

Niedersächsisches
Kultusministerium

Praxisnahe Empfehlungen für alle
an Schule tätigen Fachkräfte



**Multiprofessionelle Zusammenarbeit
an öffentlichen allgemein bildenden
und berufsbildenden Schulen**



Niedersachsen

Grußwort des Niedersächsischen Kultusministers

Sehr geehrte Damen und Herren,

im vergangenen Jahrzehnt haben sich die Erziehungs- und die Bildungsarbeit an Schulen stetig weiterentwickelt. Insbesondere mit der Umsetzung der inklusiven Schule und mit dem gezielten Ausbau von qualitätsorientierten Ganztagschulen haben die öffentlichen Bildungseinrichtungen zahlreiche neue, auch komplexe Aufgaben zu bewältigen. Diese erfordern oftmals Kompetenzen, über die Lehrkräfte nur in Teilen verfügen, denn ihre Kernkompetenz besteht darin, zeitgemäß zu unterrichten.

Daher arbeiten an Schulen mittlerweile nicht mehr nur Lehrkräfte, sondern zunehmend auch weitere Fachkräfte, die im nichtlehrenden Bereich beschäftigt sind. Diese bereichern maßgeblich mit ihren individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Tätigkeiten sowohl die Lern- als auch die Lebenswelt der Kinder, der Jugendlichen sowie der jungen Erwachsenen und unterstützen die Lehrkräfte bei der Erfüllung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages.

Die Landesregierung hat bereits 2017 im Koalitionsvertrag das Ziel formuliert, die multiprofessionelle Zusammenarbeit an niedersächsischen Schulen zu stärken. Damit ist die Notwendigkeit verbunden, das Zusammenwirken aller Fachkräfte in den Fokus der schulischen Qualitätsentwicklung zu stellen. Generell wird auf diese Weise dazu beigetragen, die Potenziale aller Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in angemessener Weise zu fördern. Darüber hinaus führt gelingende multiprofessionelle Kooperation im Idealfall zu Synergieeffekten und somit zu einer spürbaren Entlastung aller Fachkräfte. Bei meinen Besuchen an niedersächsischen Schulen habe ich feststellen können, dass sich bereits sehr viele Bildungseinrichtungen im Rahmen ihrer Schulentwicklung mit diesem Thema aktiv auseinandersetzen und auch schon eigene Wege der Umsetzung beschreiten.

Die vorliegende Handreichung, die alle Fachkräfte gleichermaßen berücksichtigt, unterstützt diese vielfach bereits begonnenen Prozesse zur konkreten Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit im schulischen Kontext. Mithilfe der zur Verfügung gestellten praxisnahen Empfehlungen können Bildungseinrichtungen unter Berücksichtigung sowohl von regionalen Besonderheiten als auch von vorhandenen Schulspezifika und Personalstrukturen im Rahmen ihrer Eigenverantwortlichkeit eigene Schwerpunkte setzen. Den einzelnen Schulleitungen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.



Die Zusammenarbeit verschiedener Fachkräfte wird auch zukünftig eine große Bedeutung haben, um gesellschaftlichen Herausforderungen multiperspektivisch zum Wohle der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen adäquat begegnen zu können. Mit den vorliegenden Handlungsempfehlungen verbinde ich daher den Wunsch, dass die an Schule tätigen Fachkräfte die multiprofessionelle Zusammenarbeit gemeinsam aktiv und bewusst gestalten. Auf diesem Weg wünsche ich Ihnen viele kreative Ideen, einen Austausch auf Augenhöhe, ein wertschätzendes Miteinander im Team sowie vor allem gewinnbringende und nachhaltige Ergebnisse für Ihre Schulgemeinschaft!



Grant Hendrik Tonne

Niedersächsischer Kultusminister

Inhaltsverzeichnis

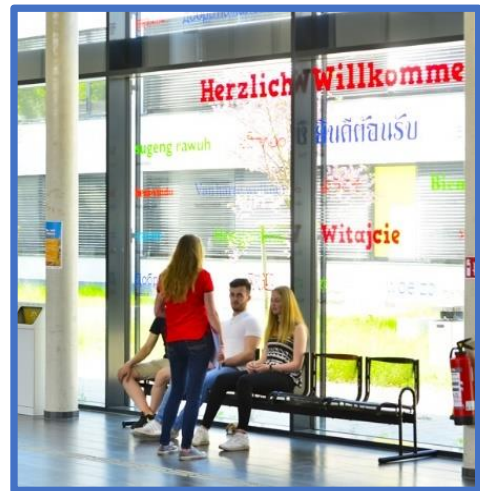
1	Einleitung	7
2	Darstellung der Ausgangssituation.....	11
3	Rahmenbedingungen der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der inklusiven Schule.....	13
3.1	Multiprofessionelle Teams an öffentlichen Schulen – eine erste Begriffsklärung	13
3.2	Zusammensetzung multiprofessioneller Teams.....	13
3.3	Tätigkeiten der Professionen	14
3.4	Pädagogischer und institutioneller Mehrwert der multiprofessionellen Zusammenarbeit	14
3.5	Rechtliche Grundlagen der multiprofessionellen Zusammenarbeit	17
3.5.1	Schulrechtliche Vorgaben.....	17
3.5.2	Stellung der Schulleiterin oder des Schulleiters im Kontext multiprofessioneller Zusammenarbeit.....	18
4	Grundsätze der multiprofessionellen Zusammenarbeit.....	20
4.1	Aufgabenschwerpunkte und Schnittstellen zwischen den Professionen in der Inklusion.....	22
4.2	Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern in der inklusiven Schule.....	29
4.3	Aufbau von regionalen Netzwerken in der inklusiven Schule	31
4.4	Unterrichtsgestaltung und Unterrichtsentwicklung in multiprofessionellen Teams ..	33
4.5	Formen multiprofessioneller Zusammenarbeit im inklusiven Unterricht	36
4.6	Zusammenarbeit in der inklusiven Ganztagschule.....	38
4.6.1	Verzahnung von Unterricht und außerunterrichtlichen Angeboten.....	38
4.6.2	Praxisorientierter Fahrplan zur Entwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der Ganztagschule.....	43
5	Praxisbeispiele für multiprofessionelle Zusammenarbeit	45
5.1	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der Sprachbildung an einer Grundschule	47
5.2	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der inklusiven Beruflichen Orientierung an einer Integrierten Gesamtschule.....	49

5.3	Praxisbeispiel für den Aufbau eines multiprofessionellen Arbeitskreises mit dem Tätigkeitsschwerpunkt „Beratung“ an einer Oberschule	50
5.4	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Kooperation bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Blindheit oder Sehbehinderung an einem Gymnasium ...	52
5.5	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit bei Absentismus und schulvermeidendem Verhalten an einer berufsbildenden Schule.....	54
5.6	Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der sonderpädagogischen Unterstützung an einer berufsbildenden Schule.....	55
6	Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht von Schulleitungen weiterentwickeln und stärken	58
6.1	Förderung der Zusammenarbeit durch Leitungshandeln	59
6.2	Organisationsentwicklung.....	59
6.2.1	Schaffung hilfreicher Strukturen	59
6.2.2	Zusammenarbeit und Teamorientierung als Handlungsprinzipien	61
6.3	Personalentwicklung	61
6.4	Ressourcenmanagement	62
6.4.1	Zeitmanagement	62
6.4.2	Raummanagement.....	63
6.4.3	Finanzen	63
7	Praxisorientierte Bausteine für multiprofessionelle Kooperation zwischen allen an Schule tätigen Fachkräften	65
7.1	Ausgestaltung guter und gewinnbringender Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams an öffentlichen Schulen	66
7.2	Anlässe multiprofessioneller Kooperation.....	71
7.2.1	Fallberatung: Gegenseitige Unterstützung erfolgreich gestalten.....	72
7.2.2	Kooperative Förderplanarbeit	72
7.2.3	Die Moderation „Runder Tische“	73
8	Interne Evaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule	74
9	Beratungs- und Unterstützungsangebote des Landes Niedersachsen zur Ausgestaltung multiprofessioneller Zusammenarbeit.....	77
10	Literaturhinweise	83

„Mit dem Ausbau der Ganztagschule hat sich das Lehrerbild grundlegend verändert. Die Zeiten, als Lehrer als Einzelkämpfer vor der Klasse standen, sind vorbei. Die pädagogischen Leitziele einer Ganztagschule sind heute nur noch mit gut aufgestellten, multiprofessionellen Teams umsetzbar. Kooperationen bieten mehr Chancen für die Entwicklung und Förderung von Kindern und Jugendlichen und entlasten die Lehrkräfte.“
(Wichmann 2014)

1 Einleitung

Die Anforderungen an die Institution Schule waren und sind vor dem Hintergrund weitreichender sozialer und gesellschaftlicher Veränderungen sowie pädagogischer Forschungen fortlaufenden Wandlungsprozessen unterworfen. Insbesondere in den vergangenen Jahren hat die Implementierung des Inklusionsgedankens zu einer Neuausrichtung des Erziehungs- und Bildungsauftrages im Land Niedersachsen geführt. Die damit verbundene Umsetzung der Inklusion basiert maßgeblich sowohl auf dem inzwischen schon selbstverständ-



lich gewordenen Umgang mit Heterogenität als auch auf der zunehmenden kulturellen Diversität der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen im schulischen Kontext. Dieser neue Blickwinkel geht gleichfalls mit einer sich stetig verändernden Lebens- und Berufswelt der Erziehungsberechtigten sowie mit der Entwicklung unterschiedlichster Lebensmodelle in den einzelnen Familien einher. Die sich daraus ergebenden und sich kontinuierlich wandelnden Erwartungen spiegeln nicht nur im allgemein bildenden, sondern ebenfalls im berufsbildenden Bereich notwendige Entwicklungserfordernisse bei der konzeptionellen Ausrichtung von öffentlichen Bildungseinrichtungen deutlich wider.

Auf Grundlage der genannten Rahmenbedingungen erhalten schulische Institutionen als Orte der Bildung und der kulturellen bzw. gesellschaftlichen Vielfalt vor allem durch die flächendeckende Einführung der inklusiven Schule, durch den qualitätsorientierten Ausbau des Ganztagsbereichs und durch die voranschreitende Digitalisierung zusätzliches Gewicht: Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit ganz unterschiedlichen Lernvoraussetzungen bzw. Bildungsbiographien lernen nun ausschließlich im inklusiven (präsentischen, digitalen oder hybriden) Unterricht und in außerunterrichtlichen Angeboten sowohl mit- als auch voneinander. Auf diese Weise können sie unter Berücksichtigung von individuellen Stärken, Begabungen, Interessen sowie Bedürfnissen ihre Potenziale entdecken und voll entfalten. Hierbei ist es in

jedem Fall notwendig, das gesamte Spektrum an potentiellen Fördermaßnahmen – einschließlich ggf. vorhandener Hochbegabungen – im schulischen Kontext in angemessener Weise zu berücksichtigen.

Neben Lehrerinnen und Lehrern 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 sich andererseits mit ihrer individuellen Expertise gewinnbringend unter besonderer Berücksichtigung individueller Schwerpunktsetzungen beteiligen. Sie unterstützen die Lehrkräfte bei einer Vielzahl an Aufgaben in verschiedenen Arbeitsfeldern und arbeiten mit ihnen beispielsweise bei pädagogischen und therapeutischen Maßnahmen, in der Sprachförderung, im Rahmen der schulischen Sozialarbeit sowie bei der Ausgestaltung des Ganztagsangebotes, des inklusiven (beruflichen) Lernens und der inklusiven Beruflichen Orientierung – möglichst optimal aufeinander abgestimmt – zusammen. Diese enge Verzahnung ist vor dem Hintergrund eines konstruktiven Umgangs mit Heterogenität und Diversität unbedingt notwendig.

Inklusives schulisches Lernen und Leben wird einerseits durch gemeinsame Gestaltung und andererseits durch die Übernahme von Verantwortung aller an Schule beschäftigten Professionen erreicht, die heutzutage in Anlehnung an Burow gleichermaßen als „Future Designer“ (vgl. Burow 2020) angesehen werden können. Eine Zielsetzung aller schulischen Beteiligten muss dabei sein, gemeinsam nachhaltige Schulentwicklungsprozesse zu gestalten. Vor diesem Hintergrund stellt gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit¹ im Team eine wesentliche Basis dar, um Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene effektiv an Bildung teilhaben zu lassen und sie in Abhängigkeit von den individuellen Voraussetzungen bestmöglich unterstützen, begleiten, beraten sowie fördern zu können. Elementare Grundvoraussetzung für eine gelingende Umsetzung ist eine gemeinsame zielgerichtete Kooperation auf Augenhöhe unter besonderer Berücksichtigung der jeweils vorhandenen pädagogisch-professionellen Autonomie.

¹ Es erfolgt keine wissenschaftliche Ausschärfung bzw. Differenzierung zwischen den Begriffen Kooperation, Team- und Zusammenarbeit; daher werden diese Bezeichnungen im Folgenden als Synonyme verwendet. Das Ziel der vorliegenden Handlungsempfehlungen ist es nicht, eine vollumfängliche wissenschaftliche Abhandlung vorzulegen, sondern den einzelnen Bildungseinrichtungen an der Schulpraxis orientierte Impulse zur nachhaltigen Implementierung multiprofessioneller Strukturen zu geben.

Eine solche Zusammenarbeit verschiedener Professionen ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal guter inklusiver Schulen, die durch ein diskriminierungssensibles Miteinander und die gleichberechtigte Partizipation aller am gemeinsamen Lernprozess beteiligten Personen geprägt sind. Dabei ist das im Einleitungszitat entworfene Bild – insbesondere auch mit Blick auf ein ausschließlich kollegiales und wertschätzendes Miteinander



der einzelnen Professionen – grundsätzlich als anzustrebender Idealzustand anzusehen. Das Land Niedersachsen wird diese an vielen Schulen bereits begonnene und zukunftsweisende Entwicklung zur Etablierung nachhaltiger Teamstrukturen sowie arbeitsteiliger Kooperationsysteme fortführen, um öffentliche Bildungseinrichtungen als geschützten Lern-, Lebens- und Entwicklungsraum weiter auszubauen. Damit ergibt sich mit Blick auf die Arbeit in multiprofessionellen Teams sowie einer auf Heterogenität und Diversität basierenden Schulkultur für alle öffentlichen Bildungseinrichtungen eine identische Zielsetzung, die unter Berücksichtigung von gemeinsamer Verantwortungsübernahme und Kompromissbereitschaft unter der folgenden Prämisse visionär zusammengefasst werden kann:

***Wenn viele Menschen gemeinsam gehen,
entsteht ein Weg.***

(afrikanisches Sprichwort)

Von dieser prägenden Leitidee ausgehend hat das Niedersächsische Kultusministerium in Zusammenarbeit mit den Regionalen Landesämtern für Schule und Bildung, mit dem Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung sowie mit Schulleitungen von öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen die vorliegenden Empfehlungen zur multiprofessionellen Zusammenarbeit im schulischen Kontext entwickelt. Mit diesem Leitfaden möchte das Land Niedersachsen konkrete Impulse zur Umsetzung des intendierten und vielfach bereits beschrittenen Weges geben und darüber hinaus einen wesentlichen Baustein zur Qualitätsentwicklung vorstellen, um öffentliche Bildungseinrichtungen für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu sensibilisieren und nachhaltig zu stärken.

Durch die vorliegenden praxisnahen Empfehlungen werden zielführende Handlungsstrategien aufgezeigt, wie Schulen gemeinsam mit allen am Bildungs- und Erziehungsauftrag Beteiligten die multiprofessionelle Zusammenarbeit unter Einbindung der zur Verfügung stehenden Personalressourcen und Professionen weiterentwickeln können, um entsprechende, auf Nachhaltigkeit beruhende Strukturen auszugestalten. Zudem können mit Blick auf die individuelle Bedarfslage vor Ort und in der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Vorschlägen und

Impulsen selbstverständlich auch eigene Wege der multiprofessionellen Zusammenarbeit entstehen.

Im ersten Teil dieses Handlungsleitfadens werden der Begriff der multiprofessionellen Teamarbeit im Rahmen von Schule sowie die verschiedenen Tätigkeitsbereiche und Kompetenzen der einzelnen Professionen vorgestellt (Kapitel 2 und 3). Außerdem werden wesentliche rechtliche Rahmenbedingungen der multiprofessionellen Arbeit beschrieben (Kapitel 3.5).

In Kapitel 4 wird am Beispiel der Handlungsfelder Inklusion und Ganzttag aufgezeigt, wie multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schul- und Unterrichtspraxis umgesetzt werden kann.

Das Kapitel 5 stellt mehrere konkrete Praxisbeispiele zur multiprofessionellen Zusammenarbeit in unterschiedlichen schulischen Kontexten vor. Daran anknüpfend werden Möglichkeiten und Beispiele erläutert, mit denen alle an Schule tätigen Fachkräfte eine solide und zugleich auch dynamische Kommunikations-, Kooperations- und Teamkultur nachhaltig entwickeln und dauerhaft implementieren können (Kapitel 6 und 7).

In Kapitel 8 werden praxisnahe Instrumente für eine interne Evaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule beschrieben, die vom Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung erstellt worden sind.

Zuletzt werden wesentliche Beratungs- und Unterstützungsangebote des Landes Niedersachsen vorgestellt (Kapitel 9).

Die vorliegende Ausarbeitung legt damit wesentliche Grundsätze einer gelingenden multiprofessionellen Zusammenarbeit in öffentlichen Bildungseinrichtungen dar, die eng mit der gezielten Weiterentwicklung von Schulqualität verzahnt sind. Aufgrund der Komplexität der Thematik kann jedoch nicht auf sämtliche relevante Aspekte vollständig eingegangen werden. Daher sind die vorliegenden Empfehlungen vielmehr mit Blick auf die Ausgestaltung multiprofessioneller Zusammenarbeit als Anregungen zur eigenen Schwerpunktsetzung zu verstehen. Die einzelnen Kapitel sind in sich inhaltlich abgeschlossen, so dass die Leserin bzw. der Leser ausgehend von den eigenen Interessen und Bedarfen eine eigene thematische Auswahl im Rahmen der Auseinandersetzung mit den vorliegenden Handlungsempfehlungen treffen kann.



2 Darstellung der Ausgangssituation

Gesellschaftliches Umdenken vor dem Hintergrund der UN-Behindertenrechtskonvention sowie damit einhergehende bildungspolitische Reformen haben dazu geführt, dass alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht, ihren individuellen (Hoch-)Begabungen bzw. Stärken oder ihren Beeinträchtigungen gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben – und damit auch am Bildungswesen – teilhaben können. Dies hat in der Folge zu einer erheblichen Veränderung der Bildungsarbeit in den Schulen geführt. Damit einhergehend war und ist die zentrale Aufgabe verbunden, inklusive Schulkonzepte zu entwickeln, um dieser Heterogenität und Diversität angemessen sowie mit Wertschätzung zu begegnen. Primäres Ziel ist es dabei, dass alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts der Bildungsgerechtigkeit in ihrer schulischen Umgebung anerkannt und fest integriert sind sowie darauf aufbauend eine optimale bzw. individuell abgestimmte Förderung erhalten. Gleichzeitig soll mit dieser Vorgehensweise sowohl pädagogische Kontinuität geschaffen als auch langfristige Stabilität auf der Beziehungsebene hergestellt werden.

Generell ist Vielfalt mittlerweile in Niedersachsen zur Normalität und Selbstverständlichkeit an öffentlichen Schulen geworden. Diversität wird in diesem Kontext als eine sehr wichtige und das Schulleben tragende Bereicherung angesehen. Aus diesem Grund sind in der Vergangenheit zentrale schulrechtliche Vorgaben angepasst worden. Mittlerweile sind an allen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen Förder- und Differenzierungsmaßnahmen im gemeinsamen Unterricht unter Einhaltung der schulformspezifischen Vorgaben festgeschrieben worden. Speziell in den berufsbildenden Schulen sind für alle Bildungsgänge kompetenzorientierte Curricula verbindlich anzulegen (vgl. EB-BbS, 2.7 Handlungsorientierter Unterricht). Besondere Lernsituationen fördern in diesem Kontext individualisiertes, kooperatives und selbstgesteuertes Lernen. Gleichzeitig ermöglichen sie auf diese Weise eine individuelle Kompetenzentwicklung aller jungen Erwachsenen, die über kriteriengeleitete Leistungsfeststellungen und -bewertungen erfasst wird.

Alle an Schulen tätigen Fachkräfte stehen gemeinsam vor zahlreichen Herausforderungen und vielfältigen Chancen, mit den unterschiedlichen Bildungsvoraussetzungen, Interessen, Begabungen sowie Lernbiographien der einzelnen Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen adäquat umzugehen. Damit korrelierend ist zugleich der gesamtgesellschaftliche Anspruch verbunden, soziale Bildungsungleichheiten vollständig zu beseitigen. Vor diesem Hintergrund steht die Institution Schule als Lern- und Lebensraum sowohl heutzutage als auch zukünftig vor komplexen Aufgaben, die nur unter systematischer Einbindung bzw. mithilfe einer größtmöglichen Verzahnung vielfältiger professioneller Sichtweisen und pädagogischer Kompetenzen bewältigt werden können.

Als Beispiele seien an dieser Stelle genannt:

- der selbstverständliche Umgang mit Heterogenität und Diversität,
- die damit verbundene Gestaltung der inklusiven, diskriminierungssensiblen Schule,
- der gezielte Abbau von potentiellen Barrieren und sich daraus ergebenden Lernhemmnissen,
- die Entwicklung individuell abgestimmter – ggf. digitaler oder hybrider – Unterrichtskonzepte unter Berücksichtigung bestehender oder möglicher Beeinträchtigungen und besonderer Begabungen,
- die Gestaltung und Dokumentation individualisierter Lernprozesse,
- der gezielte Ausbau der Ganztagschule sowie
- der Umgang mit im Wandel begriffenen Erwartungen an die Erziehungsfunktion schulischer Einrichtungen.

Aufgrund dieser Vielzahl an Aufgaben sollten Schulen unweigerlich Orte der multiprofessionellen Zusammenarbeit sein, um diesen Herausforderungen angemessen begegnen zu können. Primäre Zielsetzung muss es dabei sein, die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf ihrem Bildungsweg sowie bei ihrer Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung – ggf. im Hinblick auf bestehende oder mögliche Beeinträchtigungen und auf besondere Begabungen bzw. Hochbegabungen – zu unterstützen, zu begleiten, zu beraten und zu fördern. Auf diese Weise soll ihnen sowohl eine umfassende Teilhabe an den schulischen Bildungsangeboten als auch am gesellschaftlichen Leben ermöglicht werden.



