

Bratz, Jörg

## Kooperationskulturen innerschulisch und außerschulisch aufbauen

Jürgens, Barbara [Hrsg.]; Steinert, Wilfried W. [Hrsg.]; Vanier, Dietlinde H. [Hrsg.]: *Das Modellprojekt Klassenassistenz. Gelingensbedingungen für inklusive Schulen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 29-35. - (Lernen inklusiv und kooperativ)



Quellenangabe/ Reference:

Bratz, Jörg: Kooperationskulturen innerschulisch und außerschulisch aufbauen - In: Jürgens, Barbara [Hrsg.]; Steinert, Wilfried W. [Hrsg.]; Vanier, Dietlinde H. [Hrsg.]: *Das Modellprojekt Klassenassistenz. Gelingensbedingungen für inklusive Schulen*. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2024, S. 29-35 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-290896 - DOI: 10.25656/01:29089; 10.35468/6082-04

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-290896>

<https://doi.org/10.25656/01:29089>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der:

  
Leibniz-Gemeinschaft

*Jörg Bratz*

## **Kooperationskulturen innerschulisch und außerschulisch aufbauen**

Im Jahr 2017 wurde im Rahmen einer Dienstbesprechung mit Grundschulleitungen im Landkreis Gifhorn deutlicher Unmut über den Einsatz von individuellen Schulbegleitungspersonen laut: Diese verfügen in der Regel über keine pädagogische Qualifikation, werden oftmals als „Fremdkörper“ empfunden, wirken für das betroffene Kind unter Umständen stigmatisierend und als „soziale Kontaktbremse“ gegenüber Mitschüler\*innen. Beklagt wurden auch massive Unterrichtsstörungen durch Kinder mit unangepassten Verhaltensformen, für die aber seitens des Jugendamtes keine Schulbegleitung gewährt werde.

In der Folge suchte die zuständige Dezernentin des Regionalen Landesamtes für Schule und Bildung (im Folgenden RLSB) den Kontakt zum Fachbereich Soziales des Landkreises und organisierte eine weitere Dienstbesprechung mit Schulleitungen und Mitarbeitenden des Sozialamtes und des Jugendamtes. Es wurde deutlich, dass die versammelten Professionen nicht die gleiche Sprache sprachen: Schulleitungen, die auf Grundlage des (Landes-) Schulgesetzes arbeiten, wollten Unterstützung für den Unterricht in Form von professioneller Assistenz. Jugend- und Sozialamt, deren Arbeitsgrundlage das Bundessozialgesetzbuch ist, hatten das Wohl der einzelnen von ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen im Fokus.

Die Tatsache, dass sich die Dezernentin des RLSB und die Vertreter\*innen des Fachbereichs Soziales im Landkreis Gifhorn vereinbarten, einen Arbeitskreis zum Thema Schulbegleitung mit interessierten Schulleitungen zu gründen, muss an sich als ein beachtenswertes Beispiel für eine zielorientierte Kooperation von Behörden gewürdigt werden. Ziel der Arbeit war es, den Ansatz der personenbezogenen Schulbegleitung hin zu einer systembezogenen Klassenassistenz weiterzuentwickeln. Es entwickelte sich eine Idee, jede Klasse einer Pilotprojektschule mit einer qualifizierten oder zumindest erfahrenen Assistenzkraft auszustatten. Im Gegenzug sollte die Schule, Eltern von Kindern mit einem mutmaßlichen Anspruch auf eine personenbezogene Schulbegleitung, dahingehend beraten auf die Antragstellung zu verzichten und es erst einmal mit diesen neuen Bedingungen zu versuchen. Ein Nebeneffekt sollte sein, dass eine am Pilotprojekt beteiligte Schule weitgehend von der Vorgabe befreit sein sollte, sonderpädagogische Unterstützungsbedarfe für Kinder mit Einschränkungen bei der Schulbehörde zu beantragen, weil diese für die Gewährung von Klassenassistenz nicht mehr

erforderlich sein sollten. Gleichzeitig sollten Jugend- und Sozialamt von dem erheblichen Verwaltungsaufwand befreit sein, den die Bearbeitung von Elternanträgen auf persönliche Schulbegleitung verursacht (Anmerkung: Das Pilotprojekt befindet sich im vierten Jahr, lediglich für ein Kind mit einer Mehrfachbehinderung und Inkontinenz, das aus einem anderen Schulbezirk aufgenommen wurde, ist eine zusätzliche Assistenz notwendig).

