



**Systemische  
Schulentwicklung  
für Startchancen-  
Schulen**



# 1.

## Vorwort

Als Institut für Schulentwicklung und Hochschuldidaktik (ISH) sind wir langjährig in der Lehrkräftefortbildung, Schulentwicklungsberatung und Prozessbegleitung tätig. Dabei übersetzen wir unser ISH zuweilen auch gerne als „Institut für systemische Haltung“, da dies den Kern unserer Arbeit widerspiegelt. Wir legen Wert auf eine authentische Beratung auf Augenhöhe, entwickeln passgenaue Unterstützungsangebote und denken den systemischen Kontext der Schulen immer mit. In dieser kleinen Broschüre skizzieren wir unseren Portfolioansatz. Wir bieten Schulen und ihren Akteur:innen verschiedene Komponenten an, die bedarfsorientiert und zielgerichtet zusammengestellt werden können.



# 2.

## Kombinierbare Komponenten

In der heutigen VUCA-Zeit mit dem disruptiven Potenzial von Künstlicher Intelligenz für das gesamte Schulsystem und insbesondere die traditionellen Aufgaben- und Prüfungsformate, den vor allem psycho-sozialen Nachwehen einer jahrelangen Pandemie, dem anhaltenden Krieg innerhalb Europas, der globalen Klimakrise und der Gefährdung unserer Demokratie können Schulen keine linearen Antworten mehr auf zirkuläre Fragen geben. Schule muss sich wandeln – und tut es auch längst. Doch ein jeder tiefgreifende Transformationsprozess bedarf Zeit, Geduld, professioneller Begleitung und einer klaren Vision.

Wir sagen: Aufgrund der obig skizzierten Herausforderungen unserer Gegenwart und Zukunft befindet sich eine JEDE Schule in herausfordernder Lage. Dennoch wissen wir um die besonderen sozioökonomischen Bedingungen, mit denen sich Startchancen-Schulen auseinandersetzen haben. Daher sind die Programmziele, den Bildungserfolg stärker von der sozialen Herkunft zu entkoppeln und die Basis-

kompetenzen Mathe/Deutsch zu verbessern, im Sinne einer größeren Chancengerechtigkeit richtig und wichtig. Damit diese Ziele jedoch erreicht werden können, muss jedwede Maßnahme und Aktivität in den Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung gestellt werden. Denn sonst produziert auch dieses Programm massig Lösungen erster Ordnung („Mehr vom Gleichen.“), die nicht miteinander verzahnt sind und den handelnden Personen am Ende des Tages lediglich Mehrarbeit generieren.

Damit das Startchancen-Programm und die daran teilnehmenden Schulen das weitreichende Potenzial für einen Bildungswandel ausschöpfen können, muss die Grenze der reinen Unterrichtsentwicklung übertreten werden. Wir helfen Schulen dabei, ihren Schulentwicklungsprozess im Geiste der Programmziele systematisch zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Dabei greifen wir nicht auf Angebote von der Stange zurück, sondern bieten flexibel kombinierbare Komponenten für Ihre Unterstützung und Begleitung an.



*„Wir arbeiten mit dem Team des ISH in verschiedenen Bereichen, aber besonders zum Kooperativen Lernen und in der Sprachförderung zusammen. Wir freuen uns sehr über einen Partner, der mit großer Professionalität und Sachverstand zur Ausschärfung, Reflexion und Evaluation unserer Arbeitsschwerpunkte beiträgt. Der direkte Austausch mit dem ISH-Team war für uns jederzeit erfreulich, unkompliziert und zielführend. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und die gemeinsame Weiterentwicklung unserer innovativen Konzepte zum Kooperativen Lernen.“*

- Nicole Schlette - Schulleiterin der Green Gesamtschule





## 2.1 Schulentwicklungsberatung

Wir beraten Ihre Schule zu spezifischen Fragen der Schulentwicklung, insbesondere in den Gestaltungsbereichen Unterricht, Erziehung, Beratung von Schülerinnen und Schülern, aber auch auf den Ebenen Personal und Team, Organisation und Administration sowie Kooperation und Netzwerke in der Bildungslandschaft.

Dabei kann eine Beratung kurzfristig als Akutintervention erfolgen, als lösungsfokussierte Kurzzeitberatung gestaltet sein, über einen definierten Projektzeitraum laufen oder längerfristig vereinbart werden.

Einer Beratung liegt stets ein klares Beratungsanliegen zugrunde. Damit ist sie themen- und zielbezogen und zeitlich befristet. Die Beratung kann mit der Schulleitung, Steuergruppe oder einem Startchancen-Projektteam durchgeführt werden und natürlich auch Phasen beinhalten, in denen weitere Schulmitglieder hinzugezogen werden.

