiterentwicklungen haben zu einer Zunahme der Heterogenität in den Schulen geführt. Eine zentrale Aufgabe der Schulen ist es, Konzepte zu entwickeln, um dieser Diversität mit Wertschätzung zu begegnen. Vielfalt ist in Niedersachsen zur Normalität an Schulen geworden. Aus diesem Grund wurden in der Vergangenheit auch zentrale schulrechtliche Vorgaben angepasst. So sind nun an allen allgemein bildenden Schulen Förder- und Differenzierungsmaßnahmen im gemeinsamen Unterricht un-



ter Einhaltung der schulformspezifischen Kerncurricula sowie schulformspezifische Leistungsbewertungen festgeschrieben worden. In den berufsbildenden Schulen sind für alle Bildungsgänge kompetenzorientierte schulische Curricula verbindlich anzulegen (vgl. EB-BbS, 2.7 Handlungsorientierter Unterricht). Lernsituationen fördern individualisiertes, kooperatives und selbstgesteuertes Lernen und ermöglichen somit eine individuelle Kompetenzentwicklung aller jungen Erwachsenen, die über kriteriengeleitete Leistungsfeststellungen und –bewertungen erfasst wird.

Schulleitungen, Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte stehen gemeinsam vor der Herausforderung, mit den unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen, Interessen und Begabungen der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen umzugehen. Schule steht deshalb heute und künftig vor komplexen und herausfordernden Aufgaben, beispielsweise durch

- den Umgang mit Vielfalt,
- die Gestaltung der inklusiven Schule,
- die Entwicklung digitaler Unterrichtskonzepte,
- den Ausbau der Ganztagschule,
- die Gestaltung und Dokumentation individualisierter Lernprozesse sowie
- den Umgang mit Erwartungen an die Erziehungsfunktion der Schule.

Aufgrund dieser Vielzahl an Aufgaben muss Schule ein Ort der multiprofessionellen Zusammenarbeit sein, um den Herausforderungen und der zunehmenden Heterogenität begegnen und die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf ihrem Bildungsweg sowie bei ihrer Persönlichkeitsentwicklung adäquat begleiten und fördern zu können.

3 Rahmenbedingungen der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der inklusiven Schule

3.1 Multiprofessionelle Teams – Was heißt das?

Ein **multiprofessionelles Team im schulischen Kontext** ist eine Arbeitsgruppe aus an Schule wirkenden Personen unterschiedlicher beruflicher Herkunft, komplementärer Talente und Qualifikationen, die in der konkreten Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen wiederholt oder über einen längeren Zeitraum zusammenwirkt und gemeinsame pädagogische sowie erzieherische Ziele und Aufgaben verfolgt.



Dafür bringen die Teammitglieder bzw. die Akteure in der Zusammenarbeit ihr Professionsverständnis und ihre Professionalität ein und übernehmen gemeinsame Verantwortung durch direkte Kommunikation, persönliche Weiterentwicklung, durch Feedback und Interaktion und leben Akzeptanz und Gleichwertigkeit aller Teammitglieder vor (Lenz 2017).

Zum multiprofessionellen Team einer Schule gehören insbesondere Berufsgruppen, die lehrende, erzieherische, pädagogische, sozialpädagogische und therapeutische Aufgaben übernehmen.

3.2 Zusammensetzung multiprofessioneller Teams

Die Zusammensetzung der multiprofessionellen Teams ergibt sich aus der jeweiligen Aufgabenstellung und den personellen Ressourcen einer Schule. Dabei arbeiten die verschiedenen Professionen in unterschiedlichen Themenfeldern (z. B. Inklusion, Sprachförderung, Ganztags, Berufliche Orientierung oder schulische Sozialarbeit) zusammen. Je nach Vorhaben können in einer Schule folgende Professionen bzw. Berufsgruppen **beispielhaft** beteiligt sein:



¹ Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als sozialpädagogische Fachkräfte für schulische Sozialarbeit

² Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für therapeutische Unterstützung

³ Die übergeordnete Zuständigkeit für Schulbegleitungen liegt beim Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung.

3.3 Tätigkeiten der Professionen

In der Anlage 1 zu diesem Handlungsleitfaden (abrufbar unter https://nibis.de/multiprofessionelle-zusammenarbeit_15746) werden einige der verschiedenen Professionen bzw. Berufs-



gruppen (Landesbedienstete) und ihre maßgeblichen Tätigkeiten und Kompetenzen beschreiben, die im Sinne des oben genannten Teambegriffs gemeinsame Ziele und Aufgaben zur Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages der Schule verfolgen. Damit erhalten Schulleitungen, Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte Transparenz im Hinblick auf die vom Land Niedersachsen festgelegten Tätigkeiten für die einzelnen in Schule beschäftigten Professionen bzw. Berufsgruppen.

3.4 Pädagogischer Mehrwert der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Multiprofessionelle Zusammenarbeit im Team kann dazu beitragen, auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen gezielter einzugehen und sie in ihrer Entwicklung zu fordern und zu fördern. Dabei können beständige und tragfähige Beziehungen Lernprozesse fördern und zugleich Schulentwicklungsprozesse initiieren.

Fördern und Fordern der kognitiven, emotionalen und sozialen Kompetenz von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch multiprofessionelle Lernbegleitung

- Ein interdisziplinärer Blick auf die Aufgabe ermöglicht ein vielfältiges Problemlösungspotenzial.
- Alle Beteiligten erweitern ihren Blick auf die Kinder, Jugendlichen sowie jungen Erwachsenen und können sich somit ein umfassenderes Bild der jeweiligen individuellen Persönlichkeit machen.
- Multiprofessionelle Gespräche zwischen pädagogischen Fachkräften, den im Vertrag benannten Verantwortlichen der Kooperationspartner und Lehrkräften über die Lernentwicklung der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen können institutionalisierte offizielle schulische Termine entlasten und ggf. auch verkürzen.
- Ein wertschätzender Austausch auf Augenhöhe in Verbindung mit einer transparenten und datenschutzkonformen Kommunikationsstruktur, die alle beteiligten Professionen einbezieht, trägt dazu bei, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene bestmöglich individuell zu fordern und zu fördern.

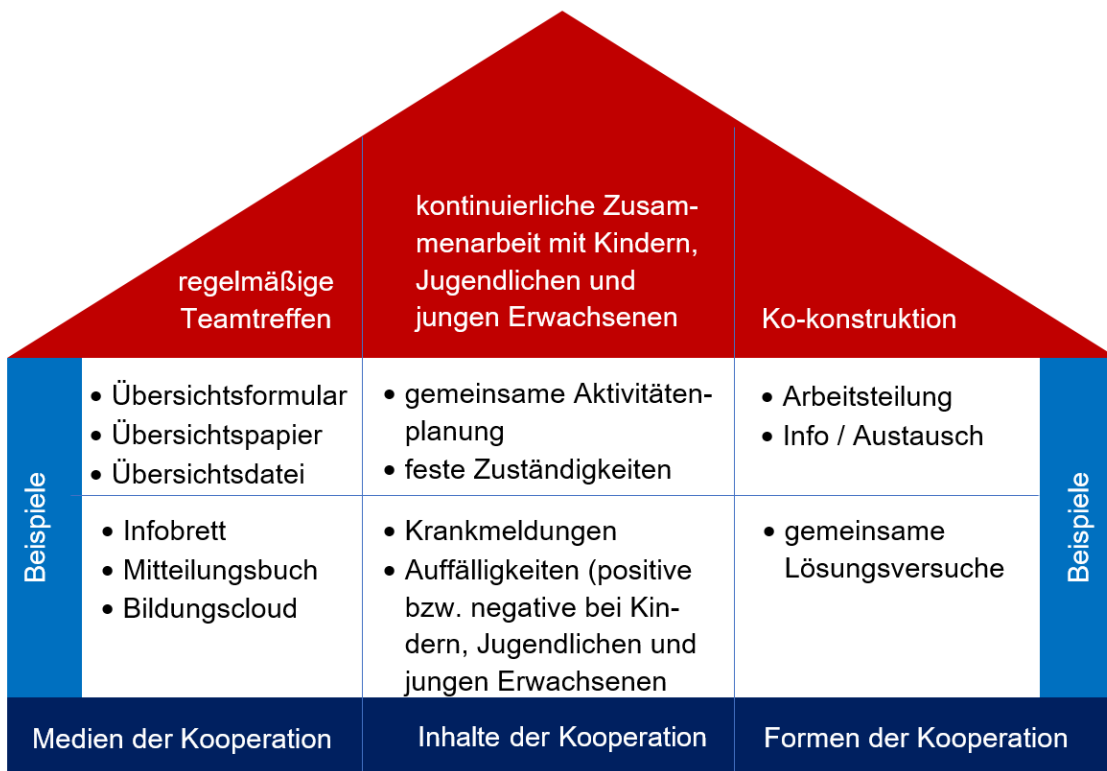
Ausbau einer multiprofessionellen Lehr- und Lernbeziehung

Gemeinsames Ziel der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist, eine beständige Beziehung zwischen allen schulischen Beteiligten zu etablieren, um auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen gezielter einzugehen und sie in ihrer Entwicklung zu fordern und zu fördern.



Eine starke Zentralisierung der Zusammenarbeit auf einzelne Personen (z. B. nur zwischen Schulleiterin bzw. Schulleiter und der Ansprechperson des Kooperationspartners) kann die direkte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Professionen hemmen. Zielführend ist vielmehr eine Kooperationskultur, die allen an der Schule (sozial-)pädagogisch und therapeutisch Tätigen gleichermaßen die Möglichkeit gibt, an Planungen, Informationen und Entscheidungen teilzuhaben. Dazu kann es hilfreich sein, feste Gruppen zu installieren, die für sich eine effiziente Kommunikationsstruktur finden. Diese Form der Zusammenarbeit bedarf der Vorbereitung und erfordert ausreichend Zeit und Räume, bevor sich diese Strukturen fest etablieren. Schulen sollten sich diese Zeit nehmen und auch Übergangssituationen als Chancen der Weiterentwicklung nutzen.

Eine Methode zur Strukturierung der Zusammenarbeit stellt die nachfolgende Abbildung „Ein Haus, ein Team“ dar, in der mögliche Beispiele für den interdisziplinären Austausch vorgestellt werden.



3.5 Rechtliche Grundlagen der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Die Zuständigkeiten und die damit verbundenen Aufgaben der Professionen ergeben sich aus den gesetzlichen und erlasslichen Vorgaben des Landes. Hinsichtlich der Aufgaben der einzelnen Professionen muss Transparenz in den Schulen hergestellt werden (siehe Kapitel 3.3).



3.5.1 Schulrechtliche Vorgaben

Im Rahmen der eigenverantwortlichen Schule erhalten Schulleitungen, Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte unter Einhaltung schulrechtlicher Vorgaben Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit. Dabei können insbesondere folgende Erlasse hilfreich sein:

- Beschäftigung von pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an öffentlichen Schulen, RdErl. d. MK v. 1.7.2019
- Die Arbeit in der Ganztagschule, RdErl. d. MK v. 1.8.2014, geändert durch RdErl. v. 10.4.2019
- Soziale Arbeit in schulischer Verantwortung, RdErl. d. MK v. 1.8.2017
- Berufliche Orientierung an allgemein bildenden Schulen, RdErl. d. MK v. 17.9.2018
- Schulinterne sonderpädagogische Beratung an allgemeinen Schulen, RdErl. d. MK v. 1.2.2019
- Die Arbeit in der Grundschule, RdErl. d. MK v. 1.8.2020
- Die Arbeit in der Realschule, RdErl. d. MK v. 21.5.2017
- Die Arbeit in der Hauptschule, RdErl. d. MK v. 21.5.2017
- Die Arbeit in der Oberschule, RdErl. d. MK v. 21.5.2017
- Die Arbeit in den Schuljahrgängen 5 bis 10 der Kooperativen Gesamtschule (KGS), RdErl. d. MK v. 3.8.2015, geändert durch RdErl. v. 20.5.2020
- Die Arbeit in den Schuljahrgängen 5 bis 10 der Integrierten Gesamtschule, RdErl. d. MK v. 1.8.2014, geändert durch RdErl. v. 17.9.2015 (der Erlass ist mit Ablauf des 31.7.2019 außer Kraft getreten; die Regelungen des Erlasses finden bis zur Veröffentlichung des Nachfolgerlasses weiterhin Anwendung)
- Die Arbeit in den Schuljahrgängen 5 bis 10 des Gymnasiums, RdErl. d. MK v. 23.6.2015, geändert durch RdErl. v. 19.5.2020
- Verordnung über berufsbildende Schulen (BbS-VO) vom 10. Juni 2009, zuletzt geändert durch VO v. 31.8.2020
- Ergänzende Bestimmungen für das berufsbildende Schulwesen (EB-BbS), RdErl. d. MK v. 10.6.2009, zuletzt geändert durch RdErl. d. MK v. 25.1.2019
- Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen als Grundlage der Qualitätsentwicklung an allgemein bildenden Schulen, RdErl. d. MK v. 16.7.2014, geändert durch RdErl. v. 29.5.2019
- Sicherheits- und Gewaltpräventionsmaßnahmen in Schulen in Zusammenarbeit mit Polizei und Staatsanwaltschaft, Gem. RdErl. d. MK, d. MI u. d. MJ v. 1.6.2016



- Der Einsatz von Freiwilligendienstleistenden in öffentlichen Schulen, RdErl. d. MK v. 1.8.2019
- Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen auf der Grundlage des Kernaufgabenmodells BBS (KAM-BBS), RdErl. d. MK v. 19.5.2016 - Bezug: RdErl. d. MK v. 14.10.2011
- Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen, RdErl. d. MK v. 8.7.2013, geändert durch RdErl. vom 14.5.2018 - Bezug: RdErl. d. MK v. 23.6.2010

Ebenfalls sind die Datenschutzgrundverordnung sowie die für einige Berufsgruppen (z. B. Beratungslehrkräfte und sozialpädagogische Fachkräfte) geltende Schweigepflicht (§ 203 StGB) zu beachten.

3.5.2 Stellung der Schulleiterin oder des Schulleiters im Kontext multiprofessioneller Zusammenarbeit

Die Schulleiterin oder der Schulleiter nimmt bei der Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit eine zentrale Rolle ein und bewegt sich in einem weiten Spannungsfeld. Sie oder er trägt nach dem Niedersächsischen Schulgesetz (§ 43 Abs. 1 NSchG) die Gesamtverantwortung für die Schule sowie für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Außerdem nimmt die Schulleiterin oder der Schulleiter die Vorgesetztenfunktion gegenüber allen an der Schule tätigen Personen (§ 43 Abs. 2 NSchG) wahr. Gegenüber selbstständig Beschäftigten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Kooperationspartnern überzeugt sich die Schulleiterin oder der Schulleiter von der Qualität der erbachten Leistungen.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat die Aufgabe, die unterschiedlichen Professionen, die an der Schule tätig sind, im Rahmen ihrer Aufgaben zur Zusammenarbeit zu motivieren.

Bezüglich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kooperationspartner ist zu beachten, dass Dienstaufsicht und Fachaufsicht beim Kooperationspartner verbleiben. Eine Einbindung der durch den Kooperationspartner eingesetzten Personen in den Betriebsablauf der Schule ist nur begrenzt möglich.

Personen, die im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit Jugendhilfeeinrichtungen in öffentlicher oder kirchlicher Trägerschaft eingesetzt werden, können voll in den Betriebsablauf der Schule eingebunden werden und fachliche Weisungen entgegennehmen.

