



Reader zum Workshop

Multiprofessionelle Kooperation an inklusiven Schulen

Gemeinsame Verantwortung gestalten und Ressourcen im System und im Team nutzen

23. September 2026

Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Straße 10, 50931 Köln

Ausrichtung:

Inklusionsfachberatung im Schulamt für die Stadt Köln

Konzeption und Durchführung:

Eric Nising, Vanessa Gossmann, Konrad Hertz und Prof. Dr. Julia Gorges

Universität zu Köln

Humanwissenschaftliche Fakultät

Department Heilpädagogik und Rehabilitation

Arbeitsbereich Forschungsmethoden

Übungen und Material:

Adaptiert nach BiFoKi (Bielefelder Fortbildungskonzept zur Kooperation in inklusiven Schulen, Lütje-Klose et al., 2024)

Organisatorische Unterstützung:

Regionales Bildungsbüro der Stadt Köln

Lizenzhinweis:

Sofern nicht anders gekennzeichnet, steht dieser Reader unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

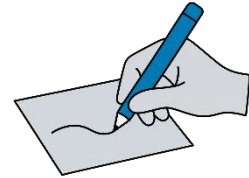
Der Reader enthält bearbeitete Materialien aus: Lütje-Klose, B., Wild, E., Grüter, S., Gorges, J., Neumann, P., Papenberg, A. & Goldan, J. (2024). *Kooperation in inklusiven Schulen*. transcript Verlag. Änderungen und Zusammenstellung: [Eric Nising | Universität zu Köln | Department Heilpädagogik und Rehabilitation | Arbeitsbereich Forschungsmethoden].

1

Kooperative Zeichenübung

Vorbereitung:

- Sie benötigen einen Stift und ein Blatt Papier (Din A3)
- Finden Sie sich zu zweit zusammen (Sitznachbar:in).

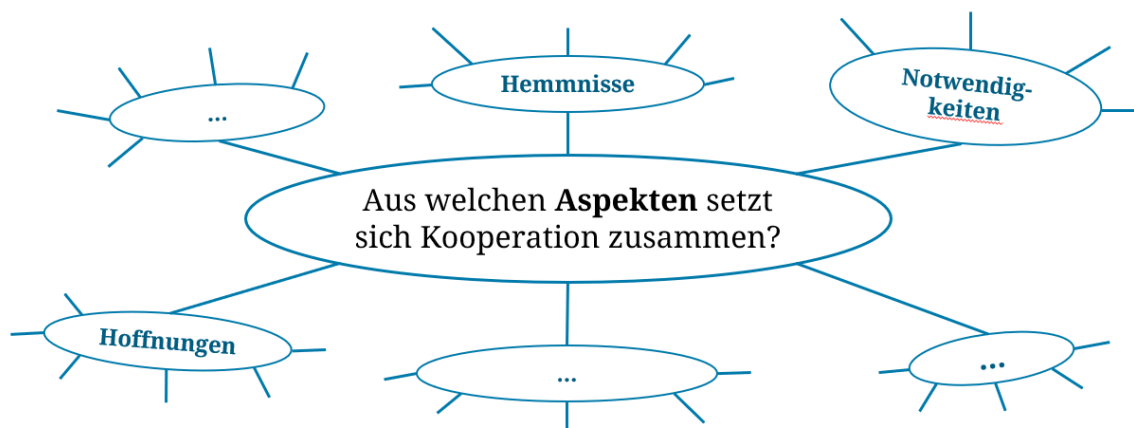


Ablauf:

- Während des Zeichnens halten Sie bitte gemeinsam den Stift jeweils mit einer Hand.
- Kommunizieren Sie während der Übung nicht miteinander – weder Reden noch eine andere Form der Kommunikation wie Augenkontakt, Zeichensprache oder Ähnliches. Die Kontaktaufnahme erfolgt ausschließlich über die Bewegungen der Hand, mit der Sie den gemeinsamen Stift halten.

Aufgaben:

1. Zeichnen Sie gemeinsam ein Haus, einen Baum und ein Tier. Signieren Sie anschließend Ihr Bild mit einem Künstlernamen.
2. Welche Aspekte von Kooperation haben Sie während der Zeichenübung erlebt? Vervollständigen Sie die Mindmap bezogen auf Ihre Erfahrungen während der Zeichenübung.