### Publikationen zum Thema „Schulentwicklung“

- Sawatzki (2020): 75 Bildkarten. Veränderungsprozesse. Anregen, begleiten, reflektieren. Weinheim: Beltz.
- Sawatzki, Vanier (2024): Future Skills als Impulse für Schule und Fortbildung. In: Daschner, Schoof-Wetzig: Weißbuch Lehrkräftefortbildung. Impulse und Szenarien für gute Praxis. Weinheim: Beltz. S. 474-492.
- Rolff, Sawatzki, Schaumburg (2024): Schule in Transformation. Wie Schule auf eine unbekannte Zukunft vorbereiten und gleichzeitig die Strukturdebatte entspannen kann. Weinheim: Beltz.





## 2.2 Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung unterscheidet sich von der Schulentwicklungsberatung in ihrer Länge und Ergebnisoffenheit. Auch eine Begleitung definiert zu Beginn der Zusammenarbeit klare Ziele, die jedoch im Laufe des Prozesses angepasst und durch weitere ergänzt werden können.

Treffen finden im Rahmen einer Prozessbegleitung in einem gemeinsam vereinbarten Turnus (und ggf. zusätzlich nach Bedarf) statt, zum Beispiel quartalsweise, 6-wöchentlich oder in einer engeren Taktung. Während die Beratung eher anlassbezogene Treffen vorsieht, bietet der feste Turnus der Prozessbegleitung eine leichtere Möglichkeit, gemeinsam auf die Metaebene zu wechseln und den insgesamt Schulentwicklungsprozess sowie die systemischen Zusammenhänge zu überblicken.



## 2.3 Fortbildung

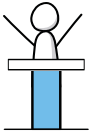
Wir bieten seit fast 20 Jahren Fortbildungen für Lehrkräfte als schulinternes (Gesamt- und Teilkollegien) sowie -externes Format (Einzelpersonen) zu allen möglichen Themen der Schul- und Unterrichtsentwicklung an. Zudem sind wir im Vorstand des DVLfB vertreten (Deutscher Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung e.V.).

Unsere Veranstaltungen reichen von der 45-minütigen Mikrofortbildung bis zum 1-jährigen Zertifikatskurs und mischen je Bedarf und Vereinbarkeit präsen- te mit distanten sowie synchrone mit asynchronen Anteilen. In der Regel finden die Fortbildungen an den Schulen selbst, teils in Veranstaltungszent- ren und gelegentlich (zum Beispiel für Schulleitungsteams oder Steuergrup- pen) auch in unseren eigenen Institutsräumen statt.



*„Zusammenarbeit mit besonderem Erfolgsfaktor: Das ISH ist seit vielen Jahren ein erfolgreicher Partner unserer Schule. Die Planung und Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen, der gegenseitige fachliche Austausch in allen Fragen des Fortbildungswesens, eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe und der Faktor Mensch, der stets im Mittelpunkt steht, prägen unsere Zusammenarbeit. Das ISH unterstützt unsere Schule schon lange und konnte uns mit seiner besonderen Expertise immer in der Erfolgsspur halten. Wir freuen uns nach mehreren Jahren des gemeinsamen Weges auf eine weiterhin erfolgreiche Zusammenarbeit und wünschen dem ISH alles Gute. Das ISH kann als zuverlässiger und höchstkompetenter Partner im Bildungsbe- reich allen interessierten Gruppen voll empfohlen werden.“*

- Timo Marquardt, Didaktische Leitung der Gesamtschule Osterfeld, Oberhausen



## 2.4 Moderation

Oft benötigt eine Schule (noch) keine Fortbildung mit fachlichem Input, sondern (zunächst) eine Moderation zur Reflexion der bestehenden Schulkultur, zur Identifizierung und Vereinbarung gemeinsamer Ziele und Visionen oder zur Prozessplanung.

Wir moderieren solche Austausch- und Aushandlungsformate mit Gesamtkollegen und weiteren Mitgliedern der Schulgemeinschaft, bereiten Umfragen vor und anschließend auf und unterstützen und entlasten Schulleitungen in den weiteren Prozessen.

Sei es eine Leitbildentwicklung, eine Zukunftswerkstatt oder ein Barcamp: Durch externe Moderation können Kommunikationsprozesse professionalisiert und Commitments zielorientiert und zeitökonomisch erreicht werden.



