



# SCHULAUFSICHT GEMEINSAM WEITERENTWICKELN

Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Programm  
„LiGa – Lernen im Ganztag“

EIN HANDBUCH

deutsche kinder-  
und jugendstiftung

STIFTUNG  
MERCATOR

# INHALT

	Vorwort	5
	<b>PERSPEKTIVEN</b>	7
	Eine Frage – vier Blickwinkel	8
<b>KAPITEL 1</b>	<b>SCHULAUF SICHT HEUTE</b>	13
	Rollen und Aufgaben im Wandel	14
	Ergebnisse aus „LiGa – Lernen im Ganzttag“	15
	<b>Wie funktioniert eine gemeinsame Qualitätsentwicklung? Drei Beispiele</b>	23
	Schulentwicklungsnetzwerk Altmark in Sachsen-Anhalt	23
	LiGa-Werkstatt in Schleswig-Holstein	26
	„Entwicklungsquadriga“ in Hessen	28
	Experteninterview: „Wir sind nicht allein auf weiter Flur!“	32
<b>KAPITEL 2</b>	<b>SCHULAUF SICHT DER ZUKUNFT</b>	35
	<b>Vier Visionen für das Jahr 2035</b>	36
	Schulaufsicht als eine zentrale Akteurin der Schulentwicklung	36
	Schule gemeinsam entwickeln	39
	Schule wirksam unterstützen – eine Frage der Haltung	42
	Schulaufsicht und Schulleitung als Verantwortungsgemeinschaft	45
	Handlungsempfehlungen aus der Studie „Beratende Schulaufsicht“	49

<b>KAPITEL 3</b>	<b>MODULE ZUR WEITERENTWICKLUNG DER SCHULAUF SICHT</b>	<b>53</b>
	Rahmenbedingungen und Konzeption der Module	54
	<b>Beispielmodule</b>	<b>60</b>
	Ziele und Ressourcen in der Systemischen Beratung	60
	Moderation	68
	Qualität steuern – Lernen	77
<b>KAPITEL 4</b>	<b>TOOLS FÜR DIE PRAXIS</b>	<b>83</b>
	Aktivierung	85
	Ideenfindung	93
	Analyse	100
	Reflexion	113
	Feedback	121
	Schlusswort	127
	Impressum	128

### **Deutsche Kinder- und Jugendstiftung**

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich dafür ein, dass junge Menschen in unserem Land gute Chancen zum Aufwachsen und Lernen erhalten und nicht über ihre Defizite, sondern mit ihren Stärken wahrgenommen werden. In ihren Programmen und Projekten macht die Stiftung Kindern und Jugendlichen Mut, ihr Leben couragiert in eigene Hände zu nehmen und stößt Veränderungsprozesse an: in Kindergärten und Schulen, beim Übergang in den Beruf, in der Familien- oder lokalen Jugendpolitik.

### **Stiftung Mercator**

In ihrem Handeln orientiert sich die Stiftung Mercator an den Werten ihres Leitbilds. Wir wollen Menschen und Organisationen dazu befähigen, gemeinsam an Weltoffenheit, Solidarität und Chancengleichheit zu arbeiten. Gemeinsam geteiltes Wissen sehen wir als Grundlage des Wandels in einer pluralen Gesellschaft. Wir konzentrieren uns darauf, in vier miteinander verbundenen Bereichen gesellschaftlich nützliche Veränderungen mit herbeizuführen: Digitalisierte Gesellschaft, Klimaschutz, Europa in der Welt und Teilhabe und Zusammenhalt. Die Stiftung Mercator engagiert sich in Deutschland, Europa und weltweit. Dem Ruhrgebiet, Heimat der Stifterfamilie und Stiftungssitz, fühlt sie sich besonders verbunden.



Lernen  
im  
Ganztage

„LiGa – Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.



# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

wie können Schulleitungen und Schulaufsicht die Qualitätsentwicklung an Ganztagschulen gemeinsam voranbringen – und was brauchen sie dafür? Dies ist eine zentrale Frage des Programms „LiGa – Lernen im Ganztag“, das wir als Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinsam mit der Stiftung Mercator im Jahr 2016 initiiert haben. Unser Anliegen war es von Beginn an, die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung zu fördern. Denn wir sind überzeugt davon, dass Qualität vor Ort besser wachsen kann, wenn an dieser Stelle mit Mut und Vertrauen neue Wege der Schulentwicklung beschritten werden.

Im Rahmen des Programms haben wir Antworten auf unsere zentrale Frage gesucht – und gefunden. Dabei zeigte sich, wie fruchtbar es ist, die Schulaufsicht in ihrem professionellen Handeln zu stärken. In allen vier beteiligten Bundesländern – Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein – gab es verschiedene Angebote für Mitarbeitende der Schulaufsicht. Dabei ging es nicht um deren klassische Fach-, Dienst- und Rechtsaufsicht, sondern immer um das vergleichsweise neue Aufgabenfeld „Beratung und Unterstützung“. Aus Sicht der Teilnehmenden war beispielsweise die Weiterentwicklung im Bereich der Systemischen Beratung besonders gewinnbringend.

Durch eine externe Programmevaluation und die in Auftrag gegebene Studie „Beratende Schulaufsicht“ konnten wir unsere Erfahrungen mit Daten untermauern. Die Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Programm möchten wir mit Ihnen teilen und ins Gespräch kommen.

„Schulaufsicht gemeinsam weiterentwickeln“ – der Titel ist auch der rote Faden dieses Handbuchs. Wir zeigen verschiedene Perspektiven und Zukunftsvisionen auf und stellen Ergebnisse ebenso wie Praxisbeispiele vor. Konkrete Anregungen für die Konzeption und Umsetzung von Qualifizierungsangeboten bieten wir Ihnen im dritten



**ANNA MARGARETE DAVIS**  
Abteilungsleitung Programme  
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Kapitel. Zudem haben wir im letzten Kapitel zahlreiche Methoden für die tägliche Arbeit der Schulaufsicht aufbereitet.

Dieses Handbuch muss nicht an einem Stück gelesen werden. Nutzen Sie die Teile, die für Ihr Interesse oder Ihren Bedarf gerade passend sind. Schauen Sie auch gern auf unserem Onlineportal [www.schulaufsicht.de](http://www.schulaufsicht.de) vorbei. Dort finden Sie zahlreiche Beiträge und eine digitale Toolbox.

Unser großer Dank gilt der Stiftung Mercator, die das Programm ermöglicht, begleitet und gefördert hat. Sie hatte den langen Atem, einen bislang wenig beachteten Ansatz in der Schulentwicklung zu verfolgen. Wir konnten Neues erproben und hatten die Zeit, um nachhaltig wirken zu können.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, mit Ihnen in den Austausch zu gehen.



Anna Margarete Davis  
im Namen des LiGa-Teams

# PERSPEKTIVEN

EINE FRAGE – VIER BLICKWINKEL

/// SCHULAUFSICHT

/// LANDESINSTITUT

/// SCHULLEITUNG

/// MINISTERIUM

## EINE FRAGE – VIER BLICKWINKEL

Warum braucht es – neben der Qualifizierung von Schulleitungen – gleichsam eine kontinuierliche Unterstützung der Schulaufsicht in ihrem professionellen Handeln?

Expert:innen aus den vier LiGa-Ländern antworten:

- /// Schulaufsicht: Landesschulamt Sachsen-Anhalt
- /// Landesinstitut: QUA-LiS Nordrhein-Westfalen
- /// Schulleitung: Theodor-Storm-Gemeinschaftsschule in Schleswig-Holstein
- /// Ministerium: Hessisches Kultusministerium



**CORNELIA HERZ**  
Referentin Landkreis Harz

**DR. SÖREN MESSERSCHMIDT**  
schulfachlicher Referent Landkreis Altmark

Beide Autor:innen sind Mitarbeitende des Landesschulamts Sachsen-Anhalt und Mitglieder im LiGa-Expert:innenrat



“ Im Leitbild des Landesschulamts Sachsen-Anhalt heißt es: „Das Landesschulamt versteht sich als Partner aller Schulen unseres Landes. Wir stellen uns den Herausforderungen im Prozess der Schulentwicklung und denken voraus. Unser Ziel ist, jeder Schule größten Raum und Verantwortung zum Erreichen ihrer Eigenständigkeit zu geben und sie dabei zu beraten, zu unterstützen und zu begleiten. Innovationen, Kooperationen und Transparenz sowie gegenseitige Achtung und Wertschätzung durch ein dialogisches Miteinander in unserem Handeln leben wir vor. [...] Kern unserer Haltung ist die Verpflichtung, jedem Kind und Jugendlichen ein erfolgreiches Lernen zu sichern.“

Es versteht sich somit von selbst, dass Schulaufsicht bei der Wahrnehmung dieser komplexen Aufgaben Unterstützung erhalten muss, wo diese gebraucht wird. Denn Kern unserer Arbeit ist es, gesellschaftlichen Veränderungen immer wieder neu zu begegnen, das eigene Handeln zu reflektieren und an den Bedarfen der unterschiedlichsten Akteur:innen auszurichten. So kann es gelingen, Schulleitungen in den Zeiten vielfältiger Veränderungen bei der Wahrnehmung ihrer Führungs-, Management-, Moderations- und Schulentwicklungsaufgaben wirksam zu unterstützen.

Dies erfordert aus unserer Perspektive vor allem ein professionelles Selbstverständnis zur Arbeit der Schulaufsicht, entsprechende fachliche Kompetenzen sowie eine Haltung, die die zwischenmenschliche Beziehung(-sarbeit) und das Verstehen und Achten in den Vordergrund stellt. Diese Kompetenzen müssen in fortlaufenden Prozessen gefördert, gestärkt und ausgebaut werden, um die Leitsätze des Landesschulamts Sachsen-Anhalt zu verwirklichen:

- /// Wir handeln mit Fachkompetenz.
- /// Wir unterstützen Eigenverantwortung und Selbstbestimmung.
- /// Wir begleiten wertschätzend und respektvoll.
- /// Wir koordinieren unsere Arbeit.
- /// Wir beraten systemisch.<sup>1</sup>

Dazu bedarf es insbesondere auch geeigneter Qualifizierungs- und Reflexionsformate, in denen die Möglichkeit zur Information und zum gemeinsamen Fachaus-tausch über aktuelle Entwicklungen im Kontext Schule besteht. Sie sollten zudem Raum bieten zum Nachdenken über Arbeitsprozesse sowie über das eigene schul-fachliche Handeln inklusive kollegialer Hilfe zur Rollenreflexion und -klarheit.

*1 Landesschulamt Sachsen-Anhalt. Leitbild für unser neues Selbstverständnis. Online verfügbar unter: [https://www2.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung\\_und\\_Wissenschaft/Landesschulamt/Leitbild/Leitbild\\_neu.pdf](https://www2.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung_und_Wissenschaft/Landesschulamt/Leitbild/Leitbild_neu.pdf)*



**DÖRTE BERNING**  
Referentin

**EVA NEUHARDT**  
Pädagogische Mitarbeiterin



“ „In einem sich dynamisch entwickelnden Umfeld muss die Schulaufsicht neue Anforderungen rechtzeitig erkennen, auf sie reagieren und aktiv Schulen [...] dabei unterstützen, Veränderungen zu bewältigen.“<sup>2</sup>

Das Leitbild „Selbstverständnis, Rolle und Verantwortung der Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen“ des Ministeriums für Schule und Bildung bildet dabei die Basis für das schulaufsichtliche Handeln. Durch die Beratung, Begleitung und Unterstützung der Schulen trägt die Schulaufsicht verantwortlich dazu bei, für Schülerinnen und Schüler individuelle Bildungsmöglichkeiten zu schaffen. Dies geschieht in gemeinsamer Verantwortung aller Beteiligten, wobei die Eigenverantwortung der Schulen grundlegend ist. Dazu bedarf es einer stetigen Weiterqualifizierung der Schulaufsicht.

Im Projekt LiGa NRW hat die Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule des Landes Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS NRW) u. a. den für die Projektschulen zuständigen schulfachlichen Aufsichten aus den Dezernaten 44 Angebote im Themenfeld „Schulentwicklung an Ganztagschulen“ gemacht. Die bedarfsorientiert aufgesetzte Modulreihe „Systemische Organisationsberatung“ wurde von den teilnehmenden Dezernaten 44 aller Bezirksregierungen im Land als sehr positiv und relevant bewertet. Daher wurde dieses Vorhaben als Transferprodukt für die Leitungsqualifizierung mit dem Fokus Schulaufsicht ausgewählt. Auch künftig sollen Vorhaben und Erkenntnisse aus LiGa NRW in die Leitungsqualifizierung für die Schulaufsicht in NRW einfließen.

*2 Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2022): Selbstverständnis, Rolle und Verantwortung der Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen. S. 3. Online verfügbar unter: <https://www.schulministerium.nrw/system/files/media/document/file/langfassung-leitbild-schulaufsicht.pdf>*



” Als Schulleiter bin ich seit Jahren im Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ vernetzt. Aus der langen Zeit habe ich sehr viele Situationen und Gespräche vor Augen, in denen wir Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Kolleg:innen aus der Schulpraxis und die beteiligten Schulaufsichten in sehr fruchtbarem Austausch über das Gelingen von Schule gewesen sind.

Anders als im Alltag haben wir bei diesen Gelegenheiten anhand von guten Impulsen aus der Praxis oder der Wissenschaft über die Qualität von Schule und Unterricht gesprochen und unsere – oftmals gar nicht so unterschiedlichen – Sichtweisen ausgetauscht.

Das war sehr gewinnbringend und hat uns allen gezeigt, wie oft wir in unserem Arbeitsalltag den Blick auf die Zielstellung zu verlieren drohen: Wir sollen gemeinsam dafür Sorge tragen, dass die Kinder und Jugendlichen die wesentlichen Kompetenzen erlangen, die im Leben von ihnen erwartet werden bzw. ihnen hilfreich sind.

Wir alle im System sollten uns dieser komplexen Aufgabenstellung bewusst sein und es somit als selbstverständlich ansehen, dass wir uns regelmäßig und systematisch dabei begleiten und fortbilden lassen. Dies sollte auch mit Blick auf die Arbeitszeit angemessen berücksichtigt werden.

Besonders der beratende Blick von Schulaufsicht setzt voraus, dass es detaillierter Kenntnisse über wirksamen Unterricht und unterstützende Strukturen an Schulen bedarf, damit wir alle gemeinsam im Sinne der Schüler:innen wirkungsvoll und zielführend agieren können.

Mit dieser Haltung auf allen Seiten wird das möglich.



**CARSTEN HAACK**  
Schulleiter  
Theodor-Storm-Gemeinschaftsschule  
mit Grundschulteil, Kiel-Wellingdorf



**MARCUS KAUFER**  
Referatsleiter Kulturelle Bildung,  
Hessisches Kultusministerium

” Im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganztage“ haben wir in Hessen die Möglichkeit, die mittlere Führungsebene an den staatlichen Schulämtern in systemischer Beratung zu qualifizieren. Dies hat sich als sehr wertvoll und unverzichtbar erwiesen – vor allem mit Blick auf kulturelle Schulentwicklungsprozesse, die in Hessen eine zentrale Rolle spielen:

Kulturelle Bildung ist ein wesentlicher Teil ganzheitlicher Bildung im formalen schulischen Kontext. Es geht darum, Strukturen in den Schulen zu etablieren, die es ermöglichen, dass die Künste nicht mehr ausschließlich in den ihnen zugewiesenen Schulfächern (Musik, Kunst, Darstellendes Spiel) stattfinden, sondern in das gesamte Schulleben einfließen und dabei im Idealfall alle Fächer durchdringen. Angetrieben von diesem Transformationsgedanken gestalten Schulen ihre Konferenzen neu, nutzen kreative Arbeits- und Unterrichtsformen, um bessere – für sie passende – Formate zu entwickeln. Kreativität, Selbstwirksamkeitserfahrung und Potenzialentfaltung aller Akteur:innen der Schulgemeinschaft stehen im Mittelpunkt und fordern die Schulgemeinschaft an vielen Stellen heraus.

Genau hier setzen die schulischen Entwicklungsberatungen an den Schulämtern an. Sie begleiten Schulen auf ihrem Weg und erhalten durch die Qualifizierungsmodule das entsprechende Fachwissen, um insbesondere bei kulturellen Schulentwicklungsprozessen beraten und unterstützen zu können. Die Module der systemischen Beratung entlasten im Arbeitsalltag und eröffnen den Schulaufsichten und Schulleitungen neue Möglichkeiten und Perspektiven für die Weiterentwicklung der Vorhaben und den lösungsorientierten Umgang mit Herausforderungen.



# KAPITEL 1

## SCHULAUFSICHT HEUTE

- /// **ROLLEN UND AUFGABEN IM WANDEL**
- /// **ERGEBNISSE AUS „LIGA – LERNEN IM GANZTAG“**
- /// **WIE FUNKTIONIERT EINE GEMEINSAME QUALITÄTSENTWICKLUNG? DREI BEISPIELE**
- /// **EXPERTENINTERVIEW: „WIR SIND NICHT ALLEIN AUF WEITER FLUR!“**

## ROLLEN UND AUFGABEN IM WANDEL

„Das gesamte Schulwesen steht unter Aufsicht des Staates.“ Das ist in Artikel 7 des Grundgesetzes geregelt und hat damit Verfassungsrang. Damit übernimmt der Staat bzw. die staatliche Schulaufsicht die Verantwortung für ein leistungsfähiges und sozial gerechtes Schulwesen.

Dementsprechend stehen Schulen unter der Kontrolle der Schulaufsicht. Diese Kontrollfunktion lässt sich aufgliedern in die Fachaufsicht über die Schulen, die Dienstaufsicht über die Lehrkräfte und das sonstige pädagogische Personal sowie die Rechtsaufsicht über die Schulträger hinsichtlich der Aufgaben der äußeren Schulverwaltung (vgl. Avenarius/Hanschmann 2019: S. 187).

Der Wandel bzw. eine Neuausrichtung der Schulaufsicht wird in vielen Bundesländern diskutiert – doch die Wege, welche die Länder im föderalistischen Bildungssystem gehen, sind alles andere als einheitlich. Festzustellen ist, dass das Aufgabenfeld der Schulaufsicht in allen Bundesländern seit der Jahrtausendwende sukzessive erweitert wurde. Dabei kristallisierte sich insbesondere eine zweite zentrale Aufgabe heraus: die Unterstützung bei der Schulentwicklung einschließlich der Beratung von Schulen. Dies findet sich in vielen Schulgesetzen bereits als festgeschriebene Aufgabe der Schulaufsicht wieder.

So ergab die Analyse der rechtlichen Grundlagen in den vier LiGa-Ländern Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein, dass die Begriffe „Unterstützung“ und/oder „Beratung“ in allen vier Schulgesetzen explizit benannt wurden. Allerdings blieb offen und vage, was darunter genau zu verstehen ist, welche Bedeutung sie im Vergleich zu anderen Aufgaben haben und was sie als Handlungsfelder konkret beinhalten (vgl. Porsch/Radisch/Wedel 2022: S. 99ff.).

Detailreicher als die Gesetzestexte sind Leitbilder, die einige Bundesländer erarbeitet haben, um ihr Verständnis von Schulaufsicht festzuhalten und transparent zu machen, zum Beispiel das Leitbild „Selbstverständnis, Rolle und Verantwortung der Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen“.

### UNTERSTÜTZUNG TROTZ WACHSENDER EIGENVERANTWORTUNG

Doch warum brauchen Schulen überhaupt Unterstützung bei der Schulentwicklung, wenn sich doch zunehmend das Prinzip der „eigenverantwortlichen Schulen“ etabliert hat, das den Schulen mehr Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume ermöglicht? Die Schulentwicklungsforschung hat gezeigt, dass mehr Autonomie der Schulen nicht zwangsläufig zu mehr Entwicklung führt. Daher können Unterstützungsstrukturen – wie die staatliche Schulaufsicht – eine wichtige Rolle für die Weiterentwicklung von Schulen spielen, wenn sie förderlich wirken, indem sie beispielsweise Impulse geben und beraten.



Nicht nur auf politischer Ebene, sondern auch in der Bildungsforschung und in der Praxis sind noch viele Fragen offen: Wie lassen sich Kontrolle und Unterstützung miteinander vereinbaren? Welche Formen der Unterstützung durch die Schulaufsicht sind wirksam, um Schulentwicklung voranzubringen? Welche Kompetenzen braucht die Schulaufsicht und über welche Kompetenzen verfügt sie, um die „neuen“ Aufgaben zu erfüllen? Bisher liegen hierzu nur wenige Daten und Kenntnisse vor.

## ERGEBNISSE AUS „LIGA – LERNEN IM GANZTAG“

Im Programm „LiGa – Lernen im Ganztage“ sind Mitarbeitende der Schulaufsicht seit 2016 involviert: als Teilnehmende verschiedener Angebote oder auch als Beteiligte des Expert:innenrats. Zahlreiche Austauschmöglichkeiten gab es dabei nicht nur innerhalb der Bundesländer, sondern auch länderübergreifend, zum Beispiel beim Schulaufsichtsfachtag im Jahr 2018 oder bei den Lernreisen – digital oder analog – in die Schweiz 2023.

### EXTERNE EVALUATION

„LiGa – Lernen im Ganztage“ wird extern evaluiert. Partnerin ist dabei seit 2020 Camino, Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich. Über Online-Befragungen, Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtungen ermittelt Camino dabei in einem Vorher-Nachher-Setting

Erfahrungen und Einschätzungen von Schulaufsichtspersonen und Schulleitungen sowie punktuell auch von pädagogischen Fach- und Lehrkräften und Entscheidenden in den beteiligten Bundesländern. Die in diesem Handbuch vorgestellten Ergebnisse entstammen dem Zwischenbericht aus dem Mai 2023.

### QUALITATIVE STUDIE

Im Rahmen des Programms hat die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung die qualitative Studie „Beratende Schulaufsicht (BeSa)“ in Auftrag gegeben. Von März 2022 bis Dezember 2022 wurde eine Dokumentenanalyse zur Rechtsgrundlage in den vier Bundesländern durchgeführt, die an LiGa beteiligt sind. Zudem wurden 18 Mitarbeitende der oberen/obersten und der unteren Schulaufsicht in diesen Bundesländern in einer leitfadengestützten Interviewstudie befragt. Die Otto-von-Guericke-Universität (Prof. Dr. Raphaela Porsch & Dr. Nicole Zaruba) sowie die Universität Rostock (Prof. Dr. Falk Radisch & Dr. Larissa Habeck) realisierten die Studie und veröffentlichten sie im Mai 2023.

### AUFGABENBEREICHE DER SCHULAUF SICHT

Ein Ergebnis des Zwischenberichts (Camino 2023) ist, dass die Aufgabenbereiche aus Sicht der Befragten teilweise nicht geklärt sind. Dies gilt insbesondere für die Klarheit von Seiten der Politik (Abb. 1).

Die befragten Schulaufsichten geben an, dass sie bereits einen Großteil ihrer Arbeitszeit beratend und unterstützend tätig sind. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass nicht geklärt wurde, wie die

## KLARHEIT DER AUFGABENBEREICHE

	N	M
Von Seiten der Schulen?	52	2.21
Von Seiten der Politik?	52	1.23
Im aktuellen Fachdiskurs zur Rolle der Schulaufsicht?	52	1.44
Vom Programm LiGa?	52	1.94
Von Seiten der Eltern?	16	2.19

M (Mittelwert): 0 = völlig unklar, 3 = völlig klar

Abb. 1: Daten aus Tabelle 20 „Klarheit der Aufgabenbereiche“, Zwischenbericht der Programmevaluation von „LiGa – Lernen im Ganztage“, Anzahl der Befragten n = 52, Camino im Auftrag der DKJS, 2023.

Befragten „Beratung“ definieren. Außerdem ist davon auszugehen, dass sich mutmaßlich vor allem solche Schulaufsichten am Programm beteiligen, die einem Beratungsparadigma gegenüber aufgeschlossen sind. Daher sind die Ergebnisse möglicherweise nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller Schulaufsichten in den untersuchten Bundesländern (vgl. Camino 2023: S. 69). Dennoch lässt sich daran eine Tendenz ablesen.

## BERATUNG ALS NEUES AUFGABENFELD

Beratung und Unterstützung werden zwar in Schulgesetzen explizit benannt, aber es bleibt offen, was in der Praxis darunter zu verstehen ist – und wie diese umzusetzen sind. Aufgrund dieser vagen Beschreibungen besteht für die Mitarbeitenden der Schulaufsicht ein Interpretations- und Handlungsspielraum in der Ausgestaltung. Dieser hängt von ihrem individuellen Beratungsverständnis ab, das durch gemeinsame Dokumente und den Austausch innerhalb ihrer Behör-

## VERWENDUNG DER ARBEITSZEIT

(Beratung vs. Aufsicht)

Durchschnitt

- // Zu wieviel Prozent sind Sie aufsichtsrechtlich und kontrollierend tätig? 29,81 %
- // Zu wieviel Prozent sind Sie beratend und unterstützend tätig? 70,19 %

Abb. 2: Daten aus Tabelle 18 „Verwendung der Arbeitszeit“, Zwischenbericht der Programmevaluation von „LiGa – Lernen im Ganztage“, Anzahl der Befragten n = 52, Camino im Auftrag der DKJS, 2023.

de beeinflusst wird. Insgesamt zeigt die BeSa-Studie, dass das Beratungsverständnis von Schulaufsichten sehr heterogen und erfahrungsgebunden ist.



Allgemein zielt professionelle Beratung darauf ab, die Entscheidungs- und Handlungssicherheit der ratsuchenden Person zu erhöhen. Die Beratung basiert auf einem wissenschaftlich fundierten Gerüst und wird von der ratsuchenden Person freiwillig in Anspruch genommen. Dies lässt sich nicht ohne Weiteres auf den Arbeitskontext der Schulaufsicht übertragen, denn aus den beiden Aufgaben – Aufsicht und Beratung – entstehen Ziel- und Rollenkonflikte. Bereits vielfach wurde diskutiert, inwiefern Kontrolle und Unterstützung als Aufgaben überhaupt miteinander vereinbar sind (z. B. Dederling in Bremm/Klein 2020; Porsch/Radisch 2023: S. 6f.).

#### **AUFSICHT UND BERATUNG ALS SPANNUNGSFELD**

Das Autor:innen-Team der BeSa-Studie hat drei Punkte herausgearbeitet, die die widersprüchlichen Anforderungen an die Schulaufsicht verdeutlichen (Porsch/Radisch 2023: S. 6f.):

##### **Freiwilligkeit und Eigenverantwortung vs. Rechenschaftspflicht und Verbindlichkeit**

Ein professioneller Beratungsprozess beruht auf einer freiwilligen Inanspruchnahme durch den Ratsuchenden. Doch Mitarbeitende der Schulaufsicht haben es auch mit Fällen zu tun, in denen zum Beispiel Beschwerden an sie herangetragen werden oder anderweitige Problemlagen dazu führen, dass eine Intervention – im Sinne der Wahrung der Aufsichtsfunktion – notwendig wird. Die Schulen stehen dabei gegenüber der Schulaufsicht in einer Weisungsabhängigkeit bzw. Rechenschaftspflicht, und die Schulaufsicht hat die Verantwortung,

sicherzustellen, dass rechtliche Rahmenbedingungen eingehalten werden.

##### **Verpflichtung gegenüber der ratsuchenden Person vs. Verpflichtung gegenüber der Organisation**

Mitarbeitende der Schulaufsicht müssen neben den Anliegen einzelner Personen, die sich ratsuchend an sie wenden, immer die gesamte Schule als Organisation im Sinne der Schulentwicklung im Blick behalten. Sie agieren insofern immer in einem Spannungsfeld zwischen personenzentrierter und organisationaler Beratung.

##### **Vertraulichkeit vs. Transparenz**

Die Beratungstätigkeit bewegt sich stets in einem Spannungsfeld zwischen dem Anspruch an Vertraulichkeit, der für individuelle Beratungen wichtig und notwendig ist, und Transparenz, wenn es um die Erfüllung der Aufsichtsfunktion im Sinne der gesamten Einzelschule und des Schulsystems geht. Es kann beispielsweise notwendig sein, mit Wissen aus dem Beratungsprozess an andere Personen der Schule heranzutreten. Zudem kann es erforderlich sein, weitere intervenierende Maßnahmen zu ergreifen, die vielleicht nicht im Sinne der beratenden Person sind, aber zur Erfüllung der Aufsichtsfunktion nötig sind.

## BERATUNGSKOMPETENZ

Der Zwischenbericht zeigt, dass die Beratung für die Mitarbeitenden der Schulaufsicht überwiegend eine Herausforderung ist (Camino 2023: S. 40) (Abb. 3).

Um die Beratungsaufgaben realisieren zu können, braucht es entsprechende Kompetenzen. Bislang fehlen jedoch konkrete Beschreibungen zur Beratungskompetenz von Mitarbeitenden der Schulaufsicht. Auch ist unklar, inwieweit Beratungskompetenz eine Voraussetzung zum Stellenerwerb darstellt oder darstellen kann, denn die beruflichen Werdegänge von Mitarbeitenden der Schulaufsicht sind sehr unterschiedlich. Insgesamt lässt sich feststellen, dass es noch keine systematischen Kenntnisse darüber gibt, inwieweit

Schulaufsichten über Beratungskompetenz verfügen. Im Rahmen der BeSa-Studie hat das Autor:innenteam daher eine Übersicht erstellt, in der es Anforderungen adaptiert, die ursprünglich für Pädagog:innen/Lehrkräfte formuliert wurden (siehe Abb. 4). Denn: Die abgeschlossene Ausbildung als Lehrkraft ist in allen Bundesländern eine zentrale Voraussetzung für die Einstellung in der Schulaufsicht.

## BERATUNGSTHEMEN UND -BEDARFE

Wie die Beratungsthemen und -bedarfe einerseits von der Schulaufsicht und andererseits von den befragten Schulleitungen eingeschätzt werden, darüber gibt die externe Evaluation des Programms „LiGa – Lernen im Ganztag“ Auskunft.