3 Rahmenbedingungen der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der inklusiven Schule

3.1 Multiprofessionelle Teams an öffentlichen Schulen – eine erste Begriffsklärung

Ein multiprofessionelles Team im schulischen Kontext ist eine Arbeitsgruppe aus Personen unterschiedlicher beruflicher Herkunft und Expertisen bzw. Qualifikationen. Diese Personengruppen wirken in der konkreten Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen wiederholt oder über einen längeren Zeitraum zusammen. Ein solches multiprofessionelles Team verfolgt in diesem Kontext grundsätzlich gemeinsame (sozial-)pädagogische und erzieherische Zielsetzungen.

Mit Blick auf eine gelingende Zusammenarbeit bringen alle Akteure sowohl ihr individuelles Professionsverständnis als auch ihr vorhandenes Fachwissen adäquat in den Arbeitsprozess mit ein. Gleichzeitig übernehmen sie gemeinsame Verantwortung durch direkte Kommunikation, durch persönliche Weiterentwicklung und durch opportunes Feedback sowie durch konstruktive Interaktion. Außerdem leben sie insbesondere gegenseitige Akzeptanz aller Teammitglieder bewusst vor (vgl. Lenz 2017).

Zu einer funktionierenden multiprofessionellen Teamstruktur einer Schule gehören Fachkräfte, die lehrende, erzieherische, pädagogische, sozialpädagogische, therapeutische oder pflegerische Aufgaben übernehmen. In diesem Kontext ist zwischen innerschulischen und auf Netzwerkpartnerschaften beruhenden multiprofessionellen Teams zu differenzieren (siehe Kapitel 4.3). Das vorrangige Ziel jeder Zusammenarbeit bzw. Konstellation ist es, möglichst optimale Synergieeffekte zu erzielen.

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. im Rahmen der Inklusion, der Sprachförderung, des Ganztags, der Berufliche Orientierung, der beruflichen Bildung oder der schulischen Sozialarbeit) mit individuellen Schwerpunktsetzungen und unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Schulsituation konstruktiv, vertrauensvoll, zielorientiert sowie kontinuierlich zusammen.

Je nach Vorhaben können dabei in einer Schule folgende Professionen **beispielhaft** beteiligt sein:



3.3 Tätigkeiten der Professionen

In der Anlage 1 zu diesem Handlungsleitfaden, der unter

<https://taetigkeitsbeschreibung.bip-nds.de>



abrufbar ist, werden einige Professionen und ihre maßgeblichen Qualifikationen, Arbeitsfelder sowie Kompetenzen detailliert beschrieben, die im Sinne des oben genannten Teambegriffs gemeinsame Zielsetzungen bzw. Aufgaben zur Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages von Schule verfolgen. Damit erhalten alle an einer öffentlichen Bildungseinrichtung beschäftigten Fachkräfte Transparenz im Hinblick auf die vom Land Niedersachsen festgelegten Tätigkeiten für die einzelnen im schulischen Kontext vorkommenden Professionen.

3.4 Pädagogischer und institutioneller Mehrwert der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit trägt dazu bei, sowohl effektiv als auch passgenau auf die individuellen Bedürfnisse, Begabungen und Potenziale der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen einzugehen sowie sie in ihrer Entwicklung auf Basis der jeweiligen Heterogenitätsdimensionen optimal zu unterstützen. Dabei führen beständige, trag-

² Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als sozialpädagogische Fachkräfte für schulische Sozialarbeit

³ Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für therapeutische Unterstützung

⁴ Die übergeordnete Zuständigkeit für Schulbegleitungen liegt beim Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung.

fähige und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehungen maßgeblich zu einer positiven Entwicklung von Lernprozessen. Zugleich können vor diesem Hintergrund auf Nachhaltigkeit beruhende Schulentwicklungsprozesse initiiert werden.

Multiprofessionelle Kooperationen haben dabei einen deutlichen Mehrwert in Bezug auf die pädagogische und institutionelle Arbeit der Schulen. Dies kann anhand folgender Aspekte beispielhaft verdeutlicht werden:

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

- Ein interdisziplinärer Zugang ermöglicht ein vielfältiges Problemlösungspotenzial.
- Alle Beteiligten erweitern ihren Blick auf die Kinder, Jugendlichen sowie jungen Erwachsenen. Somit können sie sich ein umfassenderes, auf Anerkennung und Wertschätzung basierendes Bild der einzelnen Persönlichkeiten machen.
- Ein kompromissbereiter Austausch auf Augenhöhe in Verbindung mit einer transparenten und datenschutzkonformen Kommunikationsstruktur, die alle beteiligten Professionen gleichermaßen einbezieht, führt dazu, dass Kinder, Jugendliche sowie junge Erwachsene bestmöglich in ihrem individuellen Entwicklungsprozess unterstützt, begleitet und gefördert werden können.
- Dazu beitragen kann speziell eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende Verantwortungsgemeinschaft, die im Sinne des Wohls der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen agiert. Insbesondere im Zusammenhang mit ausgesprochen schwierigen, ungewohnten oder herausfordernden Lern- und Alltagssituationen führt systematisch implementierte multiprofessionelle Zusammenarbeit zu einer im Idealfall sehr weitreichenden Entlastung für alle Beteiligten.



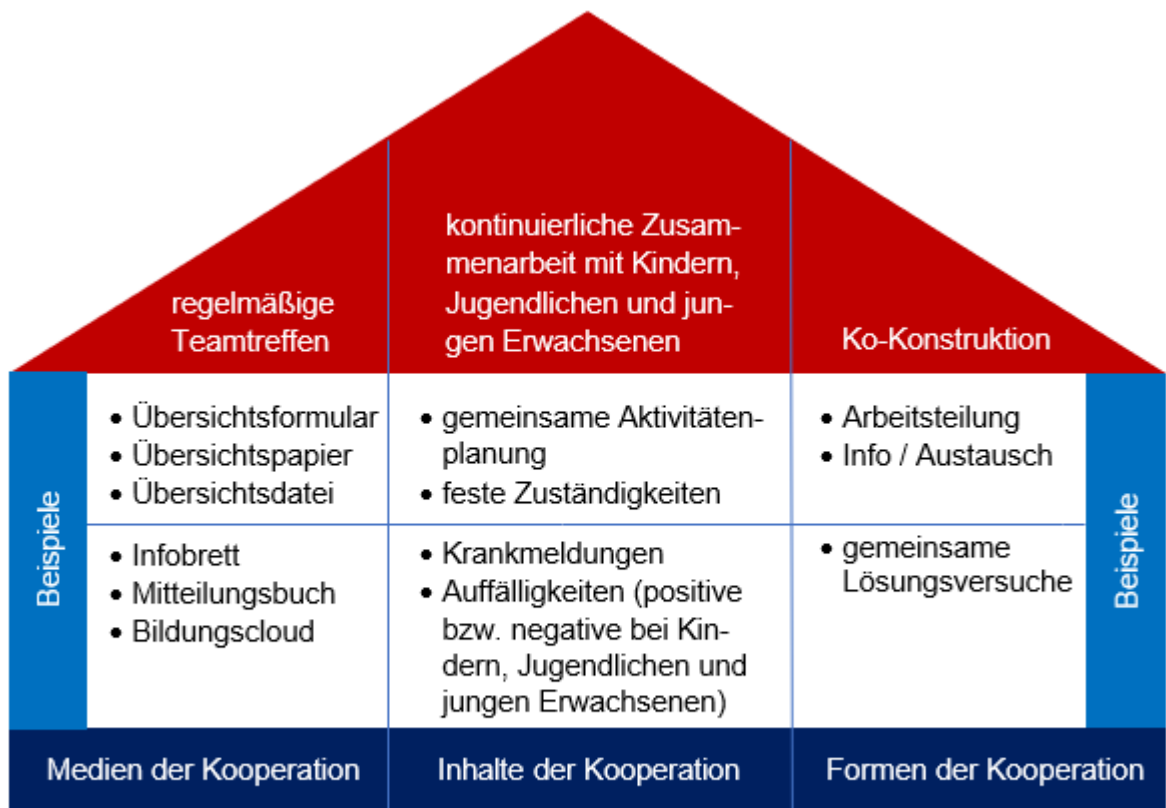
Ausbau einer multiprofessionellen Lehr- und Lernbeziehung

Die primäre Zielsetzung der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist es, auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen gezielt einzugehen und sie in ihrer persönlichen Entwicklung angemessen zu unterstützen.

Zielführend ist hierbei eine Kooperationskultur, die allen an Schule tätigen Fachkräften gleichberechtigt die Möglichkeit gibt, an Planungen, Informationen und Entscheidungen teilzuhaben.

Dazu ist es hilfreich, feste Gruppen zu installieren, die für sich eine effiziente Kommunikationsstruktur finden. Diese Form einer optimal aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit bedarf generell der Vorbereitung und erfordert die Bereitstellung ausreichender (v. a. zeitlicher, räumlicher und materieller) Ressourcen durch die jeweiligen Schulleitungen, bevor sich diese Strukturen fest im Schulalltag etablieren können. Bildungseinrichtungen sollten sich die dafür notwendige Zeit nehmen und dynamische Übergangssituationen als Chancen zu einer tragfähigen Weiterentwicklung sehen bzw. nutzen. In jedem Fall bietet diese Phase die Möglichkeit, das eigene Profil der Bildungseinrichtung – auch mit Blick auf das Schulprogramm und das darin dokumentierte Leitbild – zu evaluieren, zielgerichtet zu schärfen und ggf. zu optimieren.

Eine effektive Methode zur Strukturierung der innerschulischen Zusammenarbeit stellt die nachfolgende Abbildung „Ein Haus, ein Team“ dar. In dieser werden mögliche Beispiele für den interdisziplinären Austausch als tragende Säulen der Schulkultur vorgestellt.



Adaptiert aus: Kuhl, Julius / Solzbacher, Claudia / Zimmer, Renate: WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. Baltmannsweiler 2017.

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 Niedersachsen. Hinsichtlich der Aufgaben der einzelnen Professionen muss unbedingt Transparenz in allen Schulen hergestellt werden (siehe Kapitel 3.3).

3.5.1 Schulrechtliche Vorgaben

Im Rahmen der eigenverantwortlichen Schule erhalten alle Fachkräfte unter Einhaltung schulrechtlicher Vorgaben Handlungsspielräume bei der Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit. Dabei können insbesondere folgende Erlasse bzw. Verordnungen hilfreich sein, die im niedersächsischen Vorschrifteninformationssystem (NI-VORIS) digital abgerufen werden können:



Erlasse für allgemein bildende Schulen

- 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
- Die Arbeit in der Ganztagschule, RdErl. d. MK v. 1.8.2014, geändert durch RdErl. v. 10.4.2019
- 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 des Gymnasiums, RdErl. d. MK v. 23.6.2015, geändert durch RdErl. v. 19.5.2020
- 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 (IGS), RdErl. d. MK v. 1.9.2021
- Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Schülerakademien, RdErl. d. MK v. 22.8.2019
- Talentschulen des Sports, RdErl. d. MK v. 11.6.2018

Erlasse für berufsbildende Schulen

- 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
- 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

Erlasse für allgemein bildende und berufsbildende Schulen

- Beschäftigung von pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an öffentlichen Schulen, RdErl. d. MK v. 1.7.2019
- Soziale Arbeit in schulischer Verantwortung, RdErl. d. MK v. 1.8.2017
- Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) an öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen sowie Schulen in freier Trägerschaft, RdErl. d. MK v. 1.3.2021
- 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

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

3.5.2 Stellung der Schulleiterin oder des Schulleiters im Kontext multiprofessioneller Zusammenarbeit

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter füllt den rechtlich vorgegebenen Rahmen und die daraus entstehenden Handlungsspielräume unter Berücksichtigung der Prämissen der eigenverantwortlichen Schule aus. Sie oder er trägt nach dem Niedersächsischen Schulgesetz (§ 43 Abs. 1 NSchG) die Gesamtverantwortung für die jeweilige Bildungseinrichtung sowie für deren Qualitätssicherung und -entwicklung. Außerdem nimmt sie bzw. er die Vorgesetztenfunktion gegenüber allen an der Schule tätigen Personen (§ 43 Abs. 2 NSchG) wahr. Darüber hinaus überzeugt sich die Schulleiterin bzw. der Schulleiter gegenüber selbstständig Beschäftigten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Kooperationspartnern regelmäßig von der Qualität der erbrachten Leistungen.

Gleichzeitig hat sie bzw. er insbesondere auch die Aufgabe, die Zusammenarbeit der an der Schule tätigen Fachkräfte im Rahmen der institutionellen Möglichkeiten zu initiieren, zu steuern sowie auszugestalten. Bezüglich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kooperationspartner ist zu beachten, dass sowohl die Dienst- als auch die Fachaufsicht ausschließlich beim Kooperationspartner verbleiben. Eine Einbindung der durch den Kooperationspartner eingesetzten Personen in den Betriebsablauf der Schule – z. B. im Rahmen des Ganztags bzw. der Inklusion – ist nur begrenzt möglich.

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

Generell kann die Schulleiterin oder der Schulleiter die konkreten Koordinierungsaufgaben unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen im Bedarfsfall an ein anderes Mitglied der Schulleitung (z. B. ständige Vertretung) delegieren.

4 Grundsätze der multiprofessionellen Zusammenarbeit

„Was wir zu lernen haben, ist so schwer und doch so einfach und klar: Es ist normal, verschieden zu sein.“

(Richard von Weizsäcker)

Der damalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker hat bereits zu Beginn der neunziger Jahre den selbstverständlichen Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit angemahnt. Erst über zehn Jahre später wurde diese Forderung mit der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention sowie mit der sukzessiven Einführung der inklusiven Schule in Deutschland rechtlich anerkannt und fest verankert.

Alle öffentlichen Schulen in Niedersachsen ermöglichen bereits seit 2013 einen nahezu barrierefreien und gleichberechtigten Zugang und sind damit inklusive Schulen (vgl. § 4 Niedersächsisches Schulgesetz). Vor diesem Hintergrund werden im gemeinsamen Unterricht sowohl unter Berücksichtigung der Lernvoraussetzungen als auch mit Blick auf den Erwerb inhalts- und prozessbezogener Kompetenzen individuelle, passgenaue sowie innovative Förder- und Differenzierungsmaßnahmen durchgeführt. Bei der Konzeptionierung solcher Instrumente zur Bearbeitung von Unterrichtsinhalten werden neben möglichen Beeinträchtigungen zugleich besondere Begabungen berücksichtigt. Darüber hinaus ist ein weiteres Merkmal einer inklusiven, diskriminierungssensiblen Schule die Partizipation von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen; diese sollen (zunehmend) selbstständig Schule als Lern- und Lebensraum mitgestalten. Auf diese Weise können sie im Zusammenhang mit der eigenen Identität und Persönlichkeit ihre individuellen Entwicklungsziele identifizieren und gezielt einbringen. Dies geht zugleich mit einer Steigerung des Selbstwertgefühls aller beteiligten Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen einher.

Nach der o. g. UN-Behindertenrechtskonvention ist generell allen Menschen sowohl ein barrierefreier als auch gleichberechtigter Zugang zum Gemein- und Bildungswesen zu ermöglichen. In diesem Kontext sind – ausgehend vom erweiterten Inklusionsbegriff und dem landesweit greifenden Rahmenkonzept zur inklusiven Schule – ausnahmslos alle Kinder, Jugendlichen und jungen



Erwachsenen im Geltungsbereich des Niedersächsischen Kultusministeriums gemeint. Das Recht einer begabungsgerechten individuellen Förderung ist im Niedersächsischen Schulgesetz (vgl. § 54 NSchG) fest verankert. Dieses ermöglicht somit eine umfassende und uneingeschränkte Teilhabe am öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schul-

wesen. Die vorrangige Intention dabei ist, dass alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen ihre Begabungen, Potenziale und Talente optimal nutzen, erfolgreich lernen sowie ein möglichst selbstbestimmtes partizipierendes Leben führen. Unterschiede in den Bildungschancen sind möglichst durch besondere Förderung der benachteiligten Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen auszugleichen. Daher ist insbesondere der Blick weg von ihren Schwächen hin zu den individuellen Stärken zu richten sowie darauf aufbauend ein entsprechend aktiver Lehr- und Lernprozess unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Heterogenitätsdimensionen zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist in jedem Fall auch zu beachten, dass (hoch-)begabte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene ebenfalls eine besondere Förderung erhalten müssen.

Im Land Niedersachsen gibt es bereits seit mehreren Jahren unterschiedlichste Formen von Kooperationsverbünden. Ziel dieser Zusammenschlüsse ist die Entwicklung von gemeinsamen Konzepten, mit denen besondere Begabungen frühzeitig erkannt und individuell gefördert werden sollen. Dabei ist die gesamte Bandbreite an Vielfalt bzw. an besonderen Begabungen – u. a. im mathematisch-naturwissenschaftlichen, im handwerklich-technischen, im sportlichen, im musikalisch-künstlerischen sowie im sozialen Bereich – zu berücksichtigen.



Im Hinblick auf die Umsetzung entsprechender Lernangebote ist eine multiprofessionelle Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern (z. B. mit Kindertagesstätten, Elterninitiativen, Hochschulen und Sportvereinen) empfehlenswert.

Den interessierten bzw. beteiligten Schulen, Kooperationsverbünden und Schulträgern stehen im Bereich der Begabungsförderung im Hinblick auf schulfachliche, schulrechtliche, pädagogische sowie schulpsychologische Aspekte Teams für die Beratung und Unterstützung zur Verfügung.

Die konkreten Beratungsangebote sind im Bildungsportal Niedersachsen zu finden unter:

<https://beratung-begabungsfoerderung.bip-nds.de>.



Weitergehende Informationen zum Themenfeld der Begabtenförderung sind darüber hinaus auf den Seiten des Niedersächsischen Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung eingestellt:

<https://info-begabungsfoerderung.bip-nds.de>.



Die inklusive Schule begreift Heterogenität und Diversität ausschließlich als Grundlage und Chance schulischer Arbeit, Bildung und Erziehung. Hierbei wird die Institution Schule als System verstanden, in dem alle Beteiligten im Rahmen ihrer Profession daran mitwirken, Kinder,

Jugendliche und junge Erwachsene während ihrer Schulzeit optimal zu unterstützen und zu begleiten. Dabei ist Schule vorrangig als ein auf Kooperation und Gemeinschaft basierender Lern- und Lebensraum zu verstehen: von der Förderung durch Fachkräfte über im Team entwickelte und ggf. individuell abgestimmten Lernarrangements sowie der Unterstützung durch die Schulsozialarbeit oder durch die Beratungslehrkraft bis hin zur Teilnahme an Projekten im Rahmen des Ganztagsangebotes. Ergänzt wird der Blick durch die Einbindung außerschulischer Partner (z. B. durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Familienhilfe, der Berufsberatung, der Jugendberufsagenturen, der Hochschulen sowie anderer Institutionen). Eine besondere Form der Zusammenarbeit stellt dabei an Ganztagsgrundschulen die trilaterale Kooperationspartnerschaft zwischen dem Land Niedersachsen, der jeweiligen Stadt bzw. Kommune und Jugendhilfeträgern dar.

Gelingende und auf gegenseitigem Vertrauen fußende Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren sind eine nicht zu vernachlässigende Ressource von inklusiver Bildung. Die unterschiedlichen Professionen können bzw. sollen sich zielführend ergänzen, um den Lern- und Lebensraum Schule und somit zugleich den Bildungsprozess zu bereichern. Durch die einflie-



ßenden Kompetenzen und Haltungen unterstützen sie den Umgang sowohl mit Heterogenität als auch mit Diversität wirkungsvoll. Ziel ist es dabei, alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in ihrer schulischen und beruflichen Bildung sowie bei ihrer Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung erfolgreich zu begleiten. Entscheidend für gelingende Multiprofessionalität und konzeptionelle Weiterentwicklungen sind dabei unter anderem ein angemessener Umgang mit Akzeptanz und Toleranz sowie eine offene Willkommenskultur. Die feste Verankerung dieser Leitideen im Schulprogramm kann eine zukunftsweisende Basis sowohl für eine nachhaltige Ausgestaltung als auch für eine Optimierung der schulinternen Bildungs- und Erziehungsarbeit sein.

4.1 Aufgabenschwerpunkte und Schnittstellen zwischen den Professionen in der Inklusion

In der inklusiven Schule ergeben sich verschiedene Arbeitsschwerpunkte und damit einhergehend notwendige Handlungsstrategien, die von unterschiedlichen Fachkräften in gemeinsamer Verantwortung wahrgenommen werden. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene werden dabei als Akteure ihrer Entwicklung betrachtet, die sich aktiv mit Lerngegenständen (individuell) auseinandersetzen sowie zunehmend selbstständig ihren eigenen Lern- und Entwicklungsprozess mitgestalten.

Die nachfolgende Tabelle beschreibt mögliche Aufgabenbereiche und die sich daraus ergebenden Schnittstellen zwischen den einzelnen an Schule tätigen Professionen.

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
Unterrichtsplanung (zielgleich / zieldifferently) • Unterrichtsvorbereitung • methodisch-didaktischer Austausch • Schulisches Curriculum Berufsbildende Schulen (SchuCu-BBS) als verbindliche Leitlinie: didaktisch-methodische Planung und Jahresplanung • Austausch der Professionen insbesondere hinsichtlich breitgefächelter Förder- und Differenzierungsmaßnahmen	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Lehrkräften der Mobilen Dienste⁵ • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • PM-U⁶ / PM-T⁷
Durchführung von Unterricht Mögliche Formen der Zusammenarbeit im Unterricht sind: • 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“) • Teamteaching⁸ • Handlungsorientierte Lernsituationen im Präsenz- und Distanzunterricht⁹	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Klassenleitung • Fachlehrkräfte • Förderschullehrkraft • Lehrkräften der Mobilen Dienste • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • Pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern • Schulbegleitungen

⁵ Die Lehrkräfte der Mobilen Dienste beraten und unterstützen in allen Fragen sonderpädagogischer Unterstützung in den Förderschwerpunkten Hören, Sehen, körperliche und motorische Entwicklung sowie emotionale und soziale Entwicklung (weitere Erläuterungen siehe unten).

⁶ 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

⁷ PM-T: Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für therapeutische Unterstützung an Förderschulen und im Rahmen der Inklusion

⁸ Aufzählung in Anlehnung an Krämer-Kilic, Inge: Zwei Pädagogen unterrichten gemeinsam (Teamteaching) – Aspekte zur Umsetzung im gemeinsamen Unterricht (Inklusion); <http://bidok.uibk.ac.at/library/kraemerkilic-teamteaching.html> (abgerufen am 2.10.2021).