Wie die Zusammenarbeit rechtskonform gestaltet werden kann, ist in der Broschüre [„GANZ: RECHT – Bildung, Erziehung, Betreuung Hand in Hand rechtssicher ausgestalten. Neuauflage zur multiprofessionellen Zusammenarbeit.“](#) nachzulesen.



Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann die konkrete Aufgabe unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen an ein anderes Mitglied der Schulleitung (z. B. ständige Vertretung) delegieren.

4 Grundsätze der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Alle öffentlichen Schulen in Niedersachsen sind inklusive Schulen (vgl. § 4 Niedersächsisches Schulgesetz). Dabei gewährleisten Förder- und Differenzierungsmaßnahmen im gemeinsamen Unterricht die Einhaltung der schulformspezifischen Kerncurricula sowie die schulformbezogene Leistungsbewertung.

Damit ist jedem Kind, jeder bzw. jedem Jugendlichen und jeder bzw. jedem jungen Erwachsenen ein barrierefreier und gleichberechtigter Zugang zum Bildungswesen zu ermöglichen.

Ausgehend vom erweiterten Inklusionsbegriff sind hier alle Kinder, Jugendlichen und junge Erwachsene mit und ohne Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung gemeint. Demnach haben jedes Kind, jede Jugendliche bzw. jeder Jugendliche sowie jede bzw. jeder junge Erwachsene einen Anspruch auf eine individuelle Förderung und eine umfassende sowie uneingeschränkte Teilhabe (vgl. § 54 NSchG und Grundsatzertelasse der Primar- und Sekundarstufe).

Alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sollen ihre Potenziale optimal nutzen können, um erfolgreich lernen und ein möglichst selbstständiges und eigenverantwortliches Leben führen zu können. Deshalb wurde das Ziel der begabungsgerechten individuellen Förderung im Niedersächsischen Schulgesetz (vgl. § 54 NSchG) verankert, das für alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen gilt.

Die inklusive Schule begreift Heterogenität als Grundlage und Chance schulischer Arbeit, Bildung und Erziehung. Schule wird als System verstanden, in dem alle Beteiligten im Rahmen ihrer Profession daran mitwirken, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene bestmöglich zu fördern und zu fordern. Dabei ist aus Sicht der Kinder, der Jugendlichen und der jungen Erwachsenen Schule als Lebensraum zu verstehen: von der Förderung durch eine pädagogische Mitarbeiterin oder einen pädagogischen Mitarbeiter, dem Unterricht von Lehrkräften im Team in der Klasse, den Beratungsgesprächen mit der Schulsozialarbeiterin bzw. dem Schulsozialarbeiter oder der Beratungslehrkraft bis hin zur Teilnahme an Projekten im Rahmen des Ganztagsangebotes der Schule. Ergänzt wird der Blick durch außerschulische Partner, wie z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Familienhilfe, der Berufsberatung, der Kooperationspartnerinnen und -partner und anderer Institutionen.



Gelingende Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren sind eine nicht zu vernachlässigende Ressource von inklusiver Bildung. Die unterschiedlichen Professionen können und sollen sich ergänzen, den Lebensraum Schule und somit auch das Unterrichtsgeschehen bereichern und durch die einfließenden Kompetenzen und Haltungen den Umgang mit Heterogenität unterstützen, um Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in ihrer schulischen und beruflichen Bildung sowie bei ihrer Persönlichkeitsentwicklung erfolgreich zu begleiten.

4.1 Aufgabenschwerpunkte und Schnittstellen zwischen den Professionen in der Inklusion

Im Rahmen der inklusiven Beschulung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen ergeben sich verschiedene Arbeitsschwerpunkte, die von unterschiedlichen Professionen in gemeinsamer Verantwortung wahrgenommen werden.

Die nachfolgende Abbildung beschreibt mögliche Aufgabenbereiche und die sich daraus ergebenden Schnittstellen zwischen den Professionen.

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
<p>Unterrichtsplanung (zielgleich / zieldifferent)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterrichtsvorbereitung • methodisch-didaktischer Austausch • verbindliche Leitlinie SchuCu-BBS: didaktisch-methodische Planung und Jahresplanung • Austausch der Professionen insbesondere hinsichtlich der Förder- und Differenzierungsmaßnahmen 	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • PM-U⁴ / PM-T⁵
<p>Durchführung von Unterricht</p> <p>Mögliche Formen der Zusammenarbeit im Unterricht sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lehrkraft und Beobachterin bzw. Beobachter („one teach, one observe“) • Lehrkraft und Helfer bzw. Helferin („one teach, one drift“) • Stationsunterricht („station teaching“) • Parallelunterricht („parallel teaching“) • niveaudifferenzierter Unterricht („remedial teaching“) • Zusatzunterricht („supplemental teaching“) 	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • PM aller Schwerpunkte, je nach Co-Teaching-Strategie (in Absprache mit den Lehrkräften)

⁴ PM-U: Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für unterrichtsbegleitende Tätigkeiten an Förderschulen, im Rahmen der Inklusion oder an Grundschulen zur Unterstützung einer Lehrkraft im Unterricht

⁵ PM-T: Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für therapeutische Unterstützung



<ul style="list-style-type: none"> • Teamteaching⁶ • Handlungsorientierte Lernsituationen im Präsenz- und Distanzunterricht⁷ 	
<p>Classroom-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rituale • Raumgestaltung • Ausstattung • Umsetzung pädagogischer Grundsätze • Klassenrat 	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulleitung (§ 43 NSchG Stellung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters - Grundsätze der Qualitätsentwicklung) • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • PM-U / PM-T • Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter⁸
<p>Einzel- und gruppenunterrichtliche Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelförderung • Kleingruppenarbeit 	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • PM-U / PM-T (in Absprache mit den Lehrkräften)
<p>Individuelle und pflegerische Hilfestellungen während des Unterrichtstages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nahrungsaufnahme • Mobilität • Körperpflege (z. B. Hygiene, Toilettengang, duschen, Hände waschen, wickeln) 	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klassenleitung • Lehrkräfte (unter Beteiligung der Erziehungsberechtigten) • PM-U / PM-T <p>Medizinische Hilfestellungen erfolgen durch medizinische Dienste der Krankenkassen und Pflegedienste – in der Zuständigkeit der Erziehungsberechtigten (Medizinische Hilfsmaßnahmen, Sonderernährung und Hilfe bei der Nahrungsaufnahme, RdErl. d. MK v. 10.5.2016)</p>

⁶ Krämer-Kilic, Inge: Zwei Pädagogen unterrichten gemeinsam (Teamteaching) – Aspekte zur Umsetzung im gemeinsamen Unterricht (Inklusion), 2009. <http://bidok.uibk.ac.at/library/kraemerkilic-teamteaching.html> - abgerufen am 02.10.2020.

⁷ Handlungsempfehlungen für Lehrkräfte – Distanzunterricht in berufsbildenden Schulen online unter <https://du-bbs.nline.nibis.de/>

⁸ Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter: Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als sozialpädagogische Fachkräfte für schulische Sozialarbeit und Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter nach SGB VIII (Kinder und Jugendhilfe)



<p>Therapeutische Behandlungsformen gemäß dem therapeutischen Berufsbild in Einzel- oder Kleingruppenbehandlung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergotherapie • Physiotherapie • Logopädie • Atem-, Stimm- und Sprechtherapie 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Informationen zwischen PM-T, PM-U, Klassenleitungen sowie Förderschul- und Fachlehrkräften • ggf. Hilfestellung bei Übertragung auf die Unterrichtssituationen • Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten sowie ggf. mit außerschulischen Therapeutinnen und Therapeuten
<p>Betreuung und Begleitung</p> <p>z. B. bei Praktika, Exkursionen, Ausflüge</p>	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • PM-U und PM-T • Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter • Beauftragte bzw. Beauftragter für Berufliche Orientierung der Schule • Berufsberaterin bzw. Berufsberater • REHA-Beraterin bzw. REHA-Berater der Bundesagentur für Arbeit
<p>Dokumentation der individuellen Lernentwicklung und Förderplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> • zur Lernausgangslage • zu den im Planungszeitraum angestrebten Zielen • zu den Maßnahmen, mit deren Hilfe die Ziele erreicht werden sollen 	<p><u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Beratungslehrkraft • Klassenleitung • PM-U und PM-T
<p>Nachteilsausgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuell im Unterricht • individuell im Rahmen von Leistungsüberprüfungen • individuell im Rahmen von zentralen Abschluss- und Abiturprüfungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Abstimmung in der Klassenkonferenz über Maßnahmen im Rahmen des Nachteilsausgleichs • Nachteilsausgleich im Rahmen von zentralen Abschlussprüfungen und der Abiturprüfungen: ggf. Antrag auf dem Dienstweg an die zuständige Behörde • Entscheidung durch Schulleitung in berufsbildenden Schulen



<p>Verfahren zur Feststellung eines Bedarfs an sonderpädagogischer Unterstützung</p> <p>Berücksichtigung u. a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • der individuellen Lernentwicklung • der aktuellen Förderpläne • der letzten zwei Zeugnisse • wenn vorhanden, Einsichtnahme in medizinische Gutachten mit Einverständnis der Erziehungsberechtigten • evtl. Berichte der vorschulischen Einrichtungen mit Einverständnis der Erziehungsberechtigten anfordern 	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitung des Verfahrens durch Schulleitung • Hospitation / Mitwirkung bei der Erstellung des Gutachtens durch die jeweilige Lehrkraft und die Förderchullehrkraft unter Einbeziehung der Klassenleitung, der Fachlehrkräfte und der PM-U / PM-T • Einbeziehung der Erziehungsberechtigten
<p>Schulinterne sonderpädagogische Beratung an allgemein bildenden Schulen</p> <p>RdErl. d. MK v. 1.2.2019 – 53.4 - 80 109</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausschließlich systembezogene Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung aller Beteiligten im schulischen Kontext durch Förderschullehrkräfte bzw. durch PM-U / PM-T
<p>Beratung durch die Mobilen Dienste</p> <p>Die Lehrkräfte der Mobilen Dienste beraten öffentliche allgemein bildende und berufsbildende Schulen, Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte und Erziehungsberechtigte zu Möglichkeiten sonderpädagogischer Unterstützung und hinsichtlich präventiver Maßnahmen in den Förderschwerpunkten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Körperliche und motorische Entwicklung • Hören • Sehen • Emotionale und soziale Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile Dienste unterstützen als externes Beratungssystem die Schulen dabei, sich auf die Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung in der inklusiven Beschulung einzustellen. • Mobile Dienste befähigen das System Schule, der Entstehung von Bedarfen an sonderpädagogischer Unterstützung präventiv entgegenzuwirken und den Unterricht und seine Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung bestmöglich entwickeln können.
<p>Individuelle Beratung</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen • der Eltern bzw. Erziehungsberechtigten, der Lehrkräfte, PM-U, PM-T und der Schulleitung in Bezug auf die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulsozialarbeiterin bzw. Schulsozialarbeiter • Beratungslehrkraft • Klassenleitung



<p>Einzelfallbesprechungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuell, anlassbezogen oder institutionalisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • u. a. Helferkonferenz oder runder Tisch mit z. B. Lehrkräften, Förderschullehrkräften, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern, PM-U, Vertretungen des Jugendamtes, des Sozialamtes, der Therapeutinnen und Therapeuten, der Ärztinnen und Ärzte, der Schulpsychologie, der Mobilien Dienste, der Polizei, der Agentur für Arbeit, der Kammern und anderer Einrichtungen
<p>Fachkonferenzen an allgemein bildenden Schulen (§ 35 Abs.1 NSchG) sowie Bildungsgangs- und Fachgruppen an berufsbildenden Schulen (§ 35 a NSchG)</p> <p>Die Fachkonferenzen an allgemein bildenden Schulen entscheiden im Rahmen der Beschlüsse der Gesamtkonferenz über die Angelegenheiten, die ausschließlich den jeweiligen fachlichen Bereich betreffen, insbesondere die Art der Durchführung der Lehrpläne sowie die Einführung von Schulbüchern.</p> <p>Die Bildungsgangs- und Fachgruppen an berufsbildenden Schulen entscheiden über die fachlichen und unterrichtlichen Angelegenheiten, die den jeweiligen Bildungsgang oder das Fach betreffen, insbesondere über</p> <ul style="list-style-type: none"> • die curriculare und fachdidaktische Planung der Bildungsgänge und Fächer im Rahmen der Lehrpläne, • die Planung, Durchführung und Evaluation von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Entwicklung der Qualität des Unterrichts, • die Abstimmung des Fortbildungsbedarfs, • die Einführung von Schulbüchern, • die Zusammenarbeit mit Betrieben und weiteren an der Aus- und Weiterbildung beteiligten Einrichtungen. <p>Der Unterricht in berufsbildenden Schulen soll nach dem didaktisch-methodischen Konzept der Handlungsorientierung umgesetzt werden. Für alle Bildungsgänge sind kompetenzorientierte schulische Curricula anzulegen, die entsprechend der Leitlinie „Schulisches Curriculum (SchuCu-BBS)“ zu erstellen und zu implementieren sind (EB-BbS, 2.7 Handlungsorientierter Unterricht).</p>	<p>Allgemein bildende Schulen:</p> <p>Umsetzung der schulformspezifischen Vorgaben und Übertragung auf die schulinternen Arbeitspläne durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulleitung • Lehrkraft • Beratungslehrkraft • Förderschullehrkraft <p>PM-U und PM-T unterstützen die Umsetzung im Unterricht in Absprache mit den Lehrkräften</p> <p>Berufsbildende Schulen:</p> <p>Entwicklung und Implementierung handlungsorientierter Lernsituationen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildungsgangleitungen mit den Bildungsganggruppen bzw. Fachgruppenleitungen mit ihren Fachgruppen • Anbindung an die zuständigen Abteilungsleitungen • Strategische Abstimmung mit der Schulleitung



4.2 Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern in der inklusiven Schule

Zusammenarbeit betrifft alle am System Schule beteiligten Personen. In der inklusiven Schule gibt es in der Regel innerschulische multiprofessionelle Teams. An Ganztagschulen, Grundschulen, Schulen mit Sekundarbereich ohne Ganztag und berufsbildenden Schulen werden diese Teams wiederum um außerschulische Kooperationspartner erweitert. Die nachstehenden Abbildungen benennen exemplarisch mögliche Kooperationspartner an Ganztagschulen sowie an berufsbildenden Schulen.

Institutionen mit Rahmenvereinbarung zur Zusammenarbeit an öffentlichen Ganztagschulen

- LandesSportBund Niedersachsen e. V.
- Allgemeiner Deutscher Tanzlehrerverband e. V. (ADTV)
- Landesfeuerwehrverband Niedersachsen e. V.
- Landesjugendring Niedersachsen e. V. (LJR)
- Landesmusikrat Niedersachsen e. V. (LMR) / Landesverband niedersächsischer Musikschulen e. V. (VDM)
- Landesverband der Kunstschulen Niedersachsen e. V. (LVKS)
- Institut für angewandte Kulturforschung (IfaK)
- Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Niedersachsen e. V. (LKJ)
- Landesverkehrswacht Niedersachsen e. V.
- Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.

Es ist notwendig, die Kooperationspartner rechtssicher in die schulische Arbeit der Ganztagschulen einzubinden. Hinweise zur rechtssicheren Ausgestaltung der Ganztagschule gibt die Broschüre des Niedersächsischen Kultusministeriums [„GANZ:RECHT – Bildung, Erziehung, Betreuung Hand in Hand rechtssicher ausgestalten. Neuauflage zur multiprofessionellen Zusammenarbeit“](#) sowie die Handreichung [„Vertragsgestaltung bei außerunterrichtlichen Angeboten der Ganztagschule“](#).