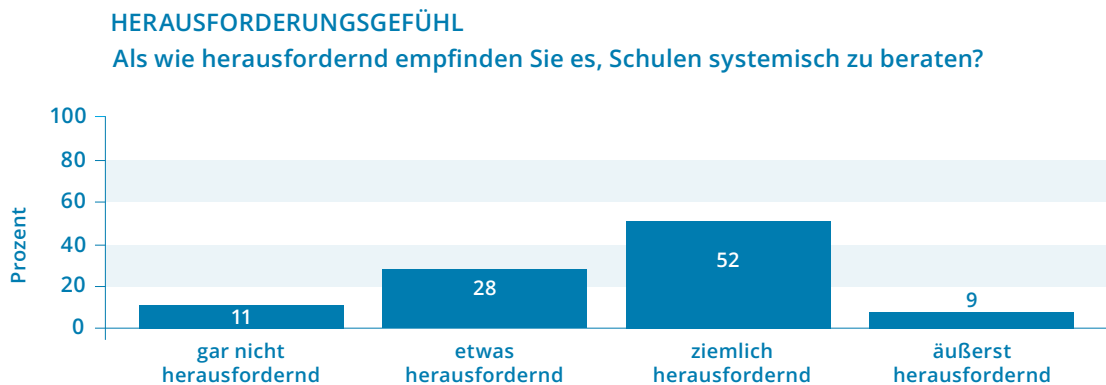
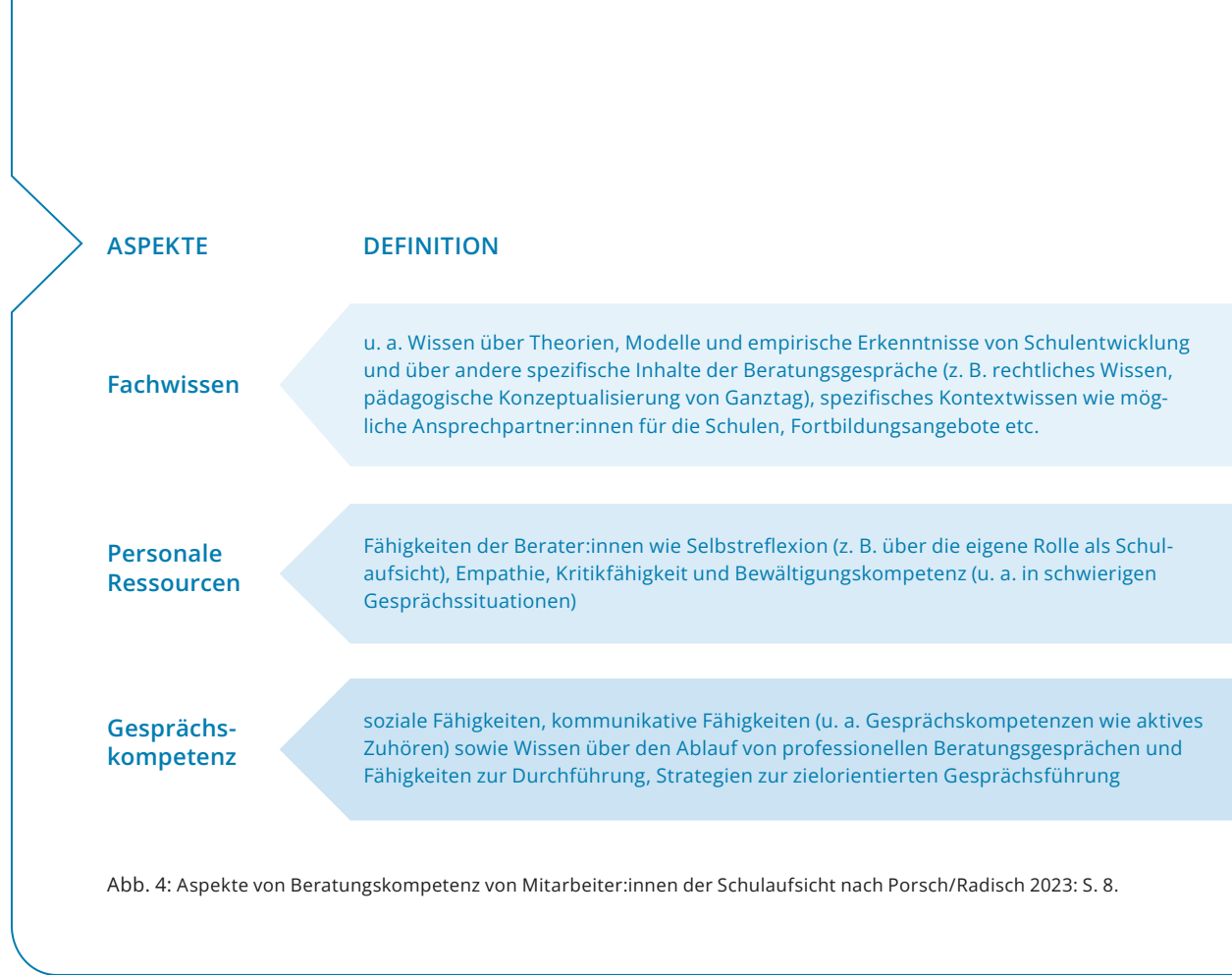


Abb. 3: Daten aus Tabelle 19 „Herausforderungen“, Zwischenbericht der Programmevaluation von „LiGa – Lernen im Ganztag“, Anzahl der Befragten n = 52, Camino im Auftrag der DKJS, 2023.



Die Top 3 der Beratungsthemen:

1. **rechtliche Fragen**
2. **Personalfragen** (z. B. Auswahl, Weiterbildung)
3. **Fragen der Schulorganisation** (z. B. Organisationskonzept)

Befragt wurden die Schulaufsichten und Schulleitungen jedoch nicht nur zum Status quo, sondern auch zum wahrgenommenen Beratungsbedarf (Abb. 5).

Auffällig ist, dass der Beratungsbedarf hinsichtlich der Vermittlung von Kooperationspartner:innen sehr unterschiedlich eingeschätzt wird: Aus Sicht der Schulaufsicht ist er gering; Schulleitungen hingegen hätten gern mehr Beratung. Im Durchschnitt wünschen sich die Schulleitungen sogar in allen sieben Themenbereichen etwas mehr Beratung.

## BERATUNGSBEDARF

### aus Sicht der Schulaufsichten

1. rechtliche Fragen
2. Personalfragen (z. B. Auswahl, Weiterbildung)
3. Evaluation und Erfolgsprüfung
4. erzieherische Fragen
5. Fragen der Schulorganisation (z. B. Organisationskonzept)
6. didaktische Fragen
7. **Vermittlung von Kooperationspartner:innen**  
(z. B. Jugendzentrum)

### aus Sicht der Schulleitungen

1. rechtliche Fragen
2. **Vermittlung von Kooperationspartner:innen**  
(z. B. Jugendzentrum)
3. Personalfragen (z. B. Auswahl, Weiterbildung)
4. Evaluation und Erfolgsprüfung
5. Fragen der Schulorganisation (z. B. Organisationskonzept)
6. erzieherische Fragen
7. didaktische Fragen

Abb. 5: Darstellung der DKJS, basierend auf dem Zwischenbericht der LiGa-Programmevaluation, S. 48, 81, 86, Camino im Auftrag der DKJS, 2023.

## ZUSAMMENARBEIT VON SCHULLEITUNG UND SCHULAUF SICHT

Die Ergebnisse des Zwischenberichts zeigen: Die Unterstützung der Schulleitungen durch die Schulaufsichten beschränkt sich vor allem auf Beratungen zu verschiedenen Themen, beispielsweise juristischer Art. Nur selten kommt es zu einer substantiellen Zusammenarbeit und Kooperation – im Sinne einer strukturierten Schulentwicklung. Die gemeinsame Erarbeitung von Schulentwicklungsperspektiven und Bearbeitung von Qualitätszielen scheint noch keine Selbstverständlichkeit zu sein. Dafür kommen unterschiedliche Ursachen in Frage (Camino 2023: S. 68ff.):

/// Unter den befragten Schulaufsichten besteht eine gewisse Unsicherheit, was die Erwartungen der

Politik an sie betrifft. Dies könnte dazu führen, dass ihnen unklar ist, worauf sie in ihrer Arbeit mit den Schulen den Schwerpunkt zu legen haben. Die Ergebnisse zeigen auch, dass eine stärkere Klarheit bezüglich dieser Erwartungen den Schulaufsichten in ihrer Arbeit zugute käme.

/// Die Schulaufsichten sehen die Verantwortung für Schulentwicklung vorrangig bei den Schulen und erwarten deren Initiative, den Prozess anzustoßen.

/// Zeitmangel, Personalmangel sowie die Belastung durch Verwaltungsaufgaben und Routinetätigkeiten werden mit Abstand als die größten Hindernisse gesehen – sowohl auf Seiten der Schulaufsicht als auch bei den Schulleitungen. Diese strukturel-

len Herausforderungen könnten auch erklären, warum es die Schulaufsichten als herausfordernd empfinden, die Schulen systemisch zu beraten. Erfreulicherweise haben diese erschwerten Kooperationsbedingungen jedoch keine negativen Auswirkungen auf die wahrgenommene Beziehung: Diese wird von den Schulaufsichten und den Schulleitungen als positiv, effizient und vertrauensvoll beurteilt.

### **GANZTAG ALS THEMA IN DER ZUSAMMENARBEIT**

In der BeSa-Studie wurde ein Fokus auf das Thema Ganzttag gelegt, denn die Ganzttagsschulentwicklung ist nach wie vor eine zentrale Aufgabe im Bildungsbereich, deren Erfolg von der Zusammenarbeit aller Akteur:innen im Bildungssystem abhängt. Die Schulaufsicht soll in diesem Kontext maßgeblich ihre Beratungsfunktion ausüben. Zudem ist der Ganzttag auch ein Schwerpunkt im Programm „LiGa – Lernen im Ganzttag“.

Die Interviews ergaben, dass das Thema Ganzttag in der Beratung als relevant erachtet wird. Das Themenspektrum der ganztagsbezogenen Beratungen reicht von flächendeckendem Personalmangel über rechtliche Aspekte bis hin zu pädagogischen Themen, zum Beispiel die Einführung des Ganztags. Ganzttag als Thema ist jedoch – strukturell bedingt – teilweise nicht im Zuständigkeitsbereich einer jeden Schulaufsicht verortet. Die befragten Schulaufsichten halten daher den Austausch und die Vernetzung mit Kolleg:innen für sinnvoll.

### **QUALIFIZIERUNGSMÖGLICHKEITEN UND -BEDARFE**

Die BeSa-Studie zeigt: Die vorhandenen Qualifizierungsmöglichkeiten sind sehr unterschiedlich, aber wenig systematisch. Am meisten verbreitet sind externe Fortbildungen, um die Qualifizierung der Schulaufsicht bei der Beratung zu unterstützen. Teilweise sind jedoch nicht genügend Angebote vorhanden, um den Bedarf zu decken. Die Qualifizierungsbedarfe sind breit gefächert: Das gilt für die Fortbildungsinhalte – beispielsweise Organisationsberatung oder Konfliktmanagement – und die Fortbildungsformate wie Coaching, Angebote von internen und externen Expert:innen, aber auch für den Austausch im Team. Für die Befragten sind in der reflexiven Auseinandersetzung mit Einzelfällen vor allem der teaminterne Austausch und regelmäßige Supervision relevant.

Beratung ist ein spezifisches und vielfältiges Handlungsfeld mit eigenen Herausforderungen: „Ein entsprechender Qualifizierungsbedarf bezieht sich also nicht nur auf Beratungskompetenz im Allgemeinen, sondern verlangt nach spezifizierten Angeboten zur Beratungstätigkeit von Schulpädagoginnen und Schulpädagogen. In diesem Kontext erscheint es auch bedeutsam, Kompetenzanforderungen nicht nur für den Beruf von Lehrpersonen auszudifferenzieren, sondern auch für das spezifische Tätigkeitsfeld von Schulpädagoginnen und Schulpädagogen, um Professionalisierungsbedarfe einheitlich benennen und diskutieren zu können“ (Porsch/Radisch 2023: S. 33).



## LITERATUR ZUM WEITERLESEN

Avenarius, Hermann; Hanschmann, Felix (2019): Schulrecht. Ein Handbuch für Praxis, Rechtsprechung und Wissenschaft. Carl Link Verlag.

Bott, Wolfgang (Hrsg.) (2019): Die Praxis der Schulaufsicht. Selbstverständnis – Handlungsfelder – Trends. Raabe Verlag.

Camino (2023): Zwischenbericht der externen Evaluation des Projekts „LiGa – Lernen im Ganzttag“. Erstellt von Moritz Fedkenheuer. Unveröffentlichter Bericht.

Huber, Stephan Gerhard; Arnz, Siegfried; Klieme, Torsten (Hrsg.) (2020): Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken. Raabe Verlag.

Klein, Esther Dominique; Bremm, Nina (Hrsg.) (2020): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle. Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung. Springer.

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2022): Selbstverständnis, Rolle und Verantwortung der Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: <https://www.schulministerium.nrw/system/files/media/document/file/langfassung-leitbild-schulaufsicht.pdf>

Porsch, Raphaela; Radisch, Falk; Wedel, Alexander (2022): Zur Rolle der Schulaufsicht für die Qualitätsentwicklung an Ganztagschulen. In: Die Ganztagschule. Ganztagsschulverband e. V. (Hrsg.), Bd. 62, S. 99–105.

Porsch, Raphaela; Radisch, Falk; Zaruba, Nicole; Habeck, Larissa (2023): Beratende Schulaufsicht (BeSa-Studie). Abschlussbericht. Herausgegeben von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganzttag“. Online verfügbar unter: [https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/BeSa\\_Abschlussbericht\\_LiGa.pdf](https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/BeSa_Abschlussbericht_LiGa.pdf)



## WIE FUNKTIONIERT EINE GEMEINSAME QUALITÄTS-ENTWICKLUNG? DREI BEISPIELE

„Qualität gemeinsam entwickeln“ – so lautet das Motto des Programms „LiGa – Lernen im Ganzttag“. Dabei geht es insbesondere um die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung. Denn die Erfahrungen im Programm haben gezeigt, dass genau diese Kooperation diejenige ist, die trägt, um Qualitätsentwicklung auf weiteren Ebenen voranzubringen.

Die folgenden Praxisbeispiele machen deutlich, wie wichtig es ist, miteinander im Gespräch zu sein, sich über Qualität auszutauschen, gemeinsam Visionen und Ziele zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Sei es bei

- der Arbeit von Schulen in Netzwerken, an denen die Schulaufsicht aktiv beteiligt ist, als Initiatorin und als Teilnehmende,
- der schulform- und regionsübergreifenden thematischen Zusammenarbeit von Schulleitung, Schulaufsicht sowie Fachexpert:innen je Thema oder
- der Initiierung und Ausgestaltung kommunaler Bündnisse aus Schule, Schulaufsicht, Träger sowie externen Partner:innen.

Denn nur wenn alle Akteur:innen gemeinsam und in klaren Rollen agieren, kann die Qualitätsentwicklung von Schule gelingen. Schulaufsicht kann dabei mit

ihrer Expertise aus der Zusammenarbeit mit vielen unterschiedlichen Schulen und Partner:innen einen wesentlichen Beitrag leisten.



### Schulentwicklungsnetzwerk Altmark in Sachsen-Anhalt

Lernen und Lehren gemeinsam weiterdenken und neue Ansätze erproben – darum geht es in diesem Netzwerk im Norden Sachsen-Anhalts. Elf Schulen und die Schulaufsicht sind als feste Mitglieder mit an Bord.

Zehn (Ganztags-) Schulen aus den Landkreisen Stendal und Salzwedel bilden seit Herbst 2021 das Schulentwicklungsnetzwerk Altmark (SenA). Ende 2022 kam eine weitere Schule – zunächst als Gastschule, nun als festes Mitglied – hinzu. Zum Schwerpunktthema „Lernen und Lehren gemeinsam weiterdenken – #zukunfts-, #kompetenz- und #lebensweltorientiert“ erarbeiten die Schulteams konkrete Entwicklungsvorhaben. Immer mit dabei: Sören Messerschmidt, schulfachlicher Referent des Landesschulamts Sachsen-

Anhalt. Gemeinsam mit „LiGa – Lernen im Ganzttag“ und der Serviceagentur Ganzttag Sachsen-Anhalt hat er das Netzwerk ins Leben gerufen – mit dem Ziel, innovative Ansätze in der schulischen Praxis zu entwickeln, zu erproben und zu transferieren. Diese werden in unterschiedlicher Form – beispielsweise durch Beratung und Hospitation – an andere Schulen weitergegeben.

### AUSGANGSLAGE

Die Anforderungen, die die Lebens- und Arbeitswelt an junge Menschen stellt, hat sich stark verändert. Heterogenität, Digitalisierung und Kompetenzorientierung sind nur drei Schlagworte, auf die Schulen unter erschwerten Bedingungen stetig neue Antworten suchen und Lösungen finden müssen. Vor allem in ländlichen Regionen stehen Schulen – nicht nur aufgrund des Personalmangels – vor noch nie dagewesenen Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, ermöglicht das SenA-Netzwerk Schulen, ihre eigenen Entwicklungsschwerpunkte zu setzen, zu bearbeiten und gemeinsam weiterzuentwickeln. Dabei bietet das Netzwerk Unterstützung sowie Impulse und dient als Plattform für Austausch und Vernetzung.

### ARBEIT IM NETZWERK

Die Schwerpunkte des Netzwerks liegen auf der Förderung des individualisierten, aber auch digital-vernetzten Lernens. Darunter summieren sich Vorhaben wie der Aufbau oder die Etablierung selbstorganisierter und eigenverantwortlicher Lernformen, der Ausbau fächerübergreifender (Projekt-)Lernformen oder auch die konzeptionell verankerte Umsetzung des digital-vernetzten Lernens (Präsenz bis Hybrid).

Schulen entwickeln sich am besten weiter, wenn sie das nicht allein tun, sondern ihre Qualitätsentwicklung im Austausch mit anderen Schulen gemeinsam vorantreiben. Dafür haben sich schulische Netzwerke sehr bewährt – wenn sie gut vorbereitet, angeleitet und moderiert werden.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (2020): Gute Schulen entstehen gemeinsam. Praxiswissen für Schulentwicklungsnetzwerke, S. 3.

Jede Schule hat ein festes Netzwerkteam aus drei bis fünf Personen gebildet, das das jeweilige Vorhaben innerhalb von etwa zwei Jahren weiterentwickelt. Die regelmäßigen Treffen – etwa alle sechs Monate – bieten dem Schulteam hierfür Raum und Zeit, methodische Anregungen zur Planung und Umsetzung sowie fachliche Impulse.

Während der Fokus zu Beginn noch auf der Konkretisierung des Vorhabens und der Planung erster Schritte lag, standen bei den folgenden Netzwerktreffen die Reflexion der bisherigen Schritte sowie die Planung des weiteren Vorgehens auf dem Programm. Hierzu war jedes Schulteam aufgefordert, seinen bisherigen Schulentwicklungsprozess zu dokumentieren und weiter zu planen – beispielsweise anhand folgender Fragen:

- // Welche Schritte sind wir schon gegangen?
- // Welchen Erkenntnisgewinn hatten wir?
- // Was wollen wir bis zum nächsten Netzwerktreffen angehen?
- // Welche Fragen sind noch offen bzw. zu klären?

Die stetige Reflexion und Weiterentwicklung der individuellen Vorhaben leben vom Feedback und den Einblicken in die Praxis anderer Schulen. Zudem eröffnet sich so die Möglichkeit, schulübergreifend Methoden, Vorlagen und Abläufe zu teilen oder gemeinsam zu erarbeiten. Neben den regelmäßigen Treffen finden unter anderem Hospitationen und (digitale) Impulse statt, die den berühmten „Blick über den Tellerrand“ ermöglichen.

Die Beteiligten des Netzwerks erhielten beispielsweise im März 2023 bei einer Hospitation in der Ganztagssekundarschule „Comenius“ in Stendal konkrete Einblicke, wie das Format SELF (= Selbstorganisiertes Lernen fördern) an der Schule eingeführt wurde und wie es aktuell organisiert wird. Nach dem Input der Schulleiterin Jessika Hellge sollten die Teilnehmenden in Zweier-teams den perfekten Raum für ein offenes Lernformat konstruieren. So erhielten sie die Möglichkeit, SELF in vier Räumen zu erleben und mit den Schüler:innen ins Gespräch zu kommen.

### **ROLLE DER SCHULAUF SICHT**

„Ich begreife mich eher als Dienstleister für die Schulen und vielleicht noch als der, der Entwicklung

anstupst, aber nicht als der, der sie anordnet oder durchführt“, erklärt Sören Messerschmidt, der seit zwölf Jahren in der Schulaufsicht tätig ist. Im Netzwerk ist ihm wichtig, auf Augenhöhe zu agieren: „Indem man sich auf dieselbe Ebene begibt, wird eine kommunikative Passung ermöglicht. Erst dann können wir gemeinsam darüber nachdenken, was man inhaltlich machen will. Um es mit John Hattie zu sagen: Zuerst muss die Beziehungsebene stehen, bevor ich darüber nachdenken kann, Inhalte zu transportieren. Das gilt nicht nur für den Unterricht, sondern auch für die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung.“

Mit Blick auf das Netzwerk beschreibt er seine Rolle wie folgt: „Durch Impulse, die notwendige Rahmung und Formalisierung und Vertrauen in meine Schulleitungen und Kollegien bestärke ich Schulen in ihrer Eigenständigkeit. Ich sehe mich als Ermöglicher von Schulentwicklungsprozessen und gebe mich nicht der Illusion hin, selbst Schulentwicklung betreiben zu können.“

### **AUSBLICK**

Das Schulentwicklungsnetzwerk Altmark hat sich innerhalb der Laufzeit etabliert. Sören Messerschmidt und die Schulen sind bestrebt, nach dem Abschluss im Herbst 2023 weiterzumachen – die konkrete Form ist bis dato noch offen. Erste Transferideen gibt es aber bereits. Beispielsweise könnte die Ausrichtung auf eine Bildung für nachhaltige Entwicklung den Anschluss an ein anderes, schon bestehendes Netzwerk im Land ermöglichen. Ganz im Sinne der bisherigen Arbeit wird die Entscheidung über die Zukunft des Netzwerks gemeinsam mit den Schulen getroffen.



## LiGa-Werkstatt in Schleswig-Holstein

Wenn Schulaufsicht und Schulleitung eine Plattform haben, um sich auf Augenhöhe auszutauschen und zusammenzuarbeiten, lässt sich das die gemeinsame Qualitätsentwicklung befördern. Das Beispiel aus Schleswig-Holstein zeigt, wie es gehen kann.

Im Dezember 2022 hat die LiGa-Werkstatt in Schleswig-Holstein ihre Türen zum ersten Mal geöffnet. Mit ihr wird ein neues Programmangebot von „LiGa – Lernen im Ganztage“ umgesetzt, bei dem Vertreter:innen aus Schulen, Schulaufsichten und Ministerien des Landes sowie des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) zusammenkommen, um gemeinsam Materialien für die schulische Praxis zu entwickeln. In der LiGa-Werkstatt Schleswig-Holstein arbeiten die teilnehmenden Bildungsexpert:innen in Teams an drei Themenschwerpunkten, die sich aus den Modellnetzwerken und der länderübergreifenden Programmarbeit von LiGa ergeben haben. Die datengestützte Schulentwicklung ist dabei ein zentrales Thema. Daneben geht es um schüler:innengesteuerte Schule-Elternhaus-Gespräche und die Qualitätsentwicklung von Ganztage Schulen. Bei den vier Werkstatt-Treffen, die bis Ende 2023 vorgesehen sind, stehen die Zusammenarbeit und die gemeinsame Lösungsfindung im Fokus.

### AUSGANGSLAGE

Im Rahmen der Modellnetzwerke von LiGa setzen sich Schulen in Schleswig-Holstein schon seit einigen Jahren intensiv damit auseinander, wie sie Daten systematisch für ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung nutzen können. Datengestützte Schulentwicklung funktioniert aber nicht allein auf Schulebene, sondern es braucht das ganze System. Denn es geht nicht nur darum, Daten zu erheben. Laut Schulentwicklungsforscherin Britta Klopsch, die für LiGa Schleswig-Holstein die wissenschaftliche Prozessbegleitung übernommen hat, kommt es vielmehr darauf an, sich mit den erhobenen Daten auseinanderzusetzen, aus ihnen Informationen zu ziehen und in Wissen zu übertragen (vgl. Klopsch/Sliwka 2020: S. 65)<sup>3</sup>. Dafür braucht es im Schulsystem ein gemeinsames Verständnis und eine Evaluations- und Feedbackkultur. Hierzu können Schulaufsicht und Schulleitung mit ihrer Haltung und durch das Schaffen guter Rahmenbedingungen maßgeblich beitragen. Die LiGa-Werkstatt bringt alle Akteur:innen im Land an einen Tisch, die zu oder mit datengestützter Schulentwicklung arbeiten. Ziel ist es, die Erfahrungen, die die Schulen in ihrer Netzwerkarbeit gesammelt haben, aufzugreifen und weiterzuentwickeln und gemeinsam daran zu arbeiten, wie das Thema datengestützte Schulentwicklung in Schleswig-Holstein landesweit künftig auf den Weg gebracht werden kann.

<sup>3</sup> Klopsch, Britta; Sliwka, Anne: *Schulqualität als Resultat einer Verschränkung von Systemebenen. Datengestützte Schulentwicklung in der Provinz Alberta, Kanada. In: DDS – Die Deutsche Schule Beiheft 15 (2020): S. 58-73.*

## ARBEIT IN DER WERKSTATT

Bei der ersten Werkstatt stand die Bildung der Teams im Vordergrund, die sich zunächst darauf verständigten, welche „Werkstücke“ entstehen sollen. Konkrete Vorgaben gab es nicht. Die finalen Materialien sollen aber folgende Kriterien erfüllen:

- // für den Alltag nutzbar sein
- // Anregungen und Hilfestellungen bieten
- // ein verpflichtendes Handwerkszeug darstellen
- // konkrete Konzepte und Maßnahmen (ohne großen Aufwand) anbieten
- // zukünftige Netzwerke fördern
- // einen konkreten Plan für den zukünftigen Ganztag bieten

Für diesen Prozess und den weiteren Arbeitsverlauf ist es sehr wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Austausch und Zusammenarbeit auf Augenhöhe möglich sind. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, wird die LiGa-Werkstatt durch eine externe Moderation geleitet, die die unterschiedlichen Rollen und Hierarchien gut kennt und interessenneutral damit umgehen kann. Zudem geben die Moderation und das LiGa-Team einen Rahmen vor, in dem die Werkstatt-Teams selbstorganisiert arbeiten können und in ihrem Arbeitsprozess unterstützt werden.

Zur datengestützten Schulentwicklung hat sich ein festes Werkstatt-Team aus zehn Personen gebildet.

Es besteht aus Schulleitungen und Mitarbeitenden der obersten und unteren Schulaufsicht sowie aus Expert:innen aus dem IQSH und dem Bildungsministerium. Die Arbeitsgruppe wird punktuell durch zusätzliche Expert:innen unterstützt, die fachliche Impulse liefern oder weitere Perspektiven in die Gruppe tragen. Beispielweise ist auch eine DKJS-Kollegin aus der Transferagentur Nord-Ost vertreten, die im kommunalen

### Die Werkstatt-Teams können sich an folgendem „Produktions-Zyklus“ orientieren:

1. An welchem „Werkstück“ wollen wir arbeiten?
2. Aus welchen Personen besteht das Werkstatt-Team? Brauchen wir eine:n Werkstatt-Leiter:in?
3. Welche Ziele möchten wir erreichen? Welche Veränderungen sollen sich einstellen?
4. Welche Kriterien soll unser „Werkstück“ erfüllen?
5. Welchen Zeitplan wollen wir für die Produktion festlegen?
6. Welche Aufgaben, Schritte und Maßnahmen sind erforderlich, um einen ersten Prototypen des „Werkstücks“ zu erstellen?
7. Wie und wo wollen wir unseren Prototypen prüfen?
8. Können wir nach der Prüfung unseren Prototypen noch verbessern? Wenn ja, was ist dafür zu tun?

Bildungsmanagement weitere Akteur:innen mitdenkt, die Zugriff auf Daten haben oder Zugriff brauchen. Auch eine Mitarbeiterin des Sozialministeriums ist beteiligt. Sie ist aktiv in einem der anderen Werkstatt-Teams eingebunden, verfolgt aber auch die Entwicklungen zur datengestützten Schulentwicklung.

Bei den Werkstatt-Treffen, die innerhalb eines Jahres etwa alle drei Monate stattfinden, befasst sich die Arbeitsgruppe vor allem mit der Frage, wie datengestützte Schulentwicklung zukünftig aussehen müsste. Wie sieht der Ist-Stand aus? Welche Daten liegen vor? Und wer hat wann Zugriff? Welche Erfahrungen haben auf der einen Seite die Netzwerkschulen und auf der anderen Seite die Schulaufsicht gemacht? Dieser Austausch fördert das Verständnis füreinander und macht die Nutzung der Daten für die gemeinsame Qualitätsentwicklung möglich.

Das Werkstatt-Team erarbeitet derzeit Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Daten im Land. Zudem wird die Arbeitsgruppe einen Überblick über vorhandene Daten erstellen und mögliche Verknüpfungen aufzeigen.

### **FEEDBACK DER TEILNEHMENDEN**

Die LiGa-Werkstatt bietet den Teilnehmenden eine Plattform sowie einen Freiraum, sich ergebnisorientiert und effektiv mit zukunftsgerichteten Themen auseinanderzusetzen. Daniel Kux, Schulleiter der Theodor-Heuss-Gemeinschaftsschule in Preetz, schätzt besonders, „dass hier jenseits von Hierarchien und Zuständigkeiten Perspektiven ausgelotet werden“

und das neue Format „eine Basis für zielorientierte Verzahnung/Vernetzung der unterschiedlichen Ebenen im Schulsystem ist.“

Maike Jennert, Schulrätin beim Schulamt des Kreises Rendsburg-Eckernförde hebt die „wertschätzende Tagungsform mit Impulsen für die Fortsetzung in der eigenen täglichen Arbeit“ hervor. Aus ihrer Sicht bewirkt die LiGa-Werkstatt, dass „Schulen, Schulaufsichten, das Ministerium und das IQSH in einen kreativen Austausch auf Augenhöhe zu Zukunftsfragen eintreten und gemeinsam wertvolle Papiere für die Zusammenarbeit erstellen.“



## **„Entwicklungsquadriga“ in Hessen**

Die Gestaltung von ganztägigen Bildungs(t)räumen braucht neue Formen von Kollaboration und Beteiligung – auf kommunaler und schulischer Ebene und auf Seiten des Landes.

Qualitätsentwicklung von Unterricht und Angeboten an ganztätig arbeitenden Schulen gelingt dann besonders gut, wenn Schulleitung und Mitarbeitende der Staatlichen Schulämter vertrauensvoll, zielorientiert und gestaltend zusammenarbeiten. Hier setzt das



Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ auch in Hessen an und fördert diese Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Maßnahmen.

Ganztägig arbeitende Schulen sind aber auch auf die Ausgestaltung der strukturellen, personellen, räumlichen und finanziellen Rahmenbedingungen angewiesen und benötigen ein funktionierendes Kooperationsmodell mit Vereinen, Einrichtungen, Institutionen und Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe. Hierbei sind neben dem Kultusministerium – vertreten durch das zuständige Staatliche Schulamt – die Schule selbst und der Schulträger zuständig.

Resultierend aus den Erkenntnissen der Programm- arbeit seit 2016 hat LiGa Hessen ein Pilotvorhaben gestartet: Ergänzend zur Zusammenarbeit von Schulleitung und Schulaufsicht wird dabei auch der Schulträger einbezogen. Es gilt, gemeinsam herauszufinden, wie die Kollaboration verschiedenster Akteur:innen und die Gestaltung in den Strukturen des ländlichen Raums bereits gelingen, um dort andocken zu können. In drei Pilotkommunen sollen Beispiele guter Praxis gefunden und die Kommunen bei der Weiterentwicklung unterstützt werden, um anderen Kommunen Mut zu machen, neue Wege und Formate der Zusammenarbeit auszuprobieren.

## AUSGANGSLAGE

Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass vor allem im ländlichen Raum eine gestaltende Zusammenarbeit wenig etabliert ist. Die hohe Arbeitsauslastung, Personalwechsel, fehlende Kommunikationsstrukturen und

die weiten Wege machen eine Zusammenarbeit oft nur punktuell möglich. Das Beziehungsgeflecht zwischen Akteur:innen ist fragil und wenig belastbar. Dabei ist die Gestaltungsarbeit zu ganztägigen Angeboten in der Kommune ein komplexes und konflikträchtiges Terrain.