⁹ Handlungsempfehlungen für Lehrkräfte – Distanzunterricht in berufsbildenden Schulen online unter: <https://du-bbs.nline.nibis.de/>

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
Classroom-Management • Rituale • Raumgestaltung • Ausstattung • Umsetzung pädagogischer Grundsätze • Klassenrat	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Schulleitung (§ 43 NSchG Stellung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters – Grundsätze der Qualitätsentwicklung) • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Lehrkräften der Mobilen Dienste • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter¹⁰ • PM-U / PM-T • Schulbegleitungen
Einzel- und gruppenunterrichtliche Maßnahmen • Einzelförderung • Kleingruppenarbeit	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Lehrkräften der Mobilen Dienste • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • Beratungslehrkraft • PM-U / PM-T (in Absprache mit den Lehrkräften) • Schulbegleitungen
Individuelle und pflegerische Hilfestellungen während des Unterrichtstages • Mobilität • lebenspraktische Fertigkeiten • Adaptation von individuellen Lernmaterialien • Nahrungsaufnahme • Körperpflege (z. B. Hygiene, Toilettengang)	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Klassenleitung • Lehrkräften (unter Beteiligung der Erziehungsberechtigten) • PM-U / PM-T • Schulbegleitungen Medizinische und therapeutische Hilfestellungen erfolgen durch die medizinischen Dienste der Krankenkassen und Pflegedienste sowie durch therapeutisches Personal ausschließlich in der Zuständigkeit der Erziehungsberechtigten (u. a. Medizinische Hilfsmaßnahmen, Sonderernährung und Hilfe bei der Nahrungsaufnahme, RdErl. d. MK v. 10.5.2016).

¹⁰ Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter: Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als sozialpädagogische Fachkräfte für schulische Sozialarbeit und Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter nach § 13a SGB VIII (Kinder und Jugendhilfe)

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
Anwendung von therapeutischen Behandlungsformen gemäß dem therapeutischen Berufsbild in Einzel- oder Kleingruppenbehandlung • Ergotherapie (u. a. auch Unterstützung im Bereich der Orientierung, der Mobilität und der Bewältigung lebenspraktischer Herausforderungen für Menschen mit und ohne Behinderung) • Physiotherapie • Logopädie • Atem-, Stimm- und Sprechtherapie	• 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
Betreuung und Begleitung z. B. bei Praktika, Exkursionen, Ausflügen	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Klassenleitung • Förderschullehrkraft • Theorielehrkraft • Fachpraxislehrkraft • PM-U und PM-T • Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter • Beauftragte bzw. Beauftragter für Berufliche Orientierung an der Schule • Berufsberaterin bzw. Berufsberater • REHA-Beraterin bzw. REHA-Berater der Bundesagentur für Arbeit • Schulbegleitung
Dokumentation der individuellen Lernentwicklung und Förderplanung • zur Lernausgangslage • zu den im Planungszeitraum angestrebten Zielen • zu den Maßnahmen, mit deren Hilfe die Ziele erreicht werden sollen	<u>Abstimmung sinnvoll zwischen:</u> • Förderschullehrkraft • Lehrkräften der Mobilen Dienste • Theorielehrkraft • Beratungslehrkraft • Klassenleitung • Fachlehrkräften • PM-U und PM-T

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
Nachteilsausgleich¹¹ • individuell im Unterricht • individuell im berufspraktischen Unterricht sowie bei fachpraktischen Prüfungen in den berufsbildenden Schulen • individuell im Rahmen von Leistungsüberprüfungen • individuell im Rahmen von zentralen Abschluss- bzw. Abiturprüfungen	• Beratung und Abstimmung in der Klassenkonferenz über Maßnahmen im Rahmen des Nachteilsausgleichs, ggf. unter Einbindung von Lehrkräften der Mobilen Dienste • Nachteilsausgleich im Rahmen von zentralen Abschlussprüfungen und der Abiturprüfung: ggf. Antrag auf dem Dienstweg an die zuständige Behörde • Entscheidung durch Schulleitung an berufsbildenden Schulen
Verfahren zur Feststellung eines Bedarfs an sonderpädagogischer Unterstützung Berücksichtigung u. a.: • der individuellen Lernentwicklung • der aktuellen Förderpläne • von diagnostischen Instrumenten und ihren Ergebnissen • der letzten zwei Zeugnisse • der medizinischen Gutachten mit Einverständnis der Erziehungsberechtigten • von ggf. vorhandenen Berichten der vorschulischen Einrichtungen mit Einverständnis der Erziehungsberechtigten	• Einleitung des Verfahrens durch die Schulleitung • Hospitation / Mitwirkung bei der Erstellung des Gutachtens durch die jeweilige Lehrkraft und die Förderschullehrkraft unter Einbeziehung der Klassenleitung, der Fachlehrkräfte, der PM-U / PM-T und ggf. der Lehrkräfte des Mobilen Dienstes • Einbeziehung der Erziehungsberechtigten
Schulinterne sonderpädagogische Beratung an allgemein bildenden Schulen (RdErl. d. MK v. 1.2.2019) Schulinterne sonderpädagogische Beratung kann sowohl für Lehrkräfte als auch für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sowie deren Erziehungsberechtigte und weitere in ihren Förderprozess eingebundene Personen erfolgen.	Beratung aller Beteiligten im schulischen Kontext durch Förderschullehrkräfte bzw. durch PM-U / PM-T

¹¹ Ein Nachteilsausgleich zielt auf eine Kompensation einer vorliegenden Beeinträchtigung durch Anpassung von äußeren Bedingungen im Zusammenhang mit einer zu erbringenden Leistung ab. Über die Gewährung eines Nachteilsausgleichs, sein Umfang und seine Ausgestaltung ist immer im Einzelfall durch Klassenkonferenzbeschluss zu entscheiden; weitere Informationen sind online unter <https://nachteilsausgleich.bip-nds.de> eingestellt.

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
Beratung durch die Mobilen Dienste Die Lehrkräfte der Mobilen Dienste beraten öffentliche allgemein bildende und berufsbildende Schulen, Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte, Erziehungsberechtigte sowie Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene zu Möglichkeiten sonderpädagogischer Unterstützung und hinsichtlich geeigneter (präventiver) Maßnahmen in den folgenden Förderschwerpunkten: • Körperliche und motorische Entwicklung • Hören • Sehen • Emotionale und soziale Entwicklung.	• Lehrkräfte der Mobilen Dienste unterstützen als externes Beratungssystem die Schulen dabei, sich auf die Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Beeinträchtigungen bzw. mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung in den jeweiligen Förderschwerpunkten bestmöglich einzustellen. • Lehrkräfte der Mobilen Dienste versetzen das System Schule durch beratende Tätigkeiten und passgenaue Maßnahmen in die Lage, um die Voraussetzungen und den Unterricht sowie seine Rahmenbedingungen für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Beeinträchtigungen und / oder einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung so zu gestalten, dass eine optimale Entwicklung und eine aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben in jedem Fall ermöglicht wird.
Individuelle Beratung • der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen • der Eltern bzw. Erziehungsberechtigten, der Lehrkräfte, der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Schulleitung in Bezug auf die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen	• Schulsozialarbeiterin bzw. Schulsozialarbeiter • Beratungslehrkraft • Klassenleitung • Lehrkräfte der Mobilen Dienste • Schulpsychologin bzw. Schulpsychologe
Einzelfallbesprechungen individuell, anlassbezogen oder institutionalisiert	u. a. Helferkonferenz oder runder Tisch mit z. B. Lehrkräften, Förderschullehrkräften, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern, pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Therapeutinnen und Therapeuten, Ärztinnen und Ärzten, Lehrkräften der Mobilen Dienste sowie mit Vertretungen der Schulpsychologie, des Jugendamtes, des Sozialamtes, der Polizei, der Agentur für Arbeit, der kommunalen Jobcenter, der Kammern und mit anderen Einrichtungen

Aufgabenschwerpunkte	Schnittstellen zwischen den Professionen
Fachkonferenzen an allgemein bildenden Schulen (§ 35 Abs.1 NSchG) sowie Bildungsgangs- und Fachgruppen an berufsbildenden Schulen (§ 35 a NSchG) Die Fachkonferenzen an allgemein bildenden Schulen entscheiden im Rahmen der Beschlüsse der Gesamtkonferenz über die Angelegenheiten, die ausschließlich den jeweiligen fachlichen Bereich betreffen. Dies betrifft insbesondere die Art der Durchführung der Lehrpläne und die der Rahmenrichtlinien sowie die Einführung von Schulbüchern. Die Bildungsgangs- und Fachgruppen an berufsbildenden Schulen entscheiden über die fachlichen und unterrichtlichen Angelegenheiten, die den jeweiligen Bildungsgang oder das Fach betreffen, insbesondere über • 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. Der Unterricht in berufsbildenden Schulen soll nach dem didaktisch-methodischen Konzept der Handlungsorientierung umgesetzt werden. Für alle Bildungsgänge sind kompetenzorientierte schulinterne Arbeitspläne anzulegen, die entsprechend der Leitlinie „Schulisches Curriculum (SchuCu-BBS)“ zu erstellen und zu implementieren sind (EB-BbS, 2.7 Handlungsorientierter Unterricht).	<u>Allgemein bildende Schulen:</u> Umsetzung der schulformspezifischen Vorgaben und Übertragung auf die schulinternen Arbeitspläne durch • Schulleitung • Lehrkräfte • Beratungslehrkräfte • Förderschullehrkräfte PM-U und PM-T unterstützen die Umsetzung im Unterricht in Absprache mit den Lehrkräften. <u>Berufsbildende Schulen:</u> Entwicklung und Implementierung handlungsorientierter Lernsituationen durch: • Bildungsgangsleitungen 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

Die Arbeit im Team betrifft alle am System Schule beteiligten Personen. In den öffentlichen Bildungseinrichtungen in Niedersachsen gibt es bereits häufig innerschulische multiprofessionelle Zusammensetzungen. An öffentlichen allgemein bildenden Schulen sowie an berufsbildenden Schulen werden diese Teamstrukturen wiederum unter Berücksichtigung der jeweiligen Schulsituation vor Ort um außerschulische Kooperationspartner erweitert, die jeweils ihre spezifischen Expertisen in die Zusammenarbeit miteinfließen lassen. Die nachstehenden Abbildungen benennen exemplarisch mögliche Kooperationspartner an allgemein bildenden Schulen mit Ganztagsangebot 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., Landesverband Niedersachsen / Bremen e. V.
- Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e. V.

In jedem Fall ist es unbedingt notwendig, die Kooperationspartner rechtssicher, bedarfsge-
recht und intentional in die Arbeit der Ganztagsschulen einzubinden. Ausführliche Hinweise zu
einer rechtssicheren Ausgestaltung der Ganztagsschule gibt die Broschüre des
Niedersächsischen Kultusministeriums, die auf der folgenden Internetseite zu fin-
den ist:

<https://ganzrecht.bip-nds.de>.



Hinweise zur Vertragsgestaltung bei außerunterrichtlichen Angeboten der Ganztagsschule
können abgerufen werden unter:

<https://vertragsgestaltung.bip-nds.de>.



Kooperationspartner an öffentlichen berufsbildenden Schulen

- Praktikums- und Ausbildungsbetriebe
- anerkannte Werkstätten für behinderte Menschen
- Jugendwerkstätten
- Träger der Jugendhilfe
- Pro-Aktiv-Centrum
- Jugendamt
- Agentur für Arbeit
- Kommunale Jobcenter
- Jugendberufsagentur
- Kammern
- Regionales Beratungs- und Unterstützungszentrum Inklusive Schule (RZI)

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

4.3 Aufbau von regionalen Netzwerken in der inklusiven Schule

Schulen sollten unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedarfslage ein regionales Netzwerk aus verschiedenen außerschulischen Einrichtungen und Partnern gezielt aufbauen bzw. pflegen. Diese können der Schule mit ihren jeweiligen Professionen beratend und unterstützend bei der Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrages zur Seite stehen sowie gleichzeitig zur Ausschärfung der eigenen schulischen Profilbildung



beitragen. Dabei können die verschiedenen Institutionen bzw. Partner ihre Kenntnisse gewinnbringend in das Schulleben einbringen. Speziell im berufsbildenden Bereich stellen die Regionen des Lernens über ihre an einer berufsbildenden Schule angesiedelten Leitstelle eine derartige regionale Netzwerkstruktur dar.¹² Sie fördern das Zusammenwirken verschiedener schulischer und außerschulischer Partner in einer Region im Rahmen eines verlässlichen Übergangs von der allgemein bildenden Schule in das berufliche Lernen. Zudem nimmt die soziale Arbeit in schulischer Verantwortung 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 z. B. folgende Einrichtungen gehören:

- Polizei
- Deutsches Rotes Kreuz / Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.
- Arbeiterwohlfahrt (AWO)
- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club / Schoolbikers
- Ernährungsberaterinnen bzw. Ernährungsberater
- Künstlerinnen bzw. Künstler
- Theater bzw. Schauspielerinnen und Schauspieler
- Sportvereine
- Industrie- und Handelskammer
- Bildungseinrichtungen, z. B. Universitäten und Fachhochschulen
- Präventionsstellen
- Träger der Kinder- und Jugendhilfe
- Schulpsychologie

¹² Vgl. Erlass d. MK v. 26.7.2021, Leitstellen Region des Lernens und Jugendberufsagenturen

- themenspezifische regionale Arbeitskreise, Netzwerke und Vereine (z. B. Arbeitskreis Jugendarbeit oder Regionalverein Niedersachsen / Bremen der Deutschen Gesellschaft für das hochbegabte Kind e. V.)
- psychosoziale Arbeitsgemeinschaften
- u. v. m.

An niedersächsischen Schulen gibt es über den unterrichtlichen Pflicht- und Wahlpflichtbereich hinaus bereits zahlreiche breit angelegte Netzwerke, die auf multiprofessioneller Kooperation basieren. Exemplarisch seien an dieser Stelle im Bildungsbereich die MINT-Förderung, das Programm „Bewegte, gesunde Schule Niedersachsen“ sowie die vom Niedersächsischen Kultusministerium anerkannten außerschulischen Lernstandorte zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), die flächendeckend im Land verortet sind, genannt.



Mit Blick auf eine langfristige Nachwuchsgewinnung gibt es bereits zahlreiche schulische Projekte und Netzwerke, die eine besondere Förderung aller MINT-Disziplinen zum Ziel haben. Eine Übersicht zur MINT-Förderung im Bildungsbereich ist zu finden unter:

<https://mint.bip-nds.de>.



Die „Bewegte, gesunde Schule Niedersachsen“ ist vorrangig darauf ausgerichtet, ganzheitliches und soziales Lernen nachhaltig in ein auf Heterogenität sowie Diversität beruhendes Schulleben zu implementieren, in dem der inklusive Gedanke ausschließlich als Gewinn angesehen wird. Damit geht zugleich eine umfassende Weiterentwicklung von öffentlichen Bildungseinrichtungen unter besonderer Berücksichtigung einer bewegungs-, gesundheits- und lernfördernden Gestaltung ihrer jeweiligen Lern- und Lebensräume einher. Weitergehende Informationen zu diesem Programm und möglichen Kooperationspartnern können aufgerufen werden unter:

<https://www.bewegteschule.de/>.



Im Kontext mit der Arbeit in multiprofessionellen Settings stellt das Niedersächsische Kultusministerium Materialien für den kompetenzorientierten Sportunterricht mit heterogenen Lerngruppen zur Verfügung. Dieser Materialband zeigt Möglichkeiten der Kooperation und Unterstützung durch verschiedene Professionen auf.

Unter dem folgenden Link steht die Publikation online zur Verfügung:

<https://inklusion-schulsport.bip-nds.de>.



Im Rahmen der Bildung für nachhaltige Entwicklung soll v. a. für die Themenbereiche Umweltbildung, Globales Lernen, Demokratiepädagogik, Verbraucherbildung, Waldpädagogik oder nachhaltige Mobilitätsbildung sensibilisiert werden. Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen über (globale) Klimaveränderungen und den damit verbundenen negativen Folgen erhalten



diese Bausteine zunehmend eine immer wichtigere Bedeutung. Im schulischen Kontext ist es primäres Ziel, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf eine zunehmend komplexer werdende Welt zu verstehen. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sollen dabei eine Perspektive entwickeln, die es ihnen ermöglicht, sich sowohl gegenwärtig als auch zukünftig in einer globalisierten Welt, in der kulturelle und soziale Vielfalt wertgeschätzt wird, verantwortungsbewusst und solidarisch zu verhalten. Um diese Zielsetzung zu erreichen, sind außerschulische Kooperationen mit lokalen bzw. regionalen Partnern anzustreben. Ausführliche Informationen zu diesem Themenkomplex sind auf den Seiten des Bildungsportals

Niedersachsen eingestellt unter:

<https://bne.bip-nds.de>.



Zur Umsetzung der oben beschriebenen Möglichkeiten der Schulentwicklung sind tragfähige und vielfältig aufgestellte Netzwerke notwendig, in denen unterschiedliche Professionen gleichberechtigt zusammenwirken und ihre individuellen Ressourcen im Rahmen einer multiprofessionellen Kooperation zur Verfügung stellen. Diese Netzwerkarbeit schafft zusätzliche Freiräume für die Entwicklung neuer Lehr- und Lernformen. Gleichzeitig trägt diese Vorgehensweise zur Bildung nachhaltiger Synergieeffekte zwischen allen an Schule tätigen Fachkräften bei.

4.4 Unterrichtsgestaltung und Unterrichtsentwicklung in multiprofessionellen Teams

Inklusiver Unterricht kann trotz komplexer Zusammenhänge insbesondere durch multiprofessionelle Zusammenarbeit in verschiedenen Teamstrukturen maßgeblich entlastet werden. Die gemeinsame Planung und Durchführung des Unterrichts der unterschiedlichen Expertinnen und Experten im Team kann dabei wesentlich zum Gelingen des individualisierten Präsenz- und / oder des Distanzunterrichts beitragen. Auf diese Weise können zudem die schulischen Problemlösekompetenzen gefördert werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass sich die an den oben genannten Schnittstellen beteiligten Professionen (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 sowie als Fachkräfte für therapeutische Unterstützung) überlegen, wer in welcher Verantwortung gezielt Aufgaben übernimmt. Der Fokus liegt dabei sowohl auf der ganzen Lerngruppe als auch auf den besonderen Bedarfen von einzelnen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Mit Blick auf eine gemeinsame Unterrichtsplanung in multiprofessionellen Teams sind beispielsweise Differenzierungsmatrizen hilfreich. Dies sind Instrumente der kooperativen Gestaltung, mit deren Hilfe Unterrichtseinheiten und Lernsituationen unter besonderer Berücksichtigung von Heterogenität bzw. Diversität für die gesamte Lerngruppe entwickelt werden können.

Entsprechende Vorlagen und Praxisempfehlungen finden sich unter anderem auf der Internetseite der Thüringer Forschungs- und Arbeitsstelle für den gemeinsamen Unterricht. Diese kann unter dem folgenden Link abgerufen werden:

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



Bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit einem festgestellten Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung – sowie ebenso bei besonderer Begabung / Hochbegabung – werden individuell angepasste Differenzierungsmaßnahmen (z. B. durch Verlängerung der Bearbeitungszeit, durch Verbesserung von Zugangsmöglichkeiten sowie durch Bereitstellung von niveauorientierten Aufgaben) angeboten, mit denen im Unterricht (zunehmend) eigenverantwortlich umgegangen werden soll. Dabei ist es das Ziel, alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in einem heterogen geprägten Unterricht unter besonderer Berücksichtigung ihrer individuellen Lernbiographien angemessen einzubinden. In diesem Kontext kommt dem kooperativen und projektorientierten Lernen eine bedeutsame Rolle zu.

Darüber hinaus ist es hilfreich, analoge und multimediale Unterrichtsangebote für den (zielfferenten) Lern- und Entwicklungsprozess gemeinsam in multiprofessionellen Teamstrukturen zu erarbeiten. Diese Lernangebote können in unterschiedlicher Form in der Klasse, im Jahrgangsteam oder in Lerngruppen bereitgestellt und von allen Kindern, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen genutzt werden. Zur Umsetzung bieten sich exemplarisch die folgenden Materialien und Methoden für kooperatives und handlungsorientiertes Lernen an:

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

Die (zielfifferenten) Materialsammlungen und ggf. daraus resultierende Lernzielkontrollen müssen fortlaufend mit Blick auf die jeweiligen Lernvoraussetzungen der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen hin evaluiert werden. Auch können diese Unterlagen anderen Lerngruppen in analogen oder digitalen Ordnern (z. B. im Lehrerzimmer bzw. auf dem Schulserver) – unter Berücksichtigung des Copyrights – zur Verfügung gestellt werden.



Auf den Seiten des Niedersächsischen Bildungsservers unter

<https://www.nibis.de>,

des Bildungsportals Niedersachsen unter

<https://bildungsportal-niedersachsen.de>

sowie des Deutschen Schulportals unter

<https://www.deutsches-schulportal.de>



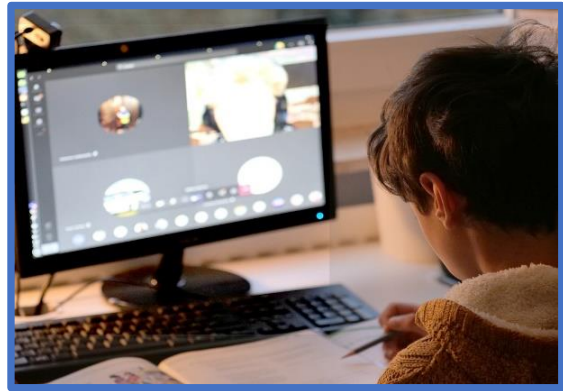
werden neben zahlreichen Anregungen für die eigene Gestaltung von multimedialen und hybriden Unterrichtskonzepten u. a. Hinweise zur Umsetzung von selbstlerngesteuerten digitalen Lernprozessen gegeben. Diese Angebote richten sich gleichermaßen an alle an Schule tätigen Fachkräfte.

Darüber hinaus erlauben insbesondere offene Unterrichtsformen wie Stationenlernen und kooperative Lernformen (z. B. Gruppenpuzzle oder „Ich-Du-Wir“) einen angemessenen Umgang mit unterschiedlichen Lernvoraussetzungen. Generell ermöglichen diese verschiedenen Zugangsmöglichkeiten einen kontinuierlichen und langfristig angelegten Kompetenzzuwachs.



Der regelmäßige (präsentische, digitale oder hybride) Austausch im Team und insbesondere mit den Teams auf Jahrgangsebene bzw. in den Bildungsgängen ist dabei sehr hilfreich, um die gesammelten Erfahrungen im Umgang mit offenen Unterrichtsformen im Präsenz- und / oder im (digitalen) Distanzunterricht weiterzugeben sowie für eine qualitätsorientierte Fortentwicklung des Unterrichts zu nutzen. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, die daraus resultierenden Ergebnisse in die schuleigenen Arbeitspläne, in das Methoden- und Medienkonzept sowie in den Inklusionsplan einzuarbeiten.