Kooperationspartner an öffentlichen berufsbildenden Schulen

- Praktikums- und Ausbildungsbetriebe
- anerkannte Werkstätten für behinderte Menschen
- Jugendwerkstätten
- Pro-Aktiv-Centrum
- Jugendamt
- Agentur für Arbeit
- Jugendberufsagentur
- Kammern
- Region des Lernens
- Regionales Beratungs- und Unterstützungszentrum Inklusive Schule (RZI)

Die rechtssichere Einbindung der Kooperationspartner in die Arbeit der berufsbildenden Schulen erfolgt unter Berücksichtigung des Niedersächsischen Schulgesetzes sowie der Verordnung über berufsbildende Schulen (BbS-VO, siehe Kapitel 3.5.1). Darüber hinaus sind gesonderte Erlasse (z. B. zur Region des Lernens) zu beachten.

4.3 Aufbau von regionalen Netzwerken in der inklusiven Schule

Schulen sollten ein regionales Netzwerk aus verschiedenen außerschulischen Einrichtungen und Partnern aufbauen und pflegen. Diese können der Schule mit ihrer jeweiligen Profession beratend und unterstützend bei der Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrages zur Seite stehen. Die verschiedenen Institutionen und Partner können so ihre Kenntnisse gewinnbringend einbringen. Die soziale Arbeit in schulischer Verantwortung nimmt im Rahmen ihrer Kernaufgaben eine wichtige Rolle bei Aufbau und Pflege dieser regionalen Netzwerke ein (siehe RdErl. d. MK v. 1.8.2017, Soziale Arbeit in schulischer Verantwortung).

Zum Netzwerk einer Schule können zum Beispiel folgende Partner oder Einrichtungen gehören:

- Polizei
- Deutsches Rotes Kreuz
- Ernährungsberaterin bzw. Ernährungsberater
- Künstlerin bzw. Künstler
- Industrie- und Handelskammer



- Präventionsstellen
- Schulpsychologie
- themenspezifische regionale Arbeitskreise und Netzwerke (z. B. Arbeitskreis Jugendarbeit)
- psychosoziale Arbeitsgemeinschaften
- u. v. m.

4.4 Unterrichtsgestaltung und Unterrichtsentwicklung in multiprofessionellen Teams

Inklusiver Unterricht kann insbesondere durch multiprofessionelle Zusammenarbeit in verschiedenen Teams gelingen. Die gemeinsame Planung und Durchführung des Unterrichts der unterschiedlichen Experten im Team kann wesentlich zum Gelingen des Präsenz- und des Distanzunterrichts beitragen. Es besteht die Möglichkeit, dass sich die in den oben genannten Schnittstellen Beteiligten (siehe Kapitel 4.1) – je nach Größe und organisatorischen Voraussetzungen der Schule – auf Jahrgangs-, Bildungsgangs- oder Klassenebene (virtuell) zusammensetzen und als Team (z. B. Lehrkräfte, Förderschullehrkräfte, pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für unterrichtsbegleitende Tätigkeiten und als Fachkräfte für therapeutische Unterstützung) überlegen, wer in welcher Verantwortung Aufgaben übernimmt. Der Fokus liegt dabei sowohl auf der ganzen Lerngruppe als auch auf den besonderen Bedarfen des einzelnen Kindes, des einzelnen Jugendlichen bzw. des einzelnen jungen Erwachsenen. Für die gemeinsame Unterrichtsplanung sind beispielsweise Differenzierungsmatrizen in der Zusammenarbeit des multiprofessionellen Teams hilfreich. Differenzierungsmatrizen sind Instrumente der kooperativen Gestaltung, mit deren Hilfe Unterrichtseinheiten und Lernsituationen unter Berücksichtigung der Heterogenität für die gesamte Lerngruppe entwickelt werden können.

Vorlagen und Praxisempfehlungen finden sich u. a. auf der Internetseite der Thüringer Forschungs- und Arbeitsstelle für den gemeinsamen Unterricht:

<http://www.gu-thue.de/matrix.htm>

Bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit einem festgestellten Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung müssen individuelle, angepasste Maßnahmen (u. a. niveauorientierte Aufgabenstellungen, Hilfen, Bearbeitungszeit, Zugangsmöglichkeiten, Schwerpunktsetzung) bereitgestellt werden, mit denen sie im Unterricht eigenverantwortlich umgehen können. Das Ziel ist, jedes Kind, jeden Jugendlichen und jeden jungen Erwachsenen in einem



heterogen geprägten Unterricht einzubinden. Eine bedeutsame Rolle kommt dabei dem kooperativen Lernen zu.

Hierbei ist es hilfreich, analoge und multimediale Lehr- und Lernmaterialien für die (zieldifferente) Beschulung gemeinsam in multiprofessionellen Teams zu sichten und zu erarbeiten. Die Materialien können in unterschiedlicher Form in der Klasse, im Jahrgangsteam oder in Lerngruppen bereitgestellt und von allen Kindern, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen genutzt werden. Dabei sind Materialien zum handlungsorientierten Lernen im Besonderen zu berücksichtigen:

- Lernkisten
- Lernen an Stationen
- differenzierte Wochenpläne, (E-)Portfolios
- Werkstattarbeit
- Projektaufgaben
- u. v. m.

Diese (zieldifferenten) Materialien und ggf. daraus resultierende Lernzielkontrollen müssen fortlaufend evaluiert werden und können zukünftigen Lerngruppen in analogen Ordnern (z. B. im Lehrerzimmer) und digitalen Ordnern (z. B. auf dem Schulserver) zur Verfügung gestellt werden.

Auf den Seiten des Niedersächsischen Bildungsservers (www.nibis.de) und des Deutschen Schulportals (www.deutsches-schulportal.de) werden zahlreiche Anregungen und Hinweise für die Gestaltung multimedialer und hybrider Unterrichtskonzepte sowie selbstlerngesteuerter digitaler Lernprozesse gegeben.

Offene Unterrichtsformen wie Stationenlernen und kooperative Lernformen (z. B. placemat oder think-pair-share) erlauben häufig einen entspannten Umgang mit den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und ermöglichen verschiedene Zugangsmöglichkeiten sowie einen erfolgreichen Kompetenzzuwachs. Der regelmäßige (virtuelle) Austausch im Team und mit den Teams auf Jahrgangsebene bzw. in den Bildungsgängen ist hilfreich, um die gesammelten Erfahrungen im Umgang mit offenen Unterrichtsformen im Präsenz- und Distanzunterricht weiterzugeben und für die Weiterentwicklung des Unterrichts im Team nutzen zu können. Die daraus resultierenden Ergebnisse können dann in die schuleigenen Arbeitspläne, das Methoden-, das Medien- und das Inklusionskonzept eingearbeitet werden.



Darüber hinaus gibt es individuelle Beeinträchtigungen bei einzelnen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen wie z. B. sonderpädagogische Unterstützungsbedarfe im Förderschwerpunkt Hören und Sehen, die eine besondere Ausstattung benötigen. Hier müssen nach Beratung durch die Mobilen Dienste und mit Unterstützung des Schulträgers Anpassungen am Arbeitsplatz oder im Klassenraum erfolgen, wie z. B. Lichteinsatz, Vergrößerungen, Schalldämmung oder Einsatz einer Übertragungsanlage. Entsprechende Anpassungen sind ggf. auch im Homeschooling bzw. im Rahmen des Online-Lernens vorzunehmen. Die sich daraus ergebenden Auswirkungen sind allen dort Arbeitenden für den schulischen Alltag transparent zu machen.

Für die berufsbildenden Schulen ist der Ausgangspunkt des inklusiven Unterrichts nicht mehr allein die fachwissenschaftliche Theorie. Vielmehr wird in Lernsituationen von Aufgaben-, Frage- bzw. Problemstellungen ausgegangen, um erforderliches Wissen für die (berufliche) Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Die Mehrdimensionalität, die Handlungsorientierung kennzeichnet (z. B. ökonomische, rechtliche, mathematische, kommunikative und soziale Aspekte), erfordert eine breitere Betrachtungsweise als eine ausschließlich fachwissenschaftliche Perspektive. Handlungs- und Kompetenzorientierung bieten auch eine Grundlage für das inklusive Lernen und die multiprofessionelle Zusammenarbeit an berufsbildenden Schulen.

4.5 Formen multiprofessioneller Zusammenarbeit im inklusiven Unterricht

Funktionierende Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams kann die Qualität des inklusiven Unterrichts erhöhen.

Unter dem Begriff Co-Teaching finden sich die wesentlichen Formen der Kooperation von den am Unterricht beteiligten Professionen wieder.

In Anlehnung an Lütje-Klose / Willenbring⁹ werden nachfolgend methodische Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Klassenraum beschrieben:

1. **Lehrkraft und Beobachterin bzw. Beobachter** („one teach, one observe“): Eine Lehrkraft übernimmt die primäre Unterrichtsverantwortung, während eine pädagogische Fachkraft eine beobachtende Rolle einnimmt.

⁹ aus Krämer-Kilic, Inge: Zwei Pädagogen unterrichten gemeinsam (Teamteaching) – Aspekte zur Umsetzung im gemeinsamen Unterricht (Inklusion), 2009. <http://bidok.uibk.ac.at/library/kraemerkilic-teamteaching.html> - abgerufen am 02.10.2020.



2. **Lehrkraft und HelferIn bzw. Helfer** („one teach, one drift“): Eine Lehrkraft übernimmt die primäre Unterrichtsverantwortung, eine pädagogische Fachkraft oder ggf. eine weitere Lehrkraft unterstützt Kinder Jugendliche bzw. junge Erwachsene z. B. bei ihrer Arbeit, bei der Regulation ihres Verhaltens, bei der Verwirklichung ihrer kommunikativen Absichten.
3. **Stationsunterricht** („station teaching“): Der Unterrichtsinhalt wird in zwei Bereiche aufgeteilt. Es werden Gruppen gebildet, die von einer Person zur nächsten wechseln, so dass alle Kinder, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen nacheinander von einer Lehrkraft und von einer pädagogischen Fachkraft im Lernprozess begleitet werden.
4. **Parallelunterricht** („parallel teaching“): Jede Lehrkraft unterrichtet eine Klassenhälfte, beide beziehen sich auf dieselben Inhalte. Der Unterricht kann durch pädagogische Fachkräfte unterstützt werden.
5. **Niveaudifferenzierter Unterricht** („remedial teaching“): Eine Lehrkraft unterrichtet die Lerngruppe, die den Unterrichtsstoff bewältigen kann, eine pädagogische Fachkraft oder ggf. eine andere Lehrkraft arbeitet mit Kindern, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen, die auf anderem Niveau operieren.
6. **Zusatzunterricht** („supplemental teaching“): Eine Lehrkraft führt die Unterrichtsstunde durch; eine pädagogische Fachkraft oder ggf. eine andere Lehrkraft bietet zusätzliches Material und differenzierte Hilfen für die Kinder, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen an, die den Stoff nicht bewältigen können.
7. **Teamteaching**: Lehrkraft und Förderschullehrkraft führen den Unterricht mit allen Kindern, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen gemeinsam durch, indem sie gemeinsam oder abwechselnd die Leitung des Unterrichts übernehmen.

Individuelle persönliche Unterstützung kann zusätzlich im Unterricht durch den Einsatz von Fachlehrkräften, Förderschullehrkräften, PM-U, PM-T und von Schulbegleitungen erfolgen.

4.6 Zusammenarbeit in der inklusiven Ganztagschule

Eine vielfach noch übliche Trennung in Unterricht am Vormittag und Ganztagsangeboten am Nachmittag ist pädagogisch und lebensweltlich nicht mehr zeitgemäß. Die steigende Heterogenität der Lerngruppen erfordert gerade in einer Ganztagschule eine sinnvoll aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen, um der Vielfalt an Bedürfnissen, Talenten, Interessen, Potenzialen, Begabungen und Lebensmodellen gerecht werden zu können.

Ausgehend von den Kindern und Jugendlichen trägt eine gelingende Zusammenarbeit, die alle an Schule tätigen Professionen mit ihren jeweiligen Kompetenzen entsprechend einbezieht,



an einer bildungswirksamen Ganztagschule wesentlich dazu bei, individuelle Forderung und Förderung erfolgreich umzusetzen.

4.6.1 Verzahnung von Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten

Schulen im ländlichen Raum stehen ebenso wie Schulen in Städten vor der Herausforderung, ein möglichst vielfältiges Ganztagsangebot anzubieten. Bei der Planung sollen dabei die Interessen und Potenziale der Kinder und Jugendlichen sowie die Fähig- und Fertigkeiten der Lehrkräfte als auch des pädagogischen Personals berücksichtigt und in einem stimmigen Ganztagskonzept verbunden werden. Dabei sollten auch die Ergebnisse der im Rahmen der Beruflichen Orientierung durchgeführten Potenzialanalyse bei der Gestaltung der Ganztagsangebote berücksichtigt werden. Insbesondere im ländlichen Raum kann es vorkommen, dass es nicht gelingt, für alle Interessen und Potenziale der Kinder und Jugendlichen pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Kooperationspartner zu finden. Andererseits können auch die vielfältigen Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden den Ganztagsangebot bereichern. Die folgenden Beispiele zeigen auf, wie durch multiprofessionelle Zusammenarbeit das unterrichtliche Bildungsangebot erweitert und eine stärkere Verzahnung mit dem Unterricht ermöglicht werden kann.