Es braucht also eine „Gestaltungsquadrige“ bestehend aus Schulleitung, Schulamt, Schulträger/Kommune und Jugendhilfeträger, welche ein gemeinsames Bildungsverständnis und eine gemeinsame Vision der Bildungsregion entwickeln sowie die Kooperationspartner:innen der Angebote an ganztägig arbeitenden Schulen in die Gestaltung und Entwicklung mit einbeziehen.

Für das Pilotvorhaben sind diese Fragen handlungsleitend:

1. Bei welchen Anlässen arbeitet die „Gestaltungsquadrige“ Schulleitung – Schulamt – Schulträger/Kommune – Jugendhilfeträger bereits gestaltend zusammen? Wer übernimmt im Prozess welche Rolle?
2. Was steht einer zukunftsorientierten und gestaltenden Zusammenarbeit im Weg? An welchen Stellen und Themen funktioniert die Zusammenarbeit (noch) nicht so gut?
3. Auf welche Art und Weise können Akteur:innen des Entwicklungsdreiecks sowie die Umsetzungsträger kollaborieren, um eine effektive, partizipative Entwicklung und Gestaltung der ganztägig arbeitenden Schule und ihrer Bedarfe zu bewirken?

## DIE „GESTALTUNGSQUADRIGA“



Abb. 6: Zusammensetzung der „Gestaltungsquadriga“

### ZUSAMMENSTELLUNG EINES BERATENDEN EXPERT:INNENTEAMS

Um entlang dieser Fragen ein mögliches Format entwickeln zu können, das die aktuellen Herausforderungen im Land, in den Kommunen und im ländlichen Raum aufgreift, wurde ein kleines, diverses Team zusammengestellt, das die Entwicklung und Ausarbeitung des Piloten begleitet, die Umsetzung mitgestaltet und auch in Zukunft verankern kann:

- Michael Schmitt, Serviceagentur Hessen
- Eric Gumlich, Paritätischer Wohlfahrtsverband Hessen,
- Jessica Dzengel, Wissenschaftlerin

- Ingeborg Groebel, Bildungsbüro Wiesbaden und Dr. Oliver Gnad, Mitbegründer der Solon gGmbH
- Berit Moßbrugger, innovationhub.schule

Berit Moßbrugger gestaltet und begleitet den Prozess gemeinsam mit dem LiGa-Team Hessen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.

Neben einer konstituierenden Sitzung im Januar 2023 gab und gibt es virtuelle Zusammenkünfte, um die Prozessschritte abzustimmen, Feedback einzuholen und zu überlegen, welche Bereiche in der ganztägigen Schulentwicklung im ländlichen Raum die größten Herausforderungen darstellen.

## **DIE UMSETZUNGSIDEE**

Nach einem niederschweligen Bewerbungsverfahren konnten drei Pilotkommunen eingeladen werden, sich in einem sehr offenen Prozess den eigenen Projekten und Kooperationsstrukturen zu widmen. Nach Gesprächen zur Bestandsaufnahme finden Workshops in den Kommunen statt, die dann in iterativen Schleifen entlang eines agilen Prozesses bis Januar 2024 fortgeführt werden. Die Akteur:innen werden so in die Lage versetzt, zu Entwickler:innen ihrer ganztägigen Bildungskommune zu werden. Das Projektteam lernt dabei die Herausforderungen des ländlichen Raums besser kennen. Am Ende entsteht ein kleiner Einblick in Gestaltungszusammenhänge und Kooperationsformen, der andere ländliche Kommunen in ihrer täglichen Arbeit und bei der Entwicklung passgenauer ganztägiger Bildungsangebote unterstützen kann. Das Pilotvorhaben bietet somit Raum und unterstützende Expertise für eine regionale Vernetzung aller Beteiligten – eng orientiert an den jeweiligen Bedarfen.

## **DIE PILOTKOMMUNEN**

Der Landkreis Limburg-Weilburg ist eine der drei Pilotkommunen im Projekt. Die Akteur:innen berichten: „Unser Vorhaben: Zwei unterschiedlich arbeitende Grundschulen möchten einen gemeinsamen Weg in den Ganzttag finden. Insbesondere die Übergänge Krippe – Kita, Kita – Grundschule, Grundschule – weiterführende Schule wollen wir harmonisieren. Wir sind der Auffassung, dass es zur Erziehung eines Kindes den gesamten Ort mit seiner Vielzahl an Menschen und Möglichkeiten bedarf.“

Der Landkreis Waldeck-Frankenberg als weitere Pilotkommune berichtet von folgenden Herausforderungen: „Es handelt sich dabei um räumliche Problematiken, nämlich kleine Schulen, Bestandsgebäude, wenig räumliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Frage ist auch: Wie kann gutes Personal gefunden, langfristig gebunden und gerecht entlohnt werden?“

Als dritte Pilotkommune hat der Landkreis Hersfeld-Rotenburg folgende Vision: „Wenn es uns gelingt, dass sich Betreuungs- und Lehrkräfte als ein multiprofessionelles Team sehen, wird das die Betreuungsqualität, die Betreuungsangebote sowie die Förderung der Kinder, aber auch die Nutzung personeller Ressourcen verbessern.“

## EXPERTENINTERVIEW

### „Wir sind nicht allein auf weiter Flur!“

Im Interview erläutert Dr. Wolfgang Bott, warum auch die Vernetzung der Schulaufsicht untereinander so wichtig ist. Vom kollegialen Austausch bis hin zur bundesweiten Zusammenarbeit: Von der Vernetzung können Schulaufsichtspersonen nur profitieren. Dabei geht es auch darum, dass die Schulaufsicht sich Gehör verschafft.

#### Warum ist es für Mitarbeitende der Schulaufsicht wichtig, sich zu vernetzen?

Jeder, der allein am Schreibtisch sitzt, läuft Gefahr, ein Einzelkämpfer zu werden – und jedes Problem, das neu auf dem Tisch landet, als ein neues Problem zu begreifen. Auch aus meiner eigenen Erfahrung weiß ich, dass es gar nicht einfach ist, den Vorgesetzten zu fragen, wenn man etwas nicht weiß. Man hat Sorge, dass es so überkommt, als könne oder wüsste man etwas nicht. Den Chef zu fragen ist nur möglich, wenn diese Beziehung außerordentlich gut und vertrauensvoll ist. Davon kann man nicht grundsätzlich ausgehen. Um als Schulaufsicht gut arbeiten zu können ist es daher wichtig, dass es eine Art kollegiale Rückmeldemöglichkeit gibt. Das geht manchmal in den eigenen Behörden, erfordert manchmal aber auch die Vernetzung über die eigene Behörde hinaus, beispielsweise wenn Personen mit ähnlichen Aufgabenbereichen nicht in einem Amt zusammensitzen.

#### Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht dieser kollegiale Austausch?

Selbst innerhalb eines Landes brauche ich ein informelles Netzwerk, um gut zu sein. Ich habe in selbstorganisierten Runden selbst erlebt, wie hilfreich es ist, wenn alle ihre Probleme einfach auf den Tisch packen und besprechen können. Denn die Kolleginnen und Kollegen haben ähnliche Probleme – und wenn der eine schon eine Lösung hat, braucht die andere sie nicht mehr neu zu erarbeiten. Das ist entlastend und man merkt: Ich bin nicht allein auf weiter Flur!

**DR. WOLFGANG BOTT**  
war über 20 Jahre als Jurist  
in der Schulaufsicht in Hessen  
tätig und anschließend als  
Referatsleiter im Kultusministerium  
für Staatliche Schulämter zuständig.

Er hat an Fortbildungen für  
Schulaufsichtsbeamten:innen in  
mehreren Bundesländern mitgewirkt.

Als stellvertretender Vorsitzender der  
Konferenz der Schulaufsicht in der  
Bundesrepublik Deutschland e. V. (KSD)  
macht er sich für die bundesweite  
Vernetzung der Schulaufsicht stark.

2019 erschien sein Buch  
„Die Praxis der Schulaufsicht“  
im Raabe Verlag.

### **Gibt es denn bereits genug Vernetzung dieser Art?**

Es kann auf Landesebene nie genug informelle Kontakte geben. Daher halte ich es nur für klug, solche informellen Netzwerke zuzulassen. Die Tendenz, es zuzulassen, ist jedoch von Land zu Land unterschiedlich. Das hängt nicht zuletzt davon ab, inwiefern es von der obersten Ebene gewollt ist und gefördert wird. Je mehr Vertrauen die Vorgesetzten in die unteren Ebenen haben, desto eher wird ein solcher Austausch meiner Meinung nach zugelassen.

### **Diese Form der Vernetzung ist sehr dienstbezogen. Wie steht es außerhalb des Dienstes um die Vernetzung der Schulaufsicht in Deutschland?**

Die Schulaufsicht ist eine vergleichsweise kleine Gruppe innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Wenn diese Gruppe sich nicht selbst organisiert – dann nimmt sie niemand wahr. Es ist also auch eine standespolitische Vernetzung wichtig, auch über die Landesgrenzen hinweg. In vielen Bundesländern gibt es daher Schulrätevereinigungen, um auch über den Dienst hinaus Gehör zu finden. Dachverband dieser Landesvereinigungen ist die KSD – die Konferenz der Schulaufsicht in der Bundesrepublik Deutschland. Zwar gibt es daneben auch andere Vereinigungen und Gewerkschaften, in denen die Schulaufsicht vertreten ist, doch sie bildet dort nur eine sehr kleine Gruppe, die kaum wahrgenommen wird.

### **Sie sind seit vielen Jahren stellvertretender Vorsitzender dieses Dachverbands der Schulrätevereinigungen. Warum ist es trotz aller Unterschiede in den einzelnen Ländern sinnvoll, sich länderübergreifend zusammenzuschließen?**

Die Themen und Probleme in allen Ländern sind nicht identisch, aber sie sind irgendwie ähnlich und vergleichbar. Und daher macht es Sinn, dass wir im Rahmen der KSD eine Plattform haben, um uns zu treffen, uns auszutauschen – und uns Gehör zu verschaffen. Seit Mitte der neunziger Jahre gibt es nicht nur die jährlichen Delegiertenversammlungen, sondern auch jeweils einmal pro Jahr einen gemeinsamen Workshop. Zu unserer eigenen Fortbildung und Vergewisserung setzen wir uns dabei mit aktuellen Themen auseinander, die uns bewegen. Davon nehmen die Teilnehmenden immer viel mit.

### **Welche sind die Themen, die Sie zuletzt dort bearbeitet haben?**

Vor drei Jahren ging es um einen Abgleich unserer Tätigkeitsschwerpunkte. Im Jahr darauf haben wir uns damit befasst, welche Kompetenzen wir dafür benötigen. Und in diesem Jahr wird es darum gehen, wie wir uns aufstellen müssen, damit wir die Aufgaben, die in der Zukunft von uns zu erledigen sind, gut bewältigen können. Denn die Aufgaben nehmen zu – doch die Anzahl der Stellen bleibt gleich oder wird geringer. Daher müssen wir schauen, auf welche Aufgaben wir verzichten können, damit wir unsere Arbeit weiterhin gut machen. Und das ist eine Forderung, die man nur gemeinsam an vielen Stellen an die Politik herantragen kann. Ob wir damit etwas erreichen? Klar ist: Allein geht es gar nicht, gemeinsam geht es besser.

### **Wie schätzen Sie denn die Bereitschaft ein, sich für die Berufsgruppe zu engagieren?**

Auf der einen Seite wird individuell sehr wohl darüber geklagt, wie belastet man doch sei. Auf der anderen Seite fehlt an vielen Stellen das Engagement, das ja perspektivisch zur Entlastung führen könnte. Ich nehme wahr, dass die Bereitschaft, sich standespolitisch zu engagieren, in den vergangenen Jahren eher abgenommen hat.

### **Was ist für Sie persönlich der größte Nutzen, den Sie aus der bundesweiten Vernetzung ziehen?**

Der Blick über den Tellerrand ist ungeheuer hilfreich. Durch die bundesweite Vernetzung konnte ich in der Vergangenheit schon sehr oft hilfreiches Wissen abholen – und auch mein Wissen an Kolleginnen und Kollegen, die mich um Rat gebeten haben, weitergeben. Das ist eine Win-Win-Situation.



# KAPITEL 2

## SCHULAUFSICHT DER ZUKUNFT

/// VIER VISIONEN FÜR DAS JAHR 2035

/// HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN  
AUS DER STUDIE „BERATENDE  
SCHULAUFSICHT“

## VIER VISIONEN FÜR DAS JAHR 2035

Die vorstehenden Beiträge zeigen, dass es in der Praxis von Schulaufsicht in der Zusammenarbeit mit Schulen bereits viele gute Ansätze, aber auch Herausforderungen gibt. Was müsste geschehen, um das Zusammenspiel optimal zu gestalten? Fünf Akteur:innen aus Wissenschaft, Schule und Schulaufsicht werfen einen Blick in das Jahr 2035 und beschreiben, wie eine ideale Entwicklung von Zusammenarbeit, Haltung und Kompetenzen aussehen kann.

### Schulaufsicht als eine zentrale Akteurin der Schulentwicklung – ein fiktiver Rückblick

Wir schreiben das Jahr 2035. Nachdem die Rolle von Schulaufsicht in der Schulentwicklung seit den 1990er Jahren weitgehend ungeklärt geblieben war, wurde sie – gestärkt durch die Erkenntnis, dass Schulentwicklung nicht durch die einzelne Schule in alleiniger Verantwortung bewältigt werden kann – ab den 2020er Jahren verstärkt in Schulentwicklungsforschung und -praxis diskutiert.



**PROF.<sup>in</sup> DR.<sup>in</sup> NINA BREMM**  
Lehrstuhl für Schulpädagogik,  
Friedrich-Alexander-Universität (FAU)  
Erlangen-Nürnberg

Bis 2030 konnte so ein umfänglicher und partizipativer Klärungsprozess in den Bundesländern erfolgreich abgeschlossen werden, aus dem verlässliche Rollen- und Zuständigkeitsbeschreibungen für die Schulaufsicht hervorgegangen sind. Zentrales Learning des Prozesses war, dass Kontroll- und Unterstützungsfunktionen durchaus gemeinsam gedacht werden können, wenn die machtvollen Akteur:innen (wie die Schulaufsicht) sich als Teil einer Gemeinschaft entwerfen und erleben, die lösungsorientiert, abgestimmt und in gemeinsamer Verantwortungsübernahme mit schulischen Akteur:innen, Schulträgern und Unterstützungssystemen für das Erreichen eines konkreten Ziels agieren.

Als zentrale Herausforderung des Bildungssystems war in der ersten Hälfte der 2020er Jahre in einem länderübergreifenden Verständigungsprozess die Verringerung von Bildungsarmut und struktureller Benachteiligung deprivierter Schüler:in-



nen und deren Familien fokussiert und das konkrete Ziel ausgegeben worden, die Anzahl von Schüler:innen, die die Mindeststandards nicht erreichen, bis 2040 deutschlandweit um 20 Prozent zu senken. Nachdem die Diskussion zwischen Bund und Ländern zum Startchancenprogramm im Jahr 2023 dazu geführt hatten, dass einerseits Mittelverteilungen zum Ausgleich sozialer Ungleichheiten ab 2025 nicht mehr nach dem Königsteiner Schlüssel, sondern nach schulscharfen Armutsquoten in den Ländern vergeben werden und Schulen in benachteiligten sozialräumlichen Lagen standardmäßig deutlich mehr Mittel für Personal und Weiterbildung zur Verfügung gestellt bekommen, wurden ab 2028 intensive Bemühungen unternommen, die Zusammenarbeit zwischen Schulaufsicht, Schulleitung und Schulträgern im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft für das Lernen aller an Schule Beteiligten grundzulegen.

Hierbei wurden sowohl Kontrollfunktionen als auch Unterstützungsleistungen der Schulaufsicht in den Blick genommen. Grundlegender Gedanke war, eine Verantwortungsgemeinschaft zwischen Schulen, Schulträger und Schulaufsicht zu schaffen, die aus ihrer jeweiligen Rolle heraus abgestimmt das Lernen aller an Schule Beteiligten bestmöglich unterstützen. Dazu musste zunächst die Verantwortung der Schulaufsicht in der Schulentwicklung, insbesondere auch im Verhältnis zur Eigenverantwortung der Schulen, geklärt werden. Als Herausforderung wurde ferner benannt, Unterstützungssysteme wie beispielsweise die Fortbildung, Dateninfrastrukturen und die Schulentwicklungsberatung, die länderspezifisch sehr unterschiedlich ausgestaltet waren, kohärent in die Prozesse einzubinden. Zentral war dabei die Einsicht, dass es eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsam entwickelte Veränderungslogik braucht, um aus unterschiedlichen Akteur:innenperspektiven abgestimmte und lösungsorientierte Handlungsstrategien entwickeln zu können, die auf das gemeinsam gesetzte Ziel – hier die Verringerung von Bildungsarmut – einzahlen.

Voraussetzung dafür war, zunächst das Verhältnis von staatlicher Schulaufsicht und kommunaler Selbstverwaltung zu klären. Da pädagogische und technisch-raumbezogene Fragen im Sinne der Gestaltung einer möglichst anregenden Lernumgebung nicht sinnvoll zu trennen sind, stellt die inhaltliche Kooperation von Schulaufsicht



**PROF.<sup>in</sup> DR.<sup>in</sup> ESTHER DOMINIQUE KLEIN**  
Institut für Didaktik und Schulpädagogik,  
Technische Universität Dortmund

und Schulträger eine zentrale Gelingensbedingung für eine kohärente Schulsystementwicklung und die Erarbeitung einer geteilten Veränderungslogik dar.

Als Grundvoraussetzungen für die Entwicklung einer solchen geteilten Veränderungslogik wurde die Etablierung von regelmäßigen Kooperations- und Arbeitsräumen zwischen Schulaufsicht, Schulleitungen und Schulträgern installiert. Digitale Räume konnten hier vor allem in ländlichen Gebieten und Flächenländern helfen, einen regelmäßigen inhaltlichen Austausch zu ermöglichen. Profitieren konnten diese Steuerungsnetzwerke von der Einbindung von Wissenschaftler:innen, die auch internationale Perspektiven auf Gelingensbedingungen von kooperativen, systemübergreifenden Veränderungsprozessen einbrachten und dabei unterstützen konnten, diese auf hiesige Kontexte zu übertragen und anzupassen, ohne die grundsätzlichen Wirklogiken der Ansätze auszuhebeln. Flankierend wurden in den Landesinstituten, ebenfalls unter Einbindung wissenschaftlicher Expertise, gemeinsame Fortbildungsangebote für Schulaufsicht, Schulleitung, Unterstützungssysteme und Schulträger entwickelt, die in Grundlagen der kooperativen Schulsystementwicklung, Beratungsexpertise und kollektive und evidenzbasierte Problemlösestrategien einführten.

Zentral war jedoch neben der Fortbildung die Entscheidung, die Anzahl der Schulen, die ein Schulaufsichtsbeamter betreut, auf maximal 15 Schulen zu verringern, um so strukturelle Voraussetzungen für kooperative Entwicklungsstrategien überhaupt grundzulegen. Zudem wurden die Kooperation zwischen Schulaufsichtsbeamten:innen gestärkt und Räume für einen systematischen Austausch zwischen den Kolleg:innen geschaffen. Als besonders hilfreich erwiesen sich hier Konstellationen, in denen netzwerkartige Kooperationsräume etabliert werden konnten, in denen sich Schulaufsicht, Schulträger und (mehrere) Schulleitungen regelmäßig trafen, um an genau definierten Themenbereichen zu arbeiten, voneinander zu lernen und realistische und messbare Veränderungsdynamiken zu erzeugen.

Zudem wurden Fragen der Schulautonomie in den Ländern verbindlich geklärt. Schulen wurden grundsätzlich mehr Entscheidungsspielräume in Bezug auf Personal- und Ausstattungsfragen eingeräumt. Die Schulgemeinschaften konnten feste Schulbudgets eigenständig verwalten und einsetzen. Durch die Einbindung

der Schulen in feste Kooperationsnetzwerke mit anderen Schulen, Schulaufsichten und Schulträgern gelang es jedoch, auch die Schulen, die zunächst Schwierigkeiten dabei hatten, Budgets und Personalplanung eigenständig zu gestalten, im Prozess zu unterstützen und prozessbegleitend zu professionalisieren.

Eine große Herausforderung ist im Jahr 2035 jedoch immer noch die Abstimmung mit der in vielen Bundesländern äußerst heterogen agierenden Fortbildung sowie mit Unterstützungssystemen der Schulentwicklungsbegleitung und -beratung. Hier hat sich über die Jahrzehnte ein Flickenteppich unterschiedlicher Anbieter:innen, Angebote und Veränderungslogiken herausgebildet, die eine Orientierung an einer klaren Logik der Veränderung oftmals vermissen lässt. Zentral sind hier sicherlich Strategien, die sowohl Landesinstitute als auch wissenschaftliche Einrichtungen stärker in die Konzeption der Angebote und die Ausbildung der Anbieter:innen einbindet. Herausfordernd ist ferner die konsequente Einbindung von Daten in Entwicklungsprozesse. Expertise zu bündeln und Vertrauen grundzulegen, sich an objektivierten Messgrößen spiegeln zu lassen, stellt auch 2035 noch eine zentrale Herausforderung dar. Inwieweit eine „unaufgeregte Schulpolitik“ nach dem Vorbild des Hamburger Schulfriedens sich national durchsetzen und hier gegebenenfalls Abhilfe bringen kann, bleibt abzuwarten.

## Schule gemeinsam entwickeln

Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Schulaufsicht und Schulleitung zu einer erfolgreichen Schulentwicklung im Jahr 2035 beitragen? Schulleiter Christian Bornhalm sieht den Schlüssel dafür vor allem in Offenheit, Transparenz und guter Kommunikation.

Eine erfolgreiche gemeinsame Schulentwicklung – ob heute oder im Jahr 2035 – basiert darauf, dass Schulleitung und Schulaufsicht sich gegenseitig kennen. Und damit meine ich sowohl persönlich als auch hinsichtlich der jeweiligen Arbeitsweise. Für mich als Schulleiter ist es wichtig zu wissen, wie meine Schulaufsicht arbeitet und wie die Arbeit im Schulamt organisiert ist. Wenn ich zum Beispiel

CHRISTIAN BORNHALM  
Schulleiter  
Klaus-Groth-Gemeinschaftsschule, Kiel



weiß, dass meine Schulaufsicht den Schulbesuch absagt oder sich nicht so schnell zurückmeldet, weil das Amt unterbesetzt ist, kann ich das viel besser nachvollziehen. Das gilt genauso andersherum: Meine Schulaufsicht sollte wissen, wie meine Schule tickt. Wenn Rahmenbedingungen und Herausforderungen gegenseitig transparent gemacht und gut kommuniziert werden, entsteht Verständnis und Vertrauen.

Das trifft auch auf die Zusammenarbeit mit dem Schulträger zu. Oft ist es so, dass wir als Schulen etwas wollen, der Schulträger aber nein sagt, weil gespart werden muss. Da ist es hilfreich, die Arbeitsweisen in Behörden zu kennen und zu verstehen, dass ein Schulträger bestimmte Entscheidungen treffen muss. Ich erlebe, dass Schulaufsicht hierbei gut moderieren und durchaus eine vermittelnde Rolle einnehmen kann.

### **IDENTIFIKATION UND ROLLENVERSTÄNDNIS**

Eine weitere Grundlage für erfolgreiche Schulen sehe ich in einer aufrichtigen Zusammenarbeit der Schulaufsicht mit den Schulen im Zuständigkeitsbereich. Es macht einen großen Unterschied, ob jemand nur verwaltet oder sich mit seinen Schulen, dem Stadtteil, der Region usw. identifiziert und ein Interesse hat, etwas für die Gemeinschaft zu tun. Und wenn man dann auch öffentlich zeigt, was man gemeinsam erreicht hat und diese Erfolge zusammen feiert, ist das nicht nur wertschätzend, sondern stärkt auch die Schule und ihren Standort. Den Schüler:innen oder auch den Lehrkräften bei uns an der Schule sage ich immer: „Eine gute Unterrichtsstunde ist dann, wenn alle wissen, wofür sie es getan haben.“ Auch Schulleitung und Schulaufsicht müssen sich die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit im Alltag bewusst machen.

Dazu gehört auch, sich vor Augen zu führen, in welcher Rolle oder Situation man agiert. Wir sagen in der Schule immer, wenn Bildungsprozesse gut sein sollen, dann müssen wir Lern- und Leistungssituationen voneinander trennen. Also die Kinder sollen in bewussten Phasen lernen können, ohne das Gefühl zu haben, gemessen oder kontrolliert zu werden. Gleiches lässt sich auf die Schulaufsicht und Schulleitung übertragen: Wann ist eine Aufsichtssituation da und wann eine

Beratungssituation? Im Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ haben wir uns in verschiedenen Formaten mit diesen beiden Aufgaben der Schulaufsicht auseinandergesetzt, und ich halte es für sinnvoll, die Rollen im Arbeitsalltag sichtbar zu machen. Das heißt auch zu sagen, heute bin ich als Schulleitung bei der Schulaufsicht, weil ich wirklich nur beraten und nicht beurteilt oder irgendwie beaufsichtigt werden will. Das klingt so selbstverständlich, aber das wäre wichtig, um wieder frei miteinander denken zu können.

### **VERTRAUEN SCHENKEN**

Wenn meine Schule 2035 in ihrer Qualitätsentwicklung erfolgreich ist, dann konnte ich frei denken und durfte Ideen auch ausprobieren. Dieser Vertrauensvorschuss ermöglicht, Neues zu erproben, zu verwerfen oder auch zu verstetigen – und das nicht allein, sondern natürlich mit der Schulaufsicht zusammen.

Vertrauen zu schenken ist für mich eine Haltungsfrage. Es ist Teil einer positiven Fehlerkultur, die von Offenheit und Transparenz geprägt ist und Lern- und Entwicklungschancen fördert. Das zeigt sich auch in einer klaren und guten Kommunikation: Wenn ich zum Beispiel die Idee zu einem neuen Projekt habe, reicht eine E-Mail aus, in der ich darüber informiere und telefonisch Rücksprache anbiete. Ich erwarte dann aber auch eine klare Ansage, wenn es nicht geht. Das erlebe ich schon jetzt in meiner Arbeit. Das tut gut und macht Spaß. Als Schulleiter versuche ich, diese Haltung auch meinen Lehrkräften gegenüber immer an den Tag zu legen, indem ich Verantwortung delegiere, Freiheiten delegiere und das dann auch begleite.

### **GEMEINSAM ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN**

Meine Schule ist 2035 erfolgreich, wenn ich als Schulleiter die Möglichkeit habe, die Erfahrungen aus meiner Schule mit einzubringen und an gemeinsamen Entwicklungsprozessen teilzuhaben. Beispielsweise könnte es beim Thema Personalangelegenheiten und Versetzungen hilfreich sein, wenn sich alle Schulleitungen mit der Schulaufsicht an einen Tisch setzen, offen sprechen und gemeinsam passende Entscheidungen treffen. Ich glaube, so könnten bei einigen Themen Frustration vermieden und schneller tragfähige Lösungen gefunden werden.

## VERNETZUNG UND AUSTAUSCH

Um gemeinsam Dinge voranzubringen, braucht es gemeinsame Zeit zum Kennenlernen, Austauschen und Arbeiten. Ein Format, was sich dafür bewährt hat, ist die Netzwerkarbeit. Schulaufsicht und Schulleitungen sollten sich mit umliegenden Schulstandorten vernetzen – auch über die Schularten, vielleicht sogar über die Schulaufsichtsbereiche hinweg. So können aktuelle Themen diskutiert und Herausforderungen der einzelnen Schule gemeinsam angegangen werden. Das Lernen von- und miteinander steht dabei im Vordergrund. Das kann vor Ort, aber auch – wie wir es in LiGa kennengelernt haben – mit anderen Bundesländern stattfinden.

Als ich neu in die Schulleitung kam, hat es mir geholfen, dass die damalige Schulaufsicht ein Netzwerk für neue Schulleitungen in Probezeit aufgebaut hat. Wir haben uns regelmäßig getroffen und Themen wie Schulrecht, Personalführung und Schulentwicklung besprochen und diskutiert. Diese enge Begleitung hat mich in meiner neuen Rolle und den damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten nachhaltig gestärkt. Ich habe wirklich das Gefühl gehabt, von Schulaufsicht beraten und unterstützt zu werden.

## Schule wirksam unterstützen – eine Frage der Haltung

Welche Haltung kann Schulaufsicht einnehmen, um eine erfolgreiche Entwicklung ihrer Schulen zu befördern? Für die Dezernentin Astrid Geschwind bilden eine fragende und wertschätzende Haltung sowie stetige Reflexion eine gute Grundlage.

Wir als Schulaufsicht begegnen unseren Schulen im Jahr 2035 und auch heute schon mit einem Grundverständnis als beratende Schulaufsicht, die die Eigenverantwortung der Schule anerkennt und im Spannungsfeld zwischen Beratung und Aufsicht handelt. Wir werden auch 2035 feststellen, dass sich beide Aufgabebereiche nicht gegenseitig ausschließen, sondern Schulaufsicht in ihrer beratenden Funktion Schulleiter:innen in ihrer Rolle und Professionalität gut unterstützen kann.

ASTRID GESCHWIND

Dezernentin für die integrierten Schulen  
in der Bezirksregierung Köln, NRW  
Mitglied im LiGa-Expert:innenrat



Es wird wichtig sein, dass wir auf Basis eines abgestimmten Qualitätsverständnisses agieren und dass Beratung auf diesem Qualitätsverständnis beruht. Das entlastet alle Beteiligten.

### **SELBSTWIRKSAMKEIT DER SCHULLEITUNG STÄRKEN**

Wichtig ist uns heute und wird uns auch zukünftig sein, dass es um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine wertschätzende Kommunikationskultur gehen muss. Die dahinterstehende Grundhaltung geht davon aus, dass jeder Mensch seine Aufgaben bestmöglich wahrnehmen will und dass man dem auch Anerkennung zollt. Schulleiter:innen haben in schwierigen Situationen meist selbst schon eine Idee, wie sie den Herausforderungen begegnen wollen. Von daher ist eine fragende Haltung hier meine Grundeinstellung. Ich höre erstmal zu und überlege dann, wie ich in meiner Rolle als Schulaufsicht unterstützen kann. Damit geht auch mein Bestreben einher, die Resilienz der Schulleitung durch Selbstwirksamkeitserfahrung zu stärken. Wenn wir in Schule dazu beitragen wollen, dass Menschen ihr eigenes Handeln reflektieren und aus Fehlern lernen, dann gilt es, das auch vorzuleben. In einer Situation, in der eine Schulleitung eine Entscheidung getroffen hat, die nicht gemäß den Vorgaben war, stellt sich die Frage: Wie pflege ich hier eine wertschätzende Kommunikation? Hier kann ich durch meine Vorbildfunktion eine positive Fehlerkultur etablieren. Dann schauen wir uns an: Was ist passiert, was hat dazu geführt, wo ist vielleicht tatsächlich noch eine Sachfrage offengeblieben? Um dann gemeinsam zu überlegen: Wie kommen wir denn jetzt gemeinsam aus der Situation raus? Wenn alles glatt läuft, ist es immer einfach mit der wertschätzenden Kommunikation, aber in schwierigeren Situationen zeigt sich, ob es auch trägt.