Zusätzlich gibt es individuellen Förderbedarf bei einzelnen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen wie z. B. sonderpädagogische Unterstützungsbedarfe, die eine besondere Ausstattung oder Hilfsmittel erforderlich machen. Hier müssen nach Beratung und Unterstützung durch Lehrkräfte der Mobilen Dienste und ggf. in Zusammenarbeit mit dem Schulträger zielgerichtete Konfigurationen am Arbeitsplatz oder im Klassenraum erfolgen. Dies kann z. B. (bauliche) Änderungen im Zusammenhang mit Lichteinsatz, Vergrößerungen und Schalldämmung betreffen sowie den Einsatz einer auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten Übertragungsanlage tangieren. Darüber hinaus kann es erforderlich sein, betroffene Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Hilfsmitteln bedarfsgerecht auszustatten, um ihnen eine umfassende Teilhabe am Schulleben zu ermöglichen. Hierbei ist z. B. an die Bereitstellung von speziellen Rollstühlen zu denken, die für die Ausübung von Sportarten wie Tennis, Basketball oder Rugby entwickelt worden sind. Ähnliche Anpassungen sind ggf. ebenfalls im Distanzlernen bzw. im Rahmen des Online-Lernens vorzunehmen. Die sich daraus ergebenden Auswirkungen für den schulischen Alltag sind allen Beteiligten 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- bzw. Problemstellungen ausgegangen, um erforderliches Wissen für die (berufliche) Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Die Kompetenzorientierung bietet hier ebenfalls eine Grundlage sowohl für das inklusive Lernen als auch für die multiprofessionelle Zusammenarbeit speziell an berufsbildenden Schulen.

Für die berufsbildenden Schulen ist der Ausgangspunkt des inklusiven Unterrichts nicht mehr allein die fachwissenschaftliche Theorie. Vielmehr wird in Lernsituationen von Aufgaben- bzw. Problemstellungen ausgegangen, um erforderliches Wissen für die (berufliche) Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Die Kompetenzorientierung bietet hier ebenfalls eine Grundlage sowohl für das inklusive Lernen als auch für die multiprofessionelle Zusammenarbeit speziell an berufsbildenden Schulen.

4.5 Formen multiprofessioneller Zusammenarbeit im inklusiven Unterricht

Eine funktionierende sowie wertschätzende Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams kann die Qualität des inklusiven Unterrichts hinsichtlich der Gestaltung von Maßnahmen zur inneren und äußeren Differenzierung erhöhen.

In Anlehnung an Lütje-Klose / Willenbring¹³ werden nachfolgend methodische Möglichkeiten einer produktiven Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Professionen in inklusiven Lernumgebungen beschrieben:

¹³ Aufzählung nach Krämer-Kilic, Inge: Zwei Pädagogen unterrichten gemeinsam (Teamteaching) – Aspekte zur Umsetzung im gemeinsamen Unterricht (Inklusion); vgl. <http://bidok.uibk.ac.at/library/kraemerkilic-teamteaching.html> (abgerufen am 2.10.2021).

1. **Lehrkraft und Beobachterin bzw. Beobachter** („one teach, one observe“): Eine Lehrkraft übernimmt die primäre Unterrichtsverantwortung, während eine pädagogische Fachkraft eine beobachtende Rolle einnimmt.
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 oder bei der Verwirklichung ihrer kommunikativen Absichten (bei entsprechend vorhandenen Ressourcen).
3. **Stationsunterricht** („station teaching“): Der Unterrichtsinhalt wird in zwei Lernbereiche 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“): Sofern entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen, können zwei Lehrkräfte jeweils einer Klassenhälfte denselben Lerninhalt im Rahmen von äußerer und innerer Differenzierung vermitteln. Dabei kann eine zusätzliche Unterstützung durch pädagogische Fachkräfte erfolgen. Parallelunterricht kann auch klassenübergreifend durchgeführt werden.
5. **Niveaudifferenzierter Unterricht** („remedial teaching“): Unter der Voraussetzung, dass entsprechende Ressourcen vorhanden sind, können zwei Lehrkräfte mit einer Lerngruppe zu einem Unterrichtsgegenstand auf unterschiedlichen Niveaustufen arbeiten. Dabei wird ebenfalls ein überdurchschnittliches Niveau angemessen berücksichtigt.
6. **Zusatzunterricht** („supplemental teaching“): Eine Lehrkraft führt die Unterrichtsstunde durch; eine pädagogische Fachkraft oder ggf. eine andere Lehrkraft stellt (bei vorhandenen Ressourcen) unter Berücksichtigung der individuellen Lernausgangslagen zusätzliches niveaudifferenziertes Material für die Kinder, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen zur Verfügung. Dabei bieten Lehrkräfte der Mobilen Dienste im Bedarfsfall gezielte Unterstützung im Hinblick auf die Vermittlung von spezifischen Unterrichtsinhalten an.
7. **Teamteaching**: Lehrkraft und Förderschullehrkraft führen den Unterricht mit allen Kindern, Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen gemeinsam durch.

Individuelle Unterstützung kann – unter Berücksichtigung der jeweils vorhandenen Ressourcen – zusätzlich im Unterricht durch den zielgerichteten Einsatz von Fachlehrkräften, Förderschullehrkräften, pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Fachkräfte für unterrichtsbegleitende Tätigkeiten oder als Fachkräfte für therapeutische Aufgaben sowie von Schulbegleiterinnen und Schulbegleitern erfolgen.

4.6 Zusammenarbeit in der inklusiven Ganztagsschule

Die zunehmende Heterogenität und Diversität der Lerngruppen erfordert gerade in einer Ganztagsschule eine sinnvoll aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen, um der Vielfalt an Bedürfnissen, Begabungen, Interessen und Lebensmodellen gerecht zu werden sowie eine optimale Gestaltung von zieldifferenten Lehr- und Lernprozessen zu erreichen, die alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen gleichermaßen in den Blick nimmt.

Ausgehend von diesen Rahmenbedingungen trägt eine gelingende Zusammenarbeit, die alle an Schule tätigen Fachkräfte mit ihren jeweiligen Kompetenzen entsprechend einbezieht, zu einer bildungswirksamen Ganztagsschule bei. Vorrangig geht es dabei sowohl um die Identifizierung als auch die Förderung von Begabungen sowie Talenten – z. B. auf kognitiver Ebene – mit dem Ziel, diese für eine nachhaltige Ausgestaltung des Lern- und Lebensraums Schule sicht- und nutzbar zu machen. Zugleich können damit eine deutliche Ausschärfung des Schulprofils und mit Blick auf die Öffentlichkeitsarbeit eine signifikante Verbesserung der Außenwirkung verbunden sein. Dabei wird das Selbstbewusstsein aller Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen gefördert, ihre Persönlichkeit wertgeschätzt sowie ihre individuelle Identifikation mit der Schule positiv begünstigt.

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. Über die organisatorische und inhaltliche Planung hinaus sollen die Interessen und Potenziale der Kinder und Jugendlichen sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lehrkräfte als auch des



pädagogischen Personals berücksichtigt und in einem stimmigen Ganztagskonzept möglichst passgenau verbunden werden. In diesem Zusammenhang sollten ebenfalls die Ergebnisse der im Rahmen der inklusiven Beruflichen Orientierung durchgeführten Potenzialanalyse bei der Gestaltung der Ganztagsangebote berücksichtigt werden.

Im ländlichen Raum kann es jedoch vorkommen, dass es nicht immer gelingt, für alle Interessen und Potenziale der Kinder und Jugendlichen pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden oder Kooperationen einzugehen. Insbesondere mit der Plattform EiS-Online-NileP, die unter der Internetadresse

<https://www.eis-online-nilep.niedersachsen.de/>



erreichbar ist, unterstützt das Land Niedersachsen die Schulen bei der Gewinnung von geeigneten Fachkräften, die dem Bereich des nichtlehrenden Personals angehören. Dabei handelt es sich um ein bewerberfreundliches Portal, das einen schnellen Überblick über die im Land zur Verfügung stehenden Stellen ermöglicht. Zugleich wird auf diese Weise ein transparentes und einheitliches Bewerbungsverfahren gewährleistet.

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

Angebote	Durchführende bzw. mögliche Kooperationspartner	Möglichkeiten der Verzahnung mit dem Unterricht / Intention
Handball, Rope Skipping, Fußball, Leichtathletik, Judo	lokaler Sportverein, ältere Kinder und ggf. Jugendliche	<u>Fächer:</u> Sportunterricht <u>Intention:</u> Stärkung der Bewegungs- und Sozialkompetenz, Verzahnung mit den Angeboten der lokalen Sportvereine
Voltigieren	lokale Reitvereine	<u>Fächer:</u> Sportunterricht / Sportförderunterricht, Sachunterricht <u>Intention:</u> Stärkung der Selbstwahrnehmung, verantwortungsvoller Umgang mit Tieren, Kennenlernen einer (seltenen) Sportart
Garten und Kochen	lokale Initiativen (wie z. B. die Landfrauen, Schrebergartenvereine, Slowfood, GemüseAckerdemie, außerschulische Lernorte), pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrkräfte	<u>Fächer:</u> Sachunterricht, Mathematik, Deutsch <u>Intention:</u> Sensibilisierung für gesunde und bewusste Ernährung, Erwerb von Alltagskompetenzen, Übernahme von Verantwortung für sich und die Schulgemeinschaft (z. B. durch Ausrichtung von schulischen Essensangeboten)

Angebote	Durchführende bzw. mögliche Kooperationspartner	Möglichkeiten der Verzahnung mit dem Unterricht / Intention
Retten und Helfen	örtliche Freiwillige Feuerwehr, THW, DLRG, Rettungshundestaffel	<u>Fächer:</u> Sachunterricht <u>Intention:</u> Stärkung der Kooperation und Kommunikation sowie des Verantwortungsbewusstseins und der Selbstwirksamkeit
Zirkus	Sportvereine, pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrkräfte	<u>Fächer:</u> Sportunterricht, Musikunterricht <u>Intention</u> Förderung von Teamarbeit, Vorstellung von jahrgangs- und schulübergreifenden Projekten, Stärkung der Sozial- und Bewegungskompetenz
Gestaltung des Schulgebäudes bzw. -geländes	lokale Partner (wie z. B. kommunale Träger, Kunstschulen, örtliche Betriebe), pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrkräfte	<u>Fächer:</u> alle Fächer <u>Intention:</u> Stärkung der Identifikation mit der Schule, Partizipation, verbunden mit der Übernahme von Verantwortung für den gemeinsamen Lern- und Lebensraum Schule
Gewaltprävention (z. B. „Faustlos“, „BuddY“, „Stille-AG“)	lokale Partner (z. B. Jugendhilfeträger), pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Lehrkräfte	<u>Fächer:</u> Sachunterricht, Sportunterricht, Religionsunterricht <u>Intention:</u> Stärkung der Sozialkompetenz, der Resilienz, der Selbstwahrnehmung und der Selbstwirksamkeit

Beispiel einer Ganztagsschule im Sekundarbereich I

Angebote	Durchführende bzw. mögliche Kooperationspartner	Möglichkeiten der Verzahnung mit dem Unterricht / Intention
diverse Musikangebote (z. B. Instrumentalunterricht, Chor, Schulband, Hip-Hop)	lokale Musiklehrkräfte, Musikschule	<u>Fächer:</u> Musikunterricht, ggf. in Verbindung zum Unterrichtsfach Darstellendes Spiel <u>Intention:</u> Stärkung der Resilienz, Kennenlernen verschiedener Instrumente und musikalischer Angebote, Förderung der kulturellen und der sozialen Kompetenzen
Golf, Tennis	Kooperation mit dem örtlichen Golf- oder Tennisverein	<u>Fächer:</u> Sportunterricht <u>Intention:</u> Kennenlernen einer neuen (zumeist kostenintensiven) Sportart, Stärkung der Chancengleichheit sowie Förderung der Bewegungs- und Sozialkompetenz
Darstellendes Spiel	lokale Theatergruppen sowie Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen	<u>Fächer:</u> Darstellendes Spiel, Deutsch-, Musik- und Kunstunterricht <u>Intention</u> Förderung von besonderen Begabungen und von Kreativität sowie Stärkung der Resilienz
Schulsanitätsdienst	DRK, DLRG, Diakonie, Johanniter-Unfallhilfe, Arbeiter-Samariter-Bund, Malteser-Hilfsdienst, GUVH / LUKN	<u>Fächer:</u> Arbeitsgemeinschaft (AG), Wahlpflicht- oder Wahlkurse sowie Förderunterricht <u>Intention:</u> Sensibilisierung für Zivilcourage, Förderung der Beruflichen Orientierung, Schulung

Angebote	Durchführende bzw. mögliche Kooperationspartner	Möglichkeiten der Verzahnung mit dem Unterricht / Intention
		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 Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern sowie Einbindung von Lehrkräften mit fremdsprachlichem bzw. herkunftssprachlichem Hintergrund	<u>Fächer:</u> Deutschunterricht / DaZ <u>Intention:</u> Förderung der Sprachkompetenz
Familientraining	kommunale Jugendhilfe, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern	<u>Intention:</u> Prävention und Bewältigung von Schulabsentismus, Kennenlernen des Systems Schule
Schülerfirma	örtliche Ehrenamtliche, umliegende Betriebe	<u>Fächer:</u> Technik-, Wirtschafts- und Hauswirtschaftsunterricht, Gestaltendes Werken, Arbeitsgemeinschaften <u>Intention:</u> Unterstützung der Beruflichen Orientierung, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, Erhöhung der Frustrationstoleranz, Stärkung individueller und sozial-emotionaler Kompetenzen
Bienen-AG	Kommune (Streuobstwiese), lokale Imker, außerschulische Lernorte, z. B. Schulbiologiezentrum	<u>Fächer:</u> Wirtschafts-, Biologie- und Chemieunterricht <u>Intention:</u> Erwerb von Kompetenzen im Bereich der Bildung für nachhaltige Entwicklung, Übernahme von Verantwortung

4.6.2 Praxisorientierter Fahrplan zur Entwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der Ganztagsschule

Viele Ganztagsschulen 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.

Zumeist beginnt Kooperation mit dem wechselseitigen Austausch von Informationen und Materialien, wobei die Autonomie der beteiligten Akteure erhalten bleibt. Die Arbeitsteilung als eine offene Form der Zusammenarbeit meint insbesondere kooperatives Erarbeiten, Konzeptionieren und Handeln. Multiprofessionelle Teams handeln also miteinander, keinesfalls neben- oder gar nacheinander.



Hilfreich für die Beschäftigung mit dem Themenfeld der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist die StEG-Teilstudie „Kooperation“¹⁴, die fünf zentrale Kernfragestellungen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. In diesem Kontext wird interessierten Schulen empfohlen, in multiprofessioneller Zusammensetzung eigene Antworten zu den unten aufgeführten Themenfeldern zu formulieren. Die in der folgenden Tabelle formulierten Anregungen sind dabei als Beispiele zu verstehen, die nicht abschließend sind.

Kernfragestellung	weiterführende Fragen	beispielhafte Antworten
Warum kooperieren wir?	a) Wer profitiert von der Kooperation? b) Welches Ziel hat die Kooperation? c) Wie weit geht die Kooperationskultur?	a) Die Schulgemeinschaft und jede bzw. jeder Einzelne profitiert von der Kooperation. b) Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene werden individuell gestärkt. c) Die Kommunikation ist symmetrisch, der Umgang miteinander wertschätzend. Offenheit und professionelle Arbeitsweisen sind Voraussetzung.
Wer kooperiert wo und wann?	a) Wer kooperiert mit wem?	a) Die Zusammenarbeit aller Akteure ist visualisiert.

¹⁴ Vgl. StEG-Kooperation: Eine Schulentwicklungsmaßnahme zur Stärkung der multiprofessionellen Kooperation an Ganztagsschulen. Das Konzept. Gießen 2020; online unter: <https://steg.dipf.de/de/steg-2016-2019#3> (abgerufen am 15.12.2021).

Kernfragestellung	weiterführende Fragen	beispielhafte Antworten
	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?	b) Ein Verzeichnis aller Akteure ist angelegt (z. B. E-Mail oder Telefon). c) Es existiert ein fester Raumplan für Kooperationen. d) Es gibt abgestimmte Zeiten der Kooperationen mit den beteiligten Partnern. Ein kontinuierlicher Austausch ist unabdingbar. e) Es werden Verantwortliche festgelegt.
Was muss kommuniziert werden?	a) Ist das Ganztagsschulkonzept bzw. sind die Entwicklungsziele allen bekannt? b) Wie wird Unterricht mit außerunterrichtlichen Angeboten verzahnt? c) Sind Ansprechpartner und ihre Erreichbarkeit bekannt? d) Sind die praktizierten Kommunikationsstrukturen transparent?	a) Lehrkräfte und Personal im Ganztag stehen im regelmäßigen (institutionalisierten) Austausch. b) Die Teams arbeiten inhaltlich (gemeinsame Planungen von Aktivitäten) und organisatorisch (gemeinsame Planungstreffen) zusammen. c) Es gibt eine Informationsmappe für neue Kolleginnen und Kollegen. d) Transparenz wird durch z. B. ein (digitales) Schwarzes Brett, IServ oder die Niedersächsische Bildungscloud hergestellt.
Wie wollen wir zusammenarbeiten?	a) Gibt es bereits fest etablierte Kooperationsstrukturen? b) Welche Medien sollen zur Kommunikation genutzt werden?	a) Die Kooperationsformen sind allen Beteiligten bekannt, Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen für Untergruppen sind benannt. b) Ablageorte für wichtige Informationen sind eingerichtet.
Wo wollen wir hin?	a) Gibt es eine Zielvereinbarung zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit? b) Wer ist für die Umsetzung verantwortlich? c) Wie wird die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen überprüft?	a) SMARTER Ziele (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) sind für die Zusammenarbeit und die Entwicklung festgelegt. b) Verantwortlichkeiten (inhaltlich, organisatorisch, personell) sind geklärt und allen bekannt. c) Die Zufriedenheit aller Beteiligten wird schulintern evaluiert (siehe Kapitel 8).

5 Praxisbeispiele für multiprofessionelle Zusammenarbeit

Die folgenden Praxisbeispiele sind als Anregungen zu verstehen, um eigene Entwicklungsprozesse der multiprofessionellen Zusammenarbeit unter grundsätzlicher Berücksichtigung des inklusiven Gedankens und der schuleigenen Expertise nachhaltig zu initiieren bzw. weiter auszugestalten. Dabei sind jedoch nicht alle Aspekte stets auf die eigene Schule übertragbar, da selbstverständlich jeweils schulspezifische Rahmenbedingungen die konkrete Form der multiprofessionellen Zusammenarbeit beeinflussen.



Damit die individuellen Leistungspotenziale der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen erkannt und diese gewinnbringend für den Lernprozess genutzt werden können, ist sowohl mit Blick auf den Abbau von potentiellen Bildungsbarrieren als auch vor dem Hintergrund der Entwicklung individueller sowie leistungsbezogener Lernarrangements eine dauerhafte multiprofessionelle Zusammenarbeit aller an Schule tätigen Professionen von besonderer Bedeutung.

In diesem Zusammenhang besitzen insbesondere die folgenden institutionellen und organisatorischen Strukturen einen großen Stellenwert:

Klassenleitungsteams

Zwei Lehrkräfte leiten gemeinsam eine Klasse, in der sie je nach Schulform mit jeweils bis zu zehn Stunden wöchentlich eingesetzt sind. Klassengeschäfte, Eltern- und Schülergespräche sowie die Planung des Unterrichts erfolgen vorrangig gemeinsam. In Zusammenarbeit mit den Förderschullehrkräften entwickeln sie gezielt spezielle Fördermaßnahmen. Diese basieren auf den zuvor gemeinsam erstellten Förderplänen für einzelne Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene.

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) sowie ggf. Lehrkräfte der Mobilen Dienste nehmen daran teil und beraten gemeinsam über geeignete Maßnahmen.

Jahrgangsteams

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

Fachkonferenzen

Neben allen das Fach unterrichtenden Lehrkräften gehört auch ggf. mindestens eine Förderschullehrkraft zur Konferenz.¹⁵ Die Fachkonferenz berücksichtigt bei allen Entscheidungen die individuellen Bedürfnisse der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowohl mit einem Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung als auch im Fall einer besonderen Begabung oder Hochbegabung.

¹⁵ Nach § 36 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1 Niedersächsisches Schulgesetz sind auch abgeordnete Förderschullehrkräfte Mitglieder der Fachkonferenz mit Stimmrecht, wenn sie in dem jeweiligen Bereich tätig sind, d. h. zum Zeitpunkt der Konferenzsitzung in dem Fach oder Fachbereich planmäßig eingesetzt sind.

5.1 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, weist einen hohen Anteil von Kindern aus Familien mit nichtdeutscher Herkunftssprache auf. Daher basiert das pädagogische Konzept dieser öffentlichen Bildungseinrichtung in erster Linie auf der Notwendigkeit einer durchgängigen schulischen Sprachförderung. Vor diesem Hintergrund stellt Deutsch als Zweit- und Bildungssprache (DaZ- / DaB) eine besonders zu berücksichtigende Querschnittsaufgabe in allen Unterrichtsfächern dar.

Die übergeordnete Zielsetzung ist, allen Kindern dieser Schule eine erfolgreiche Bildungslaufbahn und gleichberechtigte sowie gesellschaftliche Partizipation zu ermöglichen. Diese spezifischen Herausforderungen spiegeln sich u. a. in den im schuleigenen Leitbild verankerten Grundsätzen wie „Jeder und jede ist willkommen“ und „Jede Sprache ist uns wichtig und wertvoll“ wider. Folglich ist die multiprofessionelle Zusammenarbeit der an der Schule tätigen Fachkräfte auf die gezielte und nachhaltige Förderung der Sprache sowohl im Unterricht als auch in außerunterrichtlichen Kontexten ausgerichtet.

Dabei arbeiten die DaZ-Lehrkräfte sehr eng mit anderen Fachlehrkräften und dem Klassenlehrerteam zusammen, um sprachliches und fachliches Lernen adäquat miteinander zu verzahnen. Um das gesamte Kollegium für den Bereich DaZ / DaB zu sensibilisieren, hat dieses an Fortbildungen des Sprachbildungszentrums zu Themen der durchgängigen Sprachbildung, des sprachsensiblen Unterrichts und der Anwendung kommunikationsaktivierender Methoden teilgenommen. Außerdem ist die Schule bei der Entwicklung eines sprachsensiblen Methodenkonzepts durch die Fachberatung für Sprachbildung und interkulturelle Bildung sowie durch die Schulentwicklungsberatung professionell unterstützt worden.