© Adrian Klein



*„Als ehemalige Schulleiterin der Green Gesamtschule Duisburg – Trägerin des Deutschen Schulpreises Spezial 2021 – und als Moderatorin für Kooperatives Lernen kenne ich das ISH aus einer langjährigen Zusammenarbeit, zuletzt im Rahmen der Digitalen Fortbildungsoffensive NRW, in der das ISH die Fortbildung der Moderierenden aus der staatlichen LehrerInnenfortbildung konzipierte und durchführte. Das ISH zeichnet sich durch eine hohe Kompetenz im Rahmen aller Prozesse aus, die zur Zeit notwendige Bausteine für Transformationsprozesse abbilden.“*

- Martina Zilla Seifert



## 2.5 Training

Wenn die Ziele und Inhalte klar sind, braucht es zuweilen neue Handlungskompetenz oder Handlungsrouninen. Diese können in unseren Lehrkräftetrainings erworben werden. Wir arbeiten hier mit wirksamen und wissenschaftsorientierten Methoden, mit einem hohen Praxis- und Übungsanteil, mit echtem Feedback und – je nach zu trainierender Fertigkeit – ggf. mit Verfahren der Videografie und Transkriptanalyse.

Mithilfe des Doppeldeckerprinzips und im Sinne des Scaffolding werden unsere Teilnehmenden an die aufzubauenden Kompetenzen herangeführt und in der Umsetzungs- und Trainingsphase begleitet. Sie erleben sich sowohl in der Rolle der Lernenden als auch der Lernbegleitenden und reflektieren, was es für eine wirkungsvolle Umsetzung im Unterrichts- und Lernsetting braucht.



## 2.6 Coaching

Ergänzend und begleitend zu Beratungen, Fortbildungen oder Trainings können Einzelcoachings für Schulleitungsmitglieder und pädagogische Führungskräfte, für Lehrkräfte und weiteres pädagogisch tätiges Personal bei der Umsetzung von Maßnahmen und bei der Erreichung übergeordneter Ziele dienlich sein. Wir wissen, dass ein individuelles Coaching oftmals stärkere Fortbildungseffekte erzielt als eine Fortbildung selbst. Durch das Einzelsetting eröffnet sich ein größerer Raum, die je eigenen Anliegen, Grundvoraussetzungen, Ziele, Bedarfe, Sorgen und Potenziale reflexiv in den Blick zu nehmen und konstruktiv zu bearbeiten.

Ein Coaching ist eine in der Regel flankierende Maßnahme, die den Erfolg eines Schulentwicklungsvorhabens auf Individualebene absichert.



*„Mit dem Team des ISH arbeiten wir seit vielen Jahren erfolgreich zusammen. Wir schätzen uns glücklich, in Co-Herausgeberschaft Kartensets und Praxisleitfäden im Beltz Verlag und auf unserer IQES-Plattform veröffentlichen zu können. Was die Arbeit des ISH-Teams auszeichnet? Pädagogischer Optimismus, didaktische Intelligenz und Engagement für eine zeitgemäße Bildung. Ein Engagement, dass mit dem (selber) Lernen beginnt und bei den Lernenden auch wirklich ankommt.“*

- Gerold Brägger - Geschäftsführer IQES online





## 2.7 Supervision

Im Rahmen einer Teamsupervision z. B. für Schulleitungsteams, Steuergruppen oder Projektteams werden die eigene Rolle, Position und Funktion reflektiert. Es werden gruppensystemische und systemische Aspekte berücksichtigt und die gemeinsamen Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrukturen entwickelt.

Die Supervision bietet Gelegenheit, die Zusammenarbeit in einem Steuerungsteam zu professionalisieren und – fernab persönlicher Be- und Empfindlichkeiten – ganz in den Dienst der Schulentwicklung zu stellen.



## 2.8 Reflecting Teams

Reflecting Teams sind eine Form kollegialer Beratung, die innerhalb des eigenen Kollegiums oder der eigenen Fachgruppe, ebenso gut aber auch in schulübergreifenden Gruppenkonstellationen zum Einsatz kommen können. In diesem Format werden ein systemischer Coachingansatz (im Sinne einer Prozessberatung) mit den Expertisen und Perspektiven aller Anwesenden (im Sinne einer Fachberatung) kombiniert.

Wenn sich Reflecting Teams schulübergreifend und translokal konstituieren, können sie in einem gerahmten und moderierten Online-Setting stattfinden. An der eigenen Schule bietet sich das Präsenzformat an.