### **IM SINNE DER SCHÜLER:INNEN HANDELN**

Eine andere Grundhaltung, die sich bis 2035 hoffentlich in Gänze etabliert hat, ist, dass Schüler:innen im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. Wenn wir als Schulaufsicht eine Entscheidung treffen müssen oder bei der Entscheidungsfindung beratend tätig sind, muss die erste Frage stets lauten: Welche Auswirkungen hat unser Handeln auf die Schüler:innen? Gemäß dem Leitsatz „Keine Wirkung ohne Nebenwirkung“.

Im Moment stehen wir unter anderem vor der Herausforderung mangelnder Ressourcen – hinsichtlich von Zeit und Personal. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sollte daher dadurch gekennzeichnet sein, Ressourcen kriteriengeleitet, gerecht und transparent zu verteilen. Nur wenn Menschen wissen, warum und wie wir Entscheidungen treffen, können sie sie auch nachvollziehen.

### **BILDUNGSGERECHTIGKEIT FÖRDERN**

2035 wird es vielleicht sogar noch wichtiger als jetzt, dass im System Schule die Belange aller Schüler:innen im Blick behalten werden. Schule soll junge Menschen dazu befähigen, selbstbestimmt ihr Leben zu gestalten. Ganz wesentlich ist dabei, dass alle Schüler:innen gleichermaßen an Ressourcen partizipieren können und Schule auch ein Ort ist, der es ermöglicht, Demokratie zu üben. Dafür braucht es eine ermutigende Haltung der Schulaufsicht, die den Prozess des Demokratielernens in Schule immer wieder aktiv in Erinnerung ruft.

### **DIE EIGENE ROLLE REFLEKTIEREN**

Im schulischen System sollte es auf allen Ebenen unser aller Ziel sein, Schüler:innen bestmögliche Bildung anzubieten. Verschiedene Akteur:innen nehmen hier unterschiedliche Rollen ein, die alle mehr oder weniger ausführlich beschrieben sind. Wenn es gelingt, uns in der eigenen Rolle zu reflektieren – also, ob man gemäß dem eigenen Rollenauftrag agiert und die jeweils anderen Rollen anerkennt –, können wir unsere Ressourcen im Sinne der Schüler:innen und in vollem Umfang nutzen und einsetzen.

Diese Haltung kann man einüben. Wir haben eine sehr herausfordernde Zeit hinter uns, eine ebenso herausfordernde Zeit liegt vor uns. Gerade wenn die Belastung groß wird, gilt es umso mehr, sich die Frage zu stellen: Agiere ich noch gemäß meiner Haltung? Dafür braucht es regelmäßig Zeit, um sich dessen zu vergewissern. In LiGa hat es viele Anlässe gegeben, bei denen wir durch geeignete Fragen in die Reflexion gekommen sind. Das hat Wirkung entfaltet.



## Schulaufsicht und Schulleitung als Verantwortungsgemeinschaft

Welche Kompetenzen braucht die Schulaufsicht im Jahr 2035? Hans Stäcker ist verantwortlich für etwa 30 Schulrät:innen in Schleswig-Holstein. Seine Zukunftsvision zeigt, dass die Schulaufsicht künftig vor allem zwei Kompetenzen braucht, die auch heute schon immer wichtiger werden: Beraten und Vernetzen.

Heute und in Zukunft sehe ich Schulaufsicht und Schulleitung als Verantwortungsgemeinschaft – für Bildungsgerechtigkeit, für Teilhabe, für Demokratie. Es geht darum, gemeinsam zu überlegen: Wie kann die gute Schule noch besser werden? Wie können wir Bildungserfolg für alle sicherstellen? Wie unterstützt Schule emotionale-soziale Kompetenzen? Daher brauchen wir in der Schulaufsicht Menschen, die eine sehr klare Vorstellung von guter Schule und ein hohes Maß an Verantwortungsgefühl für ihre Aufgabe haben.

Wie wähle ich diese Menschen aus, von denen ich glaube, dass sie diese Eigenschaften besitzen? Hier ist es wichtig, sehr früh in die Personalakquise zu gehen und Menschen mit einer passenden Haltung direkt anzusprechen. Interessent:innen und die neuen Mitarbeitenden benötigen dann eine zielgerichtete Vorbereitung auf das Amt und kontinuierliche Qualifizierungsangebote, um das Handwerkszeug für die tägliche Arbeit zu erlernen, zum Beispiel Moderationstechniken, Projektmanagement oder das Führen von Konfliktgesprächen.

Die Arbeit in der Schulaufsicht ist ja für diese Menschen ein neuer Beruf – sie alle waren in der Regel erst Lehrer:innen, dann Schulleiter:innen, die im Rahmen der geltenden Regularien weitgehend autonom agiert haben. Der Wechsel in die Schulaufsicht erfordert eine sehr hohe Loyalität zum Bildungsministerium und den sich dort immer einmal wieder ändernden Überzeugungen. Sie arbeiten ihrerseits mit Führungskräften und im Prinzip unmittelbar ausschließlich mit Erwachsenen. Die Grundhaltung sollte eigentlich bei allen – also bei Schulaufsicht, Schulleitung



**HANS STÄCKER**  
Referatsleiter im Ministerium für  
Allgemeine und Berufliche Bildung,  
Wissenschaft, Forschung und Kultur  
des Landes Schleswig-Holstein  
(Oberste Schulaufsicht),  
Mitglied im LiGa-Expert:innenrat

und Lehrkräften – gleich sein: gutes Lernen zu fördern und für Schüler:innen das Bestmögliche zu erreichen. Kurz gesagt: „Leadership for learning“. Dennoch unterscheiden sich ihre Tätigkeiten und das erfordert unterschiedliche Kompetenzen.

### **KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT UND UNTERSTÜTZUNG VOR ORT**

Die Kompetenzen von Schulrät:innen im Jahr 2035 unterscheiden sich nicht sehr stark von den heutigen Erwartungen. Schulaufsicht muss sich in allen Feldern rund um Unterricht, Schulgestaltung, Schulrecht, Kooperation usw. auskennen. Sie braucht für ihre Arbeit vor allem Fachwissen, aber auch Empathie, Kongruenz, Ambiguitätstoleranz und einen hohen Grad an Kommunikationsfähigkeit auf verschiedenen Ebenen. All das hat auch sehr viel mit der Haltung zu tun.

Die Schulleitungen, die Eltern, die Schulträger und alle weiteren Partner:innen erwarten von der Schulaufsicht eine konkrete Unterstützung vor Ort, wobei die Interessen sich nicht selten widersprechen. Um sich hier nicht in Konflikten zu verlieren, ist ein vertrauensvoller, lösungsorientierter Dialog wichtig, bei dem Schulrät:innen die Probleme der Schulen, aber auch der anderen ernst nehmen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Wichtig ist dabei auch, dass die Schulaufsicht nicht den Blick für das Machbare verliert.

### **PROFESSIONELLE BERATUNGSKOMPETENZ**

Beratung durch Schulrät:innen muss 2035 weiter erfahrungsbasiert sein, wichtig ist aber, dass diese sich zunehmend stärker auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse stützt. Die Beratung selbst sollte einem systemischen Verständnis folgen und auf Anweisungen nach dem Motto „Ich sag dir jetzt mal, wie es gut ist“ verzichten. Tipps aus dem eigenen Erleben mögen vielleicht für die eine Schule stimmen, aber für viele andere eben nicht. Wenn eine inhaltliche Einmischung erfolgt, sollte diese evidenzbasiert sein, das heißt eine wissenschaftliche Grundlage haben, die über Privattheorien hinausgeht.

Statt kleinschrittiger Vorgaben brauchen wir 2035 ein professionelles systemisches Beratungsverständnis. Das bedeutet: „Ich berate dich als Coach in deinem System und schaue, was dein Antrieb ist und wie du deine Schule im Rahmen politischer

Weichenstellungen weiterentwickeln möchtest.“ Meiner Meinung nach sollte im Jahr 2035 jede Schulaufsicht eine Coaching- oder Supervisions-Ausbildung haben, um Schulleitungen besser beraten zu können.

Zum Beratungsprozess gehört es, gut zuzuhören, gute Fragen zu stellen, verschiedene Perspektiven einzuholen und sich im multiprofessionellen Team der Schule zu beraten, wie eine Entwicklung aussehen kann. Ergänzend sind zentral aufbereitete Daten und Informationen sowie Instrumente wie Schulinspektion und Schul-Feedback hilfreich.

### **NETZWERKE BILDEN**

Die Suche nach Lösungen für drängende Themen sollte 2035 nicht nur auf der Ebene der Einzelschule erfolgen. Ein großes Potenzial liegt in der Bildung kleiner Netzwerke. Die Schulaufsicht fungiert dabei als Netzwerkerin: Sie gründet Netzwerke, sie moderiert, koordiniert und berät.

Ein ideales System sähe für mich so aus, wie es in Kanada schon praktiziert wird. Dort werden alle Akteur:innen des Schulsystems beteiligt, und es gibt eine klare Ausrichtung des Systems. Die Schulaufsicht bildet mit fünf bis zehn Schulen aus ihrem Aufsichtsbereich kleine Netzwerke zu aktuellen, drängenden Themen. Das Netzwerk wird angereichert durch fachliche Kompetenz und Schulentwicklungsexpertise. Es geht darum, sich gegenseitig zu beraten und zu unterstützen, gemeinsam ein Thema zu bearbeiten, Lösungsansätze zu finden und umzusetzen. Dieses sogenannte Schulfamilien-Modell werden wir in Schleswig-Holstein unter dem Titel „Gemeinsam.Lernen.SH“ erproben.

Wenn man solche Netzwerke weiterdenkt, könnte ich mir vorstellen, dass diese zukünftig landesweit den Fokus auf zentrale bildungspolitische Vorhaben lenken und so Praxiswissen frühzeitig in administrative Planungen einfließt. So könnte das Bildungsministerium zum Jahresbeginn für das darauffolgende Schuljahr drei Schwerpunktthemen identifizieren und eine Zielrichtung aufzeigen. Hierüber würden sowohl das Landesfortbildungsinstitut als auch Schulrät:innen informiert. Zu genau diesen Themen würden dann einerseits Qualifizierungsmaßnahmen

organisiert und zugleich würden sie dezentral in Netzwerken bearbeitet. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Praxiswissen würden so kombiniert und zu umsetzbaren Konzepten weiterentwickelt.

### **AUSTAUSCH ZUR AUFSICHT**

Das gesteigerte Interesse der Gesellschaft an mehr Vergleichbarkeit und Verbindlichkeit im Bildungssystem wird dafür sorgen, dass 2035 auch die Aufsichtsfunktion weiterhin eine Rolle spielen wird. Die Aufgabe der Schulaufsicht wird momentan in den 16 Bundesländern sehr unterschiedlich ausgelegt, und es täte der Bildungslandschaft in Deutschland gut, einmal mit allen Ländern ins Gespräch zu kommen: Was versteht ihr unter Schulaufsicht? Denn derzeit gibt es 16 verschiedene Arten, das Grundgesetz zu interpretieren. Der Blick über die Bundesländer hinweg ist wichtig, aber auch der Blick ins Ausland – das haben uns nicht zuletzt die Exkursionen im Rahmen von LiGa gezeigt.

Ich bin davon überzeugt, dass Schulaufsicht sich weiterentwickeln muss. An vielen Stellen sind wir auf einem guten Weg, aber wir haben noch eine Strecke vor uns. Mein Bemühen ist es, ein gemeinsames Verständnis von Beratung aufzubauen und Prozessorientierung zu etablieren. Hierfür habe ich mit den „Kernaufgaben“ gemeinsam mit den Schulaufsichten ein Papier erarbeitet, das seit 2021 unsere Arbeitsgrundlage ist und meine Erwartungen dokumentiert. Dieses braucht eine ständige Weiterentwicklung, aktuell beispielsweise im Bereich der Digitalität und des agilen Arbeitens. Wir befinden uns auch in der Bildungsadministration in einem laufenden Prozess der Hinterfragung und Weiterentwicklung des Bekannten und das ist auch gut so, denn sonst kommt die Schulaufsicht im Jahr 2035 gar nicht erst an.

# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS DER STUDIE „BERATENDE SCHULAUF SICHT“

Im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganzttag“ wurde 2022 die Studie „Beratende Schulaufsicht“ (BeSa)<sup>4</sup> initiiert. In der ersten Phase der Untersuchung wurden sechs Personen in einer leitenden Funktion und zwölf Schulaufsichtsrät:innen interviewt. Zentrale Fragestellungen waren:

- /// Mit welchem Beratungsverständnis agieren Personen der Schulaufsicht?
- /// Welche Qualifizierungsbedarfe und -angebote gibt es für Mitarbeitende der Schulaufsicht im Kontext von Beratungsaufgaben?
- /// Welche Anforderungen an das Handlungsfeld Beratung unter besonderer Berücksichtigung des Handlungsfelds Ganzttag werden benannt?
- /// Welchen Stellenwert hat dieses Handlungsfeld?

Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews wurde ergänzt um die Formulierung von insgesamt neun Empfehlungen. Sie zeigen in prägnanter Weise auf, was aus Sicht der Befragten für ihre Tätigkeit und Rolle im Bildungssystem in Zukunft von Bedeutung sein sollte. Um die Zusammenarbeit mit Schulleitungen zu optimieren, ist beispielsweise relevant, dass ein abgestimmtes Beratungsverständnis innerhalb der Schulaufsicht vorhanden ist sowie klare Standards der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität für die Durchführung von Beratungsgesprächen bestehen. Für die Weiterentwicklung braucht es zudem die Anerkennung als eine eigenständige Profession und damit die Beschreibung von notwendigen Kompetenzen zur erfolgreichen Berufsausübung, wie sie bereits für die Lehrkräfte seit 2004 vorliegen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> KMK (2022): Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16.12.2004 i. d. F. vom 07.10.2022). Online verfügbar unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2004/2004\\_12\\_16-Standards-Lehrerbildung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_12_16-Standards-Lehrerbildung.pdf)



**PROF.<sup>IN</sup> DR.<sup>IN</sup> RAPHAELA PORSCH**  
Institut für Bildung, Beruf und Medien  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



## ZUM WEITERLESEN

Porsch, Raphaela; Radisch, Falk; Zaruba, Nicole; Habeck, Larissa (2023): Beratende Schulaufsicht (BeSa-Studie). Abschlussbericht. Herausgegeben von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganzttag“. Online verfügbar unter: [https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/BeSa\\_Abschlussbericht\\_LiGa.pdf](https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/BeSa_Abschlussbericht_LiGa.pdf)

# Empfehlungen im Einzelnen

1

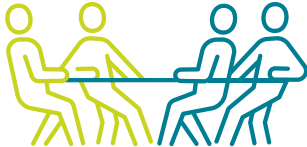


## Abgestimmtes Beratungsverständnis

**Beratungspraxis braucht ein abgestimmtes Beratungsverständnis.**

Innerhalb der Institutionen der Schulaufsicht und weiterer beratender Instanzen sollte sich Zeit genommen werden, um über das Beratungsverständnis zu reflektieren. Für die Schulaufsicht ist es hilfreich und qualitätssteigernd, ein gemeinsames Beratungsverständnis zu finden, schriftlich festzuhalten und transparent zu machen. Dies ist vor allem wichtig, um Schulen – insbesondere Schulleitungen – über die Möglichkeiten und Grenzen der Beratung durch Schulaufsicht zu informieren.

2



## Spannungsfeld Kontrolle – Beratung

**Das Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Beratung sollte mit dem Eintritt in die Berufspraxis geklärt und kontinuierlich reflektiert werden.**

Reflexives, professionelles Handeln der Schulaufsicht setzt ein Bewusstsein über die verschiedenen, zum Teil gegensätzlichen Anforderungen und Aufgaben voraus. Dafür erscheint es sinnvoll, nicht nur wiederkehrende Fort- und Weiterbildungen für Schulaufsichten zur Beratungstätigkeit im Allgemeinen anzubieten, sondern spezifische Angebote, die auf das eigene Handlungsfeld und die entsprechenden Aufgaben zugeschnitten sind. Systematische Supervisions- und Mentoring-Möglichkeiten sind hier zentrale Instrumente. Dies erfordert Teamstrukturen, die regelmäßigen fallbezogenen Austausch und Supervision ermöglichen.

3



## Kriterien für den Erfolg von Beratung

**Beratende Tätigkeiten sollten standardisiert werden.**

Bewertungsmaßstäbe für die Qualität der Strukturen, Prozesse und Ergebnisse von Beratungen können sowohl Schulaufsichten als auch Schulleitungen eine klare Orientierung für erfolgreiche Beratungsprozesse geben. Als Kriterien können zum Beispiel der Zeitpunkt, zu dem die Beratung angefragt wird, aber auch das Maß an Klarheit über die Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung von Beratungsgesprächen gelten. Ein gelungener Beratungsprozess zeigt sich unter anderem an erarbeiteten Lösungsansätzen oder daran, dass Schulleitungen so weit gestärkt wurden, dass sie Ideen selbst entwickeln und umsetzen können. Um das überprüfen zu können, braucht es geeignete Evaluationsinstrumente.

4



## Beziehungsarbeit

**Beratung benötigt eine wertschätzende und vertrauensvolle Beziehung.**

Die Relevanz von Netzwerken besteht nicht allein im Austausch von Informationen zwischen den Beteiligten. Netzwerke bieten auch einen wichtigen Rahmen und Gelegenheiten für Beziehungsarbeit. Diese ist notwendig, um Wertschätzung und Vertrauen zwischen Schulaufsichten und Schulleitungen entwickeln zu können. Netzwerke sollten so gestaltet werden, dass sie diese Beziehungen nachhaltig stärken. Auf dieser Grundlage können Beratungsgespräche geführt werden, bei denen nicht hierarchisch geprägte Rollen, sondern die gemeinsame Suche nach Lösungen im Vordergrund steht.

5



## Qualifizierung und Personalentwicklung

**Die Qualifikation von Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht ist maßgeblich für den Erfolg ihrer Kontroll- und Beratungstätigkeiten.**

Schulaufsicht sollte als eigenständige Profession verstanden werden, die ein breites und komplexes Handlungsprofil erfordert. Eine verbindliche Qualifizierung zu Beginn der Tätigkeit müsste Basis sein und durch weitere unterstützende Angebote ergänzt werden. Dafür ist eine strukturierte Personalentwicklung notwendig, um individuelle Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren und passende Maßnahmen planen und umsetzen zu können.

6



## Standards für die Schulaufsicht

**Länderübergreifende Standards geben Orientierung für Einstellungsanforderungen sowie Qualifizierungsmaßnahmen.**

Eine berufsspezifische Beschreibung von Aufgaben und Kompetenzen für das Handlungsfeld der Schulaufsicht würde zu einem einheitlicheren Vorgehen auf länderübergreifender Ebene beitragen und dafür Sorge tragen, dass alle relevanten Aspekte im Blick behalten werden können. Ein gemeinsamer Rahmen kann auch Unterschiede zwischen den Bundesländern darstellbar machen und zum Beispiel länderübergreifend für kooperative Weiterbildungsmaßnahmen und Abstimmungsprozesse genutzt werden.



7



## Entwicklung von Fortbildungsmodulen in multiprofessionellen Teams

**Multiprofessionelle Teams fördern die Professionalisierung der Schulaufsicht.**

Fortbildungen für Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht sind besonders zielführend, wenn sie in multiprofessionellen Teams entwickelt werden. Sowohl Themen als auch Inhalte sollten gemeinsam von Schulaufsicht, Schulleitung und Berater:innen festgelegt werden. So können die verschiedenen Perspektiven eingebunden sowie Austausch und Vernetzung gefördert werden.

8



## Schulaufsichten als Expert:innen für Schulentwicklung

**Die Schulaufsicht kann mit ihrer Expertise einen wesentlichen Beitrag zur Ganztagschulreform leisten.**

Schulaufsichten verfügen über eine hohe und breite Expertise, die aus der Zusammenarbeit mit vielen unterschiedlichen Schulen resultiert. Sie haben zum Beispiel ein umfassendes, regionales Überblickswissen, insbesondere zu Schulentwicklung. Dieses Wissen sollte für die Umsetzung umfangreicher Vorhaben wie der Ganztagschulreform genutzt werden. So könnten sie als Multiplikator:innen, Koordinator:innen, Moderator:innen oder Inputgebende einer Netzwerkstruktur agieren.

9



## Verhältnisklärung der Institutionen

**Das Verhältnis der Institutionen für Schulentwicklung sollte geklärt werden, um Rollenkonflikte und Reibungsverluste zu vermeiden.**

In vielen Bundesländern können Schulen für Schulentwicklungsprozesse auf verschiedene Unterstützungsinstanzen zurückgreifen. Neben der Beratung durch die Schulaufsicht stehen beispielsweise weitere Expert:innen der Schulämter oder anderer Institutionen zur Verfügung. Diese breite Expertise gilt es zu vernetzen und das Verhältnis der verschiedenen Instanzen zu klären, damit die Akteur:innen mit ihrer jeweils spezifischen Expertise Schulentwicklungsprozesse gemeinsam, konfliktfrei und effektiv fördern können.

# KAPITEL 3

## MODULE ZUR WEITERENTWICKLUNG DER SCHULAUF SICHT

### **RAHMENBEDINGUNGEN UND KONZEPTION DER MODULE**

### **BEISPIELMODULE**

- ZIELE UND RESSOURCEN IN DER SYSTEMISCHEN BERATUNG
- MODERATION
- QUALITÄT STEUERN - LERNEN

## RAHMENBEDINGUNGEN UND KONZEPTION DER MODULE

Schulaufsichten sind Führungskräfte, die gestärkt und unterstützt werden müssen. Damit sie Schulen im jeweiligen Zuständigkeitsbereich bei der Qualitätsentwicklung beraten und begleiten können, müssen die fachlichen und rollenbedingten Führungskompetenzen von Schulaufsicht benannt sowie gemeinsam mit ihnen analysiert und gezielt weiterentwickelt werden. Klingt völlig selbstverständlich, oder?

Aber: Für Mitarbeitende der Schulaufsicht gibt es kaum passgenaue Angebote. Sie können Impulse oder Fortbildungen zu aktuellen Themen gemeinsam mit anderen Zielgruppen besuchen. Jedoch braucht es für Schulaufsicht gleichsam Möglichkeiten, um auch sensible Themen wie beispielsweise Rollenkonflikte zu besprechen. Denn wie kann Schulaufsicht professionell handeln, wenn es an persönlicher Standortbestimmung und Rollenklärung im Spannungsfeld zwischen Aufsicht und Beratung mangelt?

Um die Rolle der beratenden Schulaufsicht auszufüllen und damit Schulen und Schulleitungen bei der Qualitätsentwicklung systemisch zu unterstützen, benötigt die Schulaufsicht:

- /// Raum und Zeit
- /// Impulse und Anregungen
- /// Austausch und Vernetzung untereinander

Im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganztage“ wurde dieser Bedarf aufgegriffen, indem in allen

vier LiGa-Ländern entsprechende Module zur Weiterentwicklung der Schulaufsicht konzipiert und durchgeführt wurden. Das Hauptaugenmerk lag darauf, die Kompetenzen der beratenden Schulaufsicht zu erweitern. Qualifizierung und Fortbildungen, die die Aufsicht betreffen, obliegen klar den Landesinstitutionen.

Ein Fazit vorneweg: Das Lernen voneinander und miteinander hatte von Beginn an einen besonders hohen Stellenwert. Wir als bundeslandübergreifendes LiGa-Team haben gemeinsam viel gelernt und möchten unser Wissen rund um Angebote für die Zielgruppe Schulaufsicht gern mit weiteren Interessierten teilen.

Im Folgenden nehmen wir die Entwicklung und Umsetzung der Fortbildungen in den Blick und schauen auf:

- /// Bedarfe und Konzeption
- /// Umfang, Dauer und Terminfindung
- /// Gruppenzusammensetzung und Teilnahmebedingungen
- /// Ort, Raum und Atmosphäre
- /// Themensetzung und Auswahl
- /// Moderation, Aufbau und Materialien

## **BEDARFE UND KONZEPTION**

Um die Bedarfe der Zielgruppe einer Fortbildungsreihe genauer zu verstehen, braucht es vorneweg: Kommunikation! Nur so lassen sich Module sinnvoll konzipieren und passgenau an den Bedürfnissen der Teilnehmenden ausrichten. Dies gilt besonders bei der Zielgruppe Schulaufsicht, für die es bis dato nur wenige Angebote gibt.

Um ein Konzept zu entwickeln, sind verschiedene Konstellationen denkbar: Gespräche auf Arbeitsebene im zuständigen Referat beziehungsweise Ministerium oder die Gründung eines Beirats mit Expert:innen für verschiedene Themen der Modulreihe. Je nach Struktur im Land ist es zudem wertvoll, die landesseitigen Fortbildungsinstitutionen frühzeitig in den Prozess einzubeziehen bzw. mitzudenken.

In jedem Fall ist es wichtig, sich zu ersten konzeptionellen Ideen auch Rückmeldungen von potenziellen Teilnehmenden einzuholen. Denn aus externer Sicht erscheinen manchmal Themen relevant, die für die Praktiker:innen gar nicht so wichtig sind.

Die Beteiligung an der Konzeption muss zeitlich gezielt eingeplant werden. Der Aufwand ist nicht gering, aber er lohnt sich. Die Einbindung in die Konzeption bietet einen Mehrwert, der nicht zu unterschätzen ist: Es wird Vertrauen in das Vorhaben geschaffen, und es handelt sich nicht mehr einzig um ein externes Angebot. Zudem läuft die „Werbung“ für die Modulreihe über die Beteiligten als Multiplikator:innen gleich automatisch mit an.

## **UMFANG, DAUER UND TERMINFINDUNG**

Mit Blick auf Umfang, Dauer und Zeitpunkte einer Qualifizierungsreihe für die Schulaufsicht hat sich gezeigt, dass es mindestens einen, besser sogar andert-halb bis zwei Tage je Modul braucht, um sich gut und umfassend mit dem jeweiligen Thema zu beschäftigen. Hierbei sollte immer präsent sein, dass es sich um eine Zielgruppe handelt, die in ihrem Arbeitsalltag stark eingebunden ist und demnach Zeit braucht, um gedanklich „anzukommen“ und sich übergeordneten Themen zu widmen. Demzufolge sollten mehrtägige Veranstaltungen auch am Stück durchgeführt werden. Zudem gilt es, die Termine der einzelnen Module langfristig mit den Teilnehmenden abzusprechen. Dies kann vor Beginn der Reihe oder beim ersten Termin vor Ort erfolgen. Drei feste Termine im Jahr sind erfahrungsgemäß sehr gut machbar. Bei mehr Terminen muss die Abstimmung entsprechend engmaschiger sein.

Sowohl mit Blick auf die zu bearbeitenden Themen als auch die zeitliche Dauer der einzelnen Module bleibt festzuhalten: Weniger ist mehr.

Beispielsweise sollte der Ablauf der einzelnen Tage im Detail mit ausreichend Puffer bzw. Karenzzeit geplant werden. Das Ende einer Tagesveranstaltung sollte immer angekündigt werden, in der Planung sollte inhaltlich schon eine halbe, noch besser eine Dreiviertelstunde vorher Schluss sein. So bleibt immer die Option – je nach Verfasstheit der Teilnehmenden –, schon früher zu enden. Denn je nach Thema und Tiefe der Diskussionen kann eine solche Reihe für die Teilnehmenden mitunter recht herausfordernd sein.



Ein offenes Ende, beispielsweise mit Kaffee und Kuchen, kann hier – gleichsam wie ein offener Anfang – einen wunderbaren Rahmen bieten, um Reflexion in kleinen Gesprächsrunden zu ermöglichen.

Auch sollte den Teilnehmenden mitgegeben werden, dass die Weiterarbeit an den jeweiligen Themen – beispielsweise im Rahmen von Peer-Group-Treffen zwischen den Modulen – in eigener Verantwortung liegt. Klare Kommunikation ist auch hier das Schlüsselwort.

### **GRUPPENZUSAMMENSETZUNG UND TEILNAHMEBEDINGUNGEN**

Für das Gelingen ist die Gruppenzusammensetzung und -größe durchaus von entscheidender Bedeutung. Diese kann je nach Zielrichtung und/oder auch thematischer Ausrichtung variieren. Ist es in manchen Fällen ratsam, gleich alle Vertreter:innen – beispielsweise mehrerer Referate beziehungsweise Dezernate – im Rahmen eines Durchlaufs komplett als Gruppe anzusprechen, so macht es in anderen Fällen mehr Sinn, jeweils nur einzelne Vertreter:innen in den Blick zu nehmen.

#### **Variante I: Größere Gruppe**

In einer größeren Gesamtgruppe bietet es sich beispielsweise an, aktuelle Themen der Wissenschaft und Praxis in den Fokus zu stellen und allen Kolleg:innen der Schulaufsicht zeitgleich entsprechende Impulse zur Weiterarbeit zu geben. Die Gruppengröße kann sich hier zwischen 20 und 30 Personen bewegen. Für Impulse ist diese Größe unproblematisch, bei Gruppenarbeiten empfiehlt sich eine Teilung der Gruppe.

#### **Variante II: Kleinere Gruppe**

Eine kleinere Gruppe ausgewählter Vertreter:innen je Abteilung erweist sich als gewinnbringend, wenn der engere kollegiale, referatsübergreifende Austausch und die Reflexion des eigenen, professionellen Handelns in den Vordergrund gerückt werden. Hierzu braucht es schlichtweg eine kleinere (Lern-)Gruppe von circa zwölf bis 15 Personen. Bei der Zusammensetzung hat sich mit Blick auf die Gruppendynamik ein Dreierteam je Abteilung als sehr wirkungsvoll erwiesen.

Bei beiden Varianten ist unabdingbar: Die Teilnahme basiert immer auf Freiwilligkeit. Das heißt, der Umsetzung der Modulreihe geht immer eine offene Einladung, gegebenenfalls mit einer Begrenzung der Teilnehmendenzahl, voraus.

### **ORT, RAUM UND ATMOSPHERE**

Auf die Wohlfühlatmosphäre kommt es an. Raus aus dem Amt, raus aus der Schule – es ist grundlegend, einfach genügend Luft und Raum zum Denken, Arbeiten und zum Austausch zu haben. Ob es sich hierbei um ein Tagungshaus oder um gezielt ungewöhnliche Orte handelt, ist nicht unbedingt ausschlaggebend. Wichtig ist, dass die Räumlichkeiten offen gestaltet sind, eine gewisse Gemütlichkeit ausstrahlen und dennoch alles vorhanden ist, was es an technischer Ausstattung und Arbeitsmaterialien (Flipcharts, Pinnwände, Moderationsmaterial) braucht.

Wenn es sich nur um einen großen Raum für die gesamte Veranstaltung handelt, sollte dieser aus-

## TIPPS

- Um die Verbindlichkeit der Teilnahme zu erhöhen, kann mit der Einladung eine Mindestteilnahme – beispielsweise an zwei von drei Modulen – als Grundvoraussetzung formuliert werden.
- Auch wenn eine Fortbildungsreihe für Schulaufsicht angedacht ist, kann es Sinn machen, den Kreis der Teilnehmenden zu vergrößern. Bei einer beispielsweise regionalen Ausrichtung kann das – auch phasenweise – Hinzuziehen etwa von Fachberatungen für Schulen sinnvoll sein. Bei thematischen Treffen hilft es, wenn genau die Personen versammelt sind, die es zur Unterstützung von Schule braucht.

reichend Platz bieten, um mehrere Arbeitssituationen zu schaffen. Während manche Phasen besser im Stuhlkreis durchgeführt werden, braucht es an anderer Stelle kleinere Tischinseln für die Gruppenarbeit. Beides sollte im Raum parallel möglich sein, um Umbauphasen zu vermeiden, da diese Unruhe in die Gruppe bringen. Falls möglich, können zu einem größeren Raum für die Plenumsphasen kleinere Räumlichkeiten für die Gruppenarbeit hinzugebucht werden.