Auf Basis der genannten Rahmenbedingungen wird an dieser Grundschule ebenfalls herkunftssprachlicher Unterricht in unterschiedlichen Sprachen erteilt, um den Kindern die Integration soweit wie möglich zu erleichtern. Die herkunftssprachlichen Lehrkräfte unterstützen darüber hinaus bei Sprachbarrieren des Elternhauses, um Kommunikationsschwierigkeiten zwischen allen Beteiligten zu vermeiden.

Gleichzeitig werden die sprachlichen Kompetenzen durch außerschulische Akteure gefördert. Hierbei ist insbesondere eine Kooperation zwischen der Schule und der örtlichen Universität zu erwähnen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit sind Lehramtsstudierende mehrmals wöchentlich tätig, um die sprachlichen Fähigkeiten der zu fördernden Kinder sukzessive und nachhaltig in Kleingruppen zu erweitern. Zudem bietet die Universität ein Sportangebot an, das sportliche Betätigung und die Vermittlung von sprachlichen Kompetenzen auf kreative

Weise miteinander verknüpft. Um die Sprachförderung auch auf den familiären Kontext zu erweitern und Eltern die Möglichkeit der Partizipation zu geben, hat die Arbeiterwohlfahrt (AWO) die Gruppe „Stadtteilmütter“ gegründet, die Eltern in der Schule individuell berät und die Kommunikation zwischen Erziehungsberechtigten sowie schulischem Personal begleitet und zielgerichtet unterstützt. Ebenso findet durchgängig eine enge Zusammenarbeit mit der Sozialarbeiterin der im Stadtteil liegenden Gemeinschaftsunterkunft statt, um den Ausbau der bereits vorhandenen Kommunikationsstrukturen zu stärken.

Der sprachliche Kompetenzaufbau sowie die Förderung des Sprachgebrauchs finden zudem in außerunterrichtlichen Zusammenhängen statt. Verschiedene im Stadtteil ansässige Organisationen unterstützen dabei die Schule. So bietet z. B. der örtliche Sportverein niedrigschwellige Sportangebote für Kinder im Nachmittagsbereich an. Die städtische Musikschule führt regelmäßig ein integratives Trommelprojekt durch. Ebenso kooperiert die Schule mit dem Stadtteil-Arbeitskreis, dem andere Bildungseinrichtungen, Jugendträger, das Gesundheitsamt und die Lebenshilfe angehören. Diese multiprofessionelle Kooperation plant und koordiniert regelmäßig gemeinsame Projekte und Veranstaltungen.

Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren, die zum Teil die Sprache entweder direkt oder indirekt fördern, ermöglicht die Schule sowohl im Unterricht als auch in verschiedenen außerunterrichtlichen Kontexten eine gezielte Sprachförderung. Damit kann sie ihrem Leitbild, jedes Kind, jede Sprache und jede Kultur wertzuschätzen, gerecht werden.



Die dargestellten Kooperationsstrukturen berücksichtigen die vorhandenen Heterogenitätsdimensionen in besonderer Weise, um eine adäquate Förderung aller Kinder zu ermöglichen. Schule wird in diesem Zusammenhang nicht mehr nur als Lern-, sondern zugleich als Lebensraum gesehen, der auf eine gezielte, nachhaltige und umfassende Kompetenzentwicklung ausgerichtet ist.

5.2 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der inklusiven Beruflichen Orientierung an einer Integrierten Gesamtschule

„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.“
(Diezemann 2014)

Wie dieser Entwicklung entgegengewirkt werden kann, zeigt das nachfolgende Praxisbeispiel einer Integrierten Gesamtschule, die regelmäßig einen Praxistag organisiert, an dem die Jugendlichen und jungen Erwachsenen u. a. in verschiedenen Workshops umfassende Einblicke in verschiedene Berufsfelder erhalten. Die multiprofessionelle Zusammenarbeit verschiedener Akteure im Rahmen des Praxistages trägt insbesondere dazu bei, den Jugendlichen und jungen Erwachsenen Perspektiven für eine fundierte und realistische Berufswahl aufzuzeigen.

Das dargestellte Praxisbeispiel ist (in gekürzter Fassung) aus dem Musterkonzept zur Berufs- und Studienorientierung sowie den dazu entwickelten Handreichungen, die das Niedersächsische Kultusministerium im Jahr 2017 herausgegeben hat, entnommen.

Gewinnung von Kooperationspartnern

Zur Umsetzung des Workshops werden verschiedene Akteure einbezogen. Hierbei handelt es sich vorrangig um Betriebe und ihre Auszubildenden sowie um Studienberatungen und Studierende unterschiedlicher Hochschulen.

Mit Unterstützung der Handwerkskammern, der Industrie- und Handelskammer (IHK) und von Unternehmensverbänden werden geeignete Betriebe für den Praxistag gewonnen. Mit ihnen wird – wenn möglich – eine regelmäßige Teilnahme an schulinternen Veranstaltungen zur Beruflichen Orientierung vereinbart. Auf diese Weise hat die Bildungseinrichtung sukzessive einen bedarfsgerechten Pool von festen Kooperationspartnern aufgebaut, die mit dem schuleigenen 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 mit Blick auf eine gezielte Nachwuchsgewinnung vor Ort in der Regel daran interessiert, die Ausbildungsberufe ihres Betriebes durch geeignete Auszubildende vorstellen zu lassen.

Vertreterinnen und Vertreter diverser Berufe sowie Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen werden für den Praxistag in die Schule eingeladen, um den Jugendlichen und jungen Erwachsenen neben ihren bisherigen schulischen auch ihre beruflichen Werdegänge zu präsentieren. Dies bietet die Möglichkeit, falschen beruflichen Vorstellungen entgegenzuwirken sowie den Jugendlichen und jungen Erwachsenen realistische Eindrücke aus der Berufswelt

aufzuzeigen. Gleichzeitig stehen Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Verantwortliche von Hochschulen den an Ausbildung und / oder Studium interessierten Jugendlichen und jungen Erwachsenen bei Fragen unterstützend zur Seite. Zusätzlich ist die Bundesagentur für Arbeit aktiv in die Gestaltung des Praxistages eingebunden, um Fragen zu Ausbildungsmöglichkeiten und Studiengängen gezielt zu beantworten.

Ergänzend dazu werden ehemalige Schülerinnen und Schüler für den Praxistag angefragt, da sie mit den spezifischen Gegebenheiten der Schule sowie ggf. auch der Region vertraut sind. Vor diesem Hintergrund können sie oftmals auf Basis ihrer eigenen Ausbildungs- und Berufsbiographie von eigenen Erfahrungen – z. B. hinsichtlich der Teilnahme an Praktika, der Wahl von Wahlpflichtfächern oder bei der Schwerpunkt- und Fächerwahl in der gymnasialen Oberstufe – berichten.

Eine von der Integrierten Gesamtschule durchgeführte Evaluation zu den bisher durchgeführten Veranstaltungen mit dem vorgestellten Format ergab, dass die von den Jugendlichen und jungen Erwachsenen am Praxistag gewonnenen Erkenntnisse häufig einen relevanten Einfluss auf die Berufliche Orientierung hatten.

5.3 Praxisbeispiel für den Aufbau eines multiprofessionellen Arbeitskreises mit dem Tätigkeitsschwerpunkt „Beratung“ an einer Oberschule

In diesem Fallbeispiel sind verschiedene Professionen an einer niedersächsischen Oberschule beratend tätig. Um geeignete Formate der Unterstützung zu verschiedenen Themenbereichen und mögliche Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, wurde durch die schulische Sozialarbeit in Abstimmung mit der Schulleitung die Gründung eines Arbeitskreises mit dem Tätigkeitsschwerpunkt „Beratung“ initiiert. Die Schulleitung unterstützte dieses Vorhaben. Gleichzeitig war sie 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 Gespräch wurden Erfahrungen und Arbeitsweisen ausgetauscht. Außerdem wurde beschlossen, dass auch der Schulmediator, die Förderschullehrkräfte sowie die Vertrauenslehrkraft dem Arbeitskreis angehören sollten. Die Arbeitstreffen hatten zunächst zum Ziel, die Koordination der Beratungsarbeit zwischen den einzelnen Professionen zu erleichtern und einen regelmäßigen Austausch zu ermöglichen. Zudem wurden bei den ersten Besprechungen mögliche Formen einer bedarfsgerechten Zusammenarbeit und zugleich die notwendige Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche beteiligter Professionen abgestimmt. Dabei wurde festgestellt, dass die einzelnen Fachkräfte über besondere Beratungsschwerpunkte und Kompetenzen verfügen, die im Gesamtkontext ausnahmslos alle als sehr gewinnbringend angesehen werden.

Auf Grundlage des Diskussionsergebnisses wurde eine Aufgabenverteilung innerhalb des Arbeitskreises beschlossen:

- **schulische Sozialarbeit:** umfassende sozialpädagogische Beratungsarbeit
- **Beratungslehrkräfte:** umfassende pädagogisch-psychologische 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 sowie Bindeglied zwischen den Hilfesuchenden und den jeweiligen 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 bisher nicht ausgeschöpft wurde. Um diese vorhandenen Angebote für alle Schulseitigen transparent darzustellen, wurde nach Rücksprache mit der Schulleitung beschlossen, gemeinsam



ein Beratungskonzept zu entwickeln, das allen Schulseitigen zugänglich und bekannt ist. Weiterhin ist vereinbart worden, einzelne Arbeitskreistreffen zur kollegialen Fallberatung – unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Schweigepflicht – zu nutzen. Auf diese Weise können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer vom jeweiligen Fachwissen und der besonderen Kompetenz der anderen Professionen profitieren. Darüber hinaus ist es ihnen auch möglich, ihren Blick auf den eingebrachten Fall fachkompetent unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu erweitern.

Zukünftig sollen zugleich 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 einer bestimmten Handlungsroutine zu einem konkreten Fall. Das Ziel dieser Beratungsform ist, den vorliegenden Fall mit möglichst vielfältiger Beratungskompetenz zu bearbeiten und die Kollegin bzw. den Kollegen lösungsorientiert zu unterstützen.

Außerdem wird eine Kooperation mit externen Einrichtungen wie z. B. mit dem sozialpsychiatrischen Dienst oder mit der Kinder- und Jugendberatungsstelle angestrebt. Diese sollen zukünftig in regelmäßigen Abständen Sprechstunden in der Schule anbieten, um den Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen einen niedrigschwelligen Zugang zu ihren Angeboten

zu ermöglichen. Im Hinblick auf die Erarbeitung von potenziellen Kooperationsstrukturen werden regelmäßig auch außerschulische Institutionen zum Arbeitskreis eingeladen.

Der Arbeitskreis 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 sowie über E-Mails von seiner Arbeit und seinen spezifischen Angeboten. Dabei werden gleichzeitig weitere Bedarfe und Anregungen abgefragt, im nächsten Arbeitskreis besprochen und bestehende Angebote modifiziert oder ggf. entsprechende Formate neu konzipiert.

5.4 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Kooperation bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Blindheit oder Sehbehinderung an einem Gymnasium

Die meisten Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Blindheit oder hochgradiger Sehbehinderung haben schon im vorschulischen Bereich eine sinnesspezifische Frühförderung und Entwicklungsbegleitung erhalten. In der Regel erfolgt noch vor Eintritt in die Schule die Beantragung eines sonderpädagogischen Unterstützungsbedarfs für den Förderschwerpunkt Sehen. Auf Grundlage einer Diagnostik des Funktionalen Sehens werden durch qualifizierte Förderschullehrkräfte die verschiedenen Sehfunktionen im Alltag überprüft. Die Ergebnisse eines solchen Tests geben erste Hinweise darüber, welche Umfeldbedingungen wie zu gestalten sind, damit diese Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen uneingeschränkt an den schulischen Bildungsangeboten teilhaben können.

In enger Kooperation mit den Lehrkräften des Mobilen Dienstes Sehen erfolgt ein Austausch mit der aufnehmenden Schule, der Schulleitung, den Klassen- und Fachlehrkräften, den Eltern sowie ggf. den an der Schule arbeitenden Förderschullehrkräften, den Schulsozialarbeiterinnen und -arbeitern, den therapeutischen und medizinischen Fachkräften sowie bei Bedarf weiteren Professionen. Das Ziel muss sein, die betroffenen Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie das sie umgebende System von Beginn an bestens vorzubereiten. Auf diese Weise wird eine optimale Unterstützung ermöglicht.

Ein wesentlicher Faktor zur adäquaten Teilhabe an Schule ist, den Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Blindheit oder Sehbehinderung Bildungsinhalte zugänglich zu gestalten. Unter Verwendung von speziellen Hilfsmitteln wie z. B. Bildschirmlesegeräten können Textvorlagen dargestellt oder ein Tafelbild vergrößert am Monitor abgebildet werden. Im Rahmen des digitalen Unterrichts wird eine spezifische Vergrößerungssoftware eingesetzt, die die Inhalte in der erforderlichen Vergrößerung darstellt oder diese auch vorlesen lassen kann. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, deren Sehvermögen so stark beeinträchtigt ist,

dass eine Vergrößerung nicht mehr angemessen genutzt werden kann, sind auf blindenspezifische Techniken angewiesen. Hierfür kommen Braillezeilen¹⁶, die an einen PC angeschlossen werden, in Kombination mit einer spezifischen Software (Screenreader) in Betracht. Für den jeweiligen Fachunterricht sind individuelle Lösungen zu finden, um Zugänge zu Lerninhalten sicherstellen zu können (z. B. mit Notenschreibprogrammen, mit einer spezifischen Musik- und Chemieschrift oder mit besonderen Programmen für mathematische und naturwissenschaftliche Inhalte). Auf diese Weise erhalten Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Blindheit oder Sehbehinderung die Möglichkeit, sich die Inhalte vorlesen zu lassen. Auch ermöglichen einige dieser Techniken das taktile Erspüren von Gegenständen. Wichtig ist, dass die erforderlichen Hilfsmittel rechtzeitig in Kooperation mit Lehrkräften des Mobilen Dienstes Sehen bei dem entsprechenden Kostenträger (z. B. Krankenkasse oder Eingliederungshilfe) und in enger Abstimmung mit dem Schulträger beantragt werden, damit sie rechtzeitig zum Schuljahresbeginn zur Verfügung stehen.

Es ist in jedem Fall erforderlich, das gesamte Lernumfeld zu betrachten. Neben dem Klassenraum, sind z. B. die Fachräume, die Toiletten, die Wege und das Schulgelände in den Blick zu nehmen, um individuell erforderliche Anpassungen vornehmen zu können. Ein wesentlicher Aspekt ist eine ausreichende Beleuchtung (unter Berücksichtigung von Beleuchtungsstärke, Lichtfarbe und Blendungsbegrenzung). Zudem können Vorderkantenmarkierungen an den Treppenstufen die Mobilität im Umfeld deutlich erleichtern. In diesem Zusammenhang sind Gespräche mit dem Schulträger notwendig, der für die Finanzierung und Umsetzung dieser und anderer Maßnahmen (u. a. Anschaffung eines höhen- und neigungsverstellbaren Arbeitstisches) zuständig ist. Ein weiterer positiver Faktor für eine gelingende inklusive Beschulung stellt die besondere Förderung der Orientierung und Mobilität im Schulgebäude und auf dem Schulgelände dar. In Kooperation mit entsprechenden Rehafachkräften können sich die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen noch während der Ferien mit den (räumlichen) Gegebenheiten vor Ort vertraut machen und auf diese Weise notwendige Wege gezielt einüben.

Die notwendige Vermittlung von Inhalten eines sogenannten spezifischen Curriculums ist eine grundlegende Aufgabe, die durch die Lehrkräfte des Mobilen Dienstes Sehen sichergestellt wird. Diese Inhalte (u. a. mit den Kategorien Förderung des Sehens, Wahrnehmung und Lernen, technische Hilfen, soziale Kompetenz sowie Lebens- und Berufsplanung)



¹⁶ Die Braillezeile ist ein Ausgabegerät für blinde Menschen, das Schriftzeichen in Brailleschrift darstellt. Braillezeilen werden durch Screenreader angesteuert, die den Bildschirminhalt in ausgewählten Bereichen auslesen und in Computerbraille darstellen, wodurch es den Menschen mit Blindheit ermöglicht wird, selbstständig am Computer zu arbeiten; vgl. <https://www.bsvt.at/glossary/braillezeile/> (abgerufen am 15.03.2022).

sind ergänzend zu den fachlichen Inhalten in der jeweiligen Schulform zu erlernen. Vielfach benötigen die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Blindheit oder Sehbehinderung individuell auf ihre Bedürfnisse adaptierte Materialien. So können z. B. Bücher in Brailleschrift, Schulbücher als PDF-Dateien oder taktile Modelle über die Medienzentrale des Landesbildungszentrums für Blinde in Hannover beantragt werden. Allerdings müssen auch Arbeitsblätter oder Klausuren entsprechend (z. B. stark vergrößert) gestaltet werden. Bei diesen Aufgaben werden die unterrichtenden Lehrkräfte vom Mobilen Dienst Sehen und von Schulbegleitungen unterstützt. Damit die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen zeitgleich im Klassen- bzw. Kursverband arbeiten können, ist eine enge Kooperation mit den Klassen- und Fachlehrkräften unerlässlich, damit die zu bearbeitenden Inhalte rechtzeitig adaptiert werden können. Gemeinsam werden in regelmäßigen Abständen Förderpläne erarbeitet und Förderplangespräche geführt, um zu gewährleisten, dass alle an dem Prozess beteiligten Personen eingebunden und über den aktuellen Stand informiert sind. Ein von der Klassenkonferenz beschlossener Nachteilsausgleich berücksichtigt die notwendigen Bedingungen (z. B. längere Bearbeitungszeit und Einsatz von Hilfsmitteln bei Prüfungen).

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

Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene reagieren nicht selten auf multiple Belastungen mit psychosomatischen Beschwerden, die in der Folge zu (latentem) Schulabsentismus führen können. Auch in der berufsbildenden Schule, besonders in Berufseinstiegsklassen, kann schulvermeidendes Verhalten bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen beobachtet werden. Die Ursachen hierfür sind häufig multikausal und z. B. auf soziale Ängste oder problematische familiäre Umstände zurückzuführen. Die Handlungsmöglichkeiten, Schulabsentismus adäquat 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, geraten zumeist in schulische, berufliche und soziale Schieflagen. Dabei handelt es sich bei Schulabsentismus nicht um ein homogenes Verhaltensmuster. Um zielgerichtet und wirksam reagieren zu können, ist das Zusammenwirken unterschiedlicher Professionen in und um Schule von großer Bedeutung.

In dieser Berufseinstiegsschule, die als Beispiel genannt werden soll, gibt es seit vielen Jahren ein Konzept zum Absentismus. Einige Jugendliche und junge Erwachsene sind bereits aus unterschiedlichen Gründen an der allgemein bildenden Schule mit hohen Fehlzeiten aufgefallen. Um auf Absentismus sofort reagieren zu können, wurden die Lehrkräfte in diesem konkreten Beispiel mit mobilen Telefonen ausgestattet. Sollten sich die jungen Erwachsenen bis zum Unterrichtsbeginn bei der jeweiligen Lehrkraft nicht krank oder nicht verspätet gemeldet haben, werden Volljährige persönlich kontaktiert oder – sofern die Volljährigkeit noch nicht erreicht

ist – ihre Erziehungsberechtigten unmittelbar nach Unterrichtsbeginn telefonisch über das Fehlen ihres Kindes unterrichtet.¹⁷

In diesem Zusammenhang ist es von großer Wichtigkeit, die Gründe für das Fernbleiben vom Unterricht zu klären und ggf. bei Bedarf aufzuarbeiten. Das ist zunächst Aufgabe der Klassenlehrerin bzw. des Klassenlehrers. Sofern es weiterhin zu unentschuldigten Fehlzeiten kommt, erhält die Betroffene bzw. der Betroffene (bei Minderjährigen die Erziehungsberechtigten) eine schriftliche Ermahnung durch die Schule. Darüber hinaus werden die sozialpädagogischen Fachkräfte und / oder die Beratungslehrkräfte frühzeitig in den Beratungsprozess miteinbezogen, um dem schulvermeidenden Verhalten pädagogisch und auf multiprofessioneller Basis entgegenwirken zu können.

Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass die in den Beratungsprozess eingebundenen Professionen, insbesondere die schulische Sozialarbeit, mit der Betroffenen bzw. mit dem Betroffenen gemeinsame Lösungen erarbeiten. Dies erfolgt z. B. im Rahmen eines Beratungsgesprächs (mit den Erziehungsberechtigten) in der Schule oder eines Hausbesuches. Auch wird bei Bedarf das Amt für Jugend und Familie oder die Fachstelle für Schulvermeidung eingebunden. Ebenfalls ist die Unterstützung durch die Schulpsychologie der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung möglich.

Falls die Unterstützungsmaßnahmen der Schule und ggf. weiterer externer Institutionen zu keiner Veränderung des schulvermeidenden Verhaltens führen, werden zuletzt Sanktionen wie Ordnungsmaßnahmen und Ordnungswidrigkeitsverfahren ergriffen. Dieser Prozess wird ebenfalls durch ein multiprofessionell aufgestelltes Team begleitet und dabei neben der gültigen Rechtslage immer auch das Wohl der betroffenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen berücksichtigt. Die zur Vermeidung oder Verringerung des Absentismus individuell geeigneten Maßnahmen werden stets im multiprofessionellen Team bzw. im Klassenteam abgestimmt.

5.6 Praxisbeispiel für multiprofessionelle Zusammenarbeit im Bereich der sonderpädagogischen Unterstützung an einer berufsbildenden Schule

Das folgende Beispiel beschreibt die Möglichkeiten der multiprofessionellen Zusammenarbeit im Kontext inklusiver Lern- und Entwicklungsprozesse einer Auszubildenden in der Teilzeitarbeitsberufsschule.

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

¹⁷ An anderen berufsbildenden Schulen ist dies grundsätzlich eine besonders wichtige Aufgabe der Schulsozialarbeit.

Die Schülerin bewirbt sich erfolgreich um einen Ausbildungsplatz und der Betrieb meldet die Auszubildende an der zuständigen berufsbildenden Schule an. Dabei stellt sich heraus, dass die Schülerin einen Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung im Förderschwerpunkt Hören hat.

Vor Beginn der Ausbildung lädt die abgebende Schule, in diesem Fall das Landesbildungszentrum, alle Partner der Ausbildung zur Bildungsgangkonferenz ein. An dieser Konferenz nehmen die Lehrkräfte des Landesbildungszentrums für Hörgeschädigte, die zukünftige Klassenlehrkraft und die Fachkraft für Inklusionsprozesse der berufsbildenden Schule, der Ausbilder des Ausbildungsbetriebes und die zukünftige Auszubildende teil.

Im gemeinsamen Gespräch werden der konkrete Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung im Förderschwerpunkt Hören und die damit verbundenen notwendigen Hilfsmaßnahmen erörtert. Es stellt sich heraus, dass die Auszubildende weiterhin einen Förder- bzw. Unterstützungsbedarf hat und daher insbesondere auch auf technische Hilfsmittel im Unterrichtsraum angewiesen sein wird.