Beispiel einer Ganztagschule im Primarbereich

Angebot	Durchführende / mögliche Kooperationspartner	Verzahnung mit dem Unterricht / Intention
Handball, Rope Skipping, Fußball, Leichtathletik	lokaler Sportverein, ältere Schülerinnen und Schüler	<p><u>Fächer:</u> Sportunterricht</p> <p><u>Intention:</u> Stärkung der Bewegungs- und Sozialkompetenz, Anbindung an die lokalen Sportvereinsangebote</p>
Vollgieren	lokale Reitvereine	<p><u>Fächer:</u> Sportunterricht / Sportförderunterricht, Sachunterricht</p> <p><u>Intention:</u> Stärkung der Selbstwahrnehmung, verantwortungsvoller Umgang mit Tieren, Kennenlernen einer seltenen Sportart</p>



Garten und Kochen	lokale Initiativen (wie z. B. die Landfrauen, Schrebergartenvereine, Slowfood, GemüseAckerdemie, außerschulische Lernorte), pädagogische Mitarbeitende, Lehrkräfte	<p><u>Fächer:</u> Sachunterricht, Mathematik, Deutsch</p> <p><u>Intention:</u> gesunde Ernährung, nachhaltiges Leben, Erwerben von Alltagskompetenzen, Verantwortung für sich und die Schulgemeinschaft übernehmen (z. B. durch Ausrichtung von schulischen Essensangeboten)</p>
Retten und Helfen	örtliche Freiwillige Feuerwehr, THW, DLRG, Rettungshundestaffel	<p><u>Fächer:</u> Sachunterricht</p> <p><u>Intention:</u> Stärkung des Gemeinsinns, des Verantwortungsbewusstseins und der Selbstwirksamkeit</p>
Zirkus	Sportvereine, pädagogische Mitarbeitende, Lehrkräfte	<p><u>Fächer:</u> Sportunterricht, Musikunterricht</p> <p><u>Intention</u> Teamarbeit, jahrgangsübergreifende und schulübergreifende Vorstellungen, Einbindung in den Sozialraum „Schule“ durch Stärkung der Sozial- und Bewegungskompetenz</p>
Schul(gelände)gestaltung	lokale Partner (wie z. B. kommunale Träger, Kunstschulen, örtliche Betriebe), pädagogische Mitarbeitende, Lehrkräfte	<p><u>Fächer:</u> alle Fächer</p> <p><u>Intention:</u> Stärkung der Identifikation mit der Schule, Partizipation, verbunden mit der Übernahme von Verantwortung für den eigenen Lebensraum „Schule“</p>



Gewaltprävention (z. B. „Faustlos“, „Buddy“, „Stille-AG“)	lokale Partner (z. B. Jugendhilfeträger), pädagogische Mitarbeitende, Schulsozialarbeitende, Lehrkräfte	<p><u>Fächer:</u> Sachunterricht, Sportunterricht, Religionsunterricht</p> <p><u>Intention:</u> Stärkung der Sozialkompetenz, Resilienz, Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit</p>
---	---	--

Beispiel einer Ganztagschule im Sekundarbereich I

Angebot	Durchführende / mögliche Kooperationspartner	Mögliche Verzahnung mit dem Unterricht / Intention
diverse Musikangebote (z. B. Instrumentalunterricht, Chor, Schulband, HipHop, Gesangsauftritt)	lokale Musiklehrkräfte, Musikschule	<p><u>Fächer:</u> Musikunterricht, ggf. Verbindung zum Darstellenden Spiel</p> <p><u>Intention:</u> Stärkung der Resilienz, Kennenlernen verschiedener Instrumente und musikalischer Angebote, Förderung der kulturellen und der sozialen Kompetenzen</p>
Golf, Tennis	Kooperation mit dem örtlichen Golf- oder Tennisverein	<p><u>Fächer:</u> Sportunterricht</p> <p><u>Intention:</u> Kennenlernen einer neuen (zumeist kostenintensiven) Sportart – Stärkung der Chancengleichheit</p>
Darstellendes Spiel	Theatergruppe im Dorf, lokale Theaterpädagogik, Ehrenamtliche	<p><u>Fächer:</u> Deutsch-, Musik- und Kunstunterricht</p> <p><u>Intention</u> Förderung der Kreativität, Stärkung der Resilienz, Begabtenförderung</p>



Schulsanitätsdienst	DRK, DLRG, Diakonie, Johanniter-Unfallhilfe, Arbeiter-Samariter-Bund, Malteser-Hilfsdienst, GUVH / LUKN, u. a.	<u>Fächer:</u> Arbeitsgemeinschaft (AG), Wahlpflicht- oder Wahlkurse sowie Förderunterricht <u>Intention:</u> Zivilcourage, Berufsorientierung, Schulung in Erster Hilfe sowie Stärkung des Verantwortungsbewusstseins
Schüler helfen Schülern (der Grundschule)	benachbarte Grundschulen	<u>Intention:</u> Förderung der Sozial- und Leitungskompetenz
Deutsch – „schnelle Hilfe“ / DaZ-AG	Kooperation mit Schulsozialarbeitenden, Lehrkräften mit fremdsprachlichem bzw. herkunftssprachlichem Hintergrund	<u>Fächer:</u> Deutschunterricht / DaZ <u>Intention:</u> Förderung der Sprachkompetenz
Familientraining	kommunale Jugendhilfe, Schulsozialarbeitende	<u>Intention:</u> Aufarbeitung der Schulverweigerung, Kennenlernen des Systems Schule
Schülerfirma	örtliche Ehrenamtliche, umliegende Betriebe	<u>Fächer:</u> Technik-, Wirtschafts- und Hauswirtschaftsunterricht, Gestaltendes Werken <u>Intention</u> Berufliche Orientierung
Bienen-AG	Kommune (Streuobstwiese), lokale Imker, außerschulische Lernorte (z. B. Schulbiologiezentrum)	<u>Fächer:</u> Wirtschafts-, Biologie- und Chemieunterricht <u>Intention</u> Verständnis für Nachhaltigkeit entwickeln, Verantwortung für die Umwelt übernehmen



4.6.2 Praxisorientierter Fahrplan für die Entwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der Ganztagschule

Viele Ganztagschulen haben bereits Formen der Kooperation eingeführt. Für eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit ist es von besonderer Bedeutung, die jeweiligen Rollen im Team zu klären und sich über die unterschiedlichen Professionsverständnisse bewusst zu werden.

Kooperation beginnt mit dem wechselseitigen Austausch von Informationen und Materialien, wobei die Autonomie der Akteure größtenteils erhalten bleibt. Die Arbeitsteilung als eine offene Form der Kooperation meint kooperatives Erarbeiten, Konzeptionieren und Handeln. Multiprofessionelle Teams arbeiten miteinander, nicht neben- oder nacheinander.

Hilfreich für die Beschäftigung mit dem Themenfeld der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist die StEG-Teilstudie „Kooperation“¹⁰, die fünf zentrale Fragen in den Mittelpunkt stellt. Interessierten Schulen wird empfohlen, in multiprofessioneller Zusammensetzung eigene Antworten zu den Fragen zu formulieren. Die folgenden weiterführenden Fragen und die Antworten sind dabei lediglich als Beispiele zu verstehen, die jedoch nicht abschließend sind.

Kernfrage	weiterführende Fragen	beispielhafte Antworten
Warum kooperieren wir?	<ul style="list-style-type: none"> a) Wer profitiert von der Kooperation? b) Welches Ziel hat die Kooperation? c) Wie weit geht die Kooperation? 	<ul style="list-style-type: none"> a) Die Schulgemeinschaft und jede / jeder Einzelne profitiert von der Kooperation. b) Kinder und Jugendliche werden individuell gestärkt. c) Die Kommunikation ist symmetrisch, der Umgang miteinander wertschätzend.
Wer kooperiert wo und wann?	<ul style="list-style-type: none"> a) Wer kooperiert mit wem? b) Wer nimmt an Sitzungen teil? c) Wo finden Sitzungen statt? d) Findet ein institutionalisierter Austausch statt? Wenn ja, in welchen zeitlichen Abständen? e) Wer lädt ein? 	<ul style="list-style-type: none"> a) Die Zusammenarbeit aller Akteure ist visualisiert. b) Ein Verzeichnis (E-Mail, Telefon etc.) aller Akteure ist angelegt. c) Es existiert ein fester Raumplan für Kooperationen. d) Es gibt abgestimmte Kooperationen mit den beteiligten Partnern. e) siehe Punkt d)

¹⁰ Quelle: Das Konsortium der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG), 2019



<p>Was muss kommuniziert werden?</p>	<p>a) Ist das Ganztagschulkonzept bzw. sind die Entwicklungsziele allen bekannt?</p> <p>b) Wie wird Unterricht mit außerunterrichtlichen Angeboten verzahnt?</p> <p>c) Sind Ansprechpartner und ihre Erreichbarkeit bekannt?</p> <p>d) Sind die praktizierten Kommunikationsstrukturen transparent?</p>	<p>a) Lehrkräfte und Personal im Ganztags stehen im regelmäßigen (institutionalisierten) Austausch.</p> <p>b) Die Teams arbeiten inhaltlich (gemeinsame Planungen von Aktivitäten) und organisatorisch (gemeinsame Planungstreffen) zusammen.</p> <p>c) Es gibt eine Informationsmappe für neue Kolleginnen und Kollegen.</p> <p>d) Transparenz wird durch z. B. schwarzes Brett, Iserv, Niedersächsische Bildungscloud etc. hergestellt.</p>
<p>Wie wollen wir zusammenarbeiten?</p>	<p>a) Gibt es bereits fest etablierte Kooperationsstrukturen?</p> <p>b) Welche Medien sollen zur Kommunikation genutzt werden?</p>	<p>a) Die Formen sind allen Beteiligten bekannt, Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen für Untergruppen sind benannt.</p> <p>b) Ablageorte für wichtige Informationen sind eingerichtet.</p>
<p>Wo wollen wir hin?</p>	<p>a) Gibt es eine Zielvereinbarung zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit?</p> <p>b) Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?</p> <p>c) Wie wird die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen überprüft?</p>	<p>a) SMARTER Ziele (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) sind für die Zusammenarbeit und die die Entwicklung festgelegt.</p> <p>b) Verantwortlichkeiten (inhaltlich, organisatorisch, personell) sind geklärt und allen bekannt.</p> <p>c) Die Zufriedenheit aller Beteiligten wird schulintern evaluiert (siehe Kapitel 7).</p>

5 Praxisbeispiele für multiprofessionelle Zusammenarbeit

Die im folgenden genannten Praxisbeispiele sind als Anregung zu verstehen, um eigene Entwicklungsprozesse der multiprofessionellen Strukturen und der Zusammenarbeit zu initiieren. Nicht alle Aspekte sind grundsätzlich auf die eigene Schule übertragbar, da jeweils schulspezifische Rahmenbedingungen die konkrete Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit beeinflussen.



5.1 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit in der allgemein bildenden Schule

Damit die individuellen Leistungspotenziale der Kinder und Jugendlichen erkannt und diese in den Lernprozess eingebracht werden können, ist die multiprofessionelle Zusammenarbeit der an der Schule tätigen Professionen von besonderer Bedeutung.

Klassenleitungsteams

Zwei Lehrkräfte leiten gemeinsam eine Klasse, in der sie mit jeweils etwa 10 Stunden wöchentlich eingesetzt sind. Klassengeschäfte, Eltern- und Schülergespräche sowie die Planung des Unterrichts werden erfolgt gemeinsam. In Zusammenarbeit mit den Förderschullehrkräften entwickeln sie Förder- und Fördermaßnahmen und erstellen Förderpläne für einzelne Kinder und Jugendliche.

Pädagogische Konferenzen

Zweimal jährlich und zusätzlich nach Bedarf finden für jede Klasse pädagogische Konferenzen statt. Alle in der jeweiligen Klasse unterrichtenden Lehrkräfte, die zuständige Förderschullehrkraft, pädagogische Fachkräfte (z. B. die Schulsozialarbeiterin bzw. der Schulsozialarbeiter), die Schulbegleitungen und ggf. der Mobile Dienst nehmen teil und beraten über geeignete Maßnahmen.

Jahrgangsteams

Sie treffen sich wöchentlich zu einem festen Termin, um pädagogische und fächerbezogene Themen zu besprechen. Hier findet die konkrete Unterrichtsplanung einzelner Sequenzen auch für Kinder und Jugendliche mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung statt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Klassen- bzw. Fachlehrkräfte, die zum Jahrgang zugehörigen Förderschullehrkräfte, pädagogische Fachkräfte und bei Bedarf das für die Schule zuständige Förderzentrum.

Fachkonferenzen

Neben allen das Fach unterrichtenden Lehrkräften gehört auch mindestens eine Förderschullehrkraft zur Konferenz.¹¹ Sie achtet darauf, dass bei allen Entscheidungen die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung berücksichtigt werden.



5.2 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der Sprachbildung an einer Grundschule

Die Grundschule, an deren Beispiel Möglichkeiten multiprofessioneller Zusammenarbeit im Bereich der Sprachbildung aufgezeigt werden sollen, vereint eine in unterschiedlichen Bereichen herausfordernde Schülerschaft. Die Biographien der Kinder sind unter anderem geprägt durch Flucht- oder Migrationserfahrungen, Gewalt-, Missbrauchs- oder Drogenerfahrungen im Elternhaus oder zeitlich begrenzten Aufenthalten in öffentlichen Einrichtungen wie Flüchtlingsunterkünften oder Frauenhäusern. Die schulische Arbeit richtet damit im Besonderen ihre Aufmerksamkeit auf traumatisierte, emotional instabile Kinder, Kinder mit Lernbeeinträchtigungen, Entwicklungsverzögerungen, mit motorischen oder sprachlichen Auffälligkeiten sowie mit kulturell und sozial bedingten Integrationsproblemen. Begleitet wird das pädagogische Vorgehen von der Notwendigkeit einer durchgängigen Sprachförderung, die sowohl Kinder nicht-deutscher als auch deutscher Herkunft berücksichtigt. Um den Kindern eine erfolgreiche Bildungslaufbahn und die gesellschaftliche Partizipation zu ermöglichen, fokussiert das Leitbild der Schule diese Herausforderungen mit Grundsätzen wie „Jeder und jede ist willkommen“ und „Jede Sprache ist uns wichtig und wertvoll“. Eine multiprofessionelle Zusammenarbeit ist für die Schule vor diesem Hintergrund unabdingbar und fokussiert nicht nur die Förderung der Sprache im Unterricht, sondern auch außerhalb. Die Entwicklung sprachlicher Kompetenzen wird damit eng mit der pädagogischen Arbeit verzahnt.

Im Bereich der Sprachförderung arbeiten die Lehrkräfte der Sprachlernklasse eng mit den Fachlehrkräften zusammen, um sprachliches und fachliches Lernen zu verbinden. Um das gesamte Kollegium für den Bereich der Sprachförderung zu sensibilisieren und in diesen einzubeziehen, erhielt die Schule Fortbildungen zu den Themen „durchgängige Sprachbildung“ und „sprachsensibler Unterricht“ durch das Sprachbildungszentrum des zuständigen Regionalen Landesamtes für Schule und Bildung. Außerdem wurde der Prozess der Erstellung eines „sprachsensiblen Methodenkonzepts“ durch die Fachberatung für sprachliche und interkulturelle Bildung sowie durch eine Schulentwicklungsberaterin unterstützt.

Außerdem wird in vier Sprachen herkunftssprachlicher Unterricht erteilt. Dieser Unterricht ermöglicht zusätzlich einen intensiven Austausch mit den Kindern in ihrer Herkunftssprache und fördert zugleich die Integration. Die herkunftssprachlichen Lehrkräfte unterstützen darüber hinaus bei Sprachbarrieren des Elternhauses, um Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Schule und Elternhaus zu vermeiden.



Die sprachlichen Kompetenzen werden zudem durch außerschulische Akteure gefördert. Unter anderem kooperiert die Schule mit der örtlichen Universität. Studierende arbeiten im Rahmen der Kooperation mehrmals wöchentlich mit den Kindern, um deren sprachlichen Fähigkeiten zu erweitern. Zudem bietet die Universität für die Kinder der Schule ein Sportangebot an, das sportliche Betätigung mit der Förderung der sprachlichen Kompetenzen verknüpft. Um die Sprachförderung auch auf den familiären Kontext zu erweitern und Eltern die Möglichkeit der Partizipation zu geben, hat außerdem die AWO eine Gruppe („Stadtteilmütter“) im Stadtteil etabliert, deren Mitglieder in der Schule Eltern beraten und die Kommunikation zwischen Eltern und schulischem Personal begleiten. Ebenso findet eine enge Zusammenarbeit mit der Sozialarbeiterin der im Stadtteil liegenden Flüchtlingsunterkunft statt.

Der sprachliche Kompetenzaufbau umfasst zudem die Förderung des Sprachgebrauchs in außerunterrichtlichen Kontexten, die die Schule durch die Zusammenarbeit mit im Stadtteil ansässigen Organisationen erzielen möchte: So bietet z. B. der örtliche Sportverein niedrigschwellige Sportangebote für Kinder mit und ohne Fluchterfahrung im Nachmittagsbereich an. Die städtische Musikschule führt regelmäßig ein integratives Trommelprojekt für Kinder mit Fluchterfahrungen durch. Ebenso gehört die Schule dem Stadtteil-Arbeitskreis mit Kindergärten, Schulen, Gesundheitsamt, Lebenshilfe und Jugendhaus an und plant sowie koordiniert Projekte und Veranstaltungen.