Luft braucht es nicht allein im Raum, sondern gern auch drum herum. Fortbildungen sind in der Regel recht intensive Veranstaltungen – umso notwendiger sind längere Pausen, die auch mit Bewegung im Freien kombiniert werden können. Daher sollte der Veranstaltungsort im Idealfall so gelegen sein, dass es die Option eines Spaziergangs in der Pause gibt. Ob Wald, ob See oder Park – naturnah ist definitiv wünschenswert.

Ein wichtiger Punkt ist darüber hinaus die Erreichbarkeit. Die schönsten Örtlichkeiten nützen nichts, wenn diese für die Teilnehmenden unerreichbar sind. Bestenfalls ist es möglich, zu den Veranstaltungsorten nicht nur mit dem Auto, sondern auch mit der Bahn zu gelangen. Außerdem gilt es, besondere Bedarfe – wie beispielsweise Mobilitätseinschränkungen – zu berücksichtigen.

## THEMENSETZUNG UND AUSWAHL

Thematisch sollte sich eine Modulreihe wie bereits beschrieben an den jeweiligen Bedarfen ausrichten. Daher sind auch in LiGa in den vier beteiligten Bundesländern jeweils unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erfolgt.

Eines haben die Reihen jedoch gemein: Raum und Zeit für Vernetzung sowie Impulse und Handwerkszeug für die tägliche Arbeit sind die Dinge, die in den Vorgesprächen deckungsgleich als Bedarfe der Zielgruppe zurückgemeldet wurden.

In Sachsen-Anhalt wurden in der zweiten Programm-

phase von LiGa die Themen „Moderation, Kommunikation und Gesprächsführung sowie Konfliktmanagement“ als kompakte Reihe mit drei Modulen angeboten. Dagegen wurde in Nordrhein-Westfalen und Hessen in umfangreicherer Form der Fokus auf die Systemische Beratung gelegt. Dieses Thema war auch in Sachsen-Anhalt bereits in der ersten Programmphase Gegenstand eines Angebots zur Weiterentwicklung. In Hessen wurde das Thema Systemische Beratung landesspezifisch ergänzt um den Blick auf „kulturelle Bildung als Motor für Schulentwicklungsprozesse“.

Schleswig-Holstein hat sich dazu entschieden, 15 Modulthemen zu erarbeiten. Im Auftaktmodul „Professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke“ hatten die Teilnehmenden dann die Option, aus den verbleibenden 14 Modulthemen insgesamt acht für die dreijährige Laufzeit der Fortbildungsreihe zu wählen:

- // Rolle als Vorgesetzte:r und Führungskraft
- // Steuerung in Krisen und Umbruchzeiten
- // Wie steuert Schulaufsicht: Qualität 1 – Leadership
- // Wie steuert Schulaufsicht: Qualität 2 – Lernen
- // Wie steuert Schulaufsicht: Qualität 3 – Daten
- // Kooperation Schulaufsicht – Schulleitung
- // Qualitätsentwicklung von Ganztagschule
- // Projektmanagement / Prozesse gestalten

- // Systemische Beratung / Beratungsgespräche
- // Wohlbefinden im Kontext von Bildungsgerechtigkeit und Bildungserfolg
- // Trends: Digitales, Diversität, Demokratie – 6 C’s
- // Handwerkszeug 1: Feedback
- // Handwerkszeug 2: Moderation von Meetings
- // Handwerkszeug 3: Präsentieren, Visualisieren, Dokumentieren

Die nicht gewählten Themen könnten Grundlage für eine Fortsetzung der Reihe sein.

In allen vier LiGa-Ländern hatten die Modulreihen auch das Ziel, Qualitätsentwicklung als gemeinsame Aufgabe von Schulleitung und Schulaufsicht sichtbar zu machen und ein gemeinsames Verständnis von Schulentwicklungsprozessen in einer festen (Lern-) Gruppe in den Blick zu nehmen.

### **MODERATION, AUFBAU UND MATERIALIEN**

Wichtiger Grundpfeiler des Gelingens einer Modulreihe ist eine durchgängig gleichbleibende Moderation der Veranstaltungen. Das schafft Vertrauen und gibt Halt sowie die notwendige Richtung. Denn ein solches Angebot für eine im Arbeitsalltag stark eingebundene und durchaus anspruchsvolle Zielgruppe muss gut und engmaschig begleitet werden. Bei den Teilnehmenden sollte nicht der Eindruck entstehen, dass sie Zeit verschwenden. Diesem Umstand wurde in allen vier



### TIPP

- Gibt es Themen zur Auswahl, ist es gegebenenfalls sinnvoll, mit einer größeren Anzahl an gesetzten Modulen zu starten, um der Reihe eine vorab definierte Grundstruktur zu geben. Nur ein gesetztes Modul ist dafür etwas zu wenig.

LiGa-Ländern Rechnung getragen und daher mit externen Moderator:innen und Coaches zusammengearbeitet. Extern ist in diesem Fall wichtig, da es einen gewissen Abstand zu den Teilnehmenden braucht, um die gewünschte Offenheit zu ermöglichen. Zum Teil wurde die externe Moderation zudem von LiGa-Teammitgliedern in der Co-Moderation und/oder Dokumentation unterstützt. Der Aufbau je Veranstaltung lässt sich grob wie folgt zusammenfassen:

- /// **Warm-up**, um in der Veranstaltung anzukommen und Methoden kennenzulernen, die auch im Arbeitsalltag nutzbar sind
- /// **inhaltliche Einführung** und/oder ein thematischer Impuls als Startpunkt für die weitere Bearbeitung des Themas
- /// **Übungs- und Reflexionsphasen**

- /// Raum und Zeit für eine **kollegiale Beratung** zu aktuellen Problemstellungen.

Eigenes Erleben, Reflektieren des Gehörten und Austausch zu Möglichkeiten der Übertragung auf die eigene Arbeit standen in allen LiGa-Ländern klar im Fokus.

Mit Blick auf die Impulse bietet es sich je nach Thema an, hierzu weitere externe Referent:innen einzubinden. Impulse können sowohl in Präsenz als auch hybrid gedacht werden. Aufgezeichnete Videos hingegen sind nur sinnvoll, wenn ein konkretes Beispiel gezeigt werden soll, über das im Anschluss gesprochen wird. Ansonsten lebt ein Impuls von der direkten Austauschmöglichkeit zwischen Impulsgeber:in und Teilnehmenden.

Um den Teilnehmenden einen roten Faden an die Hand zu geben, ist es empfehlenswert, je Modul mit Handouts zu arbeiten. Diese enthalten einen Grundstock an Informationen, der individuell ergänzt werden kann. In manchen Fällen kann es auch ratsam sein, ausgewählte Fachtexte zu den thematischen Impulsen vorab als Reader zur Verfügung zu stellen. Im Nachgang hat sich eine (Foto-) Dokumentation je Modul als hilfreich erwiesen. Diese kann per E-Mail an die Teilnehmenden geschickt werden und zudem zum nächsten Modul in gedruckter Form vorliegen. Auf diese Art und Weise ist es nicht nur für die Teilnehmenden einfacher, auf bereits bearbeitete Themen und/oder Methoden zu verweisen oder diese aufzugreifen.

# MODUL I

Beispiel aus Hessen

## BEISPIELMODULE

### Ziele und Ressourcen in der Systemischen Beratung

In vielen Ländern ist die Beratung von Schulleitungen zu Fragen der Schulentwicklung fest im Aufgabenprofil der Schulaufsicht verankert. Systemische Beratungskompetenz gewinnt daher im Alltag von Schulaufsicht an Bedeutung. In den Qualifizierungsangeboten im Rahmen von „LiGa – Lernen im Ganzttag“ spielte dieser Beratungsansatz in allen beteiligten Ländern eine wichtige Rolle und war für die Teilnehmenden sehr gewinnbringend.

Kern der Systemischen Beratung ist nicht die Bereitstellung einer Lösung, sondern die Begleitung auf dem Weg dorthin. Schulen werden als Expertinnen für ihre Probleme und Lösungen angesehen – während die Schulaufsicht sie dabei unterstützt, die Lösungen selbst zu finden. Dahinter steckt die Vorstellung, dass jede Schule ein eigenes soziales System ist. Was einfach klingt, ist eine Perspektive mit umfangreichen Folgen: für das Verständnis von Schulentwicklung, für die Rollen von Schulleitung und Schulaufsicht und für ihre Zusammenarbeit. Denn in der Systemtheorie gilt die Annahme, dass nur Akteur:innen innerhalb eines sozialen Systems dieses selbst steuern oder verändern können.

Demzufolge kann Schulaufsicht nicht selbst Schulentwicklung betreiben, aber sie kann den Kontext bzw. die Umwelt des Systems beeinflussen und steuern. Die Systemische Beratung ist hierfür ein Ansatz, der auch im komplexen System der (Ganztags-) Schule immer mehr an Bedeutung gewinnt. Ziel ist es, nachhaltige Lern- und Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Dadurch entwickelt die Organisation selbst die Fähigkeiten für ein erfolgreiches und effektives Handeln.

#### Was ist eine Systemische Beratung?

- Die Grundannahme jeder Systemischen Beratung lautet: Die Lösung liegt im System, also bei denen, die beraten werden. Die Beratenden präsentieren

daher keine Lösung, sondern organisieren einen Prozess, in dem die Beratenden ihre Situation analysieren, sich auf Ziele verständigen und eine Lösung finden.

- /// In diesem Sinne ist eine fragende, nicht sendende Haltung der Beratenden eine zwingende Voraussetzung. Gleichzeitig müssen die Beratenden aushalten, auf ihre eigene Beratungsfrage Gegenfragen statt Antworten zu erhalten.
- /// Ausgangspunkt ist eine Analyse des gesamten Systems, zum Beispiel in Form einer systemischen Landkarte. Die Beratenden sammeln zunächst, welche Akteur:innen für das zu besprechende Thema relevant sind, wo diese innerhalb des Systems zu verorten sind und wie sie zum Thema stehen. Eine gemeinsame Anordnung von Moderationskarten oder eine Aufstellung mit einem sogenannten Systembrett unterstützt die Reflexion.
- /// In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass noch keine Maßnahmen oder Lösungen formuliert werden, um den Blick weit zu halten. Da sich dieses Vorgehen von vielen klassischen Beratungsansätzen abhebt, ist das oft eine große Herausforderung.
- /// Das wichtigste Handwerkszeug der Beratenden sind offene Fragen. Sie helfen, Situationen mit professioneller Distanz zu betrachten und gewohnte Pfade zu verlassen, um so auf neue Lösungen zu kommen.

Die Modulreihe wurde in Hessen von Stefan Clotz – Berater, Trainer und Coach aus Hamburg – gemeinsam mit dem LiGa-Team entwickelt. Stefan Clotz übernahm darüber hinaus Umsetzung und Moderation.

” *Die Motivation vieler Teilnehmer:innen unserer Modulreihe ist der Wunsch, Schulen auch beraten zu können. Im Arbeitsalltag lassen jedoch die rechtlich bindenden Aufgaben als Aufsicht oft wenig zeitliche Spielräume, um den Schulen als Berater:in zur Seite zu stehen. Noch dazu entsteht durch die aufsichtliche Tätigkeit oft ein Rollenbild und Ansehen, welches unvoreingenommene Beratung durch die hierarchischen Verhältnisse gegenüber den Schulleitungen unmöglich*



#### ZUM WEITERLESEN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Systemische Beratung. Leit-IDEEN – Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung. Ausgabe 1/2018. Online verfügbar unter: [https://lernen-im-ganztage.de/wp-content/uploads/2020/02/WEB\\_LiGa\\_Leit-IDEEN\\_1\\_2018.pdf](https://lernen-im-ganztage.de/wp-content/uploads/2020/02/WEB_LiGa_Leit-IDEEN_1_2018.pdf)

*erscheinen lässt. Daher haben wir gemeinsam mit den Teilnehmer:innen einen verlässlichen Beratungsprozess entwickelt. Dieser schafft Transparenz und verhindert bei den Beratenden das Gefühl einer autoritären Beratung. Zudem lässt der Prozess voneinander abgekoppelte Schritte der Beratung zu und ermöglicht so auch fundierte Beratung in kleineren Zeitfenstern.*

Stefan Clotz, Moderator der Modulreihe von LiGa Hessen

### **AUFBAU DER MODULREIHE**

**MODUL 1:** Systemische Aufstellung

**MODUL 2:** Ziele und Ressourcen

**MODUL 3:** Handlungsplan

**MODUL 4:** Variationen der systemischen Aufstellung, Wiederholung  
Gesamtprozess

**MODUL 5:** Praktische Anwendung, ein „echter“ Beratungsfall

Im Modul 2 im Frühsommer 2022 in Mainz standen die Beratungsphasen „Ziele“ und „Ressourcen“ im Fokus. Die Agenda der zweitägigen Veranstaltung wurde entsprechend um diese Beratungsschritte herum aufgebaut.



**BEGRÜßUNG** der Teilnehmenden (TN)

Kurzer Rückblick auf den ersten Teil der Modulreihe „Systemische Beratung“:

- Was sind Ihre eindrücklichsten Erinnerungen?
- Was konnten Sie bereits in Ihrer Praxis anwenden?

Alle TN erhalten vorab Moderationskarten:

- grüne Karte = An was ich mich noch gut erinnere
- gelbe Karte = Was ich bereits angewendet habe

Vorstellung des Ablaufs

**Material**

grüne und gelbe Moderationskarten, Ablauf auf Flipchart oder in Präsentation (PPT) über Beamer

**WARM-UP**

Systemische Fragen nutzen, um sich besser kennenzulernen, z. B.:

- Welches große Ziel habe ich?
- Wen würde ich gerne wiedertreffen?
- Wofür hätte ich gern mehr Zeit?
- Telefon, E-Mail, Treffen: Wie verbringe ich die meiste Zeit des Tages?

**Material**

Fragen-Set auf Flipchart oder Präsentation (PPT) über Beamer

**ARBEITSPHASE I**

Die teilnehmenden Schulaufsichten stellen die Vorhaben der Schulen vor, für die sie zuständig sind.

Dabei geht es darum, mit dem „systemischen Blick“ die Herausforderungen zu betrachten, bei denen sie als Schulaufsicht unterstützen könnten:

- Wer sind die relevanten Akteur:innen?
- Welche Prozesse laufen ab?
- Wer wird noch benötigt?
- Wo bestehen Zusammenhänge und wo lauern Konflikte?
- Wie steht das Schulvorhaben im Gesamtzusammenhang mit allen anderen schulischen Entwicklungsprozessen?

**Material**

ggf. Beamer für Präsentationen, Flipchart

## TAG 1 | Der Ablauf



### ARBEITSPHASE II



#### Kurze Wiederholung zu Systemischer Beratung:

- Was ist „systemisch“?
- Zusammenfassung der Inhalte aus dem letzten Modul
- Blick auf den gesamten Prozessablauf

#### Neuer Prozessschritt: Ziele

Wichtigster Punkt hierbei: Ziele dürfen nicht „versteckte Maßnahmen“ enthalten.

Zielformulierung mit der **SMART-Formel\*** (S. 106)

**Material**  
Beamer, Flipchart

### ARBEITSPHASE III

Anhand der Schulvorhaben werden Ziele für die Zusammenarbeit formuliert.

**Material**  
Stifte und Papier, ggf. Flipchart oder Board mit Moderationsmaterial

### PRÄSENTATION

#### Vorstellung der Ziele und Feedback



Die präsentierten Ziele werden gemäß der **SMART-Formel\*** (S. 106) untersucht.

**Material**  
Beamer, Flipchart oder Pinnwand mit Moderationsmaterial

### AUSBLICK und ABSCHLUSS

Abfragen der eindrucklichsten Erkenntnis des Tages: Was wird Sie in Zukunft begleiten?

Bekanntgabe des gemeinsamen Abendprogramms und Ausblick auf die Agenda des zweiten Tages

gemeinsames Abendessen

*kein weiteres Material notwendig*

# Ziele und Ressourcen in der Systemischen Beratung



**ANKOMMEN**, kleines **WARM-UP** sowie Rückblick auf den ersten Tag

Nach dem Warm-Up werden die TN gefragt: Was haben Sie noch in Erinnerung? Was sind Ihre Highlight-Erkenntnisse?

**Ausblick:** Was erwartet Sie heute?

*kein weiteres Material notwendig*

**ARBEITSPHASE I** Einführung in das Thema „Ressourcen“



Schwerpunkt: Warum sind wichtige Ressourcen oft kostenfrei?

Vorstellung von Modellen, die dabei helfen, Ressourcen offenzulegen

- **Systemische Aufstellung\*** (S. 110)
- **Kraftfeldanalyse\*** (S. 103)
- **Dreieck der Zusammenarbeit\*** (S. 114)
- **Johari-Fenster\*** (S. 100)

**Material**  
Beamer, Flipchart oder Pinnwand mit Moderationsmaterial, ggf. digitales Board, die 56 Johari-Adjektive

**ARBEITSPHASE II**  
Anwendung der vorgestellten Modelle in Kleingruppenarbeit

**Material**  
Beamer, Flipchart oder Pinnwand mit Moderationsmaterial, ggf. digitales Board, die 56 Johari-Adjektive

TN = Teilnehmende

\* Methoden, die wir in [Kapitel 4](#) vorstellen. Sie sind diesen fünf Kategorien zugeordnet.





## TAG 2 | Der Ablauf

11:00 Uhr

90'

### PRÄSENTATION UND AUSTAUSCH

Einführung in die Visionsarbeit

### PRÄSENTATION UND AUSTAUSCH

Reflexion der Arbeitsphase „Ressourcen“



Nach der Präsentation der Arbeitsergebnisse wird mit der Methode **Traumreise\*** (S. 98) in die Visionsarbeit eingeführt.

#### Material

*Stifte und Papier, ggf. Flipchart oder Board mit Moderationsmaterial*

12:30 Uhr

60'

### MITTAGSPAUSE

gemeinsames Mittagessen

### WALK & TALK\* (S. 99)

#### Spaziergang mit Austausch zu Visionen von gutem Ganzttag



Alle TN werden animiert, gedanklich eine Reise zehn Jahre in die Zukunft zu machen: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Schmetterling und flattern in zehn Jahren durch ein offenes Fenster in eine der durch Sie betreuten Schulen. Alle Ihre Träume sind über die Jahre wahr geworden. Was sehen Sie bei Ihrem Flug durch die Räume und Flure? Wie gehen die Menschen miteinander um, wie sehen die Räume aus, was passiert an diesem Ort?

Zum Abschluss des Spaziergangs Reflexion der Visions-Bilder

#### Material

*ggf. Papier, Stifte und Klemmbretter für Notizen sowie ggf. Flipchart oder Board mit Moderationsmaterial für die Reflexion*

13:30 Uhr

30'

### WALK & TALK

Tandems

14:00 Uhr

60'

### HANDLUNGSPLAN Arbeitsgruppen

#### HANDLUNGSPLAN

Ziele + Ressourcen = Plan

Die TN lernen, wie man einen guten Handlungsplan erstellt, indem alle bisherigen Prozessschritte zusammengeführt werden, insbesondere die systemische Aufstellung, das Ziel und die benannten und aufgedeckten Ressourcen.

#### Material

Pinnwände, Moderationskarten, Stifte

15:00 Uhr

30'

### FEEDBACK und ERGEBNIS-LESE

#### FEEDBACK und ERGEBNIS-LESE

##### Reflexion des Tages:

- Das nehme ich mit.
- Das wünsche ich mir für das nächste Mal.

#### Material

Flipchart, Stifte

15:30 Uhr



### ABSCHLUSS und AUSBLICK auf das nächste Modul



*Der systemische Ansatz hat für mich den Vorteil, dass eine klare und transparente Struktur dahintersteckt. Wenn wir beraten, sind wir mit Systemen befasst und reflektieren unsere eigene Rolle im System. Worauf treffe ich? Was löse ich aus? Worauf muss ich mich einstellen? Ich kann dadurch meine eigene Rolle besser einordnen – aber auch die Rolle meines Gegenübers. Im Kontakt mit Schulleitungen bedeutet das: Ein:e Schulleiter:in ist kein Solitär, sondern Teil eines Systems. Wer steht auf seiner bzw. ihrer Seite, wer ist Kontrahent? Es geht darum, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, wer theoretisch mit uns im Raum sitzt, wenn wir uns mit einem Thema befassen.*

Katrin Thomas, Schulleiterin a. D., hat in Schleswig-Holstein im Rahmen der ersten Programmphase von „LiGa – Lernen im Ganztage“ an einer Weiterbildung und einem Gruppencoaching zum Thema „Systemische Beratung“ teilgenommen.

# MODUL II

Beispiel aus  
Sachsen-Anhalt

## Moderation

Der Begriff „Moderation“ leitet sich vom lateinischen *moderare* ab, was so viel meint wie „ein Maß setzen, leiten, lenken“. Diese Bedeutung ist auch die Essenz, wenn es um die Moderation von Gruppen geht – vor allem, wenn diese sich in Lern-, Projektarbeits- oder Diskussionsprozessen befinden.

Als Moderator:in gilt es,

- /// die Betroffenen zu Beteiligten zu machen
- /// Selbstverantwortung zu fördern
- /// den Prozess und das gewünschte Ergebnis nicht aus den Augen zu verlieren
- /// Ergebnisse und Prozesse zu dokumentieren und/oder zu visualisieren

Somit ist die Moderation eher für die Dramaturgie des Ganzen zuständig. Inhaltlich gilt Zurückhaltung, der Fokus liegt klar auf der Strukturierung und Steuerung der Gruppe und des Prozesses. Dabei ist die Moderation neutral und allen Parteien zugewandt – der wohl schwerste Part dieser Rolle. So verstanden und gelebt, ist Moderation immer ergebnisoffen und hat die Aufgabe, etwas zur Seite zu treten und den Teilnehmenden Raum zu geben. Mit Blick auf die Arbeit als Schulaufsicht kann Moderation in verschiedener Form Anwendung finden:

- /// Besprechungsmoderation, auch bei Online-Meetings (beispielsweise Dienstberatungen von Schulleitungen, Elterngespräche etc.)
- /// Workshopmoderation (zum Beispiel bei Fortbildungsveranstaltungen)
- /// Großgruppenmoderation (etwa bei landesweiten größeren Veranstaltungen)

Klassischerweise ist es eher die Besprechungsmoderation, der die Schulaufsicht im Arbeitsalltag begegnet – zum Teil auch, ohne dass sie sich dessen bewusst ist. Umso mehr braucht es den Blick auf Methoden und Handwerkszeug, um sicher und zielgerichtet agieren und Prozesse gut begleiten zu können.

Als erstes Modul der dreimodularen Fortbildungsreihe „Moderation, Kommunikation und Gesprächsführung sowie Konfliktmanagement“ bildete in Sachsen-Anhalt das Thema „Moderation“ mit dem Beisatz „Gespräche führen und Partizipation gestalten“ den Auftakt und Anlass für eine grundständige Beschäftigung mit dem Thema.

Über die persönliche Rolle als Schulaufsicht gibt es sicherlich unterschiedliche Ansichten. Während eine Meinung sein mag: „Insofern Moderation qua Definition immer ergebnisoffen ist, gibt es eher keine Gelegenheit, zu der ich moderiere“, sieht es auf der anderen Seite mitunter so aus: „Ich sehe meine Arbeit als einzige große Moderation“.

Neben Techniken und Methoden war der persönliche Austausch ein wichtiges Element der Fortbildungsreihe. Einen Einblick in den Ablauf des ersten Moduls gibt der folgende Moderationsplan.

Die Modulreihe wurde in Sachsen-Anhalt von Katrin Pappritz – systemische Beraterin und Trainerin aus Leipzig – gemeinsam mit dem LiGa-Team entwickelt. Katrin Pappritz übernahm darüber hinaus Umsetzung und Moderation.

# TAG 1 | Der Ablauf

ab 8:30 Uhr

9:00 Uhr

9:15 Uhr

10:00 Uhr

30'

## ANKOMMEN Plenum

15'

## BEGRÜßUNG Plenum

45'

## WARM-UP Einzelarbeit, Plenum

60'

## ARBEITSPHASE I Reflexion, Analyse, Einzelarbeit, Plenum

### BEGRÜßUNG

Anordnung im Stuhlkreis

Vorstellung des Ablaufs des Moduls und der gesamten Reihe

Kurzes **Blitzlicht\*** (S. 113) je Teilnehmer:in (TN) zu der Frage: „Was heißt für Sie Moderation?“

#### Material

vorbereitetes Flipchart mit „Herzlich Willkommen!“ und Ablaufplan“



### WARM-UP

**Kreativ-Walk\*** (S. 95): Die TN begeben sich zunächst auf einen individuellen Spaziergang.

**Arbeitsauftrag:** Gehen Sie los durchs bzw. ums Haus. Lassen Sie sich 10 min Zeit zum Reflektieren und finden Sie

- ein Symbol,
  - eine Farbe oder ein Bild,
  - eine Melodie oder einen Rhythmus oder
  - einen Geruch oder Geschmack
- zu folgender Fragestellung: Was haben Sie in der letzten Zeit von Ihren TN einer Besprechung gelernt?

**Zurück im Plenum:** Bitte stellen Sie sich der Runde mit Ihrem „Fundstück“ vor und sagen noch etwas mehr zu sich!

**Ziele:** Abholen und Kennenlernen der TN, freies Assoziieren zum Thema

kein weiteres Material notwendig



### ARBEITSPHASE I

#### Besprechungen und Moderation – Situationen und Formate

**Arbeitsauftrag:** Welche Situationen begegnen Ihnen aktuell im Alltag? Wann handelt es sich „nur“ um ein (Be-)Sprechen? Wann um ein Moderieren? Schreiben Sie all die verschiedenen Situationen und Formate einzeln auf Moderationskarten (**Kartenabfrage\***, S. 102) und sortieren Sie diese zunächst für sich.

Im Anschluss: Sammeln der Ergebnisse im Plenum inklusive Erläuterung durch die TN, Visualisierung durch Anpinnen der Moderationskarten an einer Pinnwand.

Mit Blick auf die Situationen und Formate: Wozu braucht es Moderation? Was ist der Unterschied zu Besprechungen? Was ist das Besondere in Ihren Alltagssituationen? Denken Sie hierüber zunächst individuell nach! Gehen Sie dann mit einem:r Kolleg:in in den Austausch!

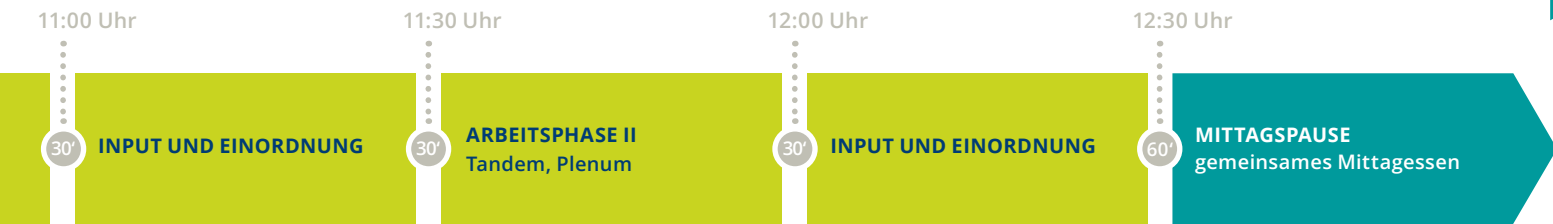
Zweiergruppen teilen ihre Ergebnisse im Plenum (**Think-Pair-Share\***, S. 90).

- Zeiten je Phase individuell anpassen
- Sammeln der Ergebnisse durch Moderation und Visualisierung auf Flipchart

#### Material

Pinnwand, Moderationskarten, Stifte, Flipchart





## INPUT UND EINORDNUNG

**Input** „Wann moderieren und wann nicht? Und was heißt konkret Moderieren?“

- Übersicht über offene Punkte in einem Prozess: Diese machen eine Moderation erst möglich!

Ziele und Aufträge einer Moderation – eine grobe **Einordnung**:

- Ideen finden, sammeln und gewichten
- einen Auftrag klären
- Feedback/Reflexion einholen
- Ziele finden und formulieren
- IST-Zustand erheben, Probleme analysieren und verstehen
- Lösungen entwickeln und auswählen
- Moderation steuert den Prozess, die Ergebnisse liefern die TN

**Material**  
Flipchart, Stifte

TN = Teilnehmende

## ARBEITSPHASE II

**Praxisbezug – gemeinsame Reflexion**  
Arbeit an Gruppentischen

**Arbeitsauftrag:** Reflexion (zu zweit) der aktuellen Situationen und Formate anhand folgender Fragen:

- Was ist das Ziel, wer hat welchen Auftrag und Anteil?
- Was sind die Erwartungen an die Beteiligten?
- Welchen Zustand benötigt die jeweilige Runde?

Zusammentragen im Plenum (kurz!)

**Material**  
Flipchartpapier, Stifte

## INPUT UND EINORDNUNG

Anordnung im Stuhlkreis

**Das kann eine Moderation:**

- zuordnen, verorten, Timeline sichtbar machen
- Zustandssteuerung: Rollen und Möglichkeiten sowie Ziele und Aufträge sichtbar machen
- Erwartungen klären
- Transparenz und Akzeptanz schaffen
- Austausch ermöglichen und Diskussionsräume eröffnen

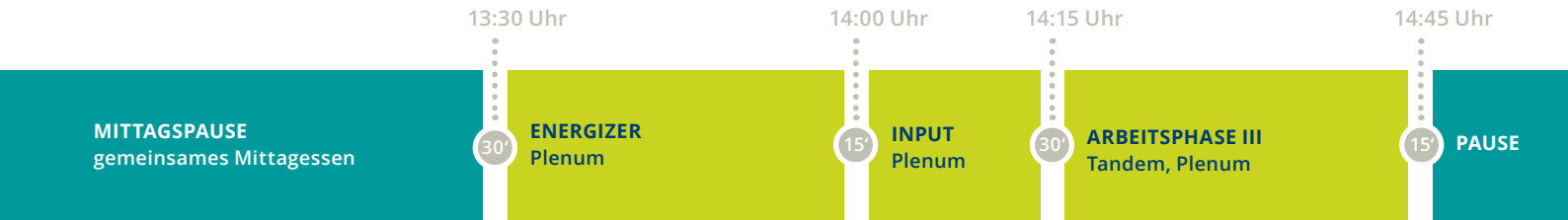
Kurzum: Moderation kann den Rahmen setzen und mit dem (neutralen) Blick von außen Prozesse gestalten, damit Inhalte möglich werden. Sie ist ergebnisoffen, auf Augenhöhe und hat Anschlussfähigkeit im Blick.

**Material**  
vorbereitetes Flipchart

\* Methoden, die wir in [Kapitel 4](#) vorstellen. Sie sind diesen fünf Kategorien zugeordnet.