[www.screenar.io](http://www.screenar.io)

**Ihr digitales Tool  
für kooperatives  
Lernen und Lehren.**



**iSH**  
SCHULE

[www.digitaler-stuhlkreis.de](http://www.digitaler-stuhlkreis.de)

**Kennenlernen und  
Reflektieren -  
digital gestützt.**



**iSH**  
SCHULE

[www.didaktische-schieberegler.de](http://www.didaktische-schieberegler.de)

**Entdecken,  
Diskutieren,  
Entwickeln.**



**iSH**  
SCHULE



## 2.9 Qualifizierungsprogramme

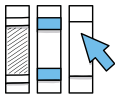
Wir sind nicht nur Beratungs- und Fortbildungs-, sondern auch Ausbildungsinstitut. So bieten wir eine grundständige Ausbildung „Systemisches Coaching“, die von der Systemischen Gesellschaft (SG) zertifiziert wird. Wenn Schulen mehr systemisches Denken und Handeln in ihren eigenen Reihen verankern möchten, kann eine Teilnahme einzelner Kolleg:innen an unseren Aus- und Weiterbildungsprogrammen sinnvoll sein. Diese halten wir unter dem Titel „Quali-C“ (Qualifizierung Coaching) bereit.

Auch wenn die Moderationskompetenz innerhalb des Kollegiums gestärkt werden soll, haben wir eine entsprechende Qualifizierungsreihe in petto: Unsere „Quali-T“ (Qualifizierung Training) unterstützt Lehr- und Leitungspersonal bei der Professionalisierung im Bereich Fortbildungsplanung und -designing sowie in der konkreten Veranstaltungsmoderation.

### Publikationen zum Thema „Kooperatives Lernen“

- Sawatzki (Hg.), Becker, Ewering, Friedrich, Preuß (2016): Kooperatives Lernen. Das Praxisbuch. Augsburg: Auer.
- Sawatzki (2018): Die große Methodenbox zum Kooperativen Lernen. 2. Auflage. Hamburg: Persen.
- Sawatzki (Hg.), Becker, Ewering (2020): Praxisleitfaden Kooperatives Lernen und Heterogenität. Aktivierende Klassenführung für Inklusion und Gemeinsames Lernen. Weinheim: Beltz.
- Sawatzki, Mundelsee, Hänze, Jurkowski (2022): Partner- und Gruppenarbeit lernwirksam gestalten. Weinheim: Beltz.

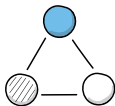




## 2.10 Produkte und Materialien

Wenn eine Schule im Laufe der Beratung oder Prozessbegleitung Bedarfe feststellt, die über fundierte Materialien oder etablierte Programme und Produkte angesprochen werden können, unterstützen wir bei der Vermittlung, Verzahnung und Verankerung. Seien es Diagnostik-Apps für Mathematik und Deutsch, individuelle, adaptive Förderprogramme oder umfangreiches und personalisierbares Unterrichtsmaterial zur Literacy-Förderung: Durch unser Partnernetzwerk haben wir Zugang zu nützlichen und bewährten Instrumenten, die auf die Erreichung der Programmziele einzahlen.

Auch weiterführende Dienstleistungen wie evaluierte Sozialkompetenztrainings, individuelle Lerncoachings und Mentoringprogramme für Schülerinnen und Schüler können wir bei Bedarf und Interesse vermitteln.



## 2.11 Netzwerke und Austauschformate

Die Verbesserung der Chancengerechtigkeit ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und liegt nicht allein in schulischer Verantwortung. Daher sind auch andere Instanzen in den Dialog und die Entwicklung gangbarer Lösungen einzubeziehen. Seien es Schulaufsichten, Schulträger oder Schulämter, Landesinstitute und Ministerien, Stiftungen, Vereine und Verbände: Wir bieten an, Formate und Austauschtreffen zwischen den verschiedenen Akteursgruppen zu moderieren, damit die Umsetzung von erfolgversprechenden Maßnahmen und Aktivitäten partizipativ, transparent und systemisch diskutiert, geplant und durchgeführt werden kann.

Darüber hinaus bieten sich sogenannte Erfa-Gruppen (=Erfahrungsgruppen) an, an denen Vertretungen verschiedener Startchancen-Schulen (z. B. derselben Region, der gleichen Schulform oder mit ähnlich gelagerten Schulentwicklungsvorhaben) teilnehmen. Regelmäßige Vernetzungstreffen bieten dann Gelegenheit, Good Practice auszutauschen, gemeinsam die Problemlösekompetenz bei auftretenden Hindernissen zu stärken oder gemeinschaftliche Projekte (wie kollegiumsübergreifende Fortbildungen, Barcamps oder TaskForces) zu planen und zu reflektieren.