In dem während des Schuljahres 2017/2018 regelmäßig tagenden Arbeitskreis unter Ägide des Fachbereichs Jugend engagierten sich regelmäßig um die 10 Personen, darunter Mitarbeiter\*innen aus Jugend- und Sozialamt, die schulfachliche Dezernentin, drei Grundschulleitungen und zwei Hauptschulleitungen. Zum Ende des Schuljahres 2017/2018 entschieden die Vertreter\*innen des Landkreises, dass eine Schule für das *Pilotprojekt Klassenassistenz* ausgewählt werden sollte. Die begründete Wahl fiel damals auf die GS am Lerchenberg in Wesendorf. Aus dem Arbeitskreis wurde eine Pilotprojektgruppe, aus der die Schulleitungen der anderen Schulen von sich aus ausschieden. Hinzu kamen in dem Jahr vor dem Projektstart zwei Vertreterinnen der ausgewählten Träger für soziale Arbeit sowie die wissenschaftliche Begleitung. Dieses wichtige Steuerungsgremium mit allen am Pilotprojekt verantwortlich Beteiligten tritt vierteljährlich zusammen. Hier treffen die unterschiedlichen professionellen Hintergründe und Interessenlagen in zugewandter und vertraulicher Atmosphäre aufeinander. Man spricht mit-, nicht übereinander. Ohne dieses Steuerungsgremium wäre die Umsetzung des Pilotprojekts nicht möglich.

## 1 Begleitforschung und Schulentwicklung

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle die Bedeutung der wissenschaftlichen Begleitung des Pilotprojekts. Diese Kooperation entstand nicht von allein. Vielmehr suchte die Schulleitung Jahre zuvor in Bezug auf die Entwicklung der Lehrer\*innenausbildung den Austausch, so dass man sich später aneinander erinnerte. Die Erfahrung und das Wissen, eingebracht durch Prof. Dietlinde Vanier, Prof. Barbara Jürgens und den Bildungsexperten Wilfried Steinert, haben die Projektverantwortlichen aller beteiligten Institutionen in ihrer zielgerichteten Entwicklung seit Beginn des Projekts Klassenassistenz vor Irrwegen bewahrt. Und besonders wichtig: Die wissenschaftlich gewonnenen und abgesicherten Erkenntnisse verhindern eine Interpretation der Projektergebnisse im Belieben unterschiedlicher Interessen. Bereits nach einem Projektzeitraum von 16 Monaten konnten, u. a. bezogen auf schwieriges Verhalten von Schulkindern, dem Haupthemmnis für gelingende schulische Inklusion, deutlich positive Effekte nachgewiesen werden. Bei der Argumentation für eine erweiterte systematische Kooperation der Sozial- und Kultusbehörden auf höherer Ebene für die Umsetzung von Inklusion wird das helfen (siehe Buchbeitrag Bratz & Gaida).

Konkret bezogen auf das Pilotprojekt Klassenassistenten an der GS am Lerchenberg begann die Kooperation mit dem Jugendamt und dem Sozialamt des Landkreises Gifhorn ebenfalls einige Jahre, bevor die Idee zum Pilotprojekt Klassenassistenten geboren wurde. Ausgangspunkt seitens der Schule war damals das Empfinden, dass Schule und Jugendamt in Fragen der Bewilligung von Schulbegleitungen für einzelne Schülerinnen und Schüler aneinander vorbei redeten. Etwa die Frage der Ämter nach der Gewährung von konkreten Nachteilsausgleichen für betroffene Schulkinder konnte die Schule so nicht beantworten, weil durch die schuleigene Konzeption der „Arbeit mit der individualisierten Planungsmappe“ in den Fächern Deutsch und Mathematik der Anspruch verbunden ist, jedes Kind auf seinem individuellen Niveau erfolgreich arbeiten zu lassen. Diese Arbeitsweise impliziert denkbare Nachteilsausgleiche. Dies und der Umgang der Schule mit herausforderndem Verhalten im Rahmen der schuleigenen Sozialarbeitskonzeption, die alle an der Schule arbeitenden und lernenden Kinder und Erwachsene als Verantwortungsgemeinschaft versteht, musste erklärt werden. Also wurde in der schulischen Steuergruppe die Idee entwickelt, Ansprechpartner\*innen des Jugend- und des Sozialamtes einzuladen, um Unterricht an unserer Schule zu erleben und anschließend mit Lehrkräften, Schulsozialpädagogin und Schulleitung über diese Konzeptionen ins Gespräch zu kommen. Die Einladung wurde angenommen, sieben Personen waren einen Schultag lang zu Gast an der GS am Lerchenberg. Das Schulkollegium fühlte sich angesichts der allgemein bekannten hohen Arbeitsbelastung der Ämter bei gleichzeitig niedrigem Personalbestand geehrt.