Vor diesem Hintergrund bittet die Fachkraft für Inklusionsprozesse anschließend das regionale Landesbildungszentrum für Hörgeschädigte um eingehende Beratung. Ebenso informiert die berufsbildende Schule die schulfachlich zuständige Dezernentin bzw. den schulfachlich zuständigen Dezernenten des Regionalen Landesamtes für Schule und Bildung. Dieses gewährt die von der Schule beantragten Unterstützungsstunden. Ferner erfolgt im Hinblick auf bauliche bzw. technische Maßnahmen (wie z. B. ein Sprachunterstützungssystem oder der Einbau von Akustikplatten), die für den Unterricht erforderlich sind, eine Klärung mit dem Schulträger.

Basierend auf dieser Mitteilung findet zeitnah ein Ortstermin (Klassenraumbegehung) mit einer Vertretung des örtlichen Landesbildungszentrums, mit der Fachkraft für Inklusionsprozesse, der zuständigen Abteilungsleitung, der vorgesehenen Klassenlehrkraft, der Auszubildenden sowie mit dem Schulträger zur Klärung der notwendigen Maßnahmen statt.



Dieser leitet in der Folge die vereinbarten technischen Maßnahmen ein bzw. vergibt die entsprechenden Aufträge. Die Umsetzung wird durch Fachfirmen unter schulinterner Beteiligung der Hausmeisterin bzw. des Hausmeisters und der Schulassistentin bzw. des Schulassistenten (ggf. technische Unterstützung) bis zur Aufnahme des Unterrichts vorgenommen.

Parallel dazu 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 einberufen.

Während der gesamten Ausbildung überprüfen die Lehrkräfte in Absprache mit der Inklusionsfachkraft regelmäßig (mindestens einmal im Schulhalbjahr) die getroffenen Unterstützungsmaßnahmen auf Wirksamkeit hin, um im Bedarfsfall Anpassungen vorzunehmen. Darüber hinaus besteht jederzeit die Möglichkeit, die Beratung und Unterstützung der schulischen Sozialarbeit oder der Beratungslehrkraft in Anspruch zu nehmen. Zusätzlich findet ein Austausch über den Erfolg der technischen Unterstützungsmaßnahmen bzw. der Maßnahmen zum Nachteilsausgleich zwischen der Klassenlehrkraft und dem Ausbilder an den obligatorischen Sprechtagen statt. Vor Ende der Ausbildung teilt die Schule im Hinblick auf die Abschlussprüfung der Auszubildenden dem Prüfungsausschuss frühzeitig die aus ihrer Sicht notwendigen Unterstützungsmaßnahmen mit. Dieser entscheidet abschließend über die erforderlichen Hilfen.

6 Multiprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht von Schulleitungen weiterentwickeln und stärken

Schulleiterinnen und Schulleiter sind im Rahmen des systematischen Schulentwicklungsprozesses grundsätzlich mit vielfältigen und komplexen Handlungsfeldern befasst. Dabei ist ein unabdingbarer Baustein für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung die Verständigung auf ein gemeinsames Leitbild und auf entsprechende Entwicklungsziele im Schulprogramm der jeweiligen Bildungseinrichtung. Um die dafür notwendige multiprofessionelle Zusammenarbeit in der eigenverantwortlichen Schule gezielt aufzubauen und nachhaltig zu stärken, haben Schulleiterinnen und Schulleiter verschiedene Steuerungsmöglichkeiten, die strategisch und unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsziele des Schulprogramms genutzt werden können (siehe Abbildung).



Im Hinblick auf eine qualitätssteigernde Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit kann es wichtig und ausgesprochen hilfreich sein, Beratung aus dem engeren schulischen Kontext (z. B. durch die Nutzung bereits vorhandener schulischer Netzwerke, siehe Kapitel 4.3), durch die zuständigen Schulbehörden oder von externen Organisationen aktiv einzuholen. Hierbei sind mit Blick auf eine systematische Implementierung bzw. eine zielorientierte Ausweitung von Teamarbeit die jeweiligen schulspezifischen Rahmenbedingungen und personellen Ressourcen stets zu beachten. Darüber hinaus ist bei allen Planungen auch

zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Neuaufbau und der festen Etablierung multiprofessioneller Teams im schulischen Kontext um einen mittel- bzw. langfristigen Prozess handelt, der – insbesondere zu Beginn – unter Umständen immer wieder neu moderiert sowie koordiniert werden muss, um eine adäquate Begleitung zu gewährleisten. Generell kommt der Schulleitung während des gesamten Ablaufs eine Schlüsselfunktion zu, damit die Arbeit in multiprofessionellen Teams etabliert wird und einen festen Platz im Schulalltag erhält.

6.1 Förderung der Zusammenarbeit durch Leitungshandeln

Eine nicht zu unterschätzende und äußerst zielführende Bedingung zum Gelingen multiprofessioneller Zusammenarbeit ist dabei ein weitsichtiges und im Kern ergebnisoffenes Schulleitungshandeln. Dafür ist grundsätzlich eine positive Haltung zur Kooperation im inner- und außerschulischen Bereich notwendig, um Veränderungsprozesse konsequent initiieren bzw. begleiten zu können. Im Sinne eines „**Shared Leaderships**“ (**geteilte Führung**) sollte die Schulleiterin bzw. der Schulleiter alle Fachkräfte unter Berücksichtigung ihrer individuellen Stärken adäquat einbinden und auf diese Weise durch Synergieeffekte zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten schaffen (Ausnahme: Mitarbeitende von Kooperationspartnern). Gleichzeitig entstehen lebendige und auf Augenhöhe agierende Teams unterschiedlicher Professionen, die sich stetig weiterentwickeln können. Darüber hinaus sind in diesem Zusammenhang von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter auch die jeweiligen Personalressourcen vor Ort in angemessener Weise zu berücksichtigen, um Teambildungen zu erleichtern.

6.2 Organisationsentwicklung

6.2.1 Schaffung hilfreicher Strukturen

Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulsystemen unterschiedlicher Größe können v. a. durch organisatorische Maßnahmen bzw. durch zielgerichtete Handlungsstrategien die Voraussetzungen für gelingende und auf Nachhaltigkeit beruhende multiprofessionelle Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen schaffen. Vor diesem Hintergrund muss ggf. auch über die Neugestaltung bereits in der Schule vorhandener bürokratischer Organisationsstrukturen nachgedacht werden, damit systematisch entwickelte und umgesetzte Maßnahmen effizient sowie gewinnbringend implementiert werden können. Einige Strukturen aus der Schulpraxis haben sich dabei als sehr hilfreich und zielführend erwiesen.

Wesentliche Gelingensbedingungen bei einem mitunter wechselnden Personenkreis, der sich im Rahmen von Multiprofessionalität in Schule eventuell häufig neu finden muss, sind bereits implementierte Teamstrukturen und -arbeitsweisen, auf die im Bedarfsfall sowohl zurückgegriffen als auch aufgebaut werden kann. Weiterhin ist sehr bedeutsam, dass es für die multiprofessionelle Kooperation Teamverantwortliche gibt, die regelmäßig darauf achten, dass die

einzelnen Teams in der Organisation der öffentlichen Bildungseinrichtung fest verankert sind und über wesentliche Schnittstellen – z. B. zur Schulleitung und Steuergruppe – verfügen. Dabei sollte gegenseitige Unterstützung ein essenzieller Teil der lebendigen und weitgehend selbstgesteuerten Organisationskultur sein.

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

Zum Selbstverständnis des Teams gehört, dass alle Mitglieder vertrauensvoll, offen sowie gleichberechtigt daran arbeiten, den jeweiligen Prozess bzw. die jeweilige Situation zu verbessern und positiv zu gestalten. Je komplexer die zu bewältigende Aufgabe ist, desto eher können durch geteilte Führung wichtige Synergien der unterschiedlichen Stärken innerhalb der Teamstrukturen entstehen. Formen der Beratung, Unterstützung, Kompromissfindung und Konfliktlösung werden in gemeinsamer Verantwortung multiprofessionell gestaltet. Kooperative Teamstrukturen entlasten die einzelne Fachkraft und führen somit auch unter dem Aspekt der Gesundheitsförderung zu einer deutlichen Reduzierung beruflicher Belastungen.



Die Vorhaben sowie die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit sollten üblicherweise zielgerichtet und möglichst zeiteffizient dokumentiert werden. Dadurch wird neben Übergaben gleichzeitig die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen deutlich erleichtert. Zusätzlich erhalten die getroffenen Absprachen durch diese Vorgehensweise eine Verbindlichkeit, die mit Blick auf die weitere inhaltliche Ausgestaltung der Teamarbeit von großer Bedeutung ist.

Für den Beginn einer langfristigen multiprofessionellen Zusammenarbeit und ihrer prozessorientierten Weiterentwicklung kann es sinnvoll sein, professionelle Begleitung in Anspruch zu nehmen. Eine Zielsetzung ist dabei, neue Formen kreativer Denk- und Arbeitsweisen zu implementieren, um nachhaltige multiprofessionelle Kooperation zu ermöglichen.

6.2.2 Zusammenarbeit und Teamorientierung als Handlungsprinzipien

Der Prozess der Förderung von multiprofessioneller Zusammenarbeit in Schule kann am Ende in einer kompletten Neuausrichtung des Gesamtsystems münden, in welchem viele der dafür notwendigen Organisationsstrukturen und Steuerungsmechanismen strategisch und teamorientiert erneuert werden, wobei die Gesamtverantwortung immer bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter liegt. Wie eine solche zukunftsorientierte Konzeption im Einzelnen aussehen kann, hängt allerdings ganz stark von der jeweiligen eigenverantwortlichen Schule und ihren spezifischen Voraussetzungen ab. Wichtige Indikatoren sind hierbei beispielsweise neben der Schulgröße auch das räumliche und soziale Umfeld sowie die schulprogrammatische Ausrichtung der einzelnen öffentlichen Bildungseinrichtung.

Für diesen umfangreichen und ggf. gesteuerten Prozess, der unter anderem maßgeblich durch die im Schulprogramm festgelegten Entwicklungsziele bestimmt wird, kann eine Beteiligung der Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Niedersächsischen Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung ausgesprochen hilfreich sein (siehe Kapitel 8 und 9). Darüber hinaus unterstützen Schulpsychologinnen und Schulpsychologen sowie Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung mit ihren Angeboten Schulentwicklungsprozesse vor Ort auf persönlich-kommunikativer Ebene (z. B. in den Bereichen Supervision, Teamentwicklung, Konfliktmanagement sowie psychosoziale Belastungen und Betriebliches Gesundheitsmanagement), um bei dem Aufbau multiprofessioneller Kooperationsstrukturen im schulischen Kontext beratend zur Seite zu stehen.



6.3 Personalentwicklung

Im Bereich der Personalplanung und -entwicklung benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter generell Kenntnisse über Ausbildungen, über vorhandene Kompetenzen sowie über Weiterbildungsmöglichkeiten der im Landesdienst Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass sie eine verbindliche Rechtsberatung im Hinblick auf den Abschluss von Verträgen und die Klärung grundsätzlicher Angelegenheiten zu Arbeitsverhältnissen sowohl von schulischen als auch außerschulischen Mitarbeitenden erhalten. Unterstützende Ansprechpartner in diesem Bereich der rechtlichen und strukturellen Beratung sind in erster Linie die jeweils für die einzelnen Schulen zuständigen Regionalen Landesämter für Schule und Bildung.

Speziell im Zusammenhang mit der Professionalisierung von allen an Schule tätigen Fachkräften sollten Schulleiterinnen und Schulleiter ggf. den Einsatz von Instrumenten wie der kollegialen Fallberatung, der Supervision und der Einzelfallberatung durch Expertinnen und Experten ermöglichen (siehe Kapitel 7.2). Hierdurch können insbesondere die Reduzierung von Belastungen und Gefährdungen einerseits sowie die Stärkung der Handlungsfähigkeit von Schule in herausfordernden Situationen (z. B. bei auffälligem Verhalten von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aufgrund schwerwiegender Umstände) andererseits erreicht werden.

Im Bedarfsfall erhalten Kollegien Unterstützung bzw. Entlastung durch gezielte Fort- und Weiterbildungen mit dem Ziel, das Repertoire an berufsrelevanten Kompetenzen im Kontext der multiprofessionellen Zusammenarbeit kontinuierlich zu erweitern. Die dafür erforderlichen Fortbildungen können über das Bildungsportal Niedersachsen

<https://beratung-unterstuetzung.bip-nds.de>

sowie auch über die regionalen Kompetenzzentren für Lehrkräftefortbildung bzw. über die Veranstaltungsdatenbank (VeDaB) abgerufen werden (siehe Kapitel 9):

<https://kompetenzzentren.bip-nds.de> und

<https://vedab.de/>.



Die Beraterinnen und Berater im Geschäftsbereich des Niedersächsischen Kultusministeriums sowie die einzelnen Regionalen Beratungsteams (RBT) bieten dabei ein auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Bildungseinrichtung abgestimmtes Beratungs- und Unterstützungssystem an. Mit diesem Angebot stellt das Land Niedersachsen ein bedarfsgerechtes und multiprofessionelles Consulting zu allen Fragen der systematischen Weiterentwicklung von Schulqualität zur Verfügung.



6.4 Ressourcenmanagement

6.4.1 Zeitmanagement

Für eine erfolgreiche multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Schule sind gemeinsame Beratungszeiten essenziell, damit es mittelfristig zu einer spürbaren Entlastung für alle beteiligten Professionen kommen kann. Auch wenn der Arbeitstag aller Fachkräfte in der Regel durch feststehende Zeitstrukturen bzw. bereits etablierte Abläufe geprägt ist, können – im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen – Besprechungszeiten systematisch verankert werden, beispielsweise durch wöchentliche, fest eingerichtete Zeitfenster für alle beteiligten Fach-

kräfte. Entsprechende Modelle sind bereits an vielen Schulen erfolgreich implementiert. Darüber hinaus lassen sich auch an teilgebundenen oder gebundenen Ganztagschulen durch eine Veränderung bzw. Anpassung der Rhythmisierung gemeinsame Besprechungszeiten fest im Stundenplan einrichten.

6.4.2 Raummanagement

Über die benötigten Zeitressourcen hinaus sind geeignete Räumlichkeiten und ihre Verwaltung unbedingt sinnvoll bzw. notwendig. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Bereitstellung von entsprechenden Besprechungs-, Gruppen- und Therapieräumen sowie deren sachgemäße Einrichtung dar. Neben der Kreativität der Schulleitung bei der Ausgestaltung der multifunktionalen Nutzung bereits vorhandener Räume ist bei einer beabsichtigten Anpassung des Raumnutzungskonzeptes die Zustimmung des Schulträgers erforderlich, der in eigener Zuständigkeit über Art und Umfang erforderlicher Schulbaumaßnahmen entscheidet. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Bauberatung der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung in diesen Entwicklungs- bzw. Entscheidungsprozess einzubeziehen.

Durch die zur Verfügung gestellten zeitlichen und räumlichen Ressourcen kann die Bedeutung multiprofessioneller Zusammenarbeit in der Schule hervorgehoben und für alle sichtbar gemacht werden. Dies ist gleichzeitig mit Blick auf die Sicherstellung von innerschulischen Kontinuitäten wichtig, um verbindliche Rahmenbedingungen für die Arbeit in multiprofessionellen Teams zu schaffen.



6.4.3 Finanzen

Entscheidend für eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit ist eine angemessene personelle, finanzielle und sächliche Ausstattung der einzelnen öffentlichen Bildungseinrichtungen (z. B. moderne Technologien zur Kommunikation, zur Vernetzung und zur Dokumentation).

Das Land Niedersachsen hat daher in den vergangenen Jahren kontinuierlich Stellen für den Ausbau von multiprofessionellen Teams im schulischen Kontext geschaffen. Auch in den kommenden Jahren strebt das Land an, im Rahmen der haushälterischen Möglichkeiten weitere personelle Ressourcen für diesen Bereich zur Verfügung zu stellen. Besonders kleine Systeme der Primar- und Sekundarstufe benötigen in diesem Zusammenhang unter Umständen zusätzliche systematische Unterstützung, um dem schulspezifischen Mangel an entsprechenden Ressourcen adäquat begegnen zu können. Vor diesem Hintergrund kommt dem Aufbau

von Netzwerken mit ggf. überregional agierenden Partnern und Einrichtungen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3).

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, das der einzelnen Bildungseinrichtung durch das Land Niedersachsen zur Verfügung gestellt wird, zu bestreiten. Die Schulleitungen entscheiden nach Maßgabe ihres individuellen Bedarfs vor Ort und im Rahmen der Eigenverantwortung über die Teilnahme an entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen von Lehrkräften sowie der übrigen im Landesdienst Beschäftigten.



7 Praxisorientierte Bausteine für multiprofessionelle Kooperation zwischen allen an Schule tätigen Fachkräften

Alle an Schule tätigen Fachkräfte arbeiten bereits täglich in multiplen Beziehungs- und Kooperationsstrukturen, die ein hohes Maß an Flexibilität und kommunikativen Kompetenzen erfordern. Durch die sich in Schule stetig verändernden Rahmenbedingungen ist es jedoch notwendig, das eigene Berufs- und Rollenverständnis kontinuierlich zu überdenken und ggf. anzupassen. Angesichts dieser Tatsachen ist die fundamentale Basis für eine gelingende multiprofessionelle Zusammenarbeit generell eine Haltung, die zunächst die eigenen fachlichen Potenziale und Handlungsoptionen definiert und im pädagogischen Kontext antizipiert. Ergänzend dazu ist eine Mentalität notwendig, die wertschätzend und offen mit unterschiedlichen Perspektiven, Einsichten und Vorgehensweisen umzugehen vermag.

Für die Zusammenarbeit der an Schule beteiligten Fachkräfte ist es entscheidend, dass systematisch und zielorientiert Absprachen getroffen werden. Die folgenden Anregungen bzw. Bausteine geben konkrete Hilfestellungen mit Blick auf wesentliche Gelingensbedingungen einer funktionierenden Teamentwicklung; sie erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



Im Zusammenhang mit dem Aufbau nachhaltiger multiprofessioneller Strukturen im schulischen Kontext ergeben sich beispielsweise häufig die folgenden Fragen, die erste Ansatzpunkte für eine vertiefte schulinterne Teamentwicklung liefern:

- Was kann jede und jeder Einzelne dazu beitragen, dass langfristig wertschätzende multiprofessionelle Zusammenarbeit auf Augenhöhe tatsächlich gelingt?
- Wie kann Entlastung und Hilfe sowohl für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene als auch für alle an Schule tätigen Fachkräfte geschaffen werden?
- Wie kann ein – ggf. kreativer - Umgang mit sehr unterschiedlichen Ansichten und Ideen umgesetzt werden?
- Wie lassen sich multiprofessioneller Austausch und Zusammenarbeit vor dem Hintergrund persönlicher und schulischer Ressourcen konkret gestalten?
- Wie werden konkrete Ergebnisse erzielt und welche verbindlichen Absprachen gibt es?
- Wie kann multiprofessionelles Handeln nachhaltig und effektiv umgesetzt werden?
- Woran ist festzustellen, dass multiprofessionelles Handeln tatsächlich wirkt und für alle involvierten Personen die gewünschten Resultate mit sich bringt?

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

7.1 Ausgestaltung guter und gewinnbringender Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams an öffentlichen Schulen

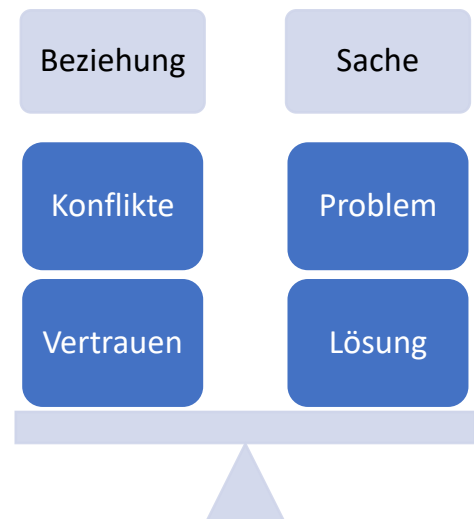
Die Kooperation unterschiedlicher Professionen ist – auch im schulischen Bereich – nicht immer einfach. Sie erfordert u. a. eine gemeinsame Grundhaltung sowie unterstützende Gesprächsstrukturen.

Gelingensbedingungen multiprofessioneller Zusammenarbeit

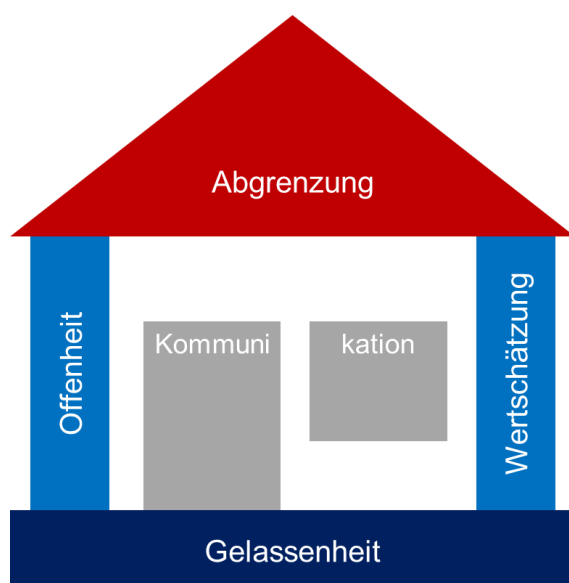
- angemessener Raum und Rahmen
- Offenheit, Neutralität, Ehrlichkeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit
- gleichberechtigte Partizipation aller Teammitglieder
- Anerkennung aller in einem multiprofessionellen Team auftretenden Kompetenzen
- Bereitschaft, demokratisch zusammenzuarbeiten und eine konstruktive Diskussionskultur zu fördern sowie Kompromisse einzugehen
- konstruktiver Umgang mit Problemen
- Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven
- Entwicklung einer gemeinsamen Handlungsidentität
- Erarbeitung gemeinsamer Zielsetzungen
- Etablierung einer offenen Gesprächskultur, die sowohl einer Struktur folgt als auch kreative Elemente zulässt
- Förderung eines regelmäßigen Informationsaustausches
- klare, einvernehmliche Absprachen zur Zusammenarbeit im jeweiligen System
- verbindliche Vereinbarungen zur Umsetzung und Weiterarbeit für alle Teammitglieder
- Übernahme gemeinsamer Verantwortung für Kommunikationsprozesse und für die weitere Vorhabenplanung

Im Hinblick auf die konzeptionelle Weiterentwicklung von Schule kommt der multiprofessionellen Zusammenarbeit eine besondere Funktion zu. Hier kann ggf. die Unterstützung durch Expertinnen und Experten sehr hilfreich sein.