Wir planen, solche Vernetzungs- und Austauschveranstaltungen aufzubauen und den interessierten Startchancen-Schulen anzubieten.



# 3.

## Bezug zu den Programmzielen

Laut der [Bund-Länder-Vereinbarung \(BLV\)](#) zielt das Startchancen-Programm auf eine Halbierung der Anzahl jener Schülerinnen und Schüler ab, die die Mindeststandards in Lesen, Schreiben und Rechnen verfehlen (S. 6). Zur Stärkung dieser Basiskompetenzen werden mit dem Programm besonders die Grundschulen adressiert (60% aller teilnehmenden Schulen, S. 8).

Es geht jedoch darüber hinaus auch um die Förderung der sozial-emotionalen Kompetenzen, um die insgesamt Persönlichkeitsbildung der Schülerinnen und Schüler sowie um die Befähigung zur demokratischen Teilhabe (S. 6).

Damit diese Ziele erreicht werden können, muss das schulische Personal entsprechend befähigt und fortgebildet werden ([Anlage 3](#), S. 1 und insbesondere S. 6). Hierfür können externe Dienstleistungen zur Beratung und Unterstützung herangezogen werden (ebd.).

Insbesondere das Chancenbudget (Programmsäule II) soll zur Stärkung der Schulentwicklungs-

kapazität beitragen (BLV, S. 12) und datenorientiert und in systematischen Entwicklungszyklen das schulische Qualitätsmanagement verbessern (Anlage, 3, S. 1 und insbesondere S. 5).

Durch das Startchancen-Programm sollen eine positive, wertschätzende Schulkultur und eine lernförderliche Elternzusammenarbeit gefördert werden (ebd., S. 5). Auch die multiprofessionelle Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Schulen soll ausgebaut und weiterentwickelt werden (BLV, S. 14). Hierfür braucht es abgestimmte Ziele, klare Rollen, geklärte Teamstrukturen und ein erweitertes Fortbildungsverständnis an den Schulen.

Wir unterstützen auf all diesen Ebenen und helfen Ihnen dabei, Ihre jeweiligen Schul- und Unterrichtsentwicklungsvorhaben vor dem Hintergrund der Programmziele zu identifizieren und nach innen und außen zu kommunizieren. Wir entwickeln mit Ihnen gemeinsam eigene Ziele, passende Maßnahmen und jeweilige Aktivitäten zur Umsetzung.



*„Die Zusammenarbeit mit der ISH-Gruppe war immer hochprofessionell. Ob in größeren Gruppen mit Lehrkräften oder in kleineren Gruppen mit Schülerinnen und Schülern wurden nachhaltige Lernprozesse stets motivierend initiiert.“*

- Dirk Braun, Gründer und Schulleiter der Gesamtschule Höhscheid, Solingen

# 4.

## Prototypischer Ablauf einer Prozessbegleitung

Ein jeder Schulentwicklungsprozess ist einzigartig. Das zeigt unsere langjährige Praxis. Daher ist ein prototypischer Ablauf immer nur bedingt übertragbar. Dennoch gibt es wiederkehrende Strukturen und Prinzipien, die in jedem Prozess eine Rolle spielen.

Startchancen-Schulen können einzelne der obig beschriebenen Komponenten mit uns vereinbaren (z. B. Fortbildungstage, Coachings oder Moderationen). Wir empfehlen jedoch ausdrücklich eine prozessorientierte und somit längerfristige Zusammenarbeit. Unter 2.2 wird die Komponente der Prozessbegleitung skizziert, welche das Herzstück unserer Arbeit an und mit Startchancen-Schulen darstellt. Wie eine solche Prozessbegleitung exemplarisch aussehen kann, das soll hier vertiefend dargestellt werden:

### Überblick:

---

- |          |                                       |          |                              |
|----------|---------------------------------------|----------|------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Kontakt</b>                        | <b>6</b> | <b>Maßnahmenplanung</b>      |
| <b>2</b> | <b>Angebot</b>                        | <b>7</b> | <b>Umsetzungsplanung</b>     |
| <b>3</b> | <b>Auftragsklärung &amp; Kontrakt</b> | <b>8</b> | <b>Implementierungsphase</b> |
| <b>4</b> | <b>Standortanalyse</b>                | <b>9</b> | <b>Evaluation</b>            |
| <b>5</b> | <b>Zielbildung</b>                    |          |                              |



*„Das ISH stellt die Werkzeuge und Methoden stets in einen Pädagogischen Zusammenhang. Die Konzepte sind wissenschaftlich fundiert und die Kolleginnen und Kollegen des ISH forschen auch selbst in den Bereichen von Bildung und Fortbildung.“*

- Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff – Pionier der Schulentwicklung im deutschsprachigen Raum und Mitglied des „Instituts für Schulentwicklungsforschung“ der TU-Dortmund



## Eine mögliche Reiseroute

Die nachfolgende Prozessübersicht zeigt einen prototypischen Ablauf unserer Prozessbegleitung. Die genaue Reiseroute und die Terminplanung legen wir im gemeinsamen Austausch fest.