Durch das Engagement unterschiedlicher Akteure, die zum Teil die Sprache direkt oder auch nur indirekt fördern, ermöglicht die Schule damit eine Sprachförderung nicht nur im Unterricht, sondern auch im außerunterrichtlichen Kontext und kann damit ihrem Leitbild, jedes Kind und jede Sprache wertzuschätzen, gerecht werden.

5.3 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der Beruflichen Orientierung

„Aktuelle Befunde zeigen, dass die Berufswahl häufig wenig fundiert und von falschen Erwartungen bzw. unrealistischen Eindrücken über Anforderungen und Perspektiven der Berufspraxis geprägt zu sein scheint.“ Quelle: DIEZEMANN, 2014, www.bwpat.de/ausgabe27/diezemann_bwpat27.pdf (Zugriff: 14.06.2017).

Wie dieser Entwicklung entgegengewirkt werden kann, zeigt das nachfolgende Praxisbeispiel einer Integrierten Gesamtschule, die regelmäßig einen Praxistag organisiert, an dem die Jugendlichen u. a. in verschiedenen Workshops umfassende Einblicke in verschiedene Berufsfelder erhalten.



Die multiprofessionelle Zusammenarbeit verschiedener Akteure im Rahmen des Praxistages kann dabei dazu beitragen, den Jugendlichen Perspektiven für eine fundierte und realistische Berufswahl aufzuzeigen.

Das Praxisbeispiel ist (in gekürzter Fassung) aus dem Musterkonzept für Berufs- und Studienorientierung des Niedersächsischen Kultusministeriums (2017) entnommen.

Kooperationspartner gewinnen

Für die Durchführung der Workshops werden verschiedene Akteure einbezogen. Vorrangig sind die Betriebe und ihre Auszubildenden sowie Studienberatungen und Studierende unterschiedlicher Hochschulen.

Mit Unterstützung der Handwerkskammern, der Industrie- und Handelskammer (IHK) und Unternehmensverbänden werden geeignete Betriebe für den Praxistag gewonnen. Mit ihnen wird – wenn möglich – eine regelmäßige Teilnahme am Praxistag vereinbart. Die Schule hat auf diese Weise einen Pool von Kooperationspartnern aufgebaut, die mit dem Konzept des Praxistages vertraut sind.

Darüber hinaus werden Ausbildungsbetriebe beispielsweise bei Besuchen von Lehrkräften während des Betriebspraktikums für den Praxistag angefragt. Die Personalverantwortlichen im Betrieb sind oftmals bereit, die Ausbildungsberufe ihres Betriebes durch geeignete Auszubildende vorstellen zu lassen.

Auszubildende diverser Berufe sowie Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen werden für den Praxistag in die Schule eingeladen, um den Jugendlichen ihre bisherigen schulischen und beruflichen Werdegänge vorzustellen. Dies ist eine Möglichkeit, falschen Vorstellungen entgegenzuwirken und den Jugendlichen realistische, authentische Eindrücke aus der Berufswelt sowie berufliche Perspektiven aufzuzeigen.

Ausbilderinnen, Ausbilder und Verantwortliche von Hochschulen stehen den Auszubildenden bzw. Studierenden unterstützend zur Seite.

Die Bundesagentur für Arbeit wird ebenfalls in die Gestaltung des Praxistages eingebunden, um Fragen der Jugendlichen zu Ausbildungsmöglichkeiten und Studiengängen zu beantworten.

Daneben werden ehemalige Schülerinnen und Schüler für den Praxistag angefragt, denn sie sind mit den Gegebenheiten der Schule sowie ggf. der Region vertraut und können oftmals von eigenen Erfahrungen z. B. hinsichtlich der Teilnahme an Praktika, der Wahl von Wahlpflichtfächern oder auch bei der Schwerpunkt- und Fächerwahl in der gymnasialen Oberstufe berichten.



Eine von der Integrierten Gesamtschule durchgeführte Evaluation zu den bisherigen Veranstaltungen ergab, dass die von den Jugendlichen am Praxistag gewonnenen Erkenntnisse häufig einen relevanten Einfluss auf die Berufliche Orientierung hatten.

5.4 Praxisbeispiel für den Aufbau eines multiprofessionellen Arbeitskreises „Beratung“ an einer allgemein bildenden Schule

An der Schule sind mehrere Professionen im Bereich der Beratung tätig. Um geeignete Beratungsformen zu verschiedenen Themenbereichen und mögliche Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, wurde durch die schulische Sozialarbeit in Abstimmung mit der Schulleitung die Gründung eines Arbeitskreises „Beratung“ initiiert. Die Schulleitung unterstützte dieses Vorhaben und war stets in den Entstehungs- und Entwicklungsprozess eingebunden.

Zunächst wurden die sozialpädagogischen Fachkräfte für schulische Sozialarbeit, die Beratungslehrkräfte und die Schulseelsorgerin zum ersten Treffen eingeladen. Bei diesem Treffen wurden Erfahrungen, Zugänge zur Beratung und Arbeitsweisen ausgetauscht. Außerdem wurde beschlossen, dass auch der Schulmediator, Förderschullehrkräfte sowie die Vertrauenslehrkraft zum Arbeitskreis gehören sollen. Die Treffen sollten zunächst die Koordination der Beratungsarbeit zwischen den einzelnen Professionen erleichtern und einen regelmäßigen Austausch ermöglichen. Bei den ersten Treffen wurden mögliche Formen der Zusammenarbeit und zugleich die notwendige Abgrenzung der Tätigkeiten der Professionen diskutiert. Es wurde festgestellt, dass einzelne Professionen über besondere Beratungsschwerpunkte und Kompetenzen verfügen. Auf Grundlage des Diskussionsergebnisses wurde eine Aufgabenverteilung innerhalb des Arbeitskreises beschlossen:

- **schulische Sozialarbeit:** umfassende sozialpädagogische Beratungsarbeit
- **Beratungslehrkräfte:** umfassende Beratungsarbeit
- **Förderschullehrkräfte:** Beratung besonders bei Hinweisen zu einem möglichen Unterstützungsbedarf an sonderpädagogischer Förderung
- **Schulseelsorge:** Beratung in Krisen- und Notfallsituationen, z. B. bei Trauerfällen
- **Schulmediatorin bzw. Schulmediator:** Mediationsgespräche bei Konflikten
- **Vertrauenslehrkraft:** Ansprechperson bei Problemen, Sorgen und Nöten, Bindeglied zu beratenden Professionen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Arbeitskreises stellten im Verlauf ihrer Arbeit fest, dass die Vielfalt an Beratungsangeboten eine Ressource darstellt, die an der Schule noch zu wenig bekannt ist. Um diese vorhandenen Angebote für alle Schulseitigen transparent



darzustellen, wurde nach Rücksprache mit der Schulleitung beschlossen, gemeinsam ein Beratungskonzept zu entwickeln. Weiterhin wurde vereinbart, einzelne Arbeitskreistreffen zur kollegialen Fallberatung – unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Schweigepflicht – zu nutzen. So können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom jeweiligen Fachwissen und der besonderen Kompetenz der anderen Professionen profitieren und ihren Blick auf den eingebrachten Fall fachkompetent erweitern.

Zukünftig sollen auch besondere, multiprofessionell ausgerichtete Beratungskonzepte, wie z. B. die kollegiale Erziehungsberatung, implementiert werden. Hierbei beraten drei unterschiedliche Professionen im Team eine Lehrkraft oder eine schulische Mitarbeiterin bzw. einen schulischen Mitarbeiter nach einem bestimmten Vorgehen zu einem Fall. Das Ziel dieser Beratungsform ist, den Fall mit möglichst vielfältiger Beratungskompetenz zu bearbeiten und die Kollegin bzw. den Kollegen lösungsorientiert zu unterstützen.

Außerdem wird die Kooperation mit externen Einrichtungen wie z. B. mit dem sozialpsychiatrischen Dienst oder mit der Kinder- und Jugendberatungsstelle angestrebt. Diese könnten in regelmäßigen Abständen Sprechstunden in der Schule anbieten, um den Kindern und Jugendlichen einen niedrigschwelligen Zugang zum Angebot zu ermöglichen. Um mögliche Kooperationen konkret auszuarbeiten, werden regelmäßig auch außerschulische Institutionen, wie das Jugendamt oder die Beratungsstelle zum Arbeitskreis eingeladen.

Der Arbeitskreis „Beratung“ ist inzwischen ein fester Bestandteil der schulischen Arbeit geworden. Er berichtet regelmäßig dem Kollegium bei Dienstbesprechungen sowie den Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Erziehungsberechtigten im Rahmen von Gesamtkonferenzen, über die Schulhomepage, über Elternbriefe und E-Mails von seiner Arbeit und seinen Angeboten. Dabei werden gleichzeitig weitere Bedarfe und Anregungen abgefragt, im nächsten Arbeitskreis besprochen und gegebenenfalls entsprechende Angebote konzipiert.

5.5 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit in der berufsbildenden Schule

Das folgende Beispiel beschreibt die Möglichkeiten der multiprofessionellen Zusammenarbeit im Zusammenhang mit der inklusiven Beschulung einer Auszubildenden in der Teilzeitberufsschule.

Eine achtzehnjährige Schülerin möchte in eine Ausbildung zur Tischlerin eintreten. Die abgebende Schule ist ein Landesbildungszentrum für Hörgeschädigte mit Internat, das von der Schülerin über mehrere Jahre in größerer Entfernung von ihrem Wohnort besucht wurde.



Die Schülerin bewirbt sich erfolgreich um einen Ausbildungsplatz und der Betrieb meldet die Auszubildende an der zuständigen berufsbildenden Schule an. Bei der Anmeldung wird auf dem Anmeldeformular der Schule nach einem bestehenden Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung gefragt, die Auszubildende bzw. der Ausbildungsbetrieb machen entsprechende Angaben.

Die zuständige Abteilungsleitung der berufsbildenden Schule nimmt unter Einbeziehung der Schulleitung daraufhin Kontakt mit der Auszubildenden auf. In einem persönlichen Gespräch werden die Hörbeeinträchtigung bzw. der bisherige Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung und die Unterstützungsmaßnahmen thematisiert. Es bestätigt sich, dass die Auszubildende weiterhin nachweislich einen Förderbedarf hat und neben den persönlichen Unterstützungseinrichtungen auch auf technische Maßnahmen im Unterrichtsraum angewiesen sein wird.

Die Abteilungsleitung nimmt anschließend Kontakt mit der für die inklusive Beschulung zuständigen Lehrkraft der berufsbildenden Schule auf. Diese wendet sich an das regionale Landesbildungszentrum für Hörgeschädigte und bittet um Beratung. Gleichzeitig informiert die Schule die schulfachlich zuständige Dezernentin bzw. den schulfachlich zuständigen Dezernenten des Regionalen Landesamtes für Schule und Bildung. Parallel wendet sich die Förderschullehrkraft unter Einbeziehung der Schulleitung an den Schulträger und informiert diesen über die Anmeldung der Schülerin und darüber, dass wahrscheinlich bauliche bzw. technische Maßnahmen (wie ein Sprachunterstützungssystem, Einbau von Akustikplatten etc.) für den Unterricht erforderlich sein werden.

Baldmöglichst findet ein Ortstermin (Klassenraumbegehung) mit einer Vertretung des Schulträgers, der Förderschullehrkraft, einer Vertretung des örtlichen Landesbildungszentrums, der zuständigen Abteilungsleitung, der vorgesehenen Klassenlehrkraft und der Auszubildenden zur Klärung der notwendigen Maßnahmen statt.

Die vereinbarten technischen Maßnahmen werden vom Schulträger eingeleitet und durch Fachfirmen unter schulinterner Beteiligung der Hausmeisterin bzw. des Hausmeisters und der Schullehrkraft bzw. des Schullehrers (ggf. technische Unterstützung) bis zur Aufnahme des Unterrichts umgesetzt.

Parallel informiert die Klassenlehrkraft die anderen Lehrkräfte der Klasse, ob und inwieweit ein Nachteilsausgleich im Zusammenhang mit Leistungsnachweisen erforderlich sein wird.

Zur Feststellung eines ggf. erforderlichen Nachteilsausgleiches wird eine Klassenkonferenz vereinbart.



Während der Ausbildung halten die Förderschullehrkraft, die Auszubildende und die Klassenlehrkraft regelmäßig (mindestens einmal im Schulhalbjahr) Kontakt, um die getroffenen Unterstützungsmaßnahmen auf Wirksamkeit zu prüfen und ggf. Anpassungen vorzunehmen. Darüber hinaus besteht jederzeit die Möglichkeit, die Beratung und Unterstützung der schulischen Sozialarbeit oder der Beratungslehrkraft in Anspruch zu nehmen.

Bei Bedarf nimmt die Klassenlehrkraft mit Einverständnis der Auszubildenden rechtzeitig vor den Prüfungen Kontakt zum zuständigen Prüfungsausschuss auf.

An Ausbildersprechtagen ist die Klassenlehrkraft auch über den Erfolg der technischen Unterstützungsmaßnahmen bzw. über die Maßnahmen zum Nachteilsausgleich informiert.

5.6 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit bei Absentismus und schulvermeidendem Verhalten an einer berufsbildenden Schule

Besonders Kinder und Jugendliche können auf multiple Belastungen mit psychosomatischen Beschwerden reagieren, die in der Folge zu Schulabsentismus führen können. Aber auch in der berufsbildenden Schule, besonders in Berufseinstiegsklassen, kann schulvermeidendes Verhalten bei jungen Erwachsenen beobachtet werden. Die Ursachen hierfür sind häufig multikausal und z. B. auf soziale Ängste oder problematische familiäre Umstände zurückzuführen. Die Handlungsmöglichkeiten, Schulabsentismus zu begegnen, sind ebenso vielfältig wie die zugrundeliegenden Ursachen. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, die trotz Schulpflicht nur unregelmäßig oder gar nicht mehr am Unterricht teilnehmen, begeben sich zumeist in negative schulische, berufliche und soziale Entwicklungen. Dabei handelt es sich bei Schulabsentismus nicht um ein homogenes Verhaltensmuster. Um auf Schulabsentismus zielgerichtet und wirksam reagieren zu können, ist das Zusammenwirken der unterschiedlichen Professionen in und um Schule von besonderer Bedeutung.

In dieser Berufseinstiegsschule, die als Beispiel genannt werden soll, gibt es seit vielen Jahren ein Konzept zum Absentismus. Einige der jungen Erwachsenen haben bereits an der allgemein bildenden Schule hohe Fehlzeiten gehabt. Um auf Absentismus sofort reagieren zu können, wurden alle Lehrkräfte mit einem mobilen Telefon ausgestattet. Sollten die jungen Erwachsenen sich bis zum Unterrichtsbeginn bei der jeweiligen Lehrkraft nicht krank oder verspätet gemeldet haben, werden Volljährige persönlich kontaktiert oder – sofern die Volljährigkeit noch nicht erreicht ist – ihre Erziehungsberechtigten im Laufe des Vormittags telefonisch über das Fehlen ihres Kindes unterrichtet. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Gründe für das Fernbleiben vom Unterricht zu klären und aufzuarbeiten. Das ist zunächst Aufgabe der Klassenlehrerin bzw. des Klassenlehrers. Kommt es weiterhin zu unentschuldigtem Fehlzeiten



erhält die Betroffene bzw. der Betroffene (bei nicht Volljährigen die Erziehungsberechtigten) eine schriftliche Mahnung durch die Schule. Darüber hinaus werden die sozialpädagogischen Fachkräfte und / oder die Beratungslehrkräfte frühzeitig in den Beratungsprozess miteinbezogen, um dem schulvermeidenden Verhalten pädagogisch entgegenwirken zu können. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass die in den Beratungsprozess eingebundenen Professionen mit der Betroffenen bzw. mit dem Betroffenen gemeinsame Lösungen erarbeiten. Dies kann z. B. im Rahmen eines Beratungsgesprächs (mit den Erziehungsberechtigten), eines Hausbesuches, der Zusammenarbeit mit dem Amt für Jugend und Familie oder der Fachstelle für Schulvermeidung geschehen. Auch die Unterstützung durch die Schulpsychologie der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung ist möglich.