Folgende **Impulsfragen** können Sie bei der Aufgabe unterstützen:

- Was waren Notwendigkeiten / Gelingensbedingungen der gemeinsamen Arbeit?
- Was waren Hemmnisse bei der gemeinsamen Arbeit?
- Was würden Sie sich von der gemeinsamen Arbeit erhoffen?
- Was hat Ihnen bei der gemeinsamen Arbeit gefehlt?

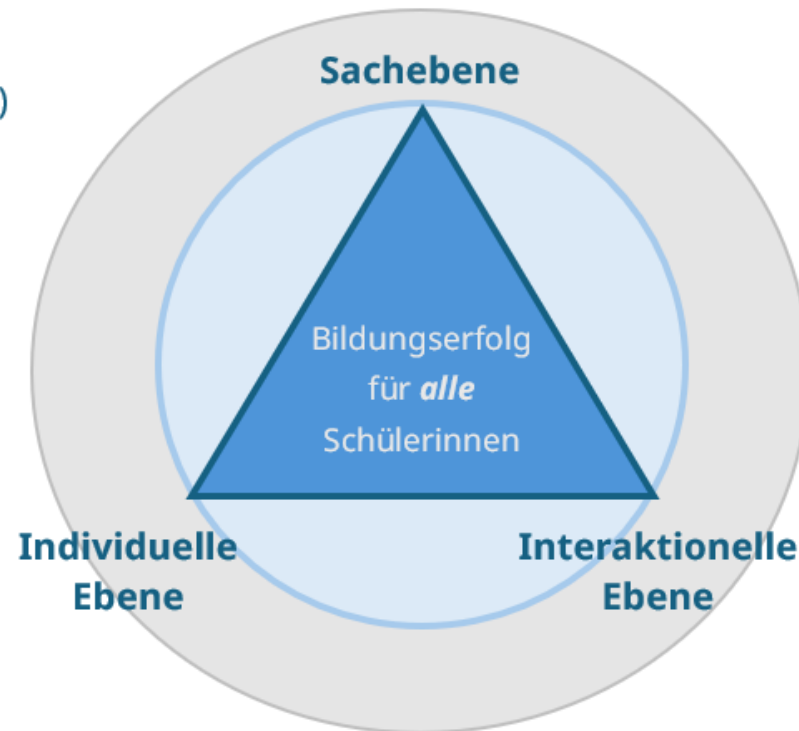
2

Ebenen der Betrachtung kooperativer Prozesse

Ordnen Sie die von Ihnen erarbeiteten Aspekte von Kooperation den Ebenen kooperativer Prozesse zu.
Nutzen Sie die bereitgestellten weiteren Aspekte als zusätzliche Impulse.

Kultur-gesellschaftliche Ebene

(Bund, Länder, Kommunen)



Institutionelle Ebene

(Reiser et al., 1986; Wocken, 1998)

3

Rollenspiel zur Rollenklärung

IGS am Wald¹:

Herr Winter (Klassenlehrer) und Frau Sommer (Sonderpädagogin) arbeiten seit Schuljahresbeginn in der Klasse 5a einer Integrierten Gesamtschule zusammen. Zum Team gehören außerdem die Co-Klassenlehrerin Frau Frühling und der Schulsozialarbeiter Herr Herbst sowie die Ganztagskräfte.

Schauen Sie die ersten drei Akte (zwölf Minuten) des Films *IGS am Wald*².

Hierbei geht es um folgende Inhalte:

1. Vorstellung der Personen und ihrer individuellen professionseigenen Ausgangsperspektiven
2. Erste fachliche Irritationen in der Zusammenarbeit mit anschließendem Konflikt
3. Innerer Monolog nach dem Konflikt

Beantworten Sie die folgenden Fragen bezogen auf die soeben gesehenen Filmszenen:

1. Was läuft hier in der Zusammenarbeit schon gut, was nicht?
2. Welche Form von Kooperation³ findet hier statt?
3. Wer bringt welche professionseigene Ausgangsperspektive mit?
4. Auf welche Probleme in der Zusammenarbeit stoßen Frau Sommer und Herr Winter?