## 4.1 Kontakt

Am Anfang einer jeden Zusammenarbeit steht der Erstkontakt, sei es telefonisch, per Videokonferenz oder persönlich vor Ort. Wir widmen uns in diesem Erstgespräch dem gegenseitigen Kennenlernen, der Identifikation Ihres Anliegens und der Vorstellung unserer Ansätze und Angebote.

Gerne können Sie einen Termin für ein solches Gespräch direkt mit uns [vereinbaren](#). Sie können auch im Vorfeld ein [Formular](#) ausfüllen, das uns zur Vorbereitung dieses Gespräches hilft.



## 4.2 Angebot

Nach dem gemeinsamen Gespräch stellen wir Ihnen ein Komponentenangebot zusammen, aus dem die jeweiligen Unterstützungsformate, der kalkulierte Aufwand und die erforderlichen Ressourcen hervorgehen.



## 4.3 Auftragsklärung & Kontrakt

Sobald die formalen Aspekte geklärt sind, starten wir mit einer gründlichen Auftragsklärung. Hierbei geht es um Ziele (Veränderungswunsch), Ausgangsbedingungen (Kontext) und die Klärung der Rollen und Erwartungen aller beteiligten Personen.

Wir entwickeln eine gemeinsame Agenda der Zusammenarbeit, planen Termine und Turnus und vereinbaren Kommunikationskanäle und Dokumentationsstrukturen.

Sobald wir den übergeordneten Auftrag gemeinsam geklärt haben und das Angebot Ihren Vorstellungen entspricht, starten wir mit zwei wichtigen Vereinbarungen:

- Der juristische Vertrag hält die formalen Rahmenbedingungen unserer Zusammenarbeit schriftlich fest – transparent und verbindlich.
- Der psychologische Vertrag ergänzt diesen durch eine vertrauensbasierte Absprache. Dabei geht es vor allem um Verschwiegenheit, den sensiblen Umgang mit personenbezogenen Informationen und um besondere Konstellationen wie Coachings im Auftrag Dritter.

Beide Vereinbarungen schaffen Sicherheit – für Sie, für uns und für alle Beteiligten.



## 4.4 Standortanalyse

Der Ausgangspunkt einer jeden Schule ist hochindividuell. Daher beginnen wir jeden Prozess mit einer Standortanalyse. Liegen der Schule aktuelle Ergebnisse aus externen Evaluationen vor (z. B. QA oder COPSOQ), so ziehen wir diese für eine datenorientierte Ziel- und Maßnahmenentwicklung heran. Doch auch interne Befragungen sind in dieser Phase bedeutsam, um der Außen- eine Innenperspektive hinzuzufügen und ein vollständigeres Gesamtbild zu erhalten.

Wir unterstützen Sie beim Anlegen und Auswerten von Befragungsinstrumenten und bieten unsere Außenperspektive bei der Interpretation der Ergebnisse an. Dabei berücksichtigen wir explizit auch die länderspezifischen Qualitäts- und Referenzrahmen, die ein gemeinsames Verständnis für die Qualität von Schule schaffen und Ausgangspunkt sind für deren Sicherung und Weiterentwicklung.



## 4.5 Zielbildung

Um von Daten zu Taten zu gelangen, müssen anschlussfähige, identifikationsstiftende und verbindliche Ziele formuliert werden. Wir begleiten die Schulgemeinschaft in größer angelegten, partizipativen Prozessen der Visionsbildung und Zieldefinition und unterstützen auch Projektteams und Schulleitungen im Kleinen bei der Ausschärfung der kurz-, mittel- und langfristigen Schulentwicklungsziele.

Wir nutzen Modelle wie den Golden Circle, um dem Kern einer gemeinsamen (pädagogischen) Vision näher zu kommen, und bringen Instrumente und Verfahren wie das Systemische Konsensieren zum Einsatz, um ein differenziertes Bild zu gewinnen und tragfähige, belastbare Ziele zu committen.