Führen die Unterstützungsmaßnahmen der Schule und ggf. weiterer externer Institutionen zu keiner Veränderung des schulvermeidenden Verhaltens, sollten zuletzt Sanktionen durch Ordnungsmaßnahmen und Ordnungswidrigkeitsverfahren erfolgen.



6 Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht von Schulleitungen weiterentwickeln und stärken

Um die multiprofessionelle Zusammenarbeit in der eigenverantwortlichen Schule weiterzuentwickeln und zu stärken, haben Schulleiterinnen und Schulleiter verschiedene Steuerungsmöglichkeiten (siehe Abbildung).



Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit kann es wichtig und hilfreich sein, Beratung aus dem engeren schulischen Kontext (z. B. schulische Netzwerke, siehe Kapitel 4.3), aus den zuständigen Behörden oder von externen Organisationen aktiv einzuholen.

6.1 Förderung der Zusammenarbeit durch Leitungshandeln

Eine nicht zu unterschätzende Gelingensbedingung für die multiprofessionelle Zusammenarbeit ist das Schulleitungshandeln. Eine positive Haltung zur Kooperation im innerschulischen und außerschulischen Bereich ist notwendig, um Veränderungsprozesse initiieren zu können. Im Sinne eines „**Shared Leadership**“ (**geteilte Führung**) kann die Schulleiterin bzw. der Schulleiter Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten delegieren (Ausnahme: Mitarbeitende von Kooperationspartnern), damit lebendige und sich entwickelnde Teams entstehen können.



6.2 Organisationsentwicklung

6.2.1 Schaffung hilfreicher Strukturen

Schulleiterinnen und Schulleiter können auch durch organisatorische Maßnahmen die Voraussetzungen für gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit schaffen. Dabei haben sich aus der Schulpraxis einige Strukturen als hilfreich und gewinnbringend erwiesen.

Wesentliche Gelingensbedingungen gerade auch bei einem wechselnden Personenkreis, der sich im Rahmen von Multiprofessionalität in Schule immer wieder neu finden muss, sind entwickelte Teamstrukturen und -arbeitsweisen. Bedeutsam ist weiterhin, dass es für die multiprofessionelle Zusammenarbeit Teamverantwortliche gibt, die darauf achten, dass das Team in der Organisation der Schule verankert ist und über wesentliche Schnittstellen – z. B. zur Steuergruppe – verfügt. Gegenseitige Unterstützung sollte ein essenzieller Teil der Organisationskultur sein.

Weiterhin steuern die Teamverantwortlichen den Kommunikationsprozess und sind Ansprechpersonen für alle Beteiligten. Besprechungen zwischen den unterschiedlichen Professionen sollten angeleitet und über einen längeren Zeitraum begleitet werden. Langfristig in gleicher Zusammensetzung arbeitende Teams benötigen ggf. auch eine feste Teamleitung. Die Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters besteht darin, die zeitlichen, räumlichen und ggf. digitalen Voraussetzungen im Rahmen der schulischen Möglichkeiten zu schaffen sowie die Ergebnisse der einzelnen Teams zusammenzuführen (siehe Ziffer 6.4.1, 6.4.2 und 6.4.3).

Selbstverständnis der Teams sollte es sein, dass alle Mitglieder gleichberechtigt daran arbeiten, den jeweiligen Prozess bzw. die jeweilige Situation zu verbessern und zufriedenstellend zu gestalten. Je komplexer die zu bewältigende Aufgabe ist, desto eher können durch geteilte Führung Synergien der unterschiedlichen Stärken innerhalb des Teams entstehen. Formen der Beratung, Unterstützung und Konfliktlösung werden in gemeinsamer Verantwortung multiprofessionell gestaltet.

Ergebnisse und die Vorgehensweise in der gemeinsamen Arbeit sollten systematisch und möglichst zeiteffizient dokumentiert werden. Dadurch werden Übergaben und die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen erleichtert.

Für den Beginn einer langfristigen sowie multiprofessionellen Zusammenarbeit und / oder prozessorientierten Weiterentwicklung multiprofessioneller Zusammenarbeit kann es sinnvoll sein, professionelle Begleitung in Anspruch zu nehmen. Hierfür bieten die Regionalen Landesämter für Schule und Bildung entsprechende Unterstützung an (siehe Kapitel 9).



6.2.2 Zusammenarbeit und Teamorientierung als allgemeine Handlungsprinzipien

Der Prozess der Förderung von multiprofessioneller Zusammenarbeit in Schule kann am Ende in einer teamorientierten Ausrichtung des gesamten Systems münden, in welchem alle Organisationsstrukturen und Steuerungsmechanismen teamorientiert gedacht werden, wobei die Gesamtverantwortung immer bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter liegt. Wie eine solche Konzeption im Einzelnen aussehen kann, hängt von der jeweils eigenverantwortlichen Schule und ihren Voraussetzungen ab, die beispielsweise neben der Schulgröße auch das Umfeld und die schulprogrammatische Ausrichtung beinhalten können.

Für diesen umfangreichen und möglichst durch die im Schulprogramm festgelegten Entwicklungsziele gesteuerten Prozess kann eine Beteiligung der Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater, der Schulpsychologie der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung sowie des Niedersächsischen Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung sehr hilfreich sein (siehe Kapitel 8 und 9). Darüber hinaus unterstützen auch Schulpsychologinnen und Schulpsychologen sowie Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung mit ihren Angeboten Schulentwicklungsprozesse auf persönlich-kommunikativer Ebene (z. B. in den Bereichen Supervision, Teamentwicklung und Konfliktmanagement).

6.3 Personalentwicklung

Im Bereich der Personalplanung und Personalentwicklung benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter Kenntnisse über Ausbildungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Kompetenzen der im Landesdienst Beschäftigten, außerdem sichere und verbindliche Rechtsberatung bei Verträgen und Grundsätzen der Arbeitsverhältnisse von schulischen und außerschulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein unterstützender Ansprechpartner in dem Bereich der rechtlichen und strukturellen Beratung sind hier die Regionalen Landesämter für Schule und Bildung.

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten zur Professionalisierung den Einsatz von Instrumenten wie der kollegialen Fallberatung, Supervision und Einzelfallberatung durch Expertinnen und Experten ermöglichen (siehe Kapitel 7.2). Hierdurch können die Reduzierung von Belastungen und Gefährdungen einerseits und die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Schule in herausfordernden Situationen (z. B. Verhalten von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aufgrund schwerwiegender Umstände) andererseits erreicht werden.

Das Kollegium erhält Unterstützung und Entlastung durch gezielte Fort- und Weiterbildung. Die am Bedarf der eigenen Schule orientierte Fortbildung kann über das Beratungs- und Unterstützungssystem (B&U) der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung sowie über



die regionalen Kompetenzzentren für Lehrkräftefortbildung angefordert werden (siehe Kapitel 9).

6.4 Ressourcenmanagement

6.4.1 Zeitmanagement

Für eine erfolgreiche multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schule sind gemeinsame Beratungszeiten essenziell. Auch wenn der Stundenplan in der Regel eine sehr starre Zeitstruktur vorgibt, lassen sich dennoch systematisch Besprechungszeiten verankern, beispielsweise durch wöchentliche, fest eingerichtete Besprechungszeiten für alle Kolleginnen und Kollegen (entsprechende Modelle sind an vielen Schulen bereits implementiert). Auch bei einer veränderten Rhythmisierung im Zusammenhang mit dem gebundenen oder teilgebundenen Ganztags lassen sich gemeinsame Besprechungszeiten fest im Stundenplan einrichten.

6.4.2 Raummanagement

Neben den benötigten Zeitressourcen sind geeignete Räumlichkeiten und ihre Verwaltung unabdingbar. Besprechungs-, Gruppen- und auch Therapieräume müssen gefunden und eingerichtet werden. Neben der Kreativität der Schulleitung ist hier auch eine unterstützende Mitwirkung des Schulträgers erforderlich.

Es besteht auch die Möglichkeit, die Bauberatung der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung einzubeziehen.

Durch die zur Verfügung gestellten zeitlichen und räumlichen Ressourcen kann so die Bedeutung multiprofessioneller Zusammenarbeit in der Schule hervorgehoben und für alle sichtbar gemacht werden.

6.4.3 Finanzen

Schulen benötigen für eine gelingende Zusammenarbeit eine angemessene personelle und sächliche Ausstattung (z. B. moderne Technologien zur Kommunikation, Vernetzung und Dokumentation).

Das Land Niedersachsen hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich Stellen für den Ausbau von multiprofessionellen Teams geschaffen. Auch in den kommenden Jahren strebt das Land an, personelle Ressourcen für die multiprofessionelle Zusammenarbeit zur Verfügung zu stellen.



Die notwendigen sächlichen Anschaffungen sind in der Regel aus dem vom Schulträger zur Verfügung gestellten Budget zu finanzieren. Eventuell kann beim zuständigen Schulträger eine Sonderzuwendung beantragt werden.

Die Kosten für die Teilnahme an Fortbildungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit sind aus dem Schulbudget des Landes Niedersachsen zu tragen. Die Schulleitungen entscheiden im Rahmen der Eigenverantwortung über die Teilnahme der Lehrkräfte und der im Landesdienst übrigen Beschäftigten an Fortbildungsveranstaltungen.

7 Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht von Lehrkräften und anderen an Schule tätigen Professionen

Lehrkräfte und andere an Schule tätige Fachkräfte arbeiten täglich in multiplen Beziehungs- und Kooperationsstrukturen, die ein hohes Maß an Flexibilität und kommunikativer Expertise erfordern.

Basis für eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit ist eine Haltung, die zunächst die eigenen fachlichen Potenziale und Handlungsoptionen definiert und im pädagogischen Kontext antizipiert, außerdem eine Haltung, die wertschätzend und offen mit unterschiedlichen Perspektiven, Einsichten und Vorgehensweisen umzugehen vermag.

In jeder einzelnen Schule ist es für die beteiligten Lehrkräfte und den anderen an Schule tätigen Professionen entscheidend, Termine und Verbindlichkeiten so abzustimmen, dass Vertreterinnen und Vertreter der unterschiedlichen Professionen systematisch und zielorientiert Absprachen treffen können.

Aus Sicht von Lehrkräften und anderen an Schule tätigen Professionen ergeben sich häufig die folgenden Fragen zum konkreten multiprofessionellen Handeln:

- Was kann jede und jeder Einzelne tun, damit multiprofessionelle Zusammenarbeit gelingt?
- Wie kann Entlastung und Hilfe sowohl für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene als auch für Lehrkräfte bzw. für andere an Schule tätige Fachkräfte geschaffen werden?
- Wie kann ein Umgang mit sehr unterschiedlichen Ansichten und Ideen gelingen?
- Wie lassen sich multiprofessioneller Austausch und Zusammenarbeit auch vor dem Hintergrund persönlicher Ressourcen konkret gestalten?
- Wie werden konkrete Ergebnisse erzielt und welche Verbindlichkeiten gibt es?
- Wie kann multiprofessionelles Handeln nachhaltig umgesetzt werden?
- Woran ist festzustellen, dass multiprofessionelles Handeln wirkt?



Neben den in den bisherigen Kapiteln und Handlungsfeldern dargestellten Ansätzen und Zugangsweisen lohnt sich der Blick auf grundlegende Aspekte zwischenmenschlicher Kommunikation, die Antworten auf o. g. Fragestellungen bieten können.

7.1 Wie können Menschen gut zusammenarbeiten?

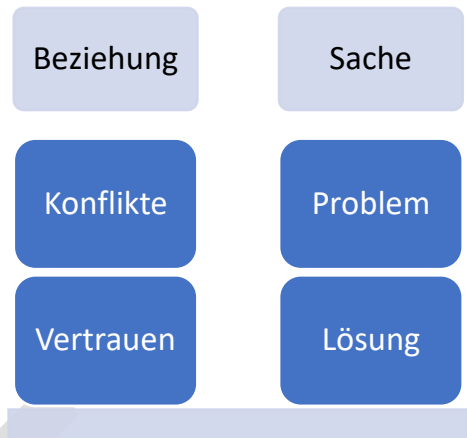
Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen und Menschen ist nicht immer einfach. Sie erfordert u. a. eine gemeinsame Grundhaltung sowie unterstützende Gesprächsstrukturen.

Gelingensbedingungen multiprofessioneller Zusammenarbeit

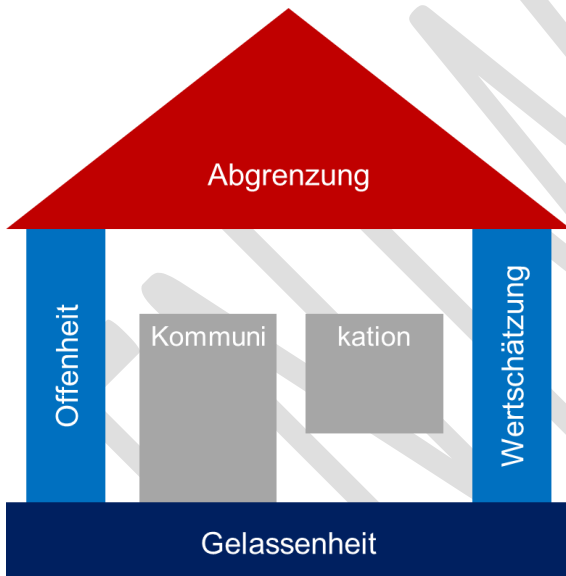
- Offenheit und Vertrauen
- eine grundsätzliche Anerkennung der Kompetenzen im multiprofessionellen Team
- die Bereitschaft, demokratisch zusammenzuarbeiten und Kompromisse einzugehen
- die Bereitschaft, sich auf andere einzulassen und unterschiedliche Perspektiven wertzuschätzen
- gemeinsame Ziele
- eine Gesprächskultur, die sowohl einer Struktur folgt als auch kreative und freie Elemente zulässt
- klare, einvernehmliche Absprachen zur Zusammenarbeit im jeweiligen System
- verbindliche Vereinbarungen zur Umsetzung und Weiterarbeit
- einen angemessenen Raum und Rahmen

Der Gestaltung von Zusammenarbeit, Kooperation und Kommunikation kommt dabei eine besondere Rolle zu. Hier kann ggf. die Unterstützung durch Expertinnen und Experten hilfreich sein.