¹ Sie finden den Film auf der Website des Praxishandbuchs Kooperation in inklusiven Schulen bei den frei verfügbaren Zusatzinhalten zum Buch (<https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-6068-5/kooperation-in-inkluisiven-schulen/#wei>).

² Die Problemstellung des Videos richtet sich bewusst an multiprofessionelle Jahrgangsteams weiterführender Schulformen. Für die Grundschule ist das Videobeispiel ggf. weniger passend. In diesem Fall eignet sich der Beitrag der Zeitschrift *Herausforderungen Lehrer*innenbildung* mit dazugehörigem online verfügbarem Videomaterial, in dem eine vergleichbare Situation in der Grundschule thematisiert wird (vgl. Hopmann, Lütje-Klose & Urban, 2018, <https://www.herausforderung-lehrerinnenbildung.de/index.php/hlz/article/view/2388>).

³ Siehe *Kooperationsformen*: Ko-Aktivität, Austausch, Arbeitsteilige Kooperation, Ko-Konstruktion (Gräsel et al., 2006; Marvin, 1990).

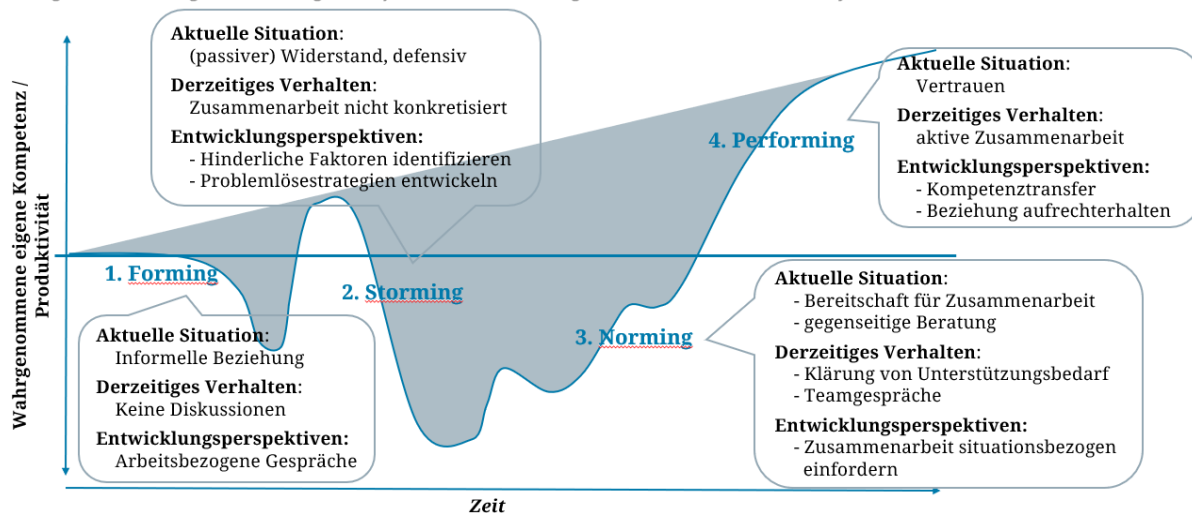
4

Teamentwicklungsuhr

Die **Teamentwicklungsuhr** nach Tuckman (1965) bzw. Schley (2004) verdeutlicht, dass jedes Team nach einer ersten Orientierungsphase (Forming) meistens auch eine konflikthafte Phase (Storming) durchläuft, bevor es zur Organisationsphase (Norming) und letztlich zur besonders produktiven Integrationsphase (Performing) gelangt. Kooperationskonflikte sind daher nichts Ungewöhnliches, sondern gehören zum Teamentwicklungsprozess und können in gemeinsamer Anstrengung überwunden werden. Im **Phasenmodell der Veränderung** wird deutlich, dass ein Team zuerst die Phasen der Teamentwicklung durchlaufen muss, um eine merkliche Leistungssteigerung zu verzeichnen.