## 2 Hospitation, Kommunikation, Inklusion...

Dieser erste Schritt in die gemeinsame Kooperation war im Nachhinein betrachtet enorm wichtig, er war grundlegend für die notwendige gegenseitige Augenhöhe in Gesprächen und für das Verständnis für die jeweils andere Profession. Die Mitarbeiter\*innen der Ämter bekamen Einblick in die pädagogische Arbeit vor Ort. Simultan begann das Kollegium zu verstehen, dass Schule, Jugend- und Sozialamt zwar jeweils das Beste für die betroffenen Kinder wollen. Der Arbeit der Ämter liegt das Bundessozialgesetzbuch zu Grunde. Das zielt aber nicht auf gute Bedingungen für Unterricht.

Das Kollegium hatte die Gelegenheit, den Gästen von den kommunalen Ämtern zu zeigen, dass das System GS am Lerchenberg Wesendorf im Sinne der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen als inklusive Schule arbeitet und denkt. Wir konnten unser Verständnis erklären, dass Inklusion im Gesamtkollegium als Notwendigkeit verstanden wird, jedem Schulkind Bedingungen zu bieten, die ein auf seinem individuellen Niveau erfolgreiches Lernen ermöglichen. Das gilt für das Kind mit Migrationshintergrund genauso wie für das Kind mit einer

Hochbegabung, einem unangepassten Verhalten, einer Behinderung oder eben für das „normale“ Kind. Kurz gesagt: Für alle, die da sind. Dafür benötigt es eine gemeinsame Haltung im Gesamtkollegium. Diese Haltung entstand nicht von allein, sie musste entwickelt und muss weiterentwickelt werden. Das war und ist die Verantwortung der Schulleitung. Vorläufige Ergebnisse dieser Entwicklung sind

- eine **Unterrichtskonzeption** mit festgelegten Regeln und Ritualen in allen Jahrgängen, die auf Noten verzichtet und jedes Schulkind in die Verantwortung für den eigenen Lernprozess bringt.
- eine **Schulsozialarbeitskonzeption**, die alle in der Schule Lernenden, Lehrenden und Arbeitenden als Verantwortungsgemeinschaft sieht, in der jede/r Verantwortung für das eigene Verhalten wahrnehmen muss.

Diese Entwicklung geht auf eine intensive Schulentwicklungsarbeit nach einer externen Evaluation im Jahr 2007 zurück, die der Schulöffentlichkeit deutliche Hinweise auf strukturelle Defizite im unterrichtlichen Handeln aufzeigte.

Dies war der Anlass für Veränderungsprozesse, die anfangs für manche schmerzlich waren, langfristig aber im Konsens vorangetrieben wurden. Die zuvor propagierte „Pädagogische Freiheit“ jeder einzelnen Lehrkraft wurde umformuliert zu einer „Pädagogischen Verantwortung“ aller für das System GS am Lerchenberg. Wir haben 2007 eine schulinterne Steuergruppe für die Unterrichtsentwicklung gegründet, die zu Beginn ihrer Arbeit allen Kolleg\*innen die Möglichkeit zur Mitarbeit gab. Ziel war es, sich gemeinsam als Kollegium weiterzuentwickeln. Der Mittwochnachmittag wurde gemeinsame Arbeitszeit für die Fach- und Jahrgangsteams. Fortbildungen wurden fortan nur noch bewilligt, wenn sie der Entwicklung des Systems GS am Lerchenberg dienlich waren. Die Mitglieder der Steuergruppe hospitierten an Schulen mit besonderen pädagogischen Konzepten und überprüften Erfahrenes auf Tauglichkeit für die eigene Schule. Das Gesamtkollegium wurde stets informiert und einbezogen, es gab etliche kleine und mehrere große schulinterne Fortbildungsveranstaltungen, zum Teil mit externen Referent\*innen. Schwerpunkt der Bemühungen war Umsetzung des Menschenrechts Inklusion in unserer Schule.