Kommunikationspsychologisch betrachtet geht es um eine Ausgewogenheit zwischen sachlichen Aspekten und Beziehungsgestaltung der Akteure untereinander. Ohne eine gemeinsame Basis des Miteinanders ist eine sachliche Auseinandersetzung oft wenig erfolgversprechend. Eine effektive Gesprächsstruktur berücksichtigt den Aspekt der Beziehung, überbewertet diesen aber auch nicht. Stimmen die äußeren Strukturen, gelingt es den Beteiligten zumeist, in einer angemessenen Zeit eine ausreichende gemeinsame Basis zu schaffen (siehe Kapitel 6).



Für eine gelingende und nachhaltige Zusammenarbeit ist es hilfreich, sich mit der eigenen Haltung zu beschäftigen, um entsprechend offen, freundlich und lösungsorientiert in den Austausch zu gehen. Als praktische Orientierung kann das „Haus der Haltung“ (siehe Abbildung) dienen.



Das „Haus der Haltung“ fasst wichtige Bestandteile rund um das Thema „Haltung“ zusammen und visualisiert deren Zusammenhänge.

Das Fundament einer förderlichen Haltung für die multiprofessionelle Zusammenarbeit ist Gelassenheit. Eine gewisse Ruhe und Unaufgeregtheit sind hilfreich für eine offene und wertschätzende Zusammenarbeit.

Eine Häufung von Terminen ohne zeitliche Reserven und angemessene Pausenzeiten erhöht die Belastung der Beteiligten. Diesen fällt es

dann zuweilen schwer, offen auf andere zuzugehen und wertschätzend mit den Meinungen anderer umzugehen. Um beim Bild des Hauses zu bleiben: Die Wände geraten ins Wanken, wenn das Fundament nicht ausreichend tragfähig ist. Grundsätzliche Offenheit sowie die Fähigkeit, andere Perspektiven und zunächst abwegig klingende Lösungsideen wertzuschätzen, sind wichtig für eine produktive multiprofessionelle Zusammenarbeit. Diese Grundoffenheit wird durch zeitliche und räumliche Aspekte unterstützt (siehe Kapitel 6.4).

Ein Haus ohne Dach wiederum ist der Witterung schutzlos ausgeliefert. Ein gewisses Maß an Abgrenzung ist daher für eine multiprofessionelle Zusammenarbeit unbedingt erforderlich.



Dazu gehört, den eigenen Aufgabenbereich und dessen Grenzen zu kennen. Dies schützt auch davor, sich zu überfordern oder zu sehr zu involvieren.

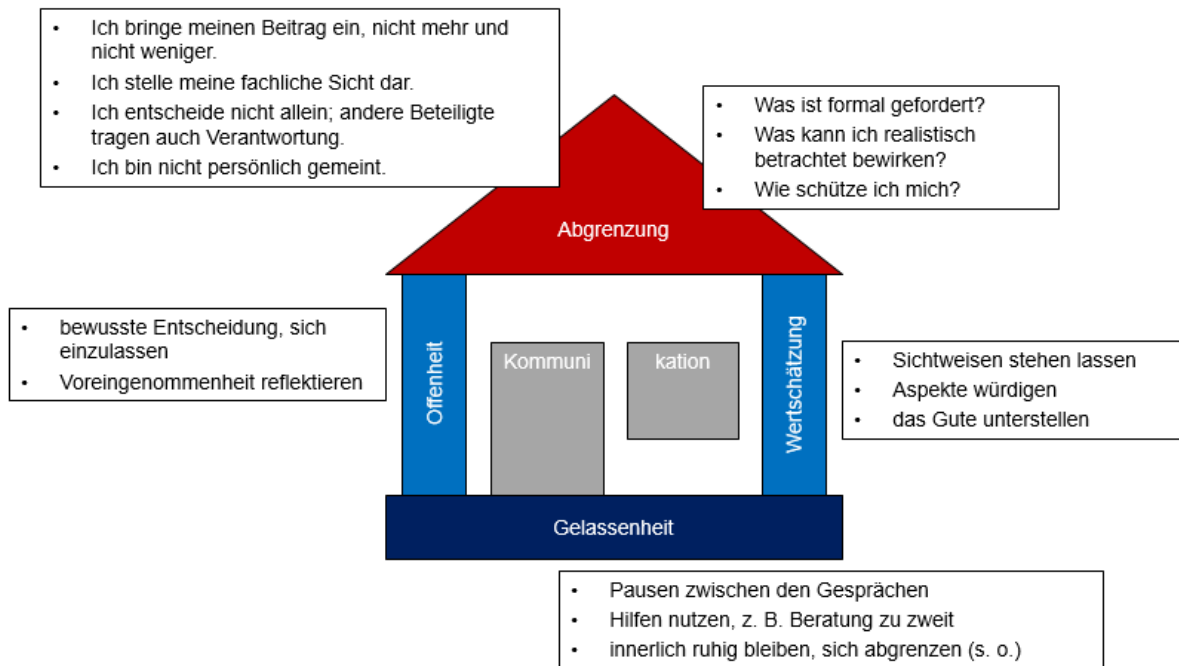
Die Türen und Fenster des Hauses symbolisieren die Art der Kommunikation. Symbolisch betrachtet hängt die Art der Kommunikation davon ab, wie das Haus gestaltet ist:

- Vergewissere ich mich wertschätzend und offen, dass ich die andere Person richtig verstanden habe, um Missverständnisse zu vermeiden?
- Ist das Fundament, d. h. meine Gelassenheit, stabil oder brüchig?
- Lassen die Wände genug Raum für Fenster und damit für gelingende Kommunikation?

Übertragen bedeutet das zum Beispiel im Extremfall: Bin ich so offen und wertschätzend, dass ich mich selbst gar nicht mehr einbringe? Oder trifft das Gegenteil zu: Stelle ich mich überhaupt nicht auf mein Gegenüber ein und bin ich kaum offen für andere Perspektiven?

Wie gelingt es mir, eine Ausgewogenheit zwischen Abgrenzung, Offenheit, Wertschätzung und Gelassenheit herzustellen, so dass ich offen für die Perspektiven anderer bleibe und meine Sichtweise gleichzeitig erfolgreich in das Gespräch einbringe?

In der Psychologie ist bekannt, dass eine bildhafte Form der Reflexion die Entwicklung einer positiven Grundhaltung unterstützen kann. Die folgende Abbildung stellt exemplarisch Aspekte zu den verschiedenen Bestandteilen des Hauses vor.



Adaptiert aus: Kuhl, Solzbacher & Zimmer (2017). WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. Schneider: Hohengehren.

Es kann hilfreich sein, zu diesen Punkten ein eigenes Haus zu entwerfen, das dem persönlichen momentanen Haltungszustand entspricht.

In einem nächsten Schritt kann das gewünschte Haus nach eigenen Vorstellungen gezeichnet werden. Falls Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit vorausgesehen sind, könnte mehr Abgrenzung und damit ein Haus mit festem und größerem Dach wünschenswert sein. Vorstellungsbilder können herausfordernde Gespräche begleiten und einen förderlichen Einfluss haben.

Gleiches gilt, wenn sich folgende Grundannahmen immer wieder vor Augen geführt oder diese als kleine Kärtchen mit in Gespräche genommen werden. Auch können eigene Sätze oder Anregungen entsprechend genutzt werden.

Grundannahmen, die multiprofessionelle Zusammenarbeit unterstützen

- Die, die da sind, sind die Richtigen und Expertinnen und Experten für ihren Bereich.
- Durch Zusammenarbeit, anteilige Aufgabenübernahme und geteilte Verantwortung entsteht Entlastung.
- Beziehungen gestalten und Netzwerke aufbauen benötigt Zeit und Vertrauen.

Im Hinblick auf eine hilfreiche Gesprächsstruktur ist eine Orientierung an Methoden, die einen Problemlöseprozess in Gruppen strukturieren, sinnvoll. Ziel ist, eine gemeinsame Lösungsfindung zu erleichtern. Das folgende exemplarisch dargestellte Grundmodell nimmt eine Abwägung zwischen Beziehungs- und Sachaspekten vor.

In der nebenstehenden Grafik sind drei Gesprächsphasen dargestellt. Grundsätzlich ist es sinnvoll, ein Gespräch diesen Phasen entsprechend vorzubereiten und zu moderieren. Dies kann bei Bedarf in einer Zweierbesetzung geschehen.

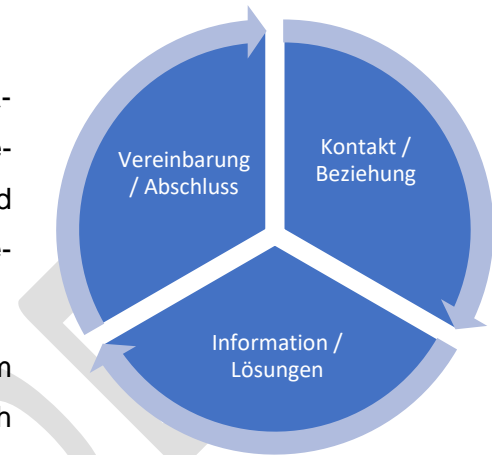
Bei wiederkehrenden Zusammenkünften kommt dem Aufbau von Routinen eine wichtige Rolle zu. Wenn sich die Beteiligten an eine bindende Struktur gewöhnt haben, lassen sich Absprachen, Übergaben und Vorbereitungen zielgerichtet und zufriedenstellend durchführen. Im Sinne von Routinen eignen sich auch Poster, Plakate oder vordruckte Protokollbögen mit den entsprechenden Punkten.

Wichtig ist vor allem die wertschätzende Haltung. Bereits kleinere Missstimmungen und Missachtungen können zu einer eingeschränkten und negativen Grundhaltung in der Zusammenarbeit führen.

Lassen Sie zu, dass auch Dinge zur Sprache kommen, die die Beziehungsebene betreffen. Wichtig bleibt eine klare Moderation und Zielsetzung für die Sitzung oder das Gespräch.

Die drei Bestandteile in der Abbildung sind gleich groß dargestellt: Die Zeit, die diese in der Praxis einnehmen, variiert jedoch nach Anlass. Ein professionell geführtes Gespräch soll offen, wertschätzend und klar auf der Sach- und Beziehungsebene geführt werden.

Im Folgenden finden Sie einige Anregungen zu den drei Phasen. Die Liste hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.





Gesprächsleitfaden

Kontakt aufbauen, Beziehungen gestalten:

- freundliche Begrüßung und Ansprache
- persönliche Rückfragen, Smalltalk, Alltägliches – wie die Baustelle vor der Tür
- Raumgestaltung, Getränke, etc.
- Rollen klären (v. a. Gesprächsleitung)
- kurze Verständigung auf das Vorgehen
- noch vorab zu klärende Dinge, z. B. der Verlauf der letzten Sitzung, Anliegen, Sorgen, Ärgernisse
- positiven Abschluss gestalten (persönlich und pünktlich)

Informationen austauschen, mögliche Lösungen suchen:

- Jede und jeden ausgewogen zu Wort kommen lassen
- Ziel der Sitzung, ggf. klare Tagesordnung oder Ablaufroutine
- Fokus auf die Ressourcen und mögliche Lösungsansätze
- Ideen zunächst unbewertet stehen lassen und Perspektiven wertschätzen
- Abwägung der Ansätze, Integration der Informationen

Vereinbarungen treffen, Abschluss finden:

- Entscheidung treffen, welche Lösungsansätze und Ideen umgesetzt werden sollen
- Aufgaben entsprechend der Expertise und Aufgabenbereiche verteilen
- ggf. Fristen vereinbaren

Neben der dargestellten Gesprächsstruktur gibt es die Möglichkeit, für den jeweiligen Anlass entwickelte Vorgehensweisen anzuwenden. Im Folgenden werden ausgewählte Methoden, die sich in der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule als hilfreich erwiesen haben, exemplarisch aufgeführt und kurz dargestellt.



7.2 Anlässe multiprofessioneller Zusammenarbeit – Methodenbeispiele

Methodenbeispiele für unterschiedliche Anlässe multiprofessioneller Zusammenarbeit

- Fallberatung
- Kooperative Förderplanarbeit
- Moderation „Runder Tische“

Bei der Einführung der im Folgenden dargestellten Methoden sowie deren Implementierung können die Beraterinnen und Berater der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung unterstützen (siehe Kapitel 9).

7.2.1 Fallberatung: Gegenseitige Unterstützung erfolgreich gestalten

Fallberatung, in Anlehnung an die sogenannte kollegiale Fallberatung, ist eine Form der kollegialen Beratung, in der die Teilnehmenden gemeinsam und gleichberechtigt konkrete berufliche Situationen diskutieren und nach Lösungen für einen „Fall“ suchen. Eine Person, Fallgeberin bzw. Fallgeber genannt, stellt eine Situation dar und lässt sich von den anderen beraten. Die Beratenden müssen dabei nicht direkt mit dem Fall zu tun haben.

Die kollegiale Fallberatung folgt einem festen Ablaufschema. Damit sie gelingt, ist es wichtig, dass alle Teilnehmenden der vorgegebenen Struktur folgen und fair miteinander umgehen. Um dies zu gewährleisten, wird eine Moderatorin oder ein Moderator für die Dauer der Sitzung aus dem Kreis der Teilnehmenden gewählt.

In der Praxis existieren zahlreiche unterschiedliche Ablaufschemata. Überwiegend basieren sie auf den bekannten und dokumentierten Modellen der kollegialen Fallberatung (Schlee & Mutzek 1996; Fiege 1999; Franz & Kopp 2010; Schlee 2008; Mutzeck und Schlee 2008; Tietze 2008; Bennewitz und Daneshmand 2010, Zeiler 2012).

Kenntnisse über Gesprächsführung sind für eine gelungene Umsetzung kollegialer Fallberatung ebenso entscheidend wie eine erfolgreiche Implementierung an der jeweiligen Schule. Eine fachliche Begleitung zum Start kollegialer Beratung an der eigenen Schule hat sich als hilfreich und zielführend erwiesen.

7.2.2 Kooperative Förderplanarbeit

Die Methode der Kooperativen Förderplanung geht zurück auf Popp, Melzer, Methner: Förderpläne entwickeln und umsetzen (München 2011). Mithilfe von KEFF – der Kooperativen Erstellung und Fortschreibung (individueller) Förderpläne – werden alle an der Förderung des



Kindes, der / des Jugendlichen oder der / des jungen Erwachsenen Beteiligten einschließlich des Kindes, der / des Jugendlichen oder der / des jungen Erwachsenen selbst sowie deren / dessen Erziehungsberechtigten, in den Förderprozess eingebunden. Sie arbeiten gleichberechtigt zusammen, welches im Rahmen der Teamarbeit zu einer Steigerung der Effektivität beiträgt, eine Arbeitsteilung ermöglicht und Verantwortlichkeiten auf die einzelnen Beteiligten überträgt.

KEFF basiert auf den Stärken des Kindes, der / des Jugendlichen bzw. der / des jungen Erwachsenen. Die Methode berücksichtigt verschiedene Lern- und Lebensbereiche und ermöglicht einen direkten Austausch. Auf diesem Weg entsteht eine hohe Transparenz im Hinblick auf z. B. diagnostische Prozesse sowie eine Verbindlichkeit in Bezug auf die gemeinsame Planung, Umsetzung und Evaluation der Förderziele und Maßnahmen. Die Anzahl der Ziele wird dabei bewusst auf zwei bis drei begrenzt.

Es bedarf eines überschaubaren Zeitrahmens bzw. konkreter Termine im Schuljahr, damit die individuelle Förderplanung regelmäßig evaluiert und fortgeschrieben werden kann.