Phasenmodell der Veränderung

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Lütje-Klose & Willenbring, 1999; Roth, 2000, S. 16; Schley, 2004; Tuckman, 1965)



Wie spät ist es im Team der *IGS am Wald*? Nutzen Sie hierfür die Teamentwicklungsuhr (nächste Seite).

1. In welcher Phase bewegt sich aus Ihrer Sicht die Kooperation und Kommunikation von Frau Sommer und Herr Winter von der *IGS am Wald*? Bitte markieren Sie mit einem Pfeil die entsprechende Stelle in der Uhr.
2. Tauschen Sie sich untereinander aus. Suchen Sie Beispiele und Konkretisierungen, um zu veranschaulichen, warum Sie die beiden bei der bestimmten Uhrzeit sehen.

3. Welche konkreten Schritte wären denkbar und nötig, um das Niveau der Kooperation von Frau Sommer und Herr Winter zu erhöhen?

Teamentwicklungsuhr

Wie spät ist es in Ihrem Team?

1. In welcher Phase bewegt sich momentan aus Ihrer Sicht die Kooperation und

Integrationsphase:

Selbstverständliche Metakommunikation
Verantwortung füreinander
Solidarische Hilfsbereitschaft
Hohe Umsetzungsleistung
Rollierende Planung
Flexible Selbstorganisation
Ideenreichtum
Effizienz
Wir-Gefühl

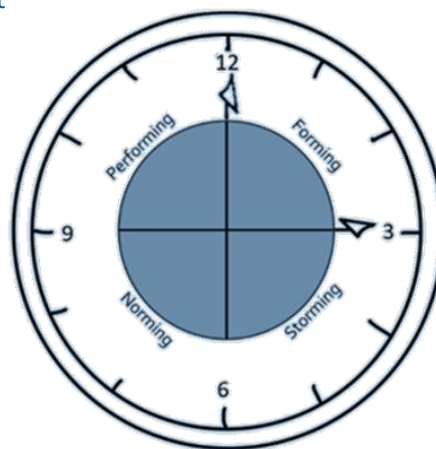
Organisierungsphase:

Rollenklarheit
Methodenklarheit
Harmonietendenz
Feedbackkultur
Entspannung
Offene Standpunktklärung
Elitedarstellung nach außen
Kooperative Suche nach Alternativen
Spielregeln für Zusammenarbeit

Kommunikation **Ihres**

Teams? Bitte

markieren Sie mit
einem Pfeil die



Orientierungsphase:

Informationsbedürfnis
Nach Vorgaben arbeiten
Formale Standards
Höflichkeit
Vorsichtiges Abtasten
Sicherheit durch Regeln

entsprechende Stelle in der
Uhr.

Konfliktphase:

Interessengegensätze
Abgrenzung der Rollen
Unterschwellige Konflikte
Methodenwiderstand
Status-Kämpfe
Schuldzuweisungen
Polarisierungen
Ausweglosigkeit
Cliquesbildung

(Abbildung adaptiert nach Schley, 2004, S.7 in Bezug auf Tuckman, 1965)

Tauschen Sie sich untereinander aus:

2. Suchen Sie Beispiele und Konkretisierungen, um zu veranschaulichen, warum Sie sich bei der bestimmten Uhrzeit sehen (Beispiel: „Was hast du gedacht, als du uns bei 5 Uhr stehend gezeichnet hast?“).
3. Überlegen Sie zuerst für sich und danach gemeinsam: Welche konkreten Schritte wären denkbar und nötig, um das Niveau der Kooperation in Ihrem Team zu erhöhen. Folgende Fragen könnten helfen:
 - „Was müsste passieren, damit ich uns bei ... Uhr einordnen könnte?“
 - „Wie sähe eine solche Kooperation aus?“
 - „Was würde sich in unserer Kooperationsbeziehung ändern?“

5

Institutionelle Rahmenbedingungen

Die **institutionelle Ebene** umfasst die Rahmenbedingungen einer Schule, unter denen Kooperation ermöglicht oder erschwert wird. Diese Rahmenbedingungen werden auf Ebene der Verwaltung und Leitung gesetzt und sind wesentliche Voraussetzung dafür, dass Kooperation nicht zufällig oder nur „zwischen Tür und Angel“ stattfindet, sondern verlässlich organisiert wird (Lütje-Klose et al., 2024).