Im Jahr 2009, als das Kollegium und die Steuergruppe der GS am Lerchenberg so weit waren, Schul- und Unterrichtsentwicklung strukturiert und zielgerichtet anzugehen, ratifizierte gleichzeitig die Bundesrepublik Deutschland die Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen. Die Notwendigkeit der Umsetzung von Inklusion waren bei der Konzeptentwicklung pädagogisch, nicht zuletzt aber auch juristisch begründet.

Den Mitgliedern der Steuergruppe war bewusst, dass Inklusion in Schule nicht stattfinden kann, wenn die Lehrkraft ihre „alte“ Rolle nicht verlässt und erwartet wird, dass alle Schulkinder einer Klasse zur gleichen Zeit die gleichen Aufgaben bearbeiten und zum gleichen Zeitpunkt den Leistungsnachweis in Form der Klassenarbeit erbringen. Das hat, sein wir ehrlich, bereits vor dem Einzug des Begriffs

Inklusion nicht funktioniert. Allein der Anspruch unserer Unterrichtskonzeption, dass zwar jedes Kind Verantwortung für seinen eigenen Lernprozess trägt, gleichzeitig aber auf seinem eigenen Lernniveau erfolgreich arbeiten darf, entledigt uns vieler Probleme, die an anderen Schulen mitunter zur Ablehnung des Inklusionsgedankens führen. Wir können zufrieden feststellen, dass die Beschulung von Kindern mit Behinderungen für die GS am Lerchenberg kein Problem darstellt. Im Gegenteil werden sie in der Regel von Mitschüler\*innen und Kolleg\*innen als Bereicherung wahrgenommen. Zunehmende Probleme haben wir allerdings im Umgang mit schwierigen Verhaltensformen von immer mehr Schulkindern ohne einen festgestellten sonderpädagogischen Unterstützungsbedarf.

### **3 Kollegiale Kooperation, Steuergruppen und agile Schulleitung**

Schulleitungen, die meinen zu wissen, wie „gute Schule“ geht, scheitern oftmals in der Umsetzung auch lobenswerter Ideen und Ansätze. Oft gelingt es nicht, das Kollegium mitzunehmen. An der GS am Lerchenberg gelang dies durch die Installation einer Steuergruppe mit ausgeprägter Teamarbeit auf Augenhöhe. Die konzeptionellen Ansätze waren nicht nur Anliegen der Schulleitung, sondern sie wurden in der Steuergruppe entwickelt und angelegt, bevor sie ins Gesamtkollegium getragen und schließlich in den zuständigen Gremien allesamt ohne Gegenstimmen verabschiedet wurden.

Wenn Teamentwicklung und Kooperation innerhalb einer Schule als Gelingensbedingungen für Inklusion in Schule identifiziert werden, muss gleichermaßen die Bedeutung von allgemeiner wertschätzender Kommunikation als Grundvoraussetzung hervorgehoben werden. In einem Schulkollegium, das sich auf den Weg macht und Neues ausprobiert, braucht es außerdem eine „lange Leine“ seitens der Schulleitung, d. h. es muss im Kollegium der Mut unterstützt werden, neue Wege zu gehen. Statt zu konstatieren, was nicht geht, muss Schulleitung Innovationen unterstützen und selbst eine gelassene Fehlerkultur vorleben. In dem Wissen, dass die vorhandenen Widersprüchlichkeiten des Schulsystems den Mut erfordern, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Wer in Schulleitung sein Handeln davon leiten lässt, sich selbst nicht angreifbar zu machen, wird keinen Beitrag für dringend notwendige Veränderungen in unserem Schulsystem leisten können. Und natürlich braucht es eine Schulaufsicht, die nicht nur starr auf Erlasse und Bestimmungen schaut, sondern Schulen Raum für Entwicklungen gibt.