Kommunikationspsychologisch betrachtet geht es um eine Ausgewogenheit zwischen sachlichen Aspekten und die 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 nicht. Wenn die äußeren Strukturen stimmen, gelingt es den Beteiligten zumeist, in einer angemessenen Zeit eine ausreichende gemeinsame Grundlage für eine wertschätzende Kommunikation zu schaffen (siehe Kapitel 6).



Für eine gelingende und nachhaltige Zusammenarbeit ist es darüber hinaus hilfreich, sich mit der eigenen Haltung zu beschäftigen, um entsprechend offen, freundlich und lösungsorientiert in den Austausch zu gehen. Im Hinblick auf eine Auseinandersetzung mit den eigenen Sichtweisen und Stereotypen kann hierbei als praktische Orientierung das abgebildete „Haus der Haltung“ dienen.



Adaptiert aus: Kuhl, Julius / Solzbacher, Claudia / Zimmer, Renate: WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. Baltmannsweiler 2017

Dieses fasst wichtige Bestandteile rund um das Thema „Haltung“ zusammen und visualisiert deren Zusammenhänge in anschaulicher Weise.

Das eigentliche Fundament einer förderlichen Haltung für die multiprofessionelle Zusammenarbeit ist Gelassenheit. Eine gewisse Ruhe ist grundsätzlich für eine vertrauensvolle und auf Augenhöhe agierende Kooperation mit dem Ziel einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme sehr hilfreich.

Eine Häufung von Terminen ohne zeitliche Reserven und ohne angemessene Pausenzeiten erhöht die Belastung der Beteiligten deutlich. Diesen fällt es dann zuweilen sehr schwer, konstruktiv auf andere zuzugehen und Meinungen

anderer wertschätzend anzuerkennen. Dieser Aspekt findet sich auch im „Haus der Haltung“ wieder: Die Wände geraten ins Wanken, wenn das Fundament nicht ausreichend tragfähig ist. Grundsätzliche Offenheit sowie die Fähigkeit, andere Perspektiven und zunächst abwegig klin-

gende Lösungsideen wertzuschätzen, sind wichtig für eine produktive multiprofessionelle Zusammenarbeit. Diese Grundoffenheit wird durch zeitliche und räumliche Aspekte gefördert bzw. unterstützt (siehe Kapitel 6.4).

Es ist unmittelbar einsichtig, dass ein Haus ohne Dach wiederum der Witterung schutzlos ausgeliefert ist. Ein gewisses Maß an Abgrenzung ist daher für eine multiprofessionelle Zusammenarbeit unbedingt erforderlich. Dazu gehört insbesondere auch, den eigenen Aufgabenbereich und dessen Grenzen zu kennen. Dies schützt u. a. mittel- und langfristig davor, sich selbst zu überfordern.

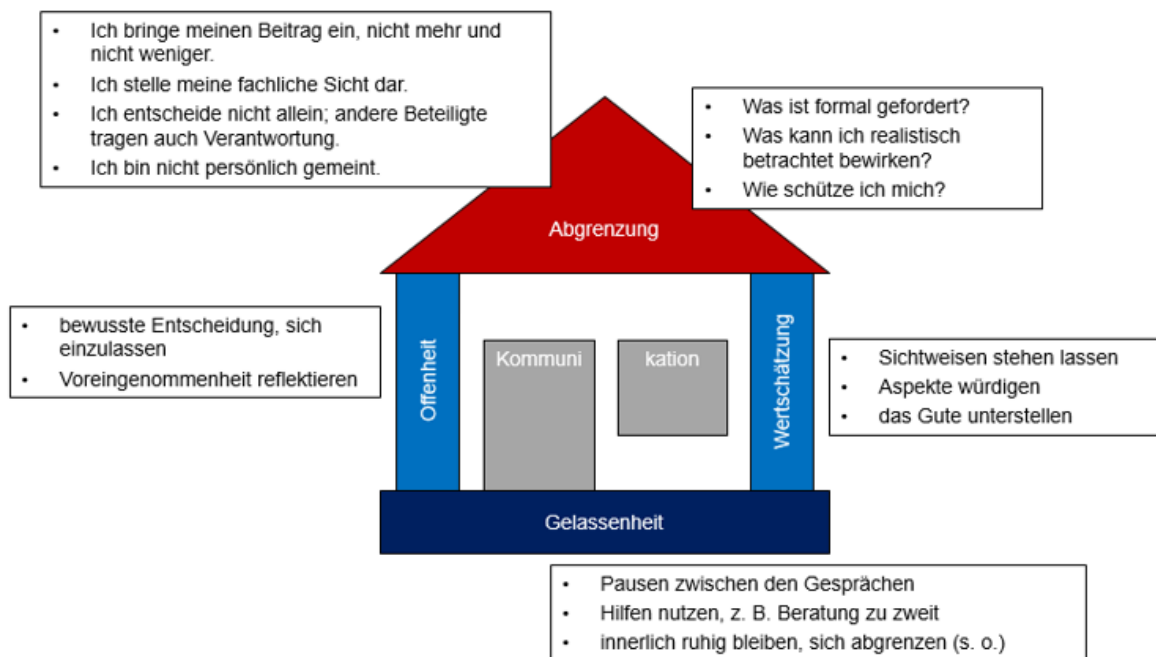
Die Türen und Fenster des Hauses stehen für die Art der Kommunikation. Symbolisch betrachtet hängt diese davon ab, wie das Haus gestaltet ist:

- 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 meines Hauses genug Raum für Fenster und damit für gelingende Kommunikation?

Somit lassen sich insgesamt aus der Metapher mit dem „Haus der Haltung“ im Extremfall die folgenden Fragestellungen ableiten: Bin ich zu offen und wertschätzend, dass ich mich selbst gar nicht mehr in den Arbeitsprozess einbringe? Oder trifft eher das Gegenteil zu: Stelle ich mich überhaupt nicht auf mein Gegenüber ein und bin ich kaum bzw. gar nicht offen für andere Perspektiven?

Wie gelingt es mir, eine Ausgewogenheit zwischen Abgrenzung, Offenheit, Wertschätzung und Gelassenheit herzustellen, so dass ich sowohl die Perspektiven anderer nutzen als auch zugleich meine Sichtweise erfolgreich in das Gespräch einbringen kann?

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



Adaptiert aus: Kuhl, Julius / Solzbacher, Claudia / Zimmer, Renate: WERT: Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. Baltmannsweiler 2017.

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

Falls in diesem Kontext Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit vorauszusehen sind, könnte mehr Abgrenzung und damit ein Haus mit festem oder größerem Dach wünschenswert sein. Vorstellungsbilder können herausfordernde, problemorientierte Gespräche begleiten und grundsätzlich einen förderlichen Einfluss auf den Kommunikationsprozess haben.

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

Grundannahmen, die multiprofessionelle Zusammenarbeit unterstützen

- Die, die da sind, sind die Richtigen sowie Expertinnen und Experten für ihren Bereich.
- Durch Zusammenarbeit, anteilige Aufgabenübernahme und geteilte Verantwortung entsteht Entlastung.
- Die gemeinsame Verantwortungsübernahme, die Gestaltung von Beziehungen und der Aufbau von Netzwerken benötigt Zeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit.

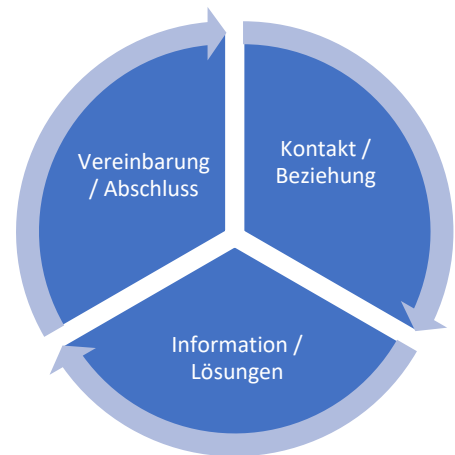
Im Hinblick auf eine hilfreiche Gesprächsstruktur ist eine Orientierung an Methoden, die einen Problemlöseprozess in Gruppen strukturieren, sinnvoll. Eine strategische Zielsetzung ist dabei, eine gemeinsame Lösungsfindung zu erleichtern. Das folgende exemplarisch dargestellte Grundmodell nimmt dafür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

Mithilfe der nebenstehenden Grafik werden drei grundlegende Gesprächsphasen beschrieben. Die Bestandteile in dieser Abbildung sind jeweils gleich groß dargestellt. Die Zeit, die diese in der Praxis beanspruchen, variiert jedoch nach Anlass. Dabei ist es zielführend, ein Gespräch in Anlehnung an diesen Phasen vorzubereiten und ggf. zu moderieren.

Bei wiederkehrenden Zusammenkünften kommt dem Aufbau von strukturierenden Routinen eine sehr wichtige Rolle zu. Wenn sich die Beteiligten auf einen verbindlichen Gesprächsprozess verständigt haben, lassen sich Absprachen, Übergaben und Vorbereitungen zielgerichtet sowie zufriedenstellend durchführen. Im Sinne von Routinen eignen sich dafür insbesondere Poster, Plakate oder Protokollvorlagen mit den entsprechenden Gesichtspunkten.

Ein professionell geführtes Gespräch soll vertrauensvoll, wertschätzend, möglichst ergebnisoffen sowie unter Einbindung aller Beteiligten auf der Sach- und Beziehungsebene mithilfe einer klaren Strukturierung geführt werden. Bereits kleinere Differenzen bzw. Diskrepanzen können jedoch zu einer eingeschränkten oder negativen Grundhaltung in der Zusammenarbeit führen. Deshalb sollen in einem kommunikativen Austausch ggf. auch die Beziehungsebene betreffende Aspekte zur Sprache kommen dürfen. In diesem Kontext ist es erforderlich, auf eine klare und zielführende Moderation zu achten.

Im Folgenden werden im Hinblick auf die Umsetzung einer effizienten Gesprächsstruktur einige hilfreiche Anregungen zu den drei o. g. Phasen gegeben. Anzumerken ist dabei jedoch, dass die Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.



Gesprächsleitfaden

Kontakt aufbauen und Beziehungen gestalten:

- freundliche Begrüßung und Ansprache
- persönliche Rückfragen, Smalltalk, Alltägliches – wie die Baustelle vor der Tür
- Raumgestaltung, Verpflegung etc.
- Rollen klären (v. a. Gesprächsleitung)
- Absprachen bzw. kurze Verständigung auf das Vorgehen

Informationen austauschen und potentielle Lösungen suchen:

- Jede und jeden ausgewogen zu Wort kommen lassen
- Ziel der Sitzung klären, ggf. klare Tagesordnung oder Ablaufroutine festlegen
- Fokus auf die vorhandenen Ressourcen und auf mögliche Lösungsansätze lenken
- Ideen zunächst ohne eigene Bewertung stehen lassen und Perspektiven wertschätzen
- Ansätze abwägen und wesentliche Informationen berücksichtigen

Vereinbarungen treffen und Konsensmöglichkeiten ausloten:

- Entscheidung treffen, welche Lösungsansätze und Ideen umgesetzt werden können bzw. sollen
- Aufgaben entsprechend der vorhandenen Expertise und Aufgabenbereiche verteilen
- ggf. Absprachen zu Fristen treffen
- positiven Abschlusses gestalten

Neben der dargestellten allgemeinen Gesprächsstruktur gibt es ferner die Möglichkeit, für den jeweiligen Anlass speziell entwickelte Vorgehensweisen anzuwenden. In diesem Kontext werden ausgewählte Methoden, die sich in der multiprofessionellen Zusammenarbeit als hilfreich erwiesen haben, exemplarisch aufgeführt und kurz dargestellt.

7.2 Anlässe multiprofessioneller Kooperation

Methodenbeispiele für unterschiedliche Anlässe multiprofessioneller Kooperation

- Fallberatung
- Kooperative Förderplanarbeit
- Moderation „Runder Tische“

Bei der Einführung der im Folgenden dargestellten Methoden sowie bei deren Implementierung können die Beraterinnen und Berater der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung im Bedarfsfall zur Unterstützung herangezogen werden (siehe Kapitel 9).

7.2.1 Fallberatung: Gegenseitige Unterstützung erfolgreich gestalten

Fallberatung ist eine Form der kollegialen Beratung, in der die Teilnehmenden gemeinsam und gleichberechtigt sowohl konkrete berufliche Situationen diskutieren als auch nach Lösungen für einen speziellen „Fall“ suchen. Eine Person, Fallgeberin bzw. Fallgeber genannt, stellt eine Situation dezidiert dar und lässt sich von den anderen anwesenden Personen beraten. Dabei ist es nicht notwendig, dass die Beratenden direkt mit dem zu besprechenden Fall zu tun haben.

Die kollegiale Fallberatung folgt dabei immer einem festen Ablaufschema. Damit sie gelingt, ist es wichtig, dass alle Teilnehmenden der vorgegebenen Struktur folgen und fair bzw. wertschätzend 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 2019; Mutzek & Schlee 2008; Bennewitz & Daneshmand 2010; Zeiler 2012; Tietze 2018).

Grundlegende Kenntnisse über Gesprächsführung und ihre adäquate Anwendung sind für eine gelingende Umsetzung kollegialer Fallberatung ebenso entscheidend wie eine erfolgreiche Implementierung an der jeweiligen öffentlichen Schule. Eine fachliche Begleitung zum Start kollegialer Beratung an der eigenen Bildungseinrichtung hat sich dabei als äußerst hilfreich und zielführend erwiesen.

7.2.2 Kooperative Förderplanarbeit

Die Methode der Kooperativen Förderplanung geht zurück auf Popp, Melzer und Methner (2017). Mithilfe von KEFF – der **Kooperativen Erstellung und Fortschreibung (individueller) Förderpläne** – werden die betroffenen Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, ihre Erziehungsberechtigten sowie die jeweils einzubindenden Professionen in den Prozess eingebunden. Durch Arbeitsteilung und gemeinsame Verantwortungsübernahme wird eine möglichst effektive Teamarbeit angestrebt.

KEFF geht von den Stärken der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen aus. Die Methode berücksichtigt verschiedene Lern- und Lebensbereiche. Zugleich ermöglicht diese einen direkten Austausch zwischen allen Beteiligten. Dieser Ansatz wird in den verwendeten diagnostischen Instrumenten abgebildet, die für eine gemeinsame Planung, Umsetzung sowie Evaluation der Förderziele und Maßnahmen genutzt werden. Bei dieser kooperativen Förderplanung sind realistische Ziele bzw. Maßnahmen zu formulieren sowie regelmäßig in multiprofessioneller Zusammenarbeit zu überprüfen und ggf. bedarfsgerecht anzupassen.

7.2.3 Die Moderation „Runder Tische“

Ein „Runder Tisch“ steht für die Absicht, möglichst alle an einer bestimmten Herausforderung beteiligten Personen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Vorgehen abzustimmen, das von einer breiten Mehrheit getragen und nachhaltig bzw. systematisch umgesetzt wird. Zu einem „Runden Tisch“ in der Schule versammeln sich in der Regel Fachkräfte mit unterschiedlichen Qualifikationen und Aufgaben, um gemeinsam unter Berücksichtigung aller Expertisen individuelle Lösungen im Sinne der im Fokus stehenden Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erarbeiten. Die einzelnen Beteiligten bringen dabei unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen mit, die sie aktiv in den Problemlöseprozess einfließen lassen.

Wesentlich für den Verlauf und den Erfolg eines "Runden Tisches" ist eine strukturierende Moderation. Darüber hinaus ist die Qualität der Ergebnisse abhängig von der Mitarbeit und der Kompromissbereitschaft aller Beteiligten (Buhren & Rolff 2016; Klebert u. a. 2006).

8 Interne Evaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schule

Der sowohl in der Gesellschaft als auch in der Schule vorhandenen Heterogenität bzw. Diversität begegnen öffentliche Bildungseinrichtungen idealerweise mit multiprofessioneller Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen. Alle Beteiligten tragen dabei mit ihrem unterschiedlichen Wissen und ihrem individuellen Erfahrungsschatz dazu bei, dass sich alle Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter Berücksichtigung eines grundsätzlich konstruktiven Umgangs mit der individuellen Vielfalt an (Hoch-)Begabungen, Talenten sowie Bedürfnissen adäquat entwickeln können. Damit sind zugleich sehr hohe Anforderungen bzw. Hürden verbunden. Wenn unterschiedliche Professionen zusammenarbeiten, die im Kern gemeinsame Zielsetzungen verfolgen, ist es in jedem Fall besonders wichtig, sowohl respektvoll miteinander umzugehen als auch sich nicht als Konkurrenz zu sehen. Zu förderlichen Situationen kommt es dann, wenn die unterschiedlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten deutlich sind, die von allen Beteiligten gleichermaßen wahrgenommen werden.

Multiprofessionelle Zusammenarbeit im schulischen Kontext ist vor allem dann wirkungsvoll, wenn sie zielgerichtet ist und gleichzeitig Attribute wie Wertschätzung sowie konstruktive Diskussionskultur berücksichtigt werden. Darüber hinausgehende Faktoren sind unter anderem die Klärung der Aufgaben- bzw. Rollenverteilung im Team, das Vorhandensein von Kommunikationsroutinen und ein auf Konsens beruhendes Sitzungsmanagement.

Ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen zur Bestandsaufnahme, Analyse und internen Evaluation liefern die dem Handlungsleitfaden als Anlage angefügten und vom Niedersächsischem Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) entwickelten Vorlagen und Materialien. Diese sind unter dem folgenden Link zu finden:

<https://evaluationsinstrumente.bip-nds.de>.



Die Instrumente sollen helfen, die Situation an der eigenen Schule schnell zu erfassen, multiprofessionelle Strukturen bedarfsgerecht auszubauen sowie die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen beteiligten Fachkräften zielorientiert weiterzuentwickeln. Weitere Hinweise und Informationen zu Instrumenten, Werkzeugen und Methoden der internen Evaluation sind im Portal „Interne Evaluation“ des Niedersächsischen Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung eingestellt. Diese können dort im Bedarfsfall abgerufen werden:

<https://portal-interne-evaluation.bip-nds.de>.



In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich auf die Beratungs- und Unterstützungsangebote der Regionalen Landesämter für Schule und Bildung – hier insbesondere auf die Beraterinnen und Berater für Evaluation – verwiesen.

Grundsätzlich sind die im Folgenden aufgeführten Instrumente im Vorgehen, in ihren Wirkungen und hinsichtlich der Erkenntnisse, die sie liefern, aufeinander abgestimmt. Gleichzeitig können sie aber auch getrennt voneinander eingesetzt werden, um eine Ausgangslage zu erheben oder Entscheidungsfindungen zu unterstützen:

1. Video (Impuls)



Als kurzer Einstieg in das Thema „Interne Evaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit“ liefert das unter dem folgenden Link zur Verfügung stehende Video einen ersten Ideenimpuls:

<https://einfuehrungsvideo.bip-nds.de>.



Hier wird in den Blick genommen, welchen Nutzen interne Evaluation für die einzelne Schule haben kann, die sich zum Ziel gesetzt hat, ihre multiprofessionelle Zusammenarbeit systematisch zu betrachten und weiterzuentwickeln.

2. Strukturkarte (Ist-Stand)



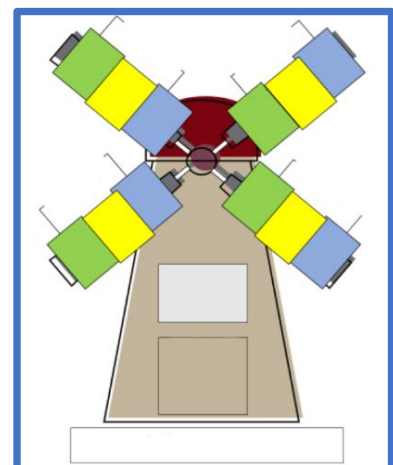
Die Strukturkarte ermöglicht Klarheit darüber, welche Professionen und Beteiligten in der Schule tätig sind. Anhand konkreter Anlässe können verschiedene Kooperationsgruppen visuell identifiziert werden. Diese Ergebnisse können in Form von Clustern angeordnet werden und visualisieren anschaulich mögliche Gemeinsamkeiten bzw. Schnittmengen.

3. Windmühle / Spinnennetz (Analyse)

Zur genaueren Betrachtung bereits identifizierter Aspekte multiprofessioneller

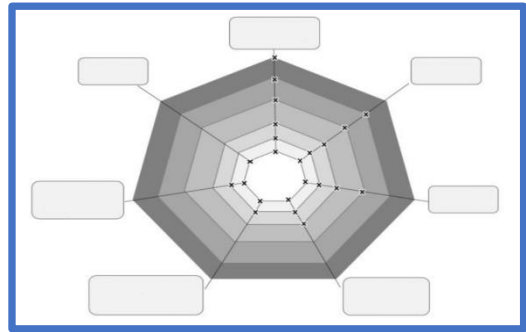
Zusammenarbeit stehen zwei Instrumente zur Auswahl:

- i. „Windmühle“ – betrachtet werden verschiedene 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 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 im schulischen Kontext.



4. SOFT – Analyse (weitergehende interne Evaluation)

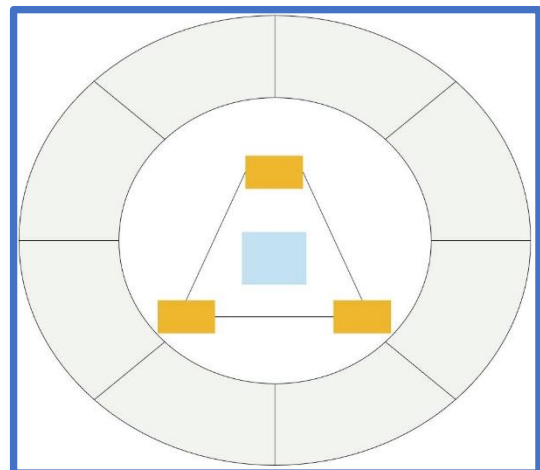
S Das sind unsere Stärken.	O Das sind unsere Chancen.
F Hier gibt es Probleme.	T Hier lauern Gefahren.

Verschiedene Aspekte multiprofessioneller Zusammenarbeit können im Rahmen einer weitergehenden internen Evaluation mithilfe der „SOFT“- Analyse vertieft betrachtet und analysiert werden. Diese erfolgt vorrangig unter den Gesichtspunkten Stärken, Chancen, Problemen und Gefahren.

5. „3-Stufen-Methode“ (Analyse konkreter Kooperationssituationen)

Die „3 Stufen-Methode“ ermöglicht in konkreten Kooperationssituationen zunächst diejenigen Aspekte zu herauszuarbeiten, die allen Beteiligten gemeinsam sind:

- 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.