# TAG 1 | Der Ablauf



**MITTAGSPAUSE**  
gemeinsames Mittagessen

13:30 Uhr

30'

**ENERGIZER**  
Plenum

14:00 Uhr

15'

**INPUT**  
Plenum

14:15 Uhr

30'

**ARBEITSPHASE III**  
Tandem, Plenum

14:45 Uhr

15'

**PAUSE**

## ENERGIZER

Anordnung im Stuhlkreis



### Platzwechsel\* (S. 119)

Nach der Pause kommen die TN zurück in den Raum. Wenn alle sitzen, alle bitten, sich einen neuen Platz zu suchen.

**Frage an die TN:** Was macht das mit Ihnen? Wozu ist das gut bzw. was hat das mit unserem Thema zu tun?

Antworten per Zuruf, Visualisierung auf Flipchart

- Neue Perspektive einnehmen, wieder aufmerksamer sein, ggf. geht es darum, Dinge anders zu tun

### **Alternativen:**

- Treffen an rotierenden Orten (abhängig von Beteiligten des Prozesses) mit dem Ziel, das Umfeld der anderen kennenzulernen
- Sitzordnung in Treffen aktiv verändern, z. B. wenn es zu Gruppenbildungen kommt

**Material**  
Flipchart, Stifte

## INPUT

Klassische Phasen der Moderation nach Joseph W. Seifert

Um tiefer in das Thema Moderation einzutauchen, wird gemeinsam ein Blick auf die klassischen Phasen einer Moderation im Gesamten geworfen. Darauf erfolgt der detaillierte Blick auf einzelne Phasen:

- Vorbereitung
- Einstieg
- Themensammlung (und Auswahl)
- Themenbearbeitung
- Maßnahmenplanung/Treffen von Verabredungen
- Abschluss

**Material**  
vorbereitetes Flipchart, Stifte

## ARBEITSPHASE III

Vorbereitung Moderationsphase  
Arbeit an Gruppentischen

Mit Blick auf die Vorbereitungsphase: Was sind Überlegungen und Fragen, die es zu klären gilt? Wie gelingt die Auftragsklärung?

**Arbeitsauftrag:** Erstellen Sie in Zweiergruppen eine Checkliste, um für verschiedene Anlässe (z. B. die nächste Dienstberatung) Ihren Auftrag als Moderation zu klären! Was sind die typischen Fragen, die es zu beantworten gilt?

Sammeln der Ergebnisse durch Moderation und Visualisierung auf Flipchart

**Material**  
Flipchartpapier, Stifte



15:00 Uhr

15:30 Uhr

30'

#### ARBEITSPHASE IV Plenum

15'

#### ABSCHLUSS Plenum

#### ARBEITSPHASE IV

##### Moderationsphase Einstieg

Anordnung im Stuhlkreis



**Frage an die TN:** Welche Einstiege in Gespräche oder Beratungen haben Sie in einer Moderationsrolle bereits durchgeführt und/oder als TN selbst erlebt? Welche Wirkung hatte der Einstieg? Was hat ggf. gefehlt? Was war nützlich und wäre übertragbar (bei eigenem Erleben)?

Sammeln der Zurufe und Visualisierung auf Flipchart

Gemeinsames Ergänzen der Ergebnisse und Diskussion, ggf. Methode wie **Vier Ecken\*** (S. 91) oder **Kopfstandmethode\*** (S. 94)

Der Einstieg bei einer Moderation ist auch die Phase, in der die Erwartungen der TN geklärt werden können: ErWARTung enthält das Warten! Die Moderation ist auf Rückmeldungen der TN angewiesen.

#### Material

Flipchart, Stifte

#### ABSCHLUSS

Abschlussrunde mit kurzem **Blitzlicht\*** (S. 113) je TN, Verabschiedung

*kein weiteres Material notwendig*

## TAG 2 | Der Ablauf



### BEGRÜßUNG

Anordnung im Stuhlkreis

Vorstellung des Tagesablaufs

Kurzes **Blitzlicht\*** (S. 113) je TN:  
Was sind Ihre Erwartungen an den heutigen Tag?



#### Material

*vorbereitetes Flipchart mit „Herzlich Willkommen!“ und Ablaufplan*

### ARBEITSPHASE I

Im Verlauf der Moderation: Mit Störungen umgehen

**Fragestellung:** Was sind „Ihre“ Störer? Welche Situationen fallen Ihnen ein?  
Was sind mögliche Gründe für Störungen?

- jede:r TN für sich
- Sammeln der Ergebnisse im Plenum und Visualisierung auf Flipchart

**Blick auf die Ergebnisse und Überlegungen zu:**

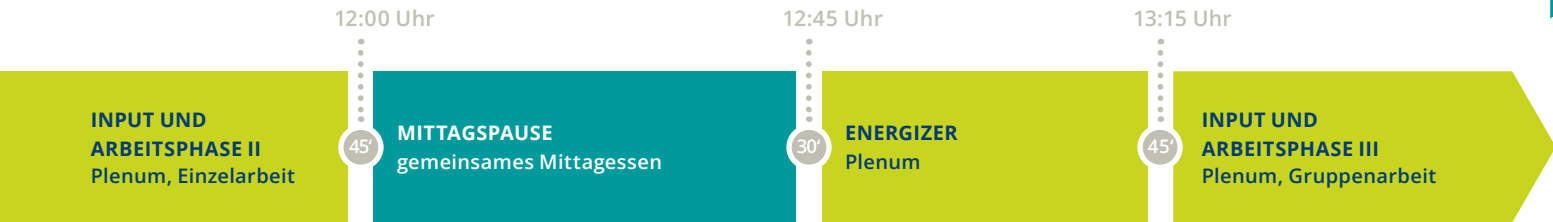
- Wann reagiere ich, wann nicht?
- Wozu passiert das? Was ist Absicht, was Wirkung?
- Welche Rolle habe ich als Moderator:in?

**Erkennen von Mustern und Einordnung:**

Wer handelt aktiv, wer passiv? Wer möchte bewahren, wer verändern?

#### Material

*Flipchart, Stifte*



## INPUT UND ARBEITSPHASE II

Anordnung im Stuhlkreis, ggf. zwischenzeitlich auflösen bzw. separate Arbeit an Gruppentischen ermöglichen

**Systemische Fragekategorien**  
(nach A. Funcke und A. Rachow)<sup>6</sup>

Nicht nur bei Widerständen, sondern auch in reibungslosen Prozessen braucht es als Moderation einen guten Fragenkatalog mit Fragen, die

- zurückgreifen
- auf die Situation schauen
- kreatives Denken anregen
- in die Tiefe gehen
- nach vorn arbeiten
- Dinge auf den Punkt bringen

Moderation gibt Beispiel, dann Einzelarbeit am persönlichen Fragenkatalog.

**Arbeitsauftrag:** Entwickeln Sie Ihren persönlichen Fragenkatalog. Welche Fragen sind für Ihre Kontexte hilfreich? Welche braucht es ggf. noch speziell hinsichtlich Störungen?

**Material**  
Flipchartpapier, Stifte

## ENERGIZER

kombiniert mit thematischem Einstieg/Input  
Anordnung im Stuhlkreis

**Reframing\*** (S. 89)

Übung: Denken Sie an die letzte Störung in einem Prozess und formulieren Sie:  
„Das war SUPER, weil ...“  
Schließen Sie an mit:  
„Ja genau, UND ...“

Alle der Reihe nach:

- Was bringt diese Methode?
- Auswertung des Themas Störungen und Widerstände (mündlich)

**Material**  
Vorbereitetes Flipchart zur Methode



## INPUT UND ARBEITSPHASE III Fragetechniken

Anordnung im Stuhlkreis, dann Gruppentische

Vorstellung von:

- **Wiederholungstechnik:** „Habe ich Sie richtig verstanden?“; „Ich entnehme Ihren Worten...“ > Spiegeln des Gegenübers, aktives Zuhören
- **Gegenfrage** (bspw. als Reaktion auf Widerstand eines Einzelnen): „Wie sehen Sie das? Was wäre Ihre Lösung?“ > reines „Poltern“ wird abgebrochen, hinlenken auf sachliche Ebene
- **Wunderfrage\*** (S. 111)

**Arbeitsauftrag:** Teilen Sie Ihren persönlichen Fragenkatalog mit eine:r Kolleg:in, betrachten Sie die bisherige Sammlung mit Blick auf die Fragetechniken und ergänzen Sie im Austausch.

kein weiteres Material notwendig



<sup>6</sup> Funcke, Amelie; Rachow, Axel (2022): Die Fragen-Kollektion: Was ist Ihre Lieblingsfrage? Einfache und raffinierte Fragen für Moderation und Training. Edition Training aktuell.



*Das Modul Moderation bewerte ich als sehr gewinnbringend für meine Arbeit als schulfachlicher Referent, denn die vermittelten Inhalte hatten einen direkten Bezug zu meinen Tätigkeiten. Besonders hilfreich war aus meiner Sicht, dass verschiedene Vorstellungen von Moderation und das eigene Selbstverständnis gemeinsam reflektiert wurden. So konnte ich meine Auffassung von Moderation überdenken und erweitern. Für die Praxis nehme ich ein gutes Bündel an Ideen und Werkzeugen mit.*

Teilnehmender der Fortbildungsreihe „Moderation, Kommunikation und Gesprächsführung sowie Konfliktmanagement“ in Sachsen-Anhalt

## Qualität steuern – Lernen

Wenn wir von Qualitätsentwicklung an Schulen sprechen, geht es am Ende immer um erfolgreiches Lernen. Die Prozesse, die Lernen erfolgreich machen, müssen von allen Beteiligten gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden. Auch wenn die Schulen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität eigenverantwortlich agieren, sind Unterstützung und Fachlichkeit, Beratung und Begleitung erforderlich. Die Schulaufsicht kann dabei eine hilfreiche Partnerin sein. Aber es bedarf eines klaren Rollenverständnisses und einer übergeordneten Expertise, die sowohl mit der Wissenschaft als auch mit der Bildungspolitik verbunden ist.

In Schleswig-Holstein wurde der Blick gemeinsam auf verschiedene Wege schulaufsichtlichen Handelns gelegt. Individuelle Expertisen sollen erkannt und erfolgreiche Vernetzungsmöglichkeiten aufgebaut und weiterentwickelt werden.

### DEEPER LEARNING

Das Konzept *Deeper Learning* dient als gutes Beispiel und Einstieg, damit die teilnehmenden Schulaufsichten miteinander zum Thema Unterrichtsqualität ins Gespräch kommen.

Tiefgreifende Lernprozesse zu initiieren und das Gelernte langfristig im Gedächtnis zu verankern – das ist das Ziel des Konzeptes. Das ist im Kern nicht neu, bündelt aber wichtige Erkenntnisse der letzten Jahrzehnte in einem Modell, welches als strukturierter Rahmen für Unterrichtsgestaltung dient. Das *Deeper Learning*-Unterrichtsmodell<sup>7</sup> strukturiert Unterrichtsprozesse so, dass die Zukunftskompetenzen – Kommunikation, Kollaboration, Kritisches Denken, Kreativität – erworben und individualisiertes Lernen unterstützt werden.

Der Lernprozess findet dabei in drei Phasen statt:

<sup>7</sup> Sliwka, Anne (2018): *Pädagogik der Jugendphase: Wie Jugendliche engagiert lernen*. Beltz.

## MODUL III

Beispiel aus  
Schleswig-Holstein

### Phase I: **Instruktion und Aneignung**

Hier steht das fachliche Wissen im Vordergrund. Es wird an Vorwissen angeknüpft – inhaltlich und methodisch. Die Schüler:innen sollen wissen, wie sie die gespeicherten Informationen abrufen können, um Zugänge zu finden und Zusammenhänge zu erkennen.

### Phase II: **Ko-Konstruktion und Ko-Kreation**

In dieser Phase bearbeiten die Lernenden selbstständig (allein oder in Gruppen) und nach ihren Interessen die Themen. Hierbei steht praktisches Handeln und Ausprobieren im Fokus. Die Lernfamilie wird durch Kontakte außerhalb der Schule erweitert. Die Schüler:innen sollen ernsthaft die Wahl haben, womit und wie sie sich beschäftigen wollen.


### Phase III: **Authentische Leistung**

Die Schüler:innen präsentieren ihre Arbeitsergebnisse passend zum Thema und ihrer Persönlichkeit. Das Ergebnis und der Prozess werden gemeinsam kritisch reflektiert.

## **UNTERRICHTSQUALITÄT ALS THEMA IN DER ZUSAMMENARBEIT VON SCHULAUFSICHT UND SCHULLEITUNG**

Das Konzept *Deeper Learning* ist ein konkretes Beispiel, das Schulaufsichten nutzen können, um mit Schulleitungen über Unterrichtsqualität zu sprechen. Kern dieses Moduls ist die Auseinandersetzung der Schulaufsicht mit der Frage, wie sie mit Schulleitungen über Unterrichtsqualität reden und für die Weiterentwicklung von Unterrichtsqualität Unterstützung anbieten kann. In diesem Sinne können Schulaufsichten im Rahmen eines Fortbildungsmoduls konkrete Ideen entwickeln. Das könnten zum Beispiel sein:

- /// Gesprächsanlässe schaffen und Räume zur Reflexion über Lernprozesse bieten
- /// *Deeper Learning* oder ein anderes Konzept auf einer Dienstversammlung für Schulleitungen oder einer thematischen Videokonferenz vorstellen
- /// Unterstützung anbieten bei der notwendigen Öffnung der Schule nach außen, zum Beispiel für *Deeper Learning*.



Im Sinne des LiGa-Leitspruchs „Qualität gemeinsam entwickeln“ gilt es, weiter im Austausch zu bleiben und das Lernen der Schüler:innen fortwährend im Fokus zu behalten.

Die Modulreihe wurde in Schleswig-Holstein von Maren Wichmann vom Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein (IQSH) gemeinsam mit dem LiGa-Team und in Kooperation mit einem fachlich besetzten Modulbeirat entwickelt. Maren Wichmann übernahm darüber hinaus die Umsetzung gemeinsam mit dem LiGa-Team sowie die Moderation.

# TAG 1 | Der Ablauf





11:30 Uhr

45'

**DISKUSSION**  
Plenum

12:15 Uhr

45'

**MITTAGSPAUSE**  
Gemeinsames Mittagessen

13:00 Uhr

30'

**WALK & TALK**  
Tandems

**ARBEITSPHASE I**

Reflexion des Vortrags in Kleingruppen  
Arbeit an Gruppentischen



**Arbeitsauftrag an die Gruppe:**

- Wo liegen Vorteile des *Deeper Learning*?
- Gibt es Anknüpfungspunkte im Bundesland?
- Wie könnte eine Implementierung von *Deeper Learning* in (ausgewählten) Schulen vor Ort aussehen?

1. Arbeitsgruppen einteilen

2. Arbeitsanweisung für jede Gruppe:

Reflexion und Diskussion auf Grundlage des Gehörten und des Arbeitsauftrags

**Kartenabfrage\*** (S. 102)

Drei Karten zum Arbeitsauftrag schreiben

**Material**

vorbereitete Pinnwände mit Arbeitsaufträgen, Stifte, Moderationskarten für Mitschriften, drei Moderationskarten je Gruppe für die Kartenabfrage

**DISKUSSION**

**Vorstellung der Ergebnisse der Reflexion**  
Jede Gruppe stellt die Ergebnisse ihrer Diskussion (drei Karten) im Plenum vor.

Ggf. auftretende Fragen gemeinsam im Plenum oder – falls anwesend – im Gespräch mit de:r Referent:in klären

**Material**

vorbereitete Pinnwände für die Ergebnisse

**WALK & TALK\*** (S. 99)

Wie sehr bestimmt das Thema „Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität“ Ihren Alltag? Sind das positive oder negative Anlässe?

**Kartenabfrage\*** (S. 102)

Jede:r TN notiert drei Punkte.  
Im Gespräch je Tandem jeweils die Gemeinsamkeiten festhalten



**Material**

drei Karten je TN, Stifte, ggf. Klemmbretter

TN = Teilnehmende

\* Methoden, die wir in Kapitel 4 vorstellen. Sie sind diesen fünf Kategorien zugeordnet.



13:30 Uhr

40'

**KASKADENGESPRÄCH**  
Tandems

**KASKADENGESPRÄCH\*** (S. 86)  
Aufbau einer passenden Szenerie



- Schritt 1: Das erste Gespräch – 2 Personen (Bushaltestelle)
- Schritt 2: Das Gespräch über das Gespräch – 2 Personen
- Schritt 3: Das Meta-Gespräch – 2 Personen
- Schritt 4: Gemeinsame Auswertung

**Drei Schlüsselfragen**

1. Sind die Gespräche ähnlich wie in Ihrem Alltag verlaufen?
2. Welche Weisheiten, Erkenntnisse, Grundsätze aus Ihrer Arbeitspraxis können Sie in den Gesprächen (versteckt oder offen) erkennen? Welche Hypothesen lassen sich formulieren?
3. Was bedeuten diese Ergebnisse für das Thema und den Ablauf unseres Workshops?

**Material**

Materialien für Szenerie: z. B. Bushaltestellenschild, „Bank“ (ggf. bestehend aus zwei Stühlen), Flipchart und Stifte für das grobe Protokollieren der Gespräche

14:10 Uhr

100'

**ARBEITSPHASE**  
Gruppenarbeit inkl. Pause

**ARBEITSPHASE**

Verteilen von Stühlen im Raum je Gruppe



**Open Space\*** (S. 96)

Themenfindung via Kartenauswahl (**Cherry Picking\***, S. 93) oder durch das Einbringen eigener Themen

1. Auswahl der Themen
2. Zuordnung zu den Themen/Kleingruppenbildung
3. Festhalten der Diskussionsergebnisse auf Plakaten

**Gallery Walk\*** (S. 115): Alle TN wählen aus den Ergebnissen ihre Favoriten mittels **Cherry Picking\*** (S. 93) und vergeben zudem Achtungszeichen.

**Material**

Themenkarten (Auswahl oder leere Karten für eigene Themen), Pinnwände entsprechend der Themenanzahl, standardisierte Vorlage zum Befüllen je Gruppe/Thema (Musterplakat Open Space)

15:50 Uhr

10'

**ABSCHLUSS**  
Plenum

**ABSCHLUSS**  
Organisatorisches  
Anordnung im Stuhlkreis



Besprechung offener Punkte und/oder Klärung z. B. der nächsten Termine/Orte, Ausfüllen des Feedbackbogens

**Abschlussrunde**  
**Fünf-Finger-Feedback\*** (S. 122)  
Verabschiedung

**Material**

ggf. Präsentation, Feedbackbogen (Link oder QR-Code in Präsentation)

# KAPITEL 4

## TOOLS FÜR DIE PRAXIS

/// AKTIVIERUNG

/// IDEENFINDUNG

/// ANALYSE

/// REFLEXION

/// FEEDBACK

2

# TOOLS FÜR DIE PRAXIS

Neue Blickwinkel einnehmen, Kreativität im Arbeitsumfeld entstehen lassen, den Gruppenzusammenhalt stärken – hier haben wir eine Vielzahl an Methoden zusammengestellt, mit denen wir im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganztage“ gute Erfahrungen gemacht haben.

Die meisten eignen sich sehr gut, um sie in Gruppen – Arbeitsteams oder aber in Workshops, in denen sich die Teilnehmenden (TN) noch nicht gut kennen – einzusetzen. Aber auch für die Reflexion allein ist etwas dabei. Die Methoden sind ein Potpourri aus ganz unterschiedlichen Bereichen: dem (agilen) Projektmanagement, der Systemischen Beratung, der Arbeitspsychologie, dem Coaching und vielem mehr.

Viel Spaß beim Ausprobieren!



## AKTIVIERUNG

Der frühe Blick auf Gelungenes	85	Projektumfeldanalyse (PUMA)	105
Kaskadengespräch	86	SMART-Formel	106
Reframing	89	Spinnwebanalyse	108
Think-Pair-Share	90	Standup-Meeting und Kanban-Board	109
Vier Ecken	91	Systemische Aufstellung	110
		Wunderfrage	111



## IDEENFINDUNG

Cherry Picking	93
Kopfstandmethode	94
Kreativ-Walk	95
Open Space	96
Traumreise (Fantasiereise)	98
Walk & Talk	99



## REFLEXION

Blitzlicht	113
Dreieck der Zusammenarbeit	114
Gallery Walk	115
GROW-Modell	117
Platzwechsel	119
Selbstreflexion: Fragen an mich selbst	120



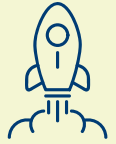
## ANALYSE

Johari-Fenster	100
Kartenabfrage	102
Kraftfeldanalyse	103



## FEEDBACK

90°- bis 360°-Feedback	121
Fünf-Finger-Feedback	122
Orangen & Zitronen	123



## Der frühe Blick auf Gelungenes

### ZIEL/ZWECK

- kurze Aufwärmübung zum Start
- Schaffung einer positiven Grundstimmung durch Blick auf gute Erfahrungen und wertschätzende Rückmeldungen
- fördert Verbundenheit in der Gruppe und Kooperationsbereitschaft – vor allem bei schwierigen Themen oder Gruppenkonstellationen

### SETTING

- Platz für mehrere Dreiergruppen

### ABLAUF

#### Schritt 1: Rollenverteilung

- Bildung von Dreiergruppen
- Verteilung der Rollen A, B und C innerhalb jeder Gruppe

#### Schritt 2: Interviews

- B befragt A, C hört zu.
- A beantwortet die Frage: Mit welcher Sache, die Sie momentan in Ihrer Arbeit tun, sind Sie am ehesten zufrieden? (3 min)
- B kann und soll hartnäckig nachfragen: Womit noch? Was noch? – bis A keine Antworten mehr hat oder die Zeit um ist.

#### Schritt 3: Positive „Klatschrunde“

- B und C geben A wertschätzend Rückmeldung, welche (professionellen) Qualitäten sie wahrgenommen haben. (2 min)
- Sie sprechen dann nur über A, nicht mit der Person und halten nur miteinander Blickkontakt. A sitzt abseits, hört zu, greift aber nicht in das Gespräch ein.

#### KATEGORIE

Aktivierung

#### MODERATION

nicht zwingend erforderlich

#### KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

#### ZEITAUFWAND

3 x 5 min

plus Zeit für Gruppeneinteilung

#### TN-ZAHL

12-100

## QUELLEN

Röhrig, Peter: Change-Tool: Der frühe Blick auf Gelungenes.  
auf: [managerseminare.de](http://managerseminare.de)  
<https://kurzelinks.de/a4iq>

auch in: Rohm, Armin (Hrsg.) (2020):  
Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Edition Training Aktuell.

- Diese Rückmeldungen werden weder in den Kleingruppen noch anschließend im Plenum kommentiert.
- Die Person, die das Feedback bekommt (A), kann sich aber für die Anerkennung bedanken.

### Schritt 4: Rollenwechsel

- Nach dem Austausch gibt die Moderation ein Zeichen für den Rollenwechsel.
- Jede Person soll jede Rolle einmal innehaben.

## KATEGORIE

Aktivierung  
auch: Analyse, Reflexion

## MODERATION

ja

## KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

## ZEITAUFWAND

20–90 min

## TN-ZAHL

6–12

## Kaskadengespräch

### ZIEL/ZWECK

- erzeugt schnell eine lockere Atmosphäre
- gibt Raum, wesentliche Punkte klar zu formulieren und auszusprechen – auch für Sachverhalte, die in einem „normalen“ Setting schwer anzusprechen sind
- veranschaulicht typische Verhaltensweisen und Denkmuster
- eignet sich sehr gut zu Beginn einer Workshop-Reihe oder eines Veränderungsprozesses
- für Moderation: Kennenlernen von Denkmustern/Ansichten der TN

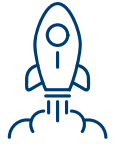
### SETTING

- Stuhlkreis
- Aufbau einer Szenerie für Gesprächsrunden in einer für alle sichtbaren Ecke des Raumes (z. B. Bushaltestelle mit Wartebank und Haltestellenschild)

### ABLAUF

#### Überblick:

- Eine (Zweier-)Gruppe diskutiert über ein von der Moderation vorgegebenes Thema.



- Eine zweite Gruppe hört „zufällig und unbemerkt“ zu und unterhält sich im Nachgang darüber.
- Die dritte Gruppe, die beide Gespräche „belauscht“ hat, tauscht sich aus unbeteiligter Beobachtungsperspektive über beide Gespräche aus.

Beispiel aus dem Schulkontext:

### **Schritt 1: Das erste Gespräch**

- TN sitzen im Stuhlkreis.
- Moderation kündigt ein „kleines Experiment“ an und sucht dafür zwei Freiwillige.
- Die beiden Freiwilligen werden zu Gesprächsszenerie geführt („Bushaltestelle“).
- Die anderen TN setzen sich so hin, dass sie das Experiment gut beobachten können.
- Moderation: „Stellen Sie sich vor, Sie sind zwei Lehrkräfte Ihrer Schule. Sie treffen sich nach Feierabend an dieser Bushaltestelle und kommen spontan über die Unterrichtskultur oder das Schulklima an Ihrer Schule ins Gespräch. Unterhalten Sie sich wie sich zwei Lehrkräfte typischerweise darüber unterhalten würden! Über welche Themen, Ereignisse, Beobachtungen würden Sie sprechen? Welche Ansichten würden Sie vertreten? Und: Klartext sprechen ist eindeutig erlaubt – Sie sind ja unter sich.“
- Die beiden TN versetzen sich in ihre Rollen und plaudern aus der zugewiesenen Perspektive ungezwungen über ihre Schule.
- Moderation protokolliert stichwortartig auf einem Flipchart.
- Ist das Wesentliche ausgetauscht oder das Flipchart-Blatt voll: Moderation beendet das Gespräch („Ihr Bus ist da!“).
- Beide TN verlassen die „Bühne“.

### **Schritt 2: Das Gespräch über das Gespräch**

- Moderation: „Zufälligerweise standen während des Gespräches auch zwei Schulleitungsmitglieder dieser Schule an der Bushaltestelle, die das Gespräch unbemerkt mit angehört haben. Sie stehen noch immer da, warten auf einen anderen Bus und tauschen sich über das Gespräch der beiden Kolleg:innen aus.“
- Zwei weitere Freiwillige simulieren diese Gesprächssituation.
- Wichtig: Zweite Sequenz schließt nahtlos an das erste Gespräch an. Es kann

erforderlich sein, nach der ersten Sequenz erste Kommentare zu unterbinden und auf später zu verweisen.

- Die beiden „Führungskräfte“ unterhalten sich über das, was sie von den beiden Mitarbeiter:innen gehört haben. Sie kommentieren und bringen – entsprechend ihrer Rolle – eigene Sichtweisen zum Ausdruck.
- Gespräch wird protokolliert und nach einer angemessenen Zeit von der Moderation abgebrochen („Auch Ihr Bus ist gerade angekommen.“).
- Sie verlassen die Szene.

### Schritt 3: Das Meta-Gespräch

- Moderation: „Während der ganzen Zeit waren zwei Schulaufsichten (wahlweise Eltern) am Kiosk neben der Haltestelle Kaffee trinken und konnten beide Gespräche mithören. Sie unterhalten sich – nun ebenfalls an der Bushaltestelle angekommen – aus ihrer eher unbeteiligten Sicht über das gerade Gehörte.“
- Zwei Freiwillige beginnen mit dem Rollenspiel.
- Auch die dritte Runde wird protokolliert.
- Nach angemessener Zeit beendet die Moderation das Gespräch.

### Schritt 4: Gemeinsame Auswertung

- Es folgt die wichtigste Phase: die Reflexion.
- Moderation hängt alle Gesprächsprotokolle für alle sichtbar auf.
- Erste Schlüsselfrage an die TN: „Haben diese Gespräche etwas mit Ihrer Realität zu tun?“
- Zweite Frage: „Welche Weisheiten, Erkenntnisse, Grundsätze, bezogen auf Ihre Praxis, stecken in den Gesprächen (versteckt oder offen)? Welche Hypothesen lassen sich formulieren?“
- Hypothesen werden auf Flipchart notiert. Wichtig: Nachfragen, an welchen Gesprächsinhalten die jeweilige Vermutung festgemacht wird
- gemeinsame Bewertung, welche Hypothesen den stärksten Praxisbezug haben
- Moderation: „Was bedeuten diese Ergebnisse für das Thema und den Ablauf unseres Workshops bzw. unserer Fortbildung?“
- Diskussion möglicher Konsequenzen für den weiteren Verlauf der Veranstaltung/ggf. Anpassung der Dramaturgie

#### QUELLEN

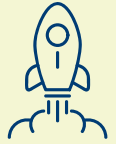
Besser, Ralf: Change-Tool: Kaskadengespräch.

auf: [managerseminare.de](http://managerseminare.de)  
<https://kurzelinks.de/0ak2>

auch in:

Rohm, Armin (Hrsg.) (2020): Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Edition Training Aktuell.





## Reframing

### ZIEL/ZWECK

- Erneuerung des alten Bezugsrahmens und gezielte Umdeutung
- Verhaltensänderung oder Ideenfindung durch Schaffung neuer Blickwinkel für ein Problem oder ein Ereignis
- Aktivierung der TN, um beispielsweise schwierige Themen wie „Widerstände“ positiv einzuleiten
- negativen Situationen etwas Positives abgewinnen

### SETTING

- nicht zu große TN-Gruppe, möglichst im Stuhlkreis

### ABLAUF

#### Schritt 1: Benennung eines Kontextes

- Moderation benennt als negativ empfundene Probleme, z. B. ein Teammitglied versetzt ein anderes bei einem Termin, ein Entwicklungsprozess gerät ins Stocken

#### Schritt 2: Formulierung einer Frage

- Moderation stellt positive Frage bezogen auf das Problem: „Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich aus der aktuellen Situation? Was ist das Positive daran?“

#### Schritt 3: Finden positiver Antworten

- TN suchen gemeinsam positive Antworten/Effekte

### KATEGORIE

Aktivierung  
auch: Ideenfindung, Reflexion

### MODERATION

ja

### KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

10–45 min

### TN-ZAHL

1–30

### QUELLEN

Hosang, Karl: 4 Reframing-Techniken für out-of-the-box Kreativität.  
auf: [karlhosang.de](http://karlhosang.de)  
<https://kurzelinks.de/f7lm>

Rassek, Anja: Reframing: Realitätsverweigerung oder Cleverness?  
auf: [karierebibel.de](http://karierebibel.de)  
<https://kurzelinks.de/8e9n>

# Think-Pair-Share

## KATEGORIE

Aktivierung  
auch: Reflexion

## MODERATION

ja

## KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

## ZEITAUFWAND

5–45 min

## TN-ZAHL

4–150

## ZIEL ODER ZWECK

- Sichtbarmachen von vorhandenem Wissen
- Herausarbeiten verschiedener Perspektiven
- gut einsetzbar zum Start in ein neues Thema, zur Vorbereitung einer Diskussionsrunde oder auch zum Abschluss einer Lerneinheit

## SETTING

- Stuhlkreis als Ausgangsposition
- Möglichkeiten, sich mit dem Stuhl im Raum zu bewegen und sowohl Tandems als auch kleinere Gruppen zu bilden
- ggf. für Mitschriften: Pinnwände, Moderationskarten etc. oder Laptop mit Beamer

## ABLAUF

### Schritt 1: Fragestellung

- Die Moderation erläutert die Fragestellung.