Warum ich das alles schreibe? Weil die in diesem Beitrag beschriebenen Kooperationen ohne diesen Hintergrund nicht denkbar gewesen wären. Die kooperativen Arbeitsweisen in den sich selbst organisierenden Teams innerhalb des Systems GS am Lerchenberg seit 2007 bilden die Grundlage für tragfähige Kooperationen mit

außerschulischen Partnern heute. Funktioniert die Kooperation nach innen nicht, wird wertvolle Kooperation nach außen nicht entstehen.

Die Vorteile von Kooperation nach innen liegen auf der Hand: Wir entlasten uns im Schulalltag, wenn wir zusammenarbeiten, Grundsatzentscheidungen gemeinsam treffen und nicht jeder Arbeitsprozess vielfach individuell geleistet werden muss. Und wir stärken uns als System, wenn ein Problem in einer Klasse oder mit Eltern nicht als Problem der Klassenlehrkraft wahrgenommen wird, sondern als Problem der Schulgemeinschaft, die für die Lösung mitverantwortlich ist. Wie bestehende Kooperationen innerhalb der Grundschule am Lerchenberg entwickelt wurden und werden und wie notwendig ausgeprägte Teamstrukturen und eine gemeinsame Grundhaltung dafür sind, beleuchten Anna Peschke und Nils Dreher in ihrem Beitrag ausführlich.

Der Sinn von Kooperationen mit außerschulischen Partnern liegt ebenfalls auf der Hand: Die Schule und Kooperationspartner können zum gegenseitigen Nutzen Vorteile und/oder Ressourcen erhalten, die sie ohne diese Kooperation nicht bekommen würden. Kooperationen müssen für den jeweiligen Kooperationspartner also einen Mehrwert zur Umsetzung des eigenen Arbeitsauftrags darstellen. Die leitende Motivation zum Engagement im Pilotprojekt „Klassenassistenz“ ist für die kooperierenden Behörden Jugendamt, Sozialamt, Schulaufsicht und Schule sowie die eingebundenen Träger für soziale Arbeit und das wissenschaftliche Begleitteam letztlich identisch: Miteinander reden, Verständnis für den jeweiligen gesetzlich begründeten Auftrag erzeugen, in Kooperation kommen, um einen Beitrag zur Umsetzung von Inklusion leisten zu können.

Die Frage, ob Kultusministerien und Schulbehörden sowie Sozialministerien und Sozialbehörden insgesamt ausreichend den Fokus auf das Menschenrecht Inklusion legen und mit Ressourcen absichern, oder ob gute Beispiele eher der Kooperation einzelner besonders engagierter Personen zu verdanken sind, soll im Kapitel „Kooperationen der Kultus- und Sozialbehörden - auf allen Ebenen“ gestellt werden.

## Literatur

- Aich, G. Kuboth, C., Gartmeier, M. & Sauer, D. (Hrsg.) (2017): Kommunikation und Kooperation mit Eltern, Weinheim u. Basel
- Baur, C. (2013): Schule, Stadtteil, Bildungschancen. Wie ethnische und soziale Segregation Schüler/-innen mit Migrationshintergrund benachteiligen. Bielefeld
- Boban I./Hinz, A. (2003): Der Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in Schulen der Vielfalt entwickeln. Halle/Saale: Martin-Luther-Universität
- Fussangel, K. & Gräsel, C. (2011): Forschung zur Kooperation im Lehrberuf. In: Ewald, T., Bennewitz, H., Rothland, M.: Handbuch der Forschung zum Lehrberuf, Münster S. 667-68
- Green, N. & Green, K. (2005): Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Das Trainingsbuch. Seelze-Velbert 2005
- Koenig, O. (2022): Inklusion und Transformation in Organisationen. Bad Heilbrunn
- Maykus, S. (2021): Sozialpädagogik als Kooperation: Schule, Bildung, Netzwerk, Partizipation – Ein Weg zur pädagogischen Kommunalentwicklung, Weinheim u. Basel
- Pasternack, P., Baumgarth, B., Burkhardt, A., Paschke, S. & Thielemann, N. (2017): Drei Phasen. Die Debatte zur Qualitätsentwicklung in der Lehrer\*innenbildung, Bielefeld
- Stähling, R. & Wenders, B. (2015): Teambuch Inklusion. Ein Praxisbuch für multiprofessionelle Teams. Hohengehren

## Autor

Bratz, Jörg

Rektor der Grundschule am Lerchenberg in Wesendorf

joerg.bratz@gswesendorf.de