9 Beratungs- und Unterstützungsangebote des Landes Niedersachsen zur Ausgestaltung multiprofessioneller Zusammenarbeit

Die Beraterinnen und Berater im Geschäftsbereich des niedersächsischen Kultusministeriums bieten allen an Schule tätigen Fachkräften kompetente, umfassende sowie bedarfsgerechte Beratung und Unterstützung zu verschiedenen Anlässen der multiprofessionellen Zusammenarbeit an.

Weitergehende Informationen über die einzelnen Angebote dieser Beratung und Unterstützung können auf den entsprechenden Internetseiten des Bildungsportals Niedersachsen eingesehen werden, die unter dem folgenden Link abgerufen werden können:

<https://beratung-unterstuetzung.bip-nds.de>.



Darüber hinaus werden in der folgenden Tabelle sowohl mögliche Unterstützungsanlässe als auch die entsprechenden Ansprechpartner benannt.

Ansprechpartner	Anlässe
Regionale Beratungsteams (RBT)	Die Regionalen Beratungsteams sind erste Anlaufstelle und Ansprechpartner für die Schulen, die entsprechenden Gremien, für alle an Schule tätigen Fachkräfte sowie in bestimmten Fragestellungen für Erziehungsberechtigte, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene. Die multiprofessionell zusammengesetzten Regionalen Beratungsteams stellen passgenaue Angebote für die Interessentinnen und Interessenten zusammen. Sie fungieren zudem als klärende Instanz zwischen den geäußerten Bedarfen sowie den möglichen Beratungsleistungen.
Schulpsychologie	Lernort Schule: • Supervision • Teamentwicklung • Konfliktbearbeitung • individuelle Beratung • Fortbildung zu psychologischen Themen
Arbeitspsychologie	Arbeitsplatz Schule: • Unterstützung zum Arbeitsplatz 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

Ansprechpartner	Anlässe
	• Kommunikation • Konfliktmanagement • Gesunde Führung (z. B. Präventionskonzepte)
Krisen- und Notfallteams (K&N-Teams der RLSB)	Diese Teams leisten Unterstützung von Schulen in akuten Krisen und Notfällen wie schwerer zielgerichteter Gewalt oder schweren Unfällen, um mit schwierigen Situationen umsichtig umzugehen, damit Sicherheit und Orientierung gebende Strukturen in der Schule möglichst schnell wieder aufgebaut bzw. etabliert werden können. Die K&N-Teams arbeiten eng mit den schulinternen Krisenteams zusammen und stellen ihre jeweiligen Expertisen in schulischen Krisen- und Notfallsituationen zur Verfügung. Primäre Zielsetzung dieser Unterstützung ist es, Bewältigungsstrategien sowohl für einzelne betroffene Personen als auch für die Schule als Gesamtsystem zu entwickeln.
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 sowie Beraterinnen und Berater für Gesundheitsförderung	• Beratung und Unterstützung von Schulleitungen sowie von schulischen Gremien zur Qualitätsentwicklung sowohl im Sinne einer guten Schule als auch einer gesunderhaltenden Arbeits- bzw. Lernumgebung • Angebote sowie Projekte zur Gesundheitsförderung und Gewaltprävention, wie beispielsweise Streitschlichtung bzw. Mediation, Trainingsraum, Fachtagungen, Kurse bzw. Programme zur Gesundheitsförderung, u. a. „Bewegte, gesunde Schule Niedersachsen“, gesunde Schulverpflegung und Suchtprävention
Beraterinnen und Berater für Gesundheitsförderung	• u. a. Beratung in allen Fragen der Ernährungs- und Verbraucherbildung einschließlich Schulverpflegung (z. B. Mensen) • Bewegungs-, Spiel- und Sportförderung • Auf- bzw. Ausbau von Schulsanitätsdiensten

Ansprechpartner	Anlässe
Fachteams Schulbauberatung	Die Beraterinnen und Berater des Fachteams Schulbauberatung unterstützen die Schule bei der Entwicklung eines realisierbaren Raumnutzungskonzeptes. Grundlage dafür ist die pädagogisch-didaktische Konzeption der Schule. Verantwortlich und damit auch allein entscheidungszuständig für die Durchführung aller Maßnahmen des Um- bzw. Neubaus von Schulen sind die Schulträger. Eine frühzeitige Einbindung des Fachteams Schulbauberatung ist sinnvoll, weil somit eine professionelle Beratung bereits in der Vorplanung sichergestellt werden kann. Das Fachteam Schulbauberatung berät und unterstützt Schulleitungen, Arbeitsgruppen und Kollegien bei ihren Planungsvorhaben. Dazu kann gehören: • Vorplanung von Neu- und Umbaumaßnahmen • Informationen zu zeitgemäßen Organisationsmodellen • Weiterentwicklung der pädagogisch-didaktischen Konzeption der Schule im Hinblick auf eine optimierte Raumnutzung (Raumnutzungskonzept) • Bereitstellung von guten Praxisbeispielen • Vorbereitung von Hospitationen • Berücksichtigung von Gesundheits- und Sicherheitsaspekten bereits im Planungsprozess • Einbindung weiterer Experten, z. B. von schulformbezogener Fachberatung, der Vernetzungsstelle „Schulverpflegung“ sowie der Unfallversicherungsträger
Schulentwicklungsberatung für allgemein bildende Schulen	• Entwicklung eines Schulprogramms bzw. eines Leitbildes • Erstellung eines Qualifizierungskonzepts sowie Aufbau eines internen Qualitätsmanagements • Gestaltung der zur Umsetzung notwendigen innerschulischen Organisationsstrukturen • Förderung von Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer in geeigneten Organisationsstrukturen • Teamentwicklung und die Verbesserung von Kommunikation und Kooperation • Unterstützung von regionalen Vernetzungen sowie Begleitung von Schulverbünden, Netzwerken und Kooperationen
Fachberatung für Unterrichtsqualität für allgemein bildende Schulen	• Weiterentwicklung von Unterrichtsqualität, Unterrichtsformaten und -konzepten • Umsetzung der Bildungsstandards und der Kerncurricula, Entwicklung von schuleigenen Arbeitsplänen sowie von Methodenkonzepten • Weiterentwicklung einer systematischen Fachkonferenzarbeit

Ansprechpartner	Anlässe
	• Entwicklung und Verankerung eines Fortbildungskonzepts zur systematischen Unterrichtsentwicklung • Beratung und Unterstützung zu den Bereichen Diagnostik, Förderkonzept sowie individuelle Lernentwicklung • Koordinierung fachbezogener curricularer Absprachen zwischen dem Niedersächsischen Kultusministerium und den Regionalen Landesämtern für Schule und Bildung sowie Koordinierung der Implementierung der Kerncurricula • Koordinierung und Steuerung der Arbeit der schulformbezogenen Fachberaterinnen und Fachberater (Dezer-nat 2) bzw. der Fachberaterinnen und Fachberater so-wie Fachmoderatorinnen und Fachmoderatoren der Re-gionalen Landesämter für Schule und Bildung (Dezer-nat 3)
Beraterinnen und Berater für Evaluation	• Unterstützung und Begleitung bei interner Evaluation • Beobachtung und Entwicklung von Unterricht • Potenzialanalyse unter Verwendung von strukturierten Interviews mit an Schule Beteiligten sowie ggf. Analyse von ermittelten Daten • Durchführung von Fokusevaluationen nach bisherigem Verfahren • Unterstützung der Schulen bei der Interpretation von er-hobenen Daten nationaler und internationaler Ver-gleichsstudien
Fachberatung für die ein-zelnen Unterrichtsfächer	Diese Fachberaterinnen und Fachberater beraten und un-terstützen die Fachkonferenzen bzw. Fachgruppen in allen fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen und fachmethodi-schen Fragen im Rahmen schulformbezogener Angebote. Im Mittelpunkt stehen dabei u. a. die Umsetzung der Bil-dungsstandards und des Kerncurriculums: • Entwicklung und Fortschreibung von schuleigenen Ar-beitsplänen • Konzeptionierung eines Medienkonzeptes • Erarbeitung und Anwendung kompetenzorientierter Auf-gaben • Berücksichtigung von Aspekten der Differenzierung und Individualisierung • Durchführung von Lernstandserhebungen

Ansprechpartner	Anlässe
QM-Prozessbegleitung für berufsbildende Schulen	Die QM-Prozessbegleitung unterstützt die berufsbildenden Schulen bei der Weiterentwicklung des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen (KAM-BBS), z. B. zu den Bereichen: • Implementierung schulischer Curricula für Präsenz- und Distanzunterricht • Strategieentwicklung • Leitbildentwicklung und -überarbeitung • Erarbeitung bzw. Überarbeitung des Schulprogramms • Prozessanalyse und -gestaltung • 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 sowie die Fachberatung Sonderpädagogische Förderung und Inklusion sind die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen der sonderpädagogischen Beratung und Unterstützung der inklusiven Schule in der jeweiligen Region.
Lehrkräfte der Mobilen Dienste	Lehrkräfte der Mobilen Dienste beraten in Fragen sonderpädagogischer Unterstützung in den Förderschwerpunkten Hören, Sehen, körperliche und motorische Entwicklung sowie emotionale und soziale Entwicklung. Diese Tätigkeit ergänzt anlassbezogen die schulinterne sonderpädagogische Beratung. Gleichzeitig ist diese in die Arbeit der multiprofessionellen Teams eingebunden.
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	Die Beratungs- und Unterstützungsangebote richten sich an Beauftragte für Berufliche Orientierung, Fachbereichs- und Fachkonferenzleitungen sowie Schulleitungen. Mögliche Anlässe sind: • 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

Ansprechpartner	Anlässe
	• Initiierung und Vermittlung von schulinternen Fortbildungsmaßnahmen • 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 (z. B. Betriebe, Kammern, regionale Wirtschaft, Agentur für Arbeit, kommunale Jobcenter, Universitäten)
Sprachbildungszentren – Zentren für Sprachbildung und Interkulturelle Bildung	• Begleitung, Beratung und Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen in den Bereichen durchgängige Sprachbildung als Aufgabe aller Unterrichtsfächer • Sprachförderung, Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen • Netzwerkpflege mit verschiedenen Akteuren vor Ort (z. B. Schulen, Kommunen, Landkreise, Bildungsregionen, Studienseminare, Jugendberufsagenturen)

10 Literaturhinweise

Für die vertiefende Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung multiprofessioneller Zusammenarbeit in Schule kann die folgende Literatúrauswahl, die sowohl analoge als auch digitale Publikationen umfasst, sehr hilfreich sein. Die Auflistung erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit:



- Barnitzky, Horst / Hecker, Ulrich (Hrsg.): Allen Kindern gerecht werden. Aufgaben und Wege. Frankfurt a. M. 2010.
- Bennewitz, Hedda / Daneshmand, Nasim: Kollegiale Fallberatung. Professionalisierung und Entlastung für Lehrerinnen und Lehrer. In: Barnitzky, Horst / Hecker, Ulrich (Hrsg.): Allen Kindern gerecht werden. Aufgaben und Wege. Frankfurt a. M. 2010, S. 191-200.
- Blömer, Daniel u. a. (Hrsg.): Perspektiven auf inklusive Bildung: Gemeinsam anders lehren und lernen. Wiesbaden 2015.
- Bohl, Thorsten u. a. (Hrsg.): Fördern. Friedrich Jahresheft 32. Seelze 2014.
- Boller, Sebastian u. a. (Hrsg.): Kooperation. Friedrich Jahresheft 36. Seelze 2018.
- Bollweg, Petra u. a. (Hrsg.): Handbuch Ganztagsbildung. Wiesbaden 2020.
- Buchen, Herbert / Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim 2016.
- Buhren, Claus G. / Neumann, Svenja: Führungsaufgaben der Schulleitung: Bausteine für die Personal- und Unterrichtsentwicklung. Weinheim 2016.
- Buhren, Claus G. / Rolff, Hans-Günther: Handbuch zur Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Langensalza 2012.
- Burow, Olaf-Axel: Team Flow: Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Weinheim 2015.
- Burow, Olaf-Axel: Wertschätzende Schulleitung – der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Weinheim 2018.
- Burow, Olaf-Axel: Future Fridays - Warum wir das Schulfach Zukunft brauchen. Weinheim 2020.
- Burow, Olaf-Axel / Bornemann, Stefan: Das große Handbuch Unterricht & Erziehung in der Schule. Köln 2018.
- Davis, Anna-Margarete u. a. (Hrsg.): Chance Ganzttag. Friedrich Jahresheft 39. Hannover 2021.

- Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Vom Nebeneinander zum Miteinander – Kooperation und multiprofessionelle Zusammenarbeit im Ganztage. Diskurs, kommunale Praxisbeispiele sowie Methoden, Formate und Materialien. Berlin 2019.
- Diezemann, Eckart: Berufsorientierung als CASTING? Bericht und Reflexion zu einer subjektbezogenen Konzeption, online unter:
http://www.bwpat.de/ausgabe27/diezemann_bwpat27.pdf
(abgerufen am 15.10.2021).
- Dittmer, Torben: Kollegien erweitern. Ein Plädoyer für mehr Berufe in der Schule und der Migrationsgesellschaft. Bremen 2021.
- Dorniak, Marlena / Textor, Anette / Zenke, Timo (Hrsg.): Multiprofessionelle Kooperation. Lernende Schule 21 (81). Seelze 2018.
- Erdsiek-Rave, Ute / John-Ohnesorg, Marei: Individuell Fördern mit multiprofessionellen Teams. Berlin 2014.
- Fischer, Christian: Individuelle Förderung als schulische Herausforderung. Berlin ³2015.
- Fitzner, Susanne u. a. (Hrsg.): Die lieben Kollegen – das Geheimnis guter Teamarbeit. Grundschule 46. Braunschweig 2014.
- Fitzner, Susanne u. a. (Hrsg.): Fördern und Fordern – So gelingt Ihnen der individualisierte Unterricht. Grundschule 47. Braunschweig 2015.
- Fitzner, Susanne u. a. (Hrsg.): Unterricht für alle – Wie Sie die Inklusion an Ihrer Schule trotz schwieriger Bedingungen voranbringen können. Grundschule 48. Braunschweig 2016.
- Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft: verschieden*gleich*gemeinsam – Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams. Frankfurt am Main 2021.
- Green, Norm / Green, Kathy: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium: Das Trainingsbuch. Seelze ⁸2018.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter G.: Moderations-Methode: das Standardwerk. Hamburg ³2006.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter G.: KurzModeration: Anwendung der ModerationsMethode in Betrieb, Schule, Hochschule, Kirche, Politik, Sozialbereichen und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg ¹⁴2015.



- Krämer-Kilic, Inge: Zwei Pädagogen unterrichten gemeinsam (Teamteaching) – Aspekte zur Umsetzung im gemeinsamen Unterricht (Inklusion), online unter: <http://bidok.uibk.ac.at/library/kraemerkilic-teamteaching.html> (abgerufen am 2.10.2021). 
- Krämer-Kilic, Inge (Hrsg.): Gemeinsam besser unterrichten: Teamteaching im inklusiven Klassenzimmer. Mülheim an der Ruhr 2014.
- Kreis, Annelies / Wick, Jeanette / Kosorok Labhart, Carmen: Kooperation im Kontext schulischer Heterogenität. Münster 2016.
- Kricke, Meike / Reich, Kersten: Teamteaching: Eine neue Kultur des Lehrens und Lernens. Weinheim 2016.
- Kruschel, Robert: Inklusionsorientierte Schulentwicklung in der Praxis - Einblicke in den pädagogischen Umgang mit Heterogenität. Basiswissen Grundschule, Band 45. Baltmannsweiler 2021.
- Kuhl, Julius / Solzbacher, Claudia / Zimmer, Renate: WERT (Hrsg.): Wissen, Erleben, Reflexion, Transfer. Ein Konzept zur Stärkung der professionellen Haltung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften. Baltmannsweiler 2017.
- Labhardt, David: Interdisziplinäre Teams in inklusiven Schulen: Eine ethnografische Studie zu Fallbesprechungen in multiprofessionellen Gruppen. Bielefeld 2019.
- Laubner, Marian / Lindmeier, Bettina / Lübeck, Anika (Hrsg.): Schulbegleitung in der inklusiven Schule: Grundlagen und Praxishilfen. Weinheim 2019.
- Laux, Silke / Adelt, Eva (Hrsg.): Inklusive Schulkultur. Miteinander, Leben, gestalten: Grundlagen und Beispiele gelungener Praxis. Münster 2018.
- Lenz, Kerstin: Multiprofessionelle Teamarbeit – Spezifische Gelingensbedingungen für die Arbeit an Schulen am Beispiel der Schulstadt Bremerhaven (Dissertation). Dortmund 2017.
- Lübkes, Julia (Hrsg.): Zusammenhalt macht stark. Vom ich zum Wir: Wie Teambuilding hilft, Herausforderungen zu meistern. Grundschule 51. Braunschweig 2019.
- Mays, Daniel: Wir sind ein Team! Multiprofessionelle Kooperation in der inklusiven Schule. München 2016.
- Meißner, Sebastian u. a.: Praxisbox Kollegiale Fallberatung: Herausforderungen in der Schule gemeinsam bewältigen. Weinheim 2019.
- Mutzek, Wolfgang / Schlee, Jörg: Kollegiale Unterstützungssysteme für Lehrer: gemeinsam den Schulalltag bewältigen. Stuttgart 2008.

- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Begabungen erkennen und fördern. Kooperationsverbünde niedersächsischer Schulen und Kindertageseinrichtungen – Informationen für Eltern, Kindertageseinrichtungen und Schulen. Hannover 2011.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Sport in heterogenen Lerngruppen. Materialien für einen kompetenzorientierten Unterricht im Primarbereich und Sekundarbereich I. Hannover 2016.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Studien- und Berufsorientierung. Hannover 2017.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): GANZ: Recht – Bildung, Erziehung, Betreuung. Hand in Hand rechtssicher ausgestalten. Neuauflage zur multiprofessionellen Zusammenarbeit. Hannover 2020.
- Niedersächsisches Kultusministerium (Hrsg.): Fortbildungscurriculum zur inklusiven Schule. Hannover 2020.
- Philipp, Elmar: Teamentwicklung in der Schule: Konzepte und Methoden. Weinheim 2006.
- Philipp, Elmar: Multiprofessionelle Teamentwicklung: Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim 2018.
- Philipp, Elmar: Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht. Schwalbach am Taunus 2019.
- Popp, Kerstin / Melzer, Conny / Methner, Andreas: Förderpläne entwickeln und umsetzen. München ³2017.
- Preckel, Franzis / Baudson, Tanja Gabriele: Hochbegabung: erkennen, verstehen, fördern. München 2013.
- Preckel, Franzis / Vock, Miriam: Hochbegabung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen, Diagnostik und Fördermöglichkeiten. Göttingen 2021.
- Redaktionsteam Verlag an der Ruhr: Methoden-Karten für die Teambesprechung: 70 Karten für strukturierte und effiziente Sitzungen. Mülheim an der Ruhr 2016.
- Ricken, Gabi / Degenhardt, Sven (Hrsg.): Vernetzung, Kooperation, sozialer Raum. Inklusion als Querschnittsaufgabe. Bad Heilbrunn 2019.
- Schlamp, Katharina / Neider, Anna Maria: Praxishandbuch Teamarbeit in der Schule: Die Grundlage für Ihre erfolgreiche Arbeit im und mit dem Team. Bonn ²2014.
- Schlee, Jörg: Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe: ein Arbeitsbuch. Stuttgart ⁴2019.

- Schlee, Jörg / Mutzek, Wolfgang (Hrsg.): Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer. Heidelberg 1996.
- Schweder, Marcel (Hrsg.): Bildung und Erziehung im Abseits. Erste Annäherungen. Weinheim 2019.
- Sengpiel, Jutta / Smolka, Dieter: Das große Handbuch Schulkultur. Köln 2018.
- Stähling, Reinhard / Wenders, Barbara: Teambuch Inklusion: Ein Praxisbuch für multiprofessionelle Teams. Baltmannsweiler 2015.
- StEG-Kooperation: Eine Schulentwicklungsmaßnahme zur Stärkung der multiprofessionellen Kooperation an Ganztagschulen. Das Konzept. Gießen 2020, online unter: <https://steg.dipf.de/de/steg-2016-2019#3> (abgerufen am 15.12.2021). 
- Sturm, Tanja / Wagner-Will, Monika (Hrsg.): Handbuch schulische Inklusion. Stuttgart 2018.
- Tietze, Kim Oliver: Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg 2018.
- Tures, Andrea / Neuß, Norbert (Hrsg.): Multiprofessionelle Perspektiven auf Inklusion. Leverkusen 2017.
- Werning, Rolf / Arndt, Ann-Kathrin (Hrsg.): Kooperation und Unterricht entwickeln. Bad Heilbrunn 2013.
- Werning, Rolf / Avci-Werning, Meltem: Herausforderung Inklusion in Schule und Unterricht: Grundlagen, Erfahrungen, Handlungsperspektiven. Seelze 2015.
- Wichmann, Maren: Vom Einzelkämpfertum zur Kooperationskultur – Multiprofessionelle Teamarbeit an Ganztagschulen. In: Erdsiek-Rave, Ute / John-Ohnesorg, Marei: Individuell Fördern mit multiprofessionellen Teams. Berlin 2014, S. 60-65.
- Widmer-Wolf, Patrik: Praxis der Individualisierung: Wie professionelle Klassenteams Fördersituationen für Kinder im Schulalltag etablieren. Opladen 2014.
- Zeiler, Ralph: Kollegiale Fallberatung in der Schule – Warum, wann und wie? Mülheim an der Ruhr 2012.
- Zoyke, Andrea: Inklusive Bildungsarbeit in beruflichen Schulen – Herausforderungen und Perspektiven, online unter: http://bwpat.de/ausgabe30/zoyke_bwpat30.pdf (abgerufen am 17.11.2021). 

Herausgeber:

Niedersächsisches Kultusministerium

Hans-Böckler-Allee 5, 30173 Hannover

E-Mail: pressestelle@mk.niedersachsen.de

www.mk.niedersachsen.de

Bestellungen:

Fax: 05 11 / 1 20 74 51

E-Mail: bibliothek@mk.niedersachsen.de

Diese Broschüre darf, wie alle Publikationen der Landesregierung, nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen verwendet werden.

Gestaltung:

Niedersächsisches Kultusministerium,
Hannover

Fotos:

Pixabay (Titel, S. 16, 19, 21, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 42, 47, 50, 52, 55, 59, 60, 62, 63, 64, 82)

Tom Figiel (S. 6, 8, 11, 14, 44)

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (S. 75)

Niedersächsisches Kultusministerium (S. 9, 13, 15, 20, 57, 61, 66, 68, 69)

Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (S. 74, 75)

Druck:

Linden-Druck Verlagsgesellschaft mbH, Hannover

www.lindendruck.de

Juli 2022



Niedersachsen