### Schritt 2: Einzelarbeit (*think*)

- Jede:r einzelne TN bearbeitet die Frage.
- Innerhalb einer definierten Zeitspanne notieren die TN ihre Gedanken.

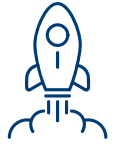
### Schritt 3: Gedankenaustausch in einer Zweiergruppe (*pair*)

- Gedankenaustausch jeweils in Zweiergruppen: Vorstellung der Ergebnisse und Diskussion darüber

### Schritt 4: Plenum (*share*)

- Austausch im Plenum

**Hinweise:** Die Methode ist universell einsetzbar – mit einfachen oder komplexen Fragestellungen. Die Gruppenbildung kann weiter ausdifferenziert werden, danach richtet sich auch der Zeitrahmen (45 min kann eine Richtung sein oder auch länger



mit Pausen). Bei Großgruppen bietet es sich an, die *share*-Phase vorab vorzubereiten: Plakate oder Vorlagen in der *pair*-Phase ausfüllen.

**Varianten:** Abwandlungen sind möglich, z. B. können die TN in der *share*-Phase die Ergebnisse ihres Gegenübers wiedergeben, so wird das aktive Zuhören noch einmal gezielt fokussiert. Nach der *pair*-Phase kann noch eine *square*-Phase on top eingebaut werden: Aus zwei Paaren bildet sich noch eine Vierergruppe zum Austausch, bevor es zurück in die Großgruppe geht – oder das Plenum entfällt.

## Vier Ecken

### ZIEL/ZWECK

- Einstieg in ein Thema durch Meinungs austausch in der Gruppe
- für die Moderation: Einschätzen der Gruppe
- körperlich aktivierend

### SETTING

- Raum, in dem Bewegung stattfinden kann
- Stuhlkreis optimal, auch Tischinseln möglich
- wichtig: Platz für Austausch in den Ecken des Raums

### ABLAUF

#### Schritt 1: Benennung der Ecken

- Die Moderation benennt die vier Ecken mit jeweils voneinander abweichenden Statements (Zitate, Aussagen, Bilder ...) – idealerweise passend zu dem Thema, um das es später geht.

#### Schritt 2: Zuordnung

- TN stellen sich in die Ecke, deren Statement sie am ehesten zustimmen.

#### KATEGORIE

Aktivierung  
auch: Reflexion

#### MODERATION

ja

#### KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

#### ZEITAUFWAND

10–30 min  
je nach Gruppengröße

#### TN-Zahl

12–32

### Schritt 3: Austausch

- Austausch der einzelnen Gruppen über ihre Wahl und deren Gründe
- ggf. Visualisierung auf einem Flipchart je Gruppe: hilft, Diskussionsstränge nicht aus den Augen zu verlieren und bereitet auf anschließende Plenumsphase vor

### Schritt 4 (optional): Neupositionierung

- ggf. erhalten die TN im Anschluss die Möglichkeit, sich neu zu positionieren
- ggf. weitere Diskussion in den neuen Gruppen

### Schritt 5: Plenum

- größere Diskussion im Plenum
- Alternative: Die Moderation bittet einzelne Vertreter:innen der Kleingruppen um Wortmeldung.

**Hinweis:** Bei diskussionsintensiven Fragestellungen braucht es einen guten Rahmen mit klar definiertem Ende und Überleitung zum nächsten Tagesordnungspunkt.

**Variante:** Die Methode kann auch für eine schnelle räumliche Zuordnung und das Sichtbarmachen abweichender Positionen genutzt werden.

Beispielfrage: Mit welcher Stimmung sind Sie heute hier?

Antwortoptionen:

- A) Meine Stimmung ist sehr gut. Ich freue mich schon lange auf den Tag.
- B) Meine Stimmung ist gut, ich hatte eine entspannte Woche.
- C) Ich bin etwas unruhig, da am Schreibtisch noch Arbeit auf mich wartet.
- D) Meine Stimmung ist eher schlecht. Ich versinke förmlich in Arbeit und bin gedanklich nicht anwesend.

Die Moderation erhält so einen guten Überblick, der ihr bei der weiteren Planung oder Anpassung des Tagesablaufs dient.

#### QUELLEN

Qualitäts- und UnterstützungsAgentur  
– Landesinstitut für Schule des Landes  
Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS NRW).  
Vier Ecken.  
<https://kurzelinks.de/uv8u>

Universität Heidelberg. Dezernat  
Studium und Lehre. 4-Ecken-Methode.  
<https://kurzelinks.de/5hhv>



## Cherry Picking

### ZIEL/ZWECK

- schnelle Auswahl von Ideen in einer Gruppe
- Eingrenzung bei umfangreichen Ideensammlungen

### SETTING

- kann sich an Kartenabfrage oder Brainstorming anschließen
- ggf. im Rahmen eines Open Space durchführen
- Raum sollte Arbeit in Kleingruppen ermöglichen
- Flipchart/Pinnwand, Moderationsmaterial

### ABLAUF

#### Schritt 1: Vorbereitende Reflexion

- Festlegung:
  - Wie viele Ideen sind sinnvoll?
  - Was passiert mit der Auswahl?
  - Werden die ausgewählten Ideen in Kleingruppen weiterbearbeitet?
  - Wenn ja, wie und mit welchem Ziel?

#### Schritt 2: Auswahl von Ideen

- TN picken ihre persönlichen Favoriten aus den gesammelten Ideen heraus (z. B. verfolgenswert, am zielführendsten).

#### Schritt 3: Präsentation der Auswahl

- TN stellen reihum ihre Auswahl vor und begründen, warum diese Idee für sie besonders wichtig oder wertvoll ist.
- Karten mit den gewählten Ideen können beispielsweise an eine Pinnwand gehängt oder in einem Stuhlkreis auf dem Boden ausgelegt werden.

#### KATEGORIE

Ideenfindung

#### MODERATION

ja

#### KOMPLEXITÄT

●●○○○

#### ZEITAUFWAND

30 min

#### TN-ZAHL

Kleingruppen mit bis zu 12 TN

#### QUELLE

Sekler, Nicola: Rosinen picken.  
auf: [blog.refak.at](http://blog.refak.at)  
<https://kurzelinks.de/wqm4>

#### Schritt 4 (optional): Festlegen einer Rangfolge

- Ergebnis = Vorauswahl gleichberechtigter Ideen, ohne Gewichtung
- soll eine klare Rangfolge festgelegt werden, ggf. mit farbigen Klebepunkten versehen

#### KATEGORIE

Ideenfindung

#### MODERATION

nicht zwingend erforderlich

#### KOMPLEXITÄT

●●○○○

#### ZEITAUFWAND

10–60 min

#### TN-Zahl

unbegrenzt  
Für einen Workshop empfiehlt  
sich eine Gruppengröße von  
12 TN.

## Kopfstandmethode

#### ZIEL/ZWECK

- Kreativitätstechnik zur Ideenfindung und Problemlösung
- Umkehrung der Betrachtungsperspektive
- Gewinnung neuer interessanter und unerwarteter Erkenntnisse

#### SETTING

- allein oder in der Gruppe
- digital oder analog
- mit einem Blatt Papier oder in klassischem Workshop-Setting
- Moderationskarten

#### ABLAUF

##### Schritt 1: Gegenteilige Frage formulieren

- Fragestellung in ihr Gegenteil verkehren, z. B.: nicht: „Wie können wir unsere Schule attraktiver gestalten?“, sondern: „Was können wir tun, um möglichst viele Kinder und Jugendliche zu vergraulen?“

##### Schritt 2: Sammlung von Antworten

- Antworten sammeln (z. B. „weniger Pausen“, „schlechteren Unterricht“)

##### Schritt 3: Umkehren der Antworten

- Antworten wieder vom Kopf auf die Füße stellen („Wir brauchen mehr Pausen.“, „Wir sollten besser unterrichten.“)

#### QUELLE

Adamus, Tanja: Kennen Sie schon ...  
die Kopfstand-Methode?  
auf: [fernuni-hagen.de](http://fernuni-hagen.de)  
<https://kurzelinks.de/7ai8>



#### Schritt 4: Weiterarbeit

- Weiterarbeit mit den geeignetsten Antworten

## Kreativ-Walk

### ZIEL/ZWECK

- Ideenfindung und Lösen von Denkblockaden durch freies Assoziieren in Bewegung
- persönliche Reflexion

### SETTING

- in Bewegung, im Bestfall an der frischen Luft und in der Natur
- Startpunkt: Workshop- bzw. Seminarraum; nach draußen, wenn möglich gern in die Natur; sonst Streifzug durch Gänge des Gebäudes
- Laufen und die Umgebung erkunden – individuell und nonverbal
- wichtig: Es ist kein Gruppenspaziergang!
- Papier, Stift und Klemmbrett zum Notieren; Flipchart fürs Plenum

### ABLAUF

#### Schritt 1: Formulierung der Fragestellung

- Moderation stellt Frage, z. B.: „Wie muss eine ansprechende Veranstaltung für Lehrkräfte konzipiert sein?“

#### Schritt 2: Der Spaziergang

- TN lassen Frage auf individuellem, stillem Spaziergang auf sich wirken und Assoziationen werden ausgelöst. Dabei können folgende Überlegungen helfen: Welche Begriffe stehen im Zusammenhang mit der Frage? Findet sich ein Gegenstand, eine Farbe oder ein Geruch dazu?
- TN bringen es zu Papier, assoziieren zu den Worten und halten Assoziationen schriftlich fest.

### KATEGORIE

Ideenfindung  
auch: Aktivierung, Reflexion

### MODERATION

ja

### KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

45–90 min

### TN-ZAHL

6–20

### Schritt 3: Plenum

- Austausch über Worte und Assoziationen mit allen; ggf. auf einem Flipchart festhalten
- Lösungsideen entwickeln bzw. Schlüsse ziehen

**Hinweis:** Kreativ-Walks können bei einer Neuausrichtung oder Umstrukturierung durchaus auch einen Tag oder ein Wochenende dauern. Dann sollten es rein individuelle Kreativpausen ohne sofortige Gruppenauswertung sein. In einem Workshop muss der Umfang kleiner sein. Hier braucht es machbare Einheiten. Aber wer weiß: Vielleicht ist ein halber Tag auch einmal möglich?

**Variante:** Soll die Methode zur Reflexion genutzt werden, muss die Fragestellung angepasst werden. In der Plenumsphase wird das vorgestellt, was die TN bereit sind, preiszugeben, ggf. kann ein kollegialer Tipp als Abschluss dienen.

#### QUELLE

Riess, Corinna: Kreativ-Walk: Eine Kreativitätstechnik in der Natur.  
auf: billomat.com  
<https://kurzelinks.de/k851>

## Open Space

#### KATEGORIE

Ideenfindung  
auch: Reflexion

#### MODERATION

ja

#### KOMPLEXITÄT

●●●○○

#### ZEITAUFWAND

90 min bis mehrere Konferenz-  
tage

#### TN-ZAHL

20-500

#### ZIEL/ZWECK

- schafft offenen Raum für Themen und Anliegen der TN

#### SETTING

- Raum für gemeinsamen Einstieg und mehrere kleine Räume bzw. Ecken für die Arbeit in Kleingruppen
- Flipchart/Pinnwand, Moderationsmaterial; Dokumentationsbogen

#### ABLAUF

##### Schritt 1: Einführung

- Moderation erläutert Methode: TN sollen sich für diese Zeit freimachen von Erwartungen und festen Strukturen; es wird so wenig wie möglich vorgegeben





- vier Prinzipien:
  1. Die, die da sind, sind die Richtigen.
  2. Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann.
  3. Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.
  4. Es ist vorbei, wenn es vorbei ist.
- Es gilt das Gesetz der zwei Füße: Jede:r TN geht jederzeit dahin, wo ihr/sein Interesse liegt, wo sie/er etwas lernen oder beitragen kann.
- Es gibt meist zwei Verhaltensweisen:
  1. Hummeln fliegen von einer Blume zur anderen, tragen Ideen weiter und bereichern dadurch die Gruppen.
  2. Schmetterlinge sind unbeständig, oft auch außerhalb der Gruppen beim Kaffee zu finden. Auch hier kann Neues entstehen.

### **Schritt 2: Sammeln der Anliegen**

- grobes Rahmenthema kann vorgegeben werden
- TN stellen konkrete, einzelne Anliegen und Themen der ganzen Gruppe vor
- an einer Pinnwand sammeln; die Themen Räumen und Zeiten zuordnen

### **Schritt 3: „Marktplatz“**

- Alle TN lesen sich die Anliegen und Themen durch, tragen sich dort ein, wo sie zuerst hinwollen.
- „Einbringer:innen“ von Anliegen bringen diese nur ein, sie moderieren nicht.
- Gruppe organisiert sich selbst; wenn niemand kommt, weiter zum nächsten Thema.

### **Schritt 4: Dokumentation**

- Ergebnisse kurz und prägnant auf einem Dokumentationsbogen festhalten (Titel des Themas, Ergebnisse und TN) und für alle sichtbar aufhängen

### **Schritt 5: Abschluss**

- TN schauen sich Ergebnisse an.
- Ende je nach Bedarf mit konkreten Verabredungen zur Weiterarbeit, z. B. durch Priorisierung der Themen oder Gründung von Arbeitsgruppen

**KATEGORIE**

Ideenfindung

**MODERATION**

ja

**KOMPLEXITÄT**

●●○○○

**ZEITAUFWAND**

30–60 min

**TN-ZAHL**

4–20

## Traumreise (Fantasiereise)

**ZIEL/ZWECK**

- Freisetzen und Fördern von Kreativität
- Ideenfindung, Visionsentwicklung
- Aufbrechen von Denkschablonen

**SETTING**

- störungsfreier, geschützter Raum, in dem sich die TN entspannen und auf Stühlen oder Bodenmatten bequem sitzen/liegen können
- abgewandelt auch als Spaziergang möglich (vgl. Walk & Talk)
- Stifte, Papier, Moderationskarten
- ggf. Entspannungsmusik

**ABLAUF****Schritt 1: Entspannung**

- TN sollten seelisch und körperlich entspannt sein, bequem sitzen oder liegen.
- TN schließen die Augen und atmen ruhig.

**Schritt 2: Reise in die Fantasiewelt**

- Moderation führt die TN mit Hilfe einer Erzählung in eine Fantasiewelt, beschreibt Bilder und Szenen – passend zu dem relevanten Thema.
- In der Fantasiewelt angekommen, können die TN sich umsehen und ihrer Vorstellungskraft freien Lauf lassen.
- Wird die Traumreise in Form eines Spaziergangs durchgeführt: Moderation erläutert den TN die Fragestellung, mit der die TN unterwegs auf Gedankenreise gehen.

**Schritt 3: Rückkehr in die Realität**

- Moderation holt die TN behutsam in die reale Welt zurück, indem sie vorsichtig die Stimme hebt und sie zurückbegleitet.
- TN atmen tief durch und strecken sich, öffnen die Augen und richten sich vorsichtig auf.
- Alternativ kehren die TN von ihrem Spaziergang zurück.



#### Schritt 4: Auswertung

- Auswertung des Erlebten in gemeinsamer Diskussion oder mithilfe des Moderationsmaterials
- Sammeln und Dokumentieren der Ideen und Visionen – Ausgangspunkt für die weitere Ausarbeitung

## Walk & Talk

### ZIEL/ZWECK

- fördert Konzentration, Kreativität und Produktivität
- fördert Bildung einer Gruppenidentität und Austausch auf Augenhöhe

### SETTING

- zu zweit oder in kleinen Gruppen
- bequeme Schuhe, ruhige, möglichst grüne Umgebung
- Klemmbretter, Papier, Stifte

### ABLAUF

#### Schritt 1: Vorstellung Thema und Ziel

- Problematik und Ziel vorstellen
- Klärung von eventuellen Verständnisfragen

#### Schritt 2: Gemeinsamer Spaziergang

- TN in Gruppen einteilen
- auf gemeinsamem Spaziergang in der Gruppe die Thematik diskutieren
- ggf. Stichpunkte festhalten (Notizzettel oder Sprach-Memo im Smartphone)

#### Schritt 3: Dokumentation

- gemeinsames Zusammentragen und Festhalten der Ergebnisse im Seminarraum

#### KATEGORIE

Ideenfindung  
auch: Aktivierung

#### MODERATION

nein

#### KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

#### ZEITAUFWAND

30–60 min

#### TN-Zahl

2–4 pro Gruppe

#### QUELLE

Padur, Ronald: Walk and Talk Methode  
– Meetings im Freien.

auf: [meetingguru.de](https://meetingguru.de)

<https://kurzelinks.de/77pz>

## KATEGORIE

Analyse

## MODERATION

nicht zwingend erforderlich

## KOMPLEXITÄT



## ZEITAUFWAND

20–30 min

## TN-ZAHL

1–12

# Johari-Fenster

## ZIEL/ZWECK

- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung.
- Analyse und Visualisierung des „blinden Flecks“ im Selbstbild einer Person
- Förderung des persönlichen Wachstums
- Verbesserung der Gruppendynamik beim gemeinsamen Lernen und Arbeiten

## SETTING

- Liste mit den 56 Johari-Adjektiven (s. Internet), aus der die TN auswählen können
- Visualisierungsfläche (z. B. Pinnwand, Flipchart)

## ABLAUF

### Schritt 1: Vorbereitung des Johari-Fensters

- auf der Visualisierungsfläche ein Quadrat mit vier Bereichen: öffentlich, geheim, unbekannt, blinder Fleck
- Alle TN erhalten die Liste mit den 56 Johari-Adjektiven.

### Schritt 2: Selbst- und Fremdanalyse

- Person, die charakterisiert werden soll, wählt fünf bis sechs Adjektive aus, mit denen sie sich selbst beschreiben würde; schreibt sie jeweils auf einen Klebezettel oder Kärtchen.
- andere TN wählen fünf bis sechs Adjektive aus, die die Person aus ihrer Sicht am treffendsten beschreiben; schreiben diese auf Zettel/Kärtchen

### Schritt 3: Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild

- Zettel oder Kärtchen auf die vier Bereiche des Johari-Fensters verteilen
- Bedeutungen:  
**öffentlich:** alles, was eine Person über sich selbst weiß und auch offen von sich preisgibt (äußere Merkmale, äußerlich sichtbare, persönliche Charakteristiken wie Mut oder Ängstlichkeit, nach außen gelebte Haltungen, Überzeugungen, Werte)

## ANALYSE



**geheim:** Merkmale, die eine Person selbst kennt, aber nicht mit anderen teilt (Ängste, geheime Sehnsüchte, Träume)

**blinder Fleck:** alles, was die Person selbst nicht sieht, was andere aber an ihr wahrnehmen können (unterbewusste Vorurteile, Überzeugungen, Charakterzüge)

**unbekannt:** alles, was weder die Person selbst, noch andere Personen über sie wissen (ungenutzte Talente, unbewusste Gefühle)

### Schritt 4: Analyse und Austausch

TN tauschen sich über die Adjektive aus, ziehen Schlussfolgerungen und vereinbaren ggf. gemeinsame Ziele:

- Wer hat welche Wörter ausgewählt?
- Wie sind sie in den vier Quadranten verteilt?
- Was sagt dies über Selbst- und Fremdbild der zu charakterisierenden Person aus?
- Was bedeutet die Verteilung für Kommunikation und Arbeiten in der Gruppe?
- Was ist in Kommunikation und Zusammenarbeit bereits gut, wo sind Ansatzpunkte für Verbesserung?

**Hinweise:** Für eine gute Zusammenarbeit in einer Gruppe ist es förderlich, wenn am Ende im Bereich „öffentlich“ möglichst viele Wörter stehen. Je mehr Selbst- und Fremdbild übereinstimmen, desto besser funktioniert die Kommunikation. Hierfür kann zum Beispiel daran gearbeitet werden, den Bereich „blinder Fleck“ zu verkleinern (durch Gespräche im Team, regelmäßiges Feedback). Das Modell funktioniert am besten, wenn alle TN ein gewisses Maß an Offenheit, Authentizität und Ehrlichkeit zeigen und bereit für Veränderungen sind. Diese Übung kann in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

Die Methode wurde 1955 von den US-Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt. Ihre Bezeichnung hat sich aus ihren Vornamen abgeleitet.

#### QUELLE

Johari Fenster.  
auf: [studysmarter.de](https://studysmarter.de)  
<https://kurzelinks.de/o54b>

# Kartenabfrage

## KATEGORIE

Analyse  
auch: Ideenfindung, Reflexion,  
Feedback

## MODERATION

nicht zwingend erforderlich

## KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

## ZEITAUFWAND

15–30 min  
je nach Anzahl der TN und Karten

## TN-ZAHL

5–50

## ZIEL ODER ZWECK

- Allrounder für die strukturierte Sammlung von Ideen, Wissen und Ergebnissen
- inhaltlicher Einstieg in ein Thema
- Abfrage von Impulsen, Stimmungsbildern, Feedback

## SETTING

- Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit
- Moderationswand mit farbigen Moderationskarten

## ABLAUF

### Schritt 1: Präsentation der Fragestellung

- Visualisierung einer Fragestellung (am besten Fragen, die mit „Welche ...?“ „Wie ...?“ oder „Was ...?“ beginnen)

### Schritt 2: Beschriften

- Verteilen der Karten zum Beschreiben
- Kartenanzahl kann je nach Thema oder Gruppengröße von vornherein begrenzt werden – beispielsweise auf drei Karten – um sich auf das Wichtigste zu fokussieren.
- wichtig: Gesamtmenge der Karten im Blick behalten – eine Pinnwand mit 100 Karten ist nur noch schwer zu überblicken

### Schritt 3: Erläuterung

- Je ein:e Vertreter:in der Gruppe heftet Karten an die Pinnwand und erläutert diese.
- Das Anpinnen kann aber auch die Moderation übernehmen, die dann lediglich nach ergänzenden Kommentaren zu den Karten fragt.

### Schritt 4 (optional): Strukturierung

- gemeinsames Ordnen und Strukturieren der Karten

## QUELLE

Glossner, Albert: Kartenabfrage in  
5 Schritten.

auf: [abb-seminare.de](http://abb-seminare.de)

<https://kurzelinks.de/x2p5>



### Schritt 5 (optional): Gewichtung

- je nach Aufgabenstellung und Ziel zum Abschluss Gewichtung der Karten/Cluster durch Klebepunkte

## Kraftfeldanalyse

### ZIEL/ZWECK

- Betrachtung förderlicher, hemmender und blockierender Einflüsse auf eine Idee, ein Vorhaben oder eine Situation
- Überwindung von Widerständen

### SETTING

- analog oder digital
- Visualisierung auf Flipchart/Pinnwand/digitalem Board

### ABLAUF

#### Schritt 1: Erstellen des Kraftfelddiagramms

- klare Definition des zu analysierenden Sachverhalts
- Erstellen eines Kraftfelddiagramms, z. B. als Koordinatensystem mit vier Quadranten (Helfende, Bremsende, Sponsor:innen und Blockierende)

#### Schritt 2: Identifikation der Einflussfaktoren

- TN sammeln alle relevanten Personen, Organisationen etc., die Einfluss auf die zu analysierende Situation haben bzw. haben können, und schreiben sie auf (digitale) Kärtchen oder Zettel.

#### Schritt 3: Einordnung der Einflussfaktoren

- TN positionieren alle identifizierten Einflussfaktoren im Kraftfelddiagramm und diskutieren über Platzierung.

### KATEGORIE

Analyse

### MODERATION

nicht zwingend erforderlich

### KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

10–60 min

### TN-ZAHL

1–12

Folgende Fragen können bei dieser Analyse helfen:

- Wer hat die Veränderung initiiert?
- Wer arbeitet im Projektteam mit?
- Wessen Arbeitsbereich ist berührt?
- Wer fühlt sich als Gewinner:in?
- Wer fühlt sich als Verlierer:in?

Durch die Beantwortung der Fragen zeigt sich, wie viel Einfluss und Macht einzelne Personen oder Institutionen rund um das Projekt haben.

#### **Schritt 4: Ableitung von Maßnahmen**

- Eine Veränderung der Situation kann auf zwei Mechanismen beruhen:  
Man kann die treibenden Kräfte verstärken oder die rückhaltenden Kräfte abschwächen.
- Aus der Analyse lassen sich dann Maßnahmen ableiten: Mit wem muss man ins Gespräch kommen, oder wen sollte man miteinander ins Gespräch bringen? An welcher Stelle braucht es mehr Informationen, Kommunikation oder Partizipation? Wie lassen sich unterstützende Kräfte noch stärker einbinden?

**Hinweis:** Es ist wichtig, sich vorab bewusst zu machen, dass Veränderungsprozesse ohne Widerstände nicht das Ziel sind, denn Widerstände zeugen von Betroffenheit oder Interesse der Beteiligten. Zudem hat Widerstand auch eine Schutzfunktion für Organisationen, denn nicht jede Veränderung ist sinnvoll. Unbedingt unterschieden werden sollte auch zwischen Widerstand und berechtigtem Einwand. Letzteres bringt Veränderungsprozesse eher weiter.





## Projektumfeldanalyse (PUMA)

### ZIEL ODER ZWECK

- ermöglicht Rundumblick, um Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren zu erfassen und frühzeitig zu erkennen
- identifiziert alle beteiligten Personen und Institutionen (Stakeholder) und stellt deren Bedeutung für das Projekt heraus

### SETTING

- Pinnwand/Flipchart für Visualisierung

### ABLAUF

#### Schritt 1: Skizzierung des Projektumfelds

- Skizzierung des Projektumfelds auf der Visualisierungsfläche:  
Projektvorhaben in die Mitte  
alle Akteur:innen in Kreisen drum herum
- Identifikation der relevanten Einflussfaktoren:

Wer beeinflusst den Erfolg des Projektes? (= einzelne Kreise mit relevanten Akteur:innen)

Welche Relevanz haben diese Akteur:innen für das Projekt? (= Größe der Kreise)

Wie groß ist die Nähe bzw. Distanz zum Projekt? (= Abstand der Kreise zum Mittelpunkt)

Welche Beziehungen bestehen zwischen den Akteur:innen und dem Projekt? (= Kennzeichnung der Beziehungen mit passenden Symbolen)

- mögliche weitere Fragen:  
Wer sind betroffene Personen?  
Was gilt es, dabei zu beachten?

#### KATEGORIE

Analyse

#### MODERATION

nicht zwingend erforderlich

#### KOMPLEXITÄT

●●○○○

#### ZEITAUFWAND

10–60 min

#### TN-Zahl

1–12

Welche Personen haben Einfluss auf den Projektprozess (förderlich/hinderlich)?  
Was bedeutet die Analyse für die nächsten Schritte im Projekt?  
Was muss beachtet und/oder verändert werden?

### Schritt 2: Erstellen eines Aktionsplans

- Erstellen eines Aktions-/Beteiligungsplans mit den zuvor gesammelten Akteur:innen
- Beteiligungsanlässe und -themen tabellarisch erfassen und in einer Zeitleiste verorten:  
Wer ist zu beteiligen? (= Akteur:innen)  
Zu welchen Anlässen und zu welchen Themen?  
Wann muss die Beteiligung bzw. Einbindung erfolgen?

#### KATEGORIE

Analyse

#### MODERATION

nicht zwingend erforderlich

#### KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

#### ZEITAUFWAND

10–60 min

#### TN-Zahl

1–20

## SMART-Formel

### ZIEL/ZWECK

- eindeutige Definition und klare Formulierung von Zielen
- Fokussierung auf die wichtigen Ziele
- Planung der benötigten Maßnahmen zur Zielerreichung
- Messung des Fortschreitens der Zielerfüllung
- Schaffung anhaltender Motivation

### SETTING

- digital oder analog
- als Einzelperson in Stillarbeit oder in Gruppen wie Projektteams
- Dokumentationsmaterial



## ABLAUF

### Schritt 1: Zielsetzung festlegen

- Klärung der Frage: Welches Ziel wollen wir erreichen und mit der SMART-Formel definieren?

### Schritt 2: SMARTe Zielformulierung

- Definition anhand der SMART-Formel:

**Spezifisch:** Das Ziel sollte so präzise und konkret wie möglich definiert werden, z. B. mit einer klaren und prägnanten Aussage, was erreicht werden soll.

**Messbar:** Der Fortschritt bei der Zielerreichung sollte gut nachverfolgbar sein, z. B. anhand von geeigneten Zahlen und Messgrößen.

**Attraktiv:** Das definierte Ziel sollte erstrebenswert sein, um die Motivation zur Zielerreichung aufrechtzuerhalten.

**Realistisch:** Das Ziel muss erreichbar sein. Utopische Ziele verringern die Motivation und den Glauben an die Zielerreichung.

**Terminiert:** Das Ziel sollte ein fixes Datum haben, bis zu dem es erreicht sein soll. Dies verhindert, dass die Zielerreichung verschleppt wird.

### Schritt 3: Maßnahmenliste

- Erstellen einer Liste mit Maßnahmen inkl. priorisiertem Zeitplan mithilfe der SMARTen Formulierung

### Schritt 4: Umsetzung

- Umsetzung der definierten Maßnahmen

**Hinweis:** Noch SMARTER wird das Ziel mit **E**valuieren (Zwischen- und Endevaluierung zur Zielerreichung) und **R**ejustieren (Anpassung des Ziels bei Änderungen/Problemen).

#### QUELLE

Mai, Jochen: SMART-Methode: Ziele richtig setzen und erreichen.  
auf: [karrlereblbel.de](https://kurlzeblnks.de/ve75)  
<https://kurlzeblnks.de/ve75>

# Spinnwebanalyse

## KATEGORIE

Analyse

## MODERATION

nicht zwingend erforderlich

## KOMPLEXITÄT



## ZEITAUFWAND

30–60 min

## TN-ZAHL

unbegrenzt

Für einen Workshop empfiehlt sich eine Gruppengröße von 12 TN.

Eine Veranschaulichung des Spinnweb-Diagramms finden Sie hier:

Spinnwebanalyse Kooperation.  
auf: [schulaufsicht.de](http://schulaufsicht.de)  
<https://kurzelinks.de/3tka>

## ZIEL/ZWECK

- Ist-Stand-Ermittlung: Wo stehen wir gerade? Wo gibt es noch Handlungsbedarf?

## SETTING

- allein oder in der Gruppe
- digital oder analog
- Visualisierungsmaterial

## ABLAUF

### Schritt 1: Erstellung des Diagramms

- Vorbereitung des Spinnweb-Diagramms: Speichen, die wie bei einem Spinnennetz durch Linien miteinander verbunden sind; Raum zwischen den Speichen („Tortenstücke“) steht jeweils für einen vorab definierten Bereich

### Schritt 2: Bewertung der Kriterien

- Mit farbigen Punkten markieren die TN, welche Kriterien in den einzelnen Bereichen aus ihrer Sicht erfüllt werden und welche noch nicht: Je positiver die Bewertung, desto weiter in der Mitte.
- Diskussion um Ziele und Prioritätensetzungen:  
Welche Bereiche sind übereinstimmend bewertet worden?  
In welchen Bereichen läuft es gut?  
Wo gibt es Verbesserungsbedarf?  
Welche Bereiche wurden sehr unterschiedlich bewertet?