7.2.3 Die Moderation „Runder Tische“

Ein „Runder Tisch“ steht für die Absicht, möglichst alle an einer bestimmten Herausforderung Beteiligten zusammenzubringen, um ein Vorgehen abzustimmen, das von einer breiten Mehrheit getragen und nachhaltig umgesetzt wird. Zu einem „Runden Tisch“ in der Schule versammeln sich in der Regel Personen mit unterschiedlichen Professionen, Interessen und Aufgaben, um für ein Kind, einer bzw. einen Jugendlichen oder einer bzw. einen jungen Erwachsenen bzw. mit einem Kind, einer bzw. einem Jugendlichen oder einer bzw. einen jungen Erwachsenen Lösungen zu erarbeiten. Die einzelnen Beteiligten bringen unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen mit, die sie aktiv in die Gestaltung der Lösung einbringen.

Wesentlich für den Erfolg eines "Runden Tisches" ist eine strukturierende Moderation. Die Moderatorin bzw. der Moderator trägt die Prozessverantwortung, die Verantwortung für die Ergebnisse liegt jedoch in der Hand aller Beteiligten (Buhren / Rolf 2012, Kleber u. a. 2006).



8 Interne Evaluation in der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule

Jede bzw. jeder ist anders – das betrifft alle Menschen, Erwachsene wie Kinder und Jugendliche

Der vorhandenen Heterogenität begegnet Schule idealerweise mit multiprofessioneller Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen und Professionen. Alle Beteiligten tragen mit ihrem unterschiedlichen Wissen und Können dazu bei, dass sich jede und jeder gut entwickeln kann. Damit sind hohe Anforderungen verknüpft. Wenn Beteiligte aus unterschiedlichen Berufsgruppen zusammenarbeiten, die inhaltlich nahe beieinander sind, ist es besonders wichtig, respektvoll miteinander umzugehen und sich nicht als Konkurrenz zu sehen. Zu förderlichen Situationen kommt es dann, wenn die unterschiedlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten der Beteiligten deutlich sind und von allen Beteiligten wahrgenommen werden.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit ist dann wirkungsvoll, wenn sie zielgerichtet ist, der unterstützende Beziehungsrahmen (Wertschätzung und konstruktive Streitkultur) gegeben ist und unter der Betrachtung der Aspekte *Beziehungsrahmen, Aufgaben- und Rollenverteilung, Kommunikation und Feedback, Sitzungsmanagement, materielle und immaterielle Unterstützung, Kooperation, Arbeitsergebnisse und Erfolgserlebnisse* erfolgt und regelmäßig überprüft wird.

Ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen zur Bestandsaufnahme, Analyse und internen Evaluation liefern die dem Handlungsleitfaden als Anlage (abrufbar unter https://nibis.de/multiprofessionelle-zusammenarbeit_15746) angefügten und vom Niedersächsischem Landesamt für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) entwickelten Instrumente und Materialien. Sie sollen helfen, die Situation an der eigenen Schule schnell zu erfassen, multiprofessionelle Strukturen auszubauen und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten weiterzuentwickeln.

Die Instrumente sind im Vorgehen, in ihren Wirkungen und hinsichtlich der Erkenntnisse, die sie liefern, aufeinander abgestimmt. Gleichzeitig können sie aber auch einzeln eingesetzt werden, um eine Ausgangslage zu erheben oder Entscheidungen zu unterstützen:

1. Video (Impuls)

Als kurzer Einstieg in das Thema „Interne Evaluation in der multiprofessionellen Zusammenarbeit“ liefert dieses Video einen ersten Ideenimpuls:

https://nibis.de/multiprofessionelle-zusammenarbeit_15746





Hier wird in den Blick genommen, welchen Nutzen interne Evaluation für die Schule haben kann, die ihre multiprofessionelle Zusammenarbeit systematisch betrachten und weiterentwickeln möchte.

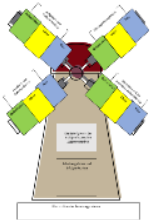
2. Strukturkarte (Ist-Stand)

Die Strukturkarte ermöglicht Klarheit darüber, welche Berufsgruppen, Professionen und Beteiligte in der Schule tätig sind. Anhand konkreter Anlässe können verschiedene Kooperationsgruppen in ihrer multiprofessionellen Zusammenarbeit visuell identifiziert werden.



3. Windmühle / Spinnennetz (Analyse – Selbstevaluation)

Zur genaueren Betrachtung identifizierter multiprofessioneller Zusammenarbeit bzw. der Aspekte der multiprofessionellen Zusammenarbeit stehen zwei Instrumente zur Auswahl:

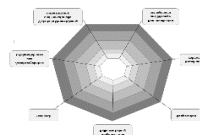


- i. „Windmühle“ – betrachtet werden die oben genannten Aspekte multiprofessioneller Zusammenarbeit unter dem Blickwinkel der Einschätzungskriterien „Beibehalten“, „Mehr“ und „Neu“. Die Kriterien „Mehr“ und „Neu“ beinhalten dabei bereits mögliche Schritte bzw. Vorschläge für Weiterentwicklungen.

- ii. Bestandsaufnahmebogen und „Spinnennetz“

Der Bestandsaufnahmebogen ermöglicht es der Schule, selbstständig unter Beteiligung aller betroffenen Personengruppen den Stand der eigenen Arbeit in den multiprofessionellen Teams einzuschätzen und zu beschreiben.

Das Spinnennetz dient zur Visualisierung der Ergebnisse und wird damit zur Grundlage für die Planung einer strukturiert angelegten Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit.



4. SOFT – Analyse (weitergehende Analyse – Selbstevaluation)

Die oben genannten Aspekte können mit der „SOFT“- Analyse genauer betrachtet und analysiert werden.

<p>S Das sind unsere Stärken. Darauf sind wir stolz. Darauf können wir bauen.</p>	<p>O Das sind unsere Chancen. Das sollten wir nutzen. Das sind unsere Möglichkeiten.</p>
<p>F Hier gibt es Probleme. Das behindert unsere Arbeit. Daran müssen wir arbeiten.</p>	<p>T Hier lauern Gefahren. Da müssen wir vorsichtig sein. Da müssen wir vorbeugen.</p>

5. „3-Stufen“ (weitergehende Analyse – Selbstevaluation konkreter Kooperationsituationen)

Die „3 Stufen“ ermöglichen, in konkreten Kooperationsituationen zunächst das zu identifizieren, was die Beteiligten verbindet:





- i. Visualisierung von Anlass, Zweck und Ziel der Zusammenarbeit
- ii. Benennung der Ressourcen und Kompetenzen aller Beteiligten, die sie in die Zusammenarbeit einbringen können
- iii. Identifikation von fördernden und limitierenden Faktoren, aus denen sich mögliche Lösungsansätze ergeben

Der dritte Schritt kann bei Bedarf eingesetzt werden, um darüber hinaus (be-)greifbar zu machen, was die Arbeit der Beteiligten genau steuert und beeinflusst.

Die Materialien sind so gestaltet, dass diese (abgesehen von kleinen Kopieraufträgen) sofort genutzt werden können.

9 Angebote und Unterstützungsleistungen des Landes zur multiprofessionellen Zusammenarbeit

Die Regionalen Landesämter für Schule und Bildung bieten den Schulen (Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte) Beratung und Unterstützung zu verschiedenen Anlässen der multiprofessionellen Zusammenarbeit an.

Informationen über die einzelnen Angebote des Beratungs- und Unterstützungssystems (B&U) können auf der Internetseite der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung (<https://www.rlsb.de>) im Schullog in eingesehen werden.

Im Folgenden werden mögliche Unterstützungsanlässe und Ansprechpartner der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung benannt.

Ansprechpartner	Anlässe
Schulpsychologie	Lernort Schule: Supervision – Teamentwicklung – Konfliktbearbeitung – Fortbildung zu psychologischen Themen
Arbeitspsychologie	Arbeitsplatz Schule: Unterstützung zum Arbeitsschutz in allen Fragen des Gesundheitsschutzes und der psychischen Belastungen einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit – bugis-Befragungen – Organisationsberatung – Coaching für Schulleitungen – Betriebliches Gesundheitsmanagement – Aufbau kollegialer Fallbesprechungsgruppen – Stressmanagement – Kommunikation – Konfliktmanagement – Gesunde Führung (z. B. Präventionskonzepte)



Beauftragte für Suchtfragen und Suchtprävention	Suchtgefährdung – Suchterkrankungen – Stufenplangespräche – Unterstützung der Schulleitungen in Fragen der Suchthilfe im Einzelfall und beim Aufbau von Maßnahmen zur Suchtprävention
Regionalbeauftragte für Prävention und Gesundheitsförderung und Beraterinnen und Berater für Gesundheitsförderung	Beratung und Unterstützung von Schulleitungen und schulischen Gremien zur Qualitätsentwicklung im Sinne einer guten und gesunden Schule. Angebote und Projekte zur Gesundheitsförderung und Gewaltprävention, wie beispielsweise Streitschlichtung / Mediation, Trainingsraum, Fachtagungen, Kurse und Gesundheitsförderung u. a. Bewegte Schule, gesunde Schulpflege und Suchtprävention .
Beraterinnen und Berater für Gesundheitsförderung	Schulsanitätsdienst
Fachkräfte für Arbeitssicherheit	Unterstützung zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung, alle Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit – Aufbau der Arbeitsschutzorganisation – Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen – Auswahl und Umsetzung der erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen – Bauberatung – Begehungen
Schulentwicklungsberatung für allgemein bildende Schulen	Verankerung schulischer Entwicklungskonzepte – Teamentwicklung und Kommunikation: Gemeinsamkeit entdecken und Verschiedenheit nutzen – Auswahl und / oder Anwendung eines Evaluationsverfahrens sowie Auswertung der Ergebnisse – Begleitung bei Veränderungsprozessen in Schulen – Leitbildentwicklung, Schulprogrammarbeit, Klärung der Entwicklungsziele und -maßnahmen
Fachberatung für Unterrichtsqualität für allgemein bildende Schulen	Weiterentwicklung von Unterricht in heterogenen Lerngruppen – Weiterentwicklung von Unterricht im Kontext inklusiver Bildung – Einbindung der individuellen Förderung in die systematische Unterrichtsentwicklung, z. B. Differenzierung, Förderkonzept
QM-Prozessbegleitung für berufsbildende Schulen	<p>QM-Prozessbegleiterinnen und QM-Prozessbegleiter unterstützen die berufsbildenden Schulen bei der Weiterentwicklung des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen (KAM-BBS), z. B. zu den Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulweite Implementierung schulischer Curricula für Präsenz- und Distanzunterricht • Strategieentwicklung • Leitbildentwicklung und -überarbeitung • Erarbeitung bzw. Überarbeitung des Schulprogramms • Prozessanalyse und -gestaltung



	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei der Planung von Schulentwicklungsprojekten • Einschätzung des Entwicklungsstandes der schulischen Qualitätsbereiche bzw. der Kernaufgaben • ...
Regionale Beratungs- und Unterstützungszentren Inklusive Schule (RZI) sowie Fachberatung Sonderpädagogische Förderung und Inklusion	Die Regionalen Beratungs- und Unterstützungszentren sind die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen der sonderpädagogischen Beratung und Unterstützung der inklusiven Schule in der jeweiligen Region.
Mobile Dienste	Mobile Dienste sollen gewährleisten, dass Schülerinnen und Schüler mit einem Förderbedarf in den Förderschwerpunkten Hören, Sehen, körperliche und motorische Entwicklung sowie emotionale und soziale Entwicklung die notwendigen Hilfen erhalten und damit die wohnortnahe Schule besuchen können.
Fachberatung für schulische Sozialarbeit	Beratung und Unterstützung bei Fragen zur Arbeit in multiprofessionellen Teams – Unterstützung und Beratung bei der Erstellung und Überarbeitung von Konzepten für schulische Sozialarbeit – Beratung in Fragen zu Methoden, Ansätzen und Projekten in der schulischen Sozialarbeit
Fachberatung für Berufliche Orientierung	<p>Die Beratungs- und Unterstützungsangebote richten sich an Beauftragte für Berufliche Orientierung, Fachbereichs- und Fachkonferenzleitungen sowie Schulleitungen.</p> <p>Mögliche Anlässe sind:</p> <p>Erstellung eines kompetenzorientierten und fächerübergreifenden Konzepts zur Beruflichen Orientierung – Implementierung des schulischen Berufsorientierungskonzeptes in die schuleigenen Arbeitspläne aller Fächer – Organisation und Implementierung von berufs- und studienorientierenden Maßnahmen – Initiierung und Vermittlung von schulinterner Fortbildung – Unterstützung bei Zertifizierungsverfahren – Organisation und Umsetzung von Praxistagen – Beratung bei Einführung und Durchführung von Kompetenzfeststellungsverfahren, z. B. Profil-AC – Initiierung und Begleitung von Schülerfirmen – Kooperationen mit berufsbildenden Schulen – Initiierung und Pflege von Kontakten zu Kooperationspartnern (Betrieben, Kammern, regionale Wirtschaft, Agentur für Arbeit, Universitäten etc.)</p>



<p>Sprachbildungszentren – Zentren für Sprachbildung und Interkulturelle Bildung</p>	<p>Begleitung, Beratung und Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen in den Bereichen durchgängige Sprachbildung als Aufgabe aller Unterrichtsfächer, Sprachförderung, Mehrsprachigkeit und Interkulturelle Kompetenzen - Netzwerkpfege und Ausbau der Vernetzung der Schulen untereinander und mit verschiedenen Akteuren vor Ort (z. B. Schulen, Kommunen, Landkreise, Bildungsregionen, Studientseminare, Jugendberufsagenturen)</p>
--	---

ENTWURF



10 Literaturhinweise

Für die vertiefende Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung multiprofessioneller Zusammenarbeit in Schule kann die folgende Literaturlauswahl, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, hilfreich sein:

Philipp, Elmar: Multiprofessionelle Teamentwicklung: Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim: Beltz GmbH, Julius, 2014.

Philipp, Elmar: Teamentwicklung in der Schule: Konzepte und Methoden. Langensalza: Beltz, 2006.

Philipp, Elmar: Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht. Schwalbach am Taunus: Wochenschau Verlag, 2019.

Mays, Daniel: Wir sind ein Team! Multiprofessionelle Kooperation in der inklusiven Schule. München: Reinhardt Ernst, 2016.

Stähling, Reinhard; Wenders, Barbara: Teambuch Inklusion: Ein Praxisbuch für multiprofessionelle Teams. Baltmannsweiler: Schneider Verlag GmbH, 2015.

Schlamp, Katharina; Neider, Anna Maria: Praxishandbuch Teamarbeit in der Schule: Die Grundlage für Ihre erfolgreiche Arbeit im und mit dem Team. Verlag PROSchule, 2014.

Redaktionsteam Verlag an der Ruhr: Methoden-Karten für die Teambesprechung: 70 Karten für strukturierte und effiziente Sitzungen. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr GmbH, 2016.

Kricke, Meike; Reich, Kersten: Teamteaching: Eine neue Kultur des Lehrens und Lernens. Weinheim: Beltz GmbH, Julius, 2016.

Kiehl-Will, Afra; Albers, Tina; Lühmann, Silke: Gemeinsam besser unterrichten: Teamteaching im inklusiven Klassenzimmer. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr, 2014.

Krämer-Kilic, Inge: Zwei Pädagogen unterrichten gemeinsam (Teamteaching) – Aspekte zur Umsetzung im gemeinsamen Unterricht (Inklusion), 2009. <http://bidok.uibk.ac.at/library/kra-merkilic-teamteaching.html> - abgerufen am 02.10.2020.