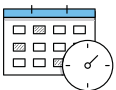
## 4.6 Maßnahmenplanung

Wir leiten „Maßnahmen“ von „Maß nehmen“ ab. Daher ist es in dieser Phase von entscheidender Bedeutung, die bisherigen Maßnahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung auf Herz und Nieren zu prüfen, gut Funktionierendes und Bewahrenswertes zu identifizieren, neue Bedarfe zu eruieren, Ideen zu kreieren, Vorhandenes zu optimieren und unverhältnismäßig Aufwändiges oder wenig Ertragreiches zu deimplementieren. Wir arbeiten in dieser Phase zum Beispiel mit dem BIOplus-Modell von Stephan Huber, um Maßnahmen stimmig vor dem Hintergrund hoher Ansprüche und begrenzter Ressourcen zu identifizieren.



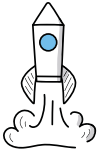
«BIOplus» ist assoziiert mit: Bewahren, Innovieren, Optimieren und Sistieren, d. h. (vorübergehend) Abschaffen. Es geht darum, ressourcenschonend, integrativ und strategisch zielverfolgend Bewährtes in Schule zu bewahren, in partizipativen Prozessen Innovation im Sinne von Veränderung und Neuem einzuführen, Vorhandenes oder Praktiziertes zu optimieren in der Steigerung der Effektivität oder der Effizienz und schließlich Aufwändiges oder wenig Nutzbringendes temporär oder sogar dauerhaft zu sistieren, abzuschaffen, wegzulassen.

Mehr Infos unter → [www.Bildungsmanagement.net/BIO-Strategie](http://www.Bildungsmanagement.net/BIO-Strategie)



## 4.7 Umsetzungsplanung

Sobald Ziele und Maßnahmen geklärt sind, geht es an die Entwicklung einer Implementationsstrategie und die konkrete Umsetzungsplanung. Wir bringen Ideen und Methoden ein, wie eine Roadmap erstellt werden kann, und prüfen mit Ihnen gemeinsam, inwieweit Tools wie ein Gantt-Chart oder Kanban-Board entlastend und unterstützend sein können. In dieser Phase geht es auch um die Frage, welche bestehenden Strukturen und vorhandenen Ressourcen genutzt werden können. Denn: Wir möchten zwar bei der insgesamt Professionalisierung der Schulentwicklungsaktivitäten (auch unabhängig vom Startchancen-Programm) helfen, jedoch ressourcenschonend agieren und nicht mit neuen (digitalen oder analogen) Tools überfrachten. Wir folgen dem Prinzip „form follows function“, sodass diejenigen Instrumente, die wir heranziehen, stets einen echten Mehrwert schaffen müssen.



## 4.8 Implementierungsphase

In der Umsetzungsphase der beschlossenen und geplanten Maßnahmen und Aktivitäten benötigen die handelnden Protagonist:innen vielleicht besondere Unterstützung, um Unsicherheiten abzubauen und Routinen aufzubauen. Hier greifen unsere flankierenden Unterstützungsangebote der Beratung, des Coachings, der Supervision und der Reflecting Teams. So kann sichergestellt werden, dass die Prozesse iterativ und adaptiv erfolgen.



## 4.9 Evaluation

Erst wenn die Wirksamkeit konkreter Maßnahmen überprüft wird, kann über deren Erfolg eine Aussage getätigt werden. Wir unterstützen Sie von Beginn an bei der Frage, wie diese Wirksamkeit gemessen werden kann, welche Items und Indikatoren zugrunde gelegt werden sollen und wie die Ergebnisse transparent gemacht werden.

Wir arbeiten datengestützt und zielorientiert und helfen Ihnen und Ihrer Schulgemeinschaft dabei, sich aufs Wesentliche zu fokussieren.

Wir betrachten ein jedes Evaluationsergebnis nicht als Endpunkt eines Prozesses, sondern als Ausgangspunkt für die nächsten Schritte. In diesem Sinne entwickeln wir auf Basis der Evaluation gemeinsam mit Ihnen Ableitungen, Feinjustierungen und Strategieanpassungen.

## Publikationen zum Thema „Bewegtes Lernen“

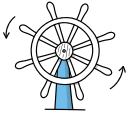
- Sawatzki, Kuhn (2018): Unterricht und Seminare lebendig gestalten. Eine außergewöhnliche Methodensammlung. Energizer & Co. Weinheim: Beltz.
- Sawatzki, Kuhn, Dürhager, Lambeck (2022): Erlebnisorientierte Klassenführung. Von der Gruppe zum Team, vom Erlebnis zum Ergebnis. Weinheim: Beltz.
- Sawatzki (Hg.), Brägger, Grilborzer, Kuhn (2023): Digitalen Unterricht und Online-Seminare lebendig gestalten. Webgizer & Co. Weinheim: Beltz.