## Standup-Meeting und Kanban-Board

### ZIEL/ZWECK

- Ausrichtung auf Erreichung von Zielen
- Verteilung und Abstimmung zu erledigender Aufgaben
- Visualisierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen
- transparente Gestaltung von Verantwortungen und Umsetzungsstand

### SETTING

- Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen und Zielen
- digitales oder analoges Kanban-Board
- digital: webbasierte Tools wie TaskCards nutzbar
- analog: Metaplan-Wand, Moderationsmaterial

### ABLAUF

#### Schritt 1: Standup-Meetings

- Jede Arbeitsgruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen zu Standup-Meetings (jeweils 15 min).
- TN folgen einer vorab festgelegten Agenda und beantworten jeweils drei Fragen:
  1. Was habe ich in den letzten 24 Stunden zum Erreichen des Projektziels getan?
  2. Was werde ich in den nächsten 24 Stunden dafür tun?
  3. Welche Hindernisse halten mich bzw. uns davon ab, unser Projektziel zu erreichen?

#### Schritt 2: Kanban-Board

- Notieren der zu verteilenden Aufgaben auf (Klebe-)Zetteln
- Zettel „wandern“ je nach Bearbeitungsstand in die betreffenden Spalten:
  - To-Do: zu erledigende Aufgaben
  - Doing: Aufgaben in Bearbeitung
  - Done: erledigte Aufgaben

### KATEGORIE

Analyse

### MODERATION

aus der Gruppe heraus

### KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

10–15 min pro Standup-Meeting,  
kontinuierliche Pflege des  
Kanban-Boards

### TN-Zahl

3–6 pro Arbeitsgruppe

**Hinweis:** Die Methode stammt aus dem agilen Projektmanagement. Agiles Arbeiten ist eine proaktive Handlungsweise mit hoher Flexibilität, schneller Handlungsfähigkeit und innovativem Denken.

## Systemische Aufstellung

### KATEGORIE

Analyse

### MODERATION

ja

### KOMPLEXITÄT

●●● ○○

### ZEITAUFWAND

60–120 min

### TN-ZAHL

10–20

### ZIEL/ZWECK

- Sichtbarmachung von Struktur oder Ressourcen einer Personengruppe/eines Systems (z. B. des Systems Schule), indem die Akteur:innen räumlich miteinander in Beziehung gesetzt werden
- Analyse und Optimierung eines Systems
- kann Ausgangspunkt einer Systemischen Beratung sein

### SETTING

- Arbeitsgruppe
- ggf. Moderationskarten, Material für eine Systemische Landkarte (analog oder digital), Systembrett (Holzbrett mit kleinen Figuren oder Symbolen)

### ABLAUF

#### Schritt 1: Klärung des Rahmens

- Moderation erläutert Thema, Anliegen oder Problem der Personengruppe/ des Systems
- Moderation klärt, ob TN z. B. anhand einer Systemischen Landkarte oder eines Systembretts arbeiten

#### Schritt 2: Sammeln der Akteur:innen

- TN überlegen gemeinsam, welche Akteur:innen für das zu besprechende Thema bzw. im betreffenden System relevant sind.



### Schritt 3: Verortung der Akteur:innen

- TN tauschen sich aus und diskutieren, wo die gesammelten Akteur:innen innerhalb des Systems zu verorten sind und wie sie jeweils zum Thema stehen.
- Je nach ausgewähltem Hilfsmittel werden die Akteur:innen z. B. auf einer Systemischen Landkarte positioniert (anhand von beschrifteten Moderationskarten verortet/direkt eingezeichnet) oder auf einem Systembrett aufgestellt.

### Schritt 4: Reflexion

- TN tauschen sich zu der Aufstellung aus.
- Moderation stellt offene Fragen, um gewohnte Pfade zu verlassen und auf neue Lösungen zu kommen.
- In dieser Phase sollten noch keine Maßnahmen oder Lösungen formuliert werden, um den Blick weit zu halten.
- Die Fragen/Reflexionen können als Startpunkt für ein Systemisches Beratungsgespräch oder einen Planungsprozess dienen.

## Wunderfrage

### ZIEL/ZWECK

- Sichtbarmachung bereits vorhandener Lösungsansätze
- lösungs- statt problemorientiert: „Gespräche über Probleme erzeugen Probleme, Gespräche über Lösungen schaffen Lösungen“ (die Erfinder:innen Steve de Shazer und Insoo Kim Berg)
- Identifizierung von Zielen hinter dem Ziel

### SETTING

- ein Beratungsgespräch oder eine Gruppensituation, letzteres idealerweise im Stuhlkreis

### KATEGORIE

Analyse  
auch: Ideenfindung

### MODERATION

ja

### KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

5–45 min  
je nach Größe der Gruppe

### TN-ZAHL

1–30

## **ABLAUF**

### **Schritt 1: Rahmung**

- Identifizierung des vorhandenen Problems
- Moderation: gute Einleitung und Rahmung des Gedankenexperiments

### **Schritt 2: Fragestellung**

- Moderation: „Angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen und Ihr Problem wäre gelöst. Wie würden Sie das merken? Was wäre anders?“

### **Schritt 3: Antworten**

- TN lassen Frage wirken und denken darüber nach
- Austausch der Antworten (bei Gruppen reihum)
- Moderation kann Frage beliebig erweitern, z. B.: „Wie würden andere Personen diese Änderungen wahrnehmen, ohne dass Sie Ihnen davon berichten?“

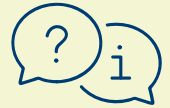
**Hinweis:** Die Moderation muss die Antworten gut im Blick behalten und ggf. visualisieren. Es braucht eine gute Portion Feingefühl, um die TN mit auf diese Gedankenreise zu nehmen.

## **QUELLEN**

De Shazer, Steve; Dolan, Yvonne (2022): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. auf: [google.de/books](https://google.de/books)  
<https://kurzelinks.de/csct>

Von Sydow, Kirsten; Borst, Ulrike (Hrsg.) (2018): Systemische Therapie in der Praxis. Beltz.





## Blitzlicht

### ZIEL/ZWECK

- schnelles Einfangen eines Stimmungsbilds
- als Einstieg/Aktivierung, Zwischenfazit oder Abschluss

### SETTING

- Gruppensetting im Stuhlkreis oder an Gruppentischen/in Sitzreihen

### ABLAUF

#### Schritt 1: Definition der Fragestellung

- Moderation stellt klar definierte Frage, z. B.: „Wie geht es Ihnen mit ...?“

#### Schritt 2: Input der TN

- TN geben nacheinander ihr „Blitzlicht“ ins Plenum – in der Ich-Form, maximal zwei Sätze
- wichtig: Es wird nicht diskutiert! Jedes „Blitzlicht“ steht für sich, nur Verständnisfragen sind erlaubt.
- ggf. kleine Diskussion und/oder Einordnung durch die Moderation
- ggf. Visualisierung

### KATEGORIE

Reflexion  
auch: Aktivierung, Feedback

### MODERATION

ja

### KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

2–15 min

### TN-Zahl

3–30

## KATEGORIE

Reflexion

## MODERATION

ja

## KOMPLEXITÄT

●●●○○

## ZEITAUFWAND

30–120 min

## TN-ZAHL

1–15

# Dreieck der Zusammenarbeit

## ZIEL/ZWECK

- Verbesserung der Zusammenarbeit im Team
- Zusammenhang von Vertrauen, Identifikation und Strukturen beleuchten
- Ausgangspunkt, um mithilfe weiterer selbstgewählter Tools das Teamwork zu optimieren

## SETTING

- Einzelperson oder im Team
- Visualisierung des Dreiecks auf Flipchart/Board
- Dokumentationsmaterial

## ABLAUF

### Schritt 1: Moderation erläutert Modell

- Vertrauen, Identifikation und Strukturen stehen in Zusammenhang – Änderung einer „Ecke“ wirkt sich immer auf die anderen beiden aus.
- Art und Weise der Auswirkung ergibt sich erst im konkreten Anwendungskontext – z. B. wenn es um Verbesserung der Zusammenarbeit eines Projektteams geht.
- Zusammenarbeit erfordert i. d. R. Spielregeln, gemeinsame Ergebniserwartung und vereinbarten Ablauf; daraus entstehen Identifikation und Strukturen.
- Vertrauen durch eigene Identifikation mit Strukturen und Vereinbarungen und die Verlässlichkeit, dass die anderen ebenfalls danach handeln

### Schritt 2: Anwendung auf Praxisbeispiel

- TN verbinden die Begriffe Vertrauen, Identifikation und Strukturen mit Anwendungsbeispiel:  
Hat das Dreieck der Zusammenarbeit eine Relevanz für die Zusammenarbeit in unserem Team? Worin liegt die Relevanz?  
Wie hängen bei der aktuellen Zusammenarbeit Vertrauen, Identifikation und Strukturen zusammen?  
Welche Lösungen ergeben sich daraus?



### Schritt 3: Abgleich IST- und SOLL-Zustand

- IST-Zustand erheben: Bewertung von Vertrauen, Identifikation und Strukturen auf einer Skala von 1 bis 10
- Festlegung des SOLL-Zustand für die drei Begriffe
- Identifizierung/Reflexion von Diskrepanzen:  
Welche Unterschiede sind erkennbar?  
Worauf können sie zurückgeführt werden?  
Wie beeinflussen sich Identifikation, Vertrauen und Struktur, sodass der gegenwärtige IST-Zustand entsteht?
- TN definieren Lücke zwischen IST und SOLL und entwickeln Lösungen:  
Wie können wir die Lücke schließen?  
Was steht dazu zur Verfügung?  
Wie kann mithilfe des Dreiecks begründet werden, warum diese Lösung richtig ist?

Die Methode wurde von dem Coach und Trainer Axel Janßen entwickelt.

#### QUELLE

Janßen, Axel: Das Dreieck der Zusammenarbeit.

auf: [coaching-magazin.de](https://coaching-magazin.de)  
<https://kurzelinks.de/ih15>

## Gallery Walk

### ZIEL/ZWECK

- Präsentation von Arbeitsergebnissen
- Informationen in eigener Art und Weise erfassen oder Revue passieren lassen

### SETTING

- Seminarraum wird zur Galerie mit Arbeitsergebnissen als „Ausstellungsstücken“
- Raum mit etwas Platz an den Wänden oder in der Mitte
- ggf. Hilfsmittel wie Gong, um die verschiedenen Runden einzuläuten

### ABLAUF

#### Schritt 1: Vorbereitung der Vernissage

- Jede Arbeitsgruppe stellt ihre Ergebnisse – z. B. einer Gruppenarbeitsphase –

#### KATEGORIE

Reflexion

#### MODERATION

ja

#### KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

#### ZEITAUFWAND

20–60 min

#### TN-ZAHL

12–150

im Workshopraum gut sichtbar aus (z. B. Flipchart-Blätter an der Wand/Pinnwänden).

- Es kann hilfreich sein, die „Ausstellungsstücke“ in der Reihenfolge ihrer Bearbeitung zu zeigen (z. B. Workshopergebnisse chronologisch im Uhrzeigersinn).

### Schritt 2: Verschaffen eines Überblicks

- TN laufen still durch die Galerie, verschaffen sich einen Überblick und sehen sich allein alle „Ausstellungsstücke“ an.

### Schritt 3: Beantwortung von Fragen

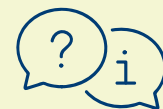
- Moderation kündigt zweite Runde an (z. B. mit Gong).
- Moderation stellt Fragen, sodass TN aufgefordert sind, zu einzelnen „Ausstellungsstücken“ zu laufen und die Fragen in Zweiergesprächen zu besprechen.
- ggf. weitere Fragen der Moderation, z. B.:  
Welches „Ausstellungsstück“ hat Sie heute am meisten überrascht und warum?  
Welches „Ausstellungsstück“ bringt Sie auf neue Gedanken?  
Was erscheint Ihnen rätselhaft und doch anziehend und warum?

#### QUELLEN

Der Gallery Walk.  
auf: [futurebirds.de](http://futurebirds.de)  
<https://kurzelinks.de/7lsz>

Gallery Walk.  
auf: [liberatingstructures.de](http://liberatingstructures.de)  
<https://kurzelinks.de/wiow>

**Varianten:** Die TN betrachten mit einer Fragestellung im Kopf im Uhrzeigersinn nacheinander jedes Stück. Dies kann beispielsweise bei wenigen Exponaten sinnvoll sein. Wenn die Präsentation mehr inhaltliche Rahmung braucht, kann es hilfreich sein, eine:n „Kunstexpert:in“ je Gruppe zu benennen und diese:n für Rückfragen am „Ausstellungsstück“ zu positionieren. Es ist auch möglich, den TN zu erlauben, Anmerkungen und Feedback auf Klebezetteln an den Exponaten zu hinterlassen.



## GROW-Modell

### ZIEL/ZWECK

- Vier-Schritte-Plan für Beratungsgespräche und erfolgreiche Zielfindung
- Stärkung der Selbstwirksamkeit und Verantwortung der beratenen Personen

### SETTING

- Einzelperson oder in kleinerer Gruppe
- Whiteboard, Flipchart oder Metaplan-Wand, Moderationsmaterial

### ABLAUF

#### Schritt 1: *Goal* (Ziel setzen)

- klare und motivierende Formulierung:
  - Welche Ziele sollen kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden?
  - Was möchten Sie erreichen?
  - Wie können Sie das Ziel im Rahmen der Zeit erreichen?
  - Sollten Zwischenziele festgelegt werden?
  - Woran merken Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?
- wichtig: Die Ziele sollen in eigener Verantwortung erreicht werden können!

#### Schritt 2: *Reality* (Realität prüfen)

- Analyse der momentanen Situation – mit Blick auf die Ziele:
  - Wie sieht Ihre aktuelle Situation aus?
  - Warum ist sie problematisch?
  - Was haben Sie bereits unternommen? Mit welchem Ergebnis?
  - Was hat Sie davon abgehalten, weitere Schritte zu unternehmen?
  - Wer oder was beeinflusst die Situation?
  - Inwieweit können Sie die Ereignisse kontrollieren?
  - Was sind die Konsequenzen, wenn sich nichts ändert?
  - Was hindert Sie daran, das Ziel zu erreichen?

#### KATEGORIE

Reflexion  
auch: Analyse

#### MODERATION

ja

#### KOMPLEXITÄT

●●●○○

#### ZEITAUFWAND

5–20 min

#### TN-Zahl

1–12

Das GROW-Modell wurde von dem Sportpsychologen und Coaching-Experten John Whitmore entwickelt.

#### QUELLE

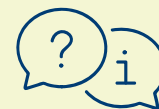
GROW-Modell.  
auf: [academyofsports.de](http://academyofsports.de)  
<https://kurzelinks.de/3sd2>

### **Schritt 3: *Options* (Alternativen sammeln)**

- Die beratenen Personen entwickeln eigenständig Lösungsansätze sowie Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten:  
Was kann die Situation verändern?  
Gibt es Alternativen?  
Was wäre, wenn ...?  
Haben die Optionen unerwünschte Effekte?  
Welche Option erscheint Ihnen umsetzbar?  
Was ist nötig, damit die Option vorstellbar wäre?

### **Schritt 4: *Will* (Aufgaben planen)**

- Entscheidungen treffen und Arbeitsplan aufstellen  
Für welche Lösung entscheiden Sie sich?  
Welche konkreten Schritte werden wann und von wem umgesetzt?  
Mit welchen Hindernissen rechnen Sie? Wie gehen Sie damit um?  
Was benötigen Sie für die Umsetzung?  
Wie und wann werden Sie Unterstützung einfordern und erhalten?  
Wer sollte über die Ziele informiert werden?  
Welche Bedenken haben Sie noch?



## Platzwechsel

### ZIEL/ZWECK

- Betrachten einer Situation/Problems aus der Sicht anderer Beteiligter
- räumliches Erleben und Analyse/Reflexion des Erlebten
- Entstehen unerwarteter Impulse, neuer Wege

### SETTING

- Zwei-Personen-Setting (Coach und zu coachende Person)
- auch in kleiner Gesprächsrunde oder in Seminargröße möglich (etwas weniger tiefe Analyse)

### ABLAUF

#### Schritt 1: Erläuterung der Situation

- Schilderung der problematischen Situation, z. B. verfahrenere Situation mit Mutter/Vater eines Schülers, Gespräch bei der Schulaufsicht im Büro

#### Schritt 2: Perspektivwechsel

- um neuen Blickwinkel einzunehmen (des Elternteils), wechselt TN Platz (setzt sich vor Schreibtisch)
- TN erläutert dem Coach/der Moderation oder der Gruppe, wie sich das Problem aus der neuen Sicht (des Elternteils) darstellt
- Moderation nimmt i. d. R. den ursprünglichen Platz/Sichtweise ein (Schulaufsicht)
- Gezieltes Nachfragen führt durch die Situation.

**Variante:** Beim Übertragen auf ein Beratungsgespräch mit zwei Parteien, in dem selbst moderiert wird, kann ein „Platzwechsel“ auch „live“ Anwendung finden. Hierbei tauschen beide Gesprächsparteien ihren Platz und betrachten die Situation aus der jeweils anderen Perspektive – geführt von der Moderation.

### KATEGORIE

Reflexion  
auch: Analyse

### MODERATION

ja

### KOMPLEXITÄT

● ● ○ ○ ○

### ZEITAUFWAND

10–30 min

### TN-Zahl

1–15

### QUELLE

Beispiel Systemische Beratung:  
Stuhlwechsel.

auf: [hubertbaumann.com](http://hubertbaumann.com)  
<https://kurzelinks.de/7i9y>

# Selbstreflexion: Fragen an mich selbst

## KATEGORIE

Reflexion

## MODERATION

nein

## KOMPLEXITÄT

● ○ ○ ○ ○

## ZEITAUFWAND

individuell

## TN-Zahl

1

## ZIEL/ZWECK

- Aufmerksamkeitslenkung auf die eigenen Denk- und Lernprozesse
- Erkennen von Regulierungsbedarf des eigenen Handelns
- Erlernen neuer Handlungsrountinen
- bezieht persönlichen Arbeitsstil und organisatorische/soziale Bedingungen mit ein

## SETTING

- Papier, Schreibutensilien

## ABLAUF

- Reflexion anhand von individuellen Fragen – je nach Arbeitsumfeld, z. B.:
  - Wo stehe ich im Moment?
  - Was will ich als nächstes angehen?
  - Welchen Nutzen sehe ich für mich persönlich?
  - Welche Erwartungen, Ängste habe ich?
  - Bin ich motiviert?
  - Was gehört zu meiner Verantwortung?
  - Wird mir die Wirkung meines Tuns ersichtlich?
  - Wird mein Tun von anderen akzeptiert?
  - Warum fühle ich mich so?
  - Was kann ich ändern? Was nicht?
  - Welche Rolle oder Funktion hätte ich gern?
  - Was blockiert mich?

## QUELLE

InBig: (Selbst-)Reflexion. Methodenkoffer der ‚Kollegialen Weiterbildung‘.  
auf: [berufsbildung.nrw.de](http://berufsbildung.nrw.de)  
<https://kurzelinks.de/jjfc>





## 90°- bis 360°-Feedback

### ZIEL/ZWECK

- Führungspersonen erhalten Rückmeldung über die Wahrnehmung der Qualität ihrer Arbeit/Führung
- Erkennen von Unterstützungs- und Weiterbildungsbedarf
- Aufdeckung möglicher Diskrepanzen zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung/ Konfliktpotenziale
- Weiterentwicklung der eigenen Kritikfähigkeit
- positives Arbeitsklima durch Transparenz und Fehlerfreundlichkeit

### SETTING

- 90°- bis 360°-Feedback, je nach Anzahl der Perspektiven
- je mehr Perspektiven und TN, desto komplexer Vorbereitung, Prozess und Auswertung
- analog oder digital
- ggf. eine oder mehrere koordinierende Personen, Ablaufplan, standardisierte Fragebögen, System für anonymisierte Aus- und Rückgabe der Fragebögen, Auswertungsbögen, Rahmen für das Teilen der Befragungsergebnisse

### ABLAUF

#### Schritt 1: Feedback

- freiwillige, anonymisierte Rückmeldung mehrerer Personen aus dem Arbeitsumfeld der Führungsperson (z. B. anhand eines standardisierten Fragebogens)
- gleichzeitige Selbsteinschätzung der Führungsperson

#### Schritt 2: Auswertung

- Führungsperson entscheidet selbst, mit wem/in welchem Rahmen sie subjektive Befragungsergebnisse teilt; ggf. mit Unterstützung von Beratungen oder Prozessbegleitung

#### KATEGORIE

Feedback

#### MODERATION

nicht zwingend erforderlich

#### KOMPLEXITÄT



#### ZEITAUFWAND

mehrere Stunden bis Tage  
je nach TN-Zahl und Umfang des Fragebogens

#### TN-ZAHL

5–25

Um die Anonymität der Feedbackgebenden zu gewährleisten, sollte es – auch je nach Gruppe und Themen – eine gewisse Mindestanzahl von TN geben.

**KATEGORIE**  
Feedback

**MODERATION**  
ja

**KOMPLEXITÄT**  
● ○ ○ ○ ○

**ZEITAUFWAND**  
10–20 min

**TN-Zahl**  
10–30

## Fünf-Finger-Feedback

### ZIEL/ZWECK

- zielgerichtete Evaluierung von Workshops/Veranstaltungen durch TN

### SETTING

- Feedback am Ende der Veranstaltung mündlich oder schriftlich
- analog oder digital
- vorbereitetes Flipchart mit einem vergrößerten Handabdruck, Klebezettel, Stifte

### ABLAUF

#### Schritt 1: Vorstellung der Fragen

- fünf Fragen an TN; visuell in Form eines Handabdrucks auf Flipchart:
  - Daumen:** Was fand ich super und möchte ich loben?
  - Zeigefinger:** Was habe ich gelernt oder fand ich bemerkenswert?
  - Mittelfinger:** Was stand für mich im Mittelpunkt?
  - Ringfinger:** Was war heute mein „Schmuckstück“?
  - kleiner Finger:** Was kam für mich zu kurz, wo sehe ich Verbesserungspotenzial?
  - Handfläche:** Was möchte ich anmerken, was wünsche ich mir und welche Vorschläge habe ich?

#### Schritt 2: Reflexion und Notizen

- TN machen sich Gedanken und ggf. Notizen (5 min)

#### Schritt 3: Präsentation des Feedbacks

- TN teilen die Antworten
- Moderation oder TN selbst vermerken sie am entsprechenden Finger
- Austausch und Diskussion zu den Ergebnissen



## Orangen & Zitronen

### ZIEL/ZWECK

- Auflockerung langer Phasen von Präsentationen
- kollegiales Feedback
- positive und kritisch-konstruktive Rückmeldung

### SETTING

- Stuhlkreis
- 10 Orangen und 10 Zitronen (bei 30 TN), Orangen sind von 1 bis 10 durchnummeriert, die Zitronen ebenso
- ggf. Flipchart, Moderationsmaterial

### ABLAUF

#### Schritt 1: Verteilen der Rollen

- Bildung von Dreiergruppen (jeder Gruppe ist eine Nummer zugeordnet)
- Rollen innerhalb der Gruppe auswählen:  
Präsentierende:r = verantwortlich für die Präsentation  
Orange = verantwortlich für die positive Rückmeldung  
Zitrone = verantwortlich für die kritisch-konstruktive Rückmeldung
- zuerst Präsentierende:n wählen, dann Rolle der Orangen oder Zitronen
- bei Teams mit weniger als drei Personen muss eine Person ggf. mehrere Rollen übernehmen

#### Schritt 2: Präsentationen mit Feedback

- erste Präsentation startet mit anschließendem Orangen- und Zitronen-Feedback: Präsentation 1 > Orange 1 > Zitrone 1  
**Formulierungshilfen für Orangen:** „Besonders überzeugend finde ich ...“,  
„Mich inspiriert ...“

#### KATEGORIE

Feedback

#### MODERATION

ja

#### KOMPLEXITÄT

●●○○○

#### ZEITAUFWAND

30–120 min

#### TN-ZAHL

6–30

**Formulierungshilfen für Zitronen:** „Nicht verstanden habe ich ...“, „Vorsicht, Stolpersteine!“, „Habt ihr bedacht, dass ...?“

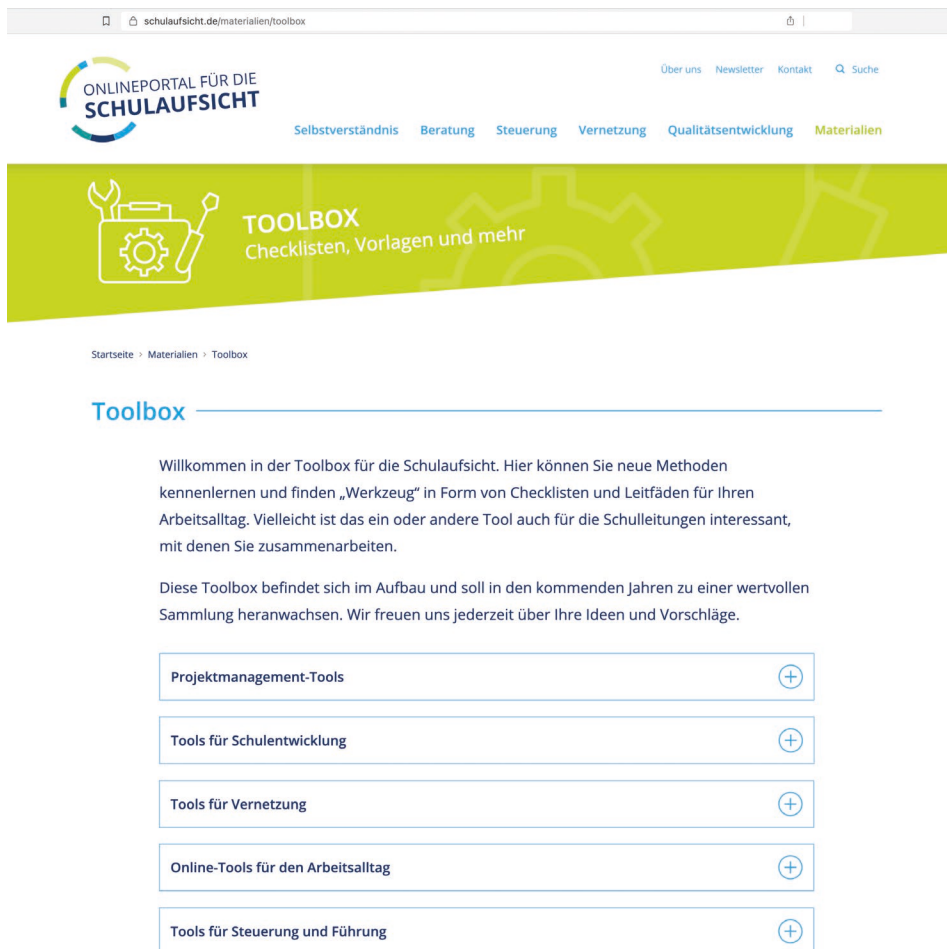
- Möglichkeit für die Teamvertretung, eine kurze Rückmeldung zu dem erhaltenen Feedback zu geben
- Präsentation 2 > Orange 2 > Zitrone 2 > Rückmeldung 2 usw.
- Zeitlimits bringen zusätzlichen Schwung in diese Phase: Während die Präsentationen z. B. 5 min dauern, gibt es für die Feedbacks je 2 min Minuten und für die Rückmeldung durch die Teamvertretung je 1 min. Die Beteiligten können die Zeit selbst mit einem Timer kontrollieren.

### **Schritt 3 (optional): Reflexion**

- v. a. beim ersten Mal empfiehlt sich im Anschluss eine kurze Reflexion: Wie ging es der präsentierenden Gruppe? Wie erging es den Feedbackgebenden in ihrer Rolle?

**Hinweis:** Mit den Zitronen sollte kein destruktives Feedback gegeben, sondern konstruktiv auf Stolpersteine hingewiesen werden.

Weitere Tools und Anregungen finden Sie auf:  
<https://www.schulaufsicht.de/materialien/toolbox>



ONLINEPORTAL FÜR DIE  
**SCHULAUF SICHT**

Über uns Newsletter Kontakt Suche

Selbstverständnis Beratung Steuerung Vernetzung Qualitätsentwicklung **Materialien**

**TOOLBOX**  
Checklisten, Vorlagen und mehr

Startseite » Materialien » Toolbox

## Toolbox

Willkommen in der Toolbox für die Schulaufsicht. Hier können Sie neue Methoden kennenlernen und finden „Werkzeug“ in Form von Checklisten und Leitfäden für Ihren Arbeitsalltag. Vielleicht ist das ein oder andere Tool auch für die Schulleitungen interessant, mit denen Sie zusammenarbeiten.

Diese Toolbox befindet sich im Aufbau und soll in den kommenden Jahren zu einer wertvollen Sammlung heranwachsen. Wir freuen uns jederzeit über Ihre Ideen und Vorschläge.

- Projektmanagement-Tools
- Tools für Schulentwicklung
- Tools für Vernetzung
- Online-Tools für den Arbeitsalltag
- Tools für Steuerung und Führung

**Lassen Sie uns in Kontakt bleiben ...  
oder neu ins Gespräch kommen!**

## SCHLUSSWORT

Wir nehmen aus dem Programm „LiGa – Lernen im Ganztage“ viele Erfahrungen, wertvolle Erkenntnisse und neue Ideen mit. Die Weiterentwicklung der Schulaufsicht wird uns daher auch in Zukunft beschäftigen. Wenn Sie sich ebenfalls damit auseinandersetzen (wollen), lassen Sie uns dazu austauschen.

Ihre Ansprechpartnerin in der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung:

Anna Margarete Davis  
Abteilungsleitung Programme  
E-Mail: [anna.davis@dkjs.de](mailto:anna.davis@dkjs.de)  
Telefon: 030 25 76 76-75

### UNSERE EXPERTISE

- // wirksam nah dran: Bildungsstiftung mit bundesweitem Netzwerk und zehn Standorten
- // bedarfsorientierte Qualifizierungs- und Austauschformate konzipieren und in gemeinsamer Verantwortung umsetzen und/oder begleiten
- // Netzwerke organisieren und moderieren
- // Praxis und Wissenschaft verbinden
- // inhaltliche Impulse setzen
- // Publikationsreihe *Leit-IDEEN. Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung*
- // Onlineportal [www.schulaufsicht.de](http://www.schulaufsicht.de)

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBERIN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH  
Tempelhofer Ufer 11 | 10963 Berlin  
Tel.: (030) 25 76 76 - 0  
info@dkjs.de  
www.dkjs.de

Diese Publikation wurde von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms „LiGa – Lernen im Ganzttag“ angefertigt und von der Stiftung Mercator gefördert.

## REDAKTION

Ricarda Eberhardt, Birgit Frost, Ulrike Krauß,  
Frauke Schulz, Anne Stienen

## LEKTORAT

Kathleen Fietz, Fietz & Feder

## FOTOS

Eva Korn (Titel, S. 83, S. 129); DKJS/André Forner (S. 5); DKJS (S. 7, 8 li., 8 re., 13, 35, 39, 42, 45); privat (S. 10 li., re.); MBW des Landes Schleswig-Holstein (S. 11); Cornelia Picht (S. 12); privat (S. 36); Studioline Photograph (S. 37); Michael C. Möller. (S. 49); DKJS/Markus Lenk (S. 53)

## GESTALTUNG

Carmen König, die königskinder

## DRUCK

Druckhaus Sportflieger, Berlin

© DKJS 2023

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen. Alle Links wurden von der Redaktion im August 2023 überprüft.





[www.schulaufsicht.de](http://www.schulaufsicht.de)

[www.lernen-im-ganzttag.de](http://www.lernen-im-ganzttag.de)