Welche Einflusskräfte und Bedingungen auf institutioneller Ebene wirken sich auf die Kooperation hemmend oder fördernd aus?

- Füllen Sie die untenstehende Auflistung aus
- Die Leitfragen zur Reflexion der institutionellen Rahmenbedingungen (nächste Seite) dienen als Anhaltspunkte und Inspiration.

Was sind die am meisten
hemmenden Faktoren?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Wie könnte man hemmende
Faktoren **abschwächen?**

Was sind die am meisten
förderlichen Faktoren?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Wie könnte man förderliche
Faktoren **unterstützen?**

Leitfragen zur Reflexion der institutionellen Rahmenbedingungen

(in Anlehnung an Lütje-Klose & Willenbring, 1999)

Die folgenden Fragen regen dazu an, über organisatorische Bedingungen nachzudenken, um Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Veränderung zu eruieren. Setzen Sie die Prioritäten nach Ihren Bedarfen: Lassen Sie weg, was zurzeit nicht relevant für Sie ist, oder ergänzen Sie weitere Fragen.

1. Personalstruktur:

- Wie viele allgemeine und sonderpädagogische Lehrkräfte arbeiten an der Schule?
Wie viele Ganztagsmitarbeiter:innen und Schulsozialpädagog:innen?
- Wie lange arbeitet das Personal schon an der Schule?
- Wie zufrieden sind Sie mit der personellen Ausstattung der Schule?
- Wie hoch ist die Zufriedenheit der Lehrkräfte? Wie hoch ist die Zufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte der Schulsozialarbeit und im Ganztag?
- Wie sind die Arbeitszeiten von Lehrkräften, Sonderpädagog:innen und pädagogischen Fachkräften strukturiert?
- Werden Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt?
- Wird Supervision angeboten? Regelmäßig oder bei Bedarf? Durch wen?

2. Infrastruktur:

- Wie sehen die räumlichen Bedingungen aus? Wie groß sind die Klassenräume?
Stehen zusätzliche Räume zur Verfügung? Gibt es ungenutzte Flächen?
- Gibt es feste Zeiten für Teamgespräche? Gibt es Zeitfenster für frei gewählte Formen der multiprofessionellen Zusammenarbeit?
- Gibt es Räume für die Zusammenarbeit des Schulpersonals und mit den Eltern?
- Wie sieht die materielle Ausstattung aus? Reicht sie aus, oder wo besteht ggf. ein Mangel?
- Muss Material selbst erstellt werden oder gibt es hierfür finanzielle Ressourcen?

3. Schulkultur:

- Ist das Leitbild der Schule aktuell, ist es von allen anerkannt und wird geteilt?
- Welche Werte werden in der Schule formell/informell vertreten?
- Welche Traditionen, Rituale und Gebräuche werden gepflegt?
- Wie werden Entscheidungen getroffen oder Richtlinien geändert?
- Wie wird die Schule von außen wahrgenommen? (andere Schulen, Eltern, Öffentlichkeit usw.)
- Ist das Gebäude einladend und zugänglich?
- Hat die Schule Freizeiteinrichtungen / -angebote? Wenn ja, welche?

4. Beziehung der Schule zur Außenwelt:

- Wie sieht die Zusammenarbeit mit anderen Schulen aus?
- Mit welchen weiteren Institutionen arbeitet die Schule zusammen?
- Welches Image hat die Schule?
- Welche Rolle spielt die Schule in der Öffentlichkeit?
- Welche schulischen oder außerschulischen Unterstützungssysteme sind vorhanden? (Eltern, Kollegium, Hochschule usw.)

5. Zusammenkünfte, Gremien, Konferenzen:

- Welche formellen und informellen Zusammenkünfte gibt es?
- Gibt es Absprachen über zuständige Kontaktpersonen im Kollegium?
- Welche Funktionen, Entscheidungsbefugnisse, Bedeutung und Einfluss haben die einzelnen Zusammenkünfte?
- Wie häufig finden sie statt?
- Wie verlaufen die typischen Kommunikations- und Argumentationsmuster in diesen Zusammenkünften?

6. Kollegium:

- Welche und wie viele Hierarchiestufen gibt es im Kollegium?
- Welche Gruppe hat formell/informell in welchen Bereichen am meisten zu sagen?
- Welche Lehrer:innengruppen und welche Einzelpersonen haben regelmäßigen Kontakt außerhalb der Dienstzeiten und -räumlichkeiten?
- Welche Mythen und Gerüchte kursieren über das Kollegium?

7. Schulübergreifende Steuerungs-, Entscheidungs- und Unterstützungsstrukturen:

- Welche Institutionen und Akteur:innen gestalten die Rahmenbedingungen an der Schule? Welche Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse haben sie?
- Sind die Zuständigkeiten, Ansprechpersonen und Kommunikationswege für alle Beteiligten transparent?
- Wie sind die Abläufe zwischen Schule, kommunaler Verwaltung, Schulaufsicht, Jugend- beziehungsweise Sozialamt und Trägern aufeinander abgestimmt?
- An welchen Schnittstellen entstehen Unklarheiten, Verzögerungen oder Doppelstrukturen?
- Welche Entscheidungsspielräume bestehen innerhalb der jeweiligen Institutionen? Werden diese genutzt, um bedarfsgerechte oder flexible Lösungen zu ermöglichen?
- Wie werden Schulen und weitere unmittelbar Betroffene an Entscheidungen beteiligt, die ihre Arbeit betreffen?
- Welche unterschiedlichen Zielvorstellungen, Handlungslogiken oder gesetzlichen Aufträge treffen in der Zusammenarbeit aufeinander?
- Wie werden Erfahrungen aus der schulischen Praxis an die entscheidenden Stellen zurückgemeldet? Führen diese Rückmeldungen zu Veränderungen?

Literatur:

- Gräsel, C., Fussangel, K., & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisypchos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 205–219.
<https://doi.org/10.25656/01:4453>
- Hopmann, B., Lütje-Klose, B., & Urban, M. (2018). Rollenspiel zur Rollenklärung – Filmbeispiel und methodisch-didaktische Hinweise zur universitären Professionalisierung für Kooperation in inklusiven Ganztagschulen. *Herausforderung Lehrer*innenbildung: Zeitschrift zur Konzeption, Gestaltung und Diskussion (HLZ)*, 1(1), 26–32. <https://doi.org/10.4119/UNIBI/hlz-86>
- Lütje-Klose, B., Wild, E., Grüter, S., Gorges, J., Neumann, P., Papenberg, A., & Goldan, J. (2024). *Kooperation in inklusiven Schulen: Ein Praxishandbuch zur Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams und mit Eltern*. transcript Verlag.
<https://doi.org/10.14361/9783839460689>
- Lütje-Klose, B., & Willenbring, M. (1999). Kooperation fällt nicht vom Himmel: Möglichkeiten der Unterstützung kooperativer Prozesse in Teams von Regelschullehrerin und Sonderpädagogin aus systemischer Sicht. *Behindertenpädagogik*, 38(1), 2–31.
- Marvin, C. A. (1990). Problems in school-based speech-language consultation and collaboration services: Defining the terms and improving the process. In W. A. Secord & E. H. Wiig (Eds.), *Collaborative programs in the schools: Concepts, models, and procedures* (pp. 37–47). Psychological Corporation.
- Reiser, H., Klein, G., Kreie, G. & Kron, M. (1986). Integration als Prozeß. *Sonderpädagogik*, 16(3), 115–122.
- Roth, S. (2000). Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 14–21.
- Schley, W. (2004). Teamarbeit und Teamentwicklung. *SchulVerwaltung spezial*, 4, 4–7.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Wocken, Hans (1998). Gemeinsame Lernsituationen. Eine Skizze zur Theorie des gemeinsamen Unterrichts. In A. Hildeschiedt, I. Schnell (Hrsg.), *Integrationspädagogik. Auf dem Wege zu einer Schule für alle* (S. 37–52). Juventa.