# 5.

## Beispielanliegen

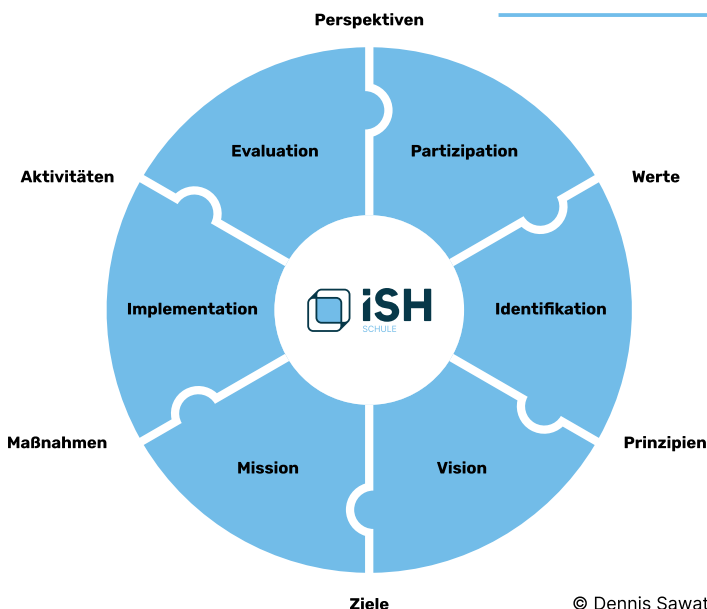


### 5.1 Leitbildentwicklung

Ihre Schule möchte im Zuge des Startchancen-Programms an ihrem Leitbild arbeiten. Es sollen grundsätzliche Fragen geklärt werden, aus denen sich wieder eine stärkere pädagogische Geschlossenheit entwickeln lässt. Dies möchte die Schule zum Ausgangspunkt nehmen, um über einen verantwortungsbewussten und zielgerichteten Einsatz der zusätzlichen finanziellen Mittel entscheiden zu können.

Nach einem intensiven Vorgespräch mit der erweiterten Schulleitung, an dem auch weitere Akteursebenen der Schule teilgenommen haben, findet ein Pädagogischer Tag statt. Hier werden ausgehend von den je individuellen und gemeinsamen Werten konkrete Ziele formuliert, welche als Leitplanken des gemeinsamen Leitbildes fungieren sollen. In einem ko-kreativen Prozess werden erste Ideen und Wünsche entwickelt, wie diese Ziele erreicht und umgesetzt werden können.

In der Nachbetrachtung und Nachbearbeitung des Tages arbeitet eine Projektgruppe das Leitbild mit seinen Leitzielen weiter aus und stellt das Ergebnis auf einer beschlussfähigen Konferenz und anschließend schulweit über die internen Kommunikationskanäle vor.



### Unser Leitbild-Zyklus

Der Leitbild-Zyklus verdeutlicht unsere Herangehensweise: Wir beginnen partizipativ, indem wir neben dem Kollegium auch Vertreter: innen aus der Schüler- und Elternschaft sowie weiteres pädagogisches und nicht-pädagogisches Personal einbeziehen.

Weitere Infos: [www.leitbild.schule](http://www.leitbild.schule)



## 5.2 Diagnosegeleitete Förderung der Lese- & Schreibkompetenz

Ihre Schule möchte die individuelle Förderung der Literacy-Kompetenzen stärken und besser fundieren. Dafür wird ein Instrument gesucht, welches zunächst bei der Diagnostik hilft und entsprechende Daten generiert, die eine passgenaue individuelle Förderung der Lernenden zulassen.

Wir reflektieren die bisherige Praxis an Ihrer Schule im Umgang mit Heterogenität und individueller Förderung, prüfen neue Möglichkeiten für Diagnose-Screenings und Förder-Apps und beraten Sie in der Frage, wie der Einsatz solcher Tools im Unterricht pädagogisch und didaktisch sinnvoll erfolgen kann.

Darüber hinaus geben wir Ihnen einen unabhängigen Überblick über verschiedene Plattformen, welche speziell für dieses Thema Unterrichtsmaterialien bereitstellen. Des Weiteren erörtern wir die Möglichkeiten, die pädagogisch Mitarbeitenden adäquat zu informieren sowie ein flankierendes Unterstützungssystem aufzubauen (Fortbildung, Mentoring, Hospitation, Coaching o. Ä.).



## 5.3 Mit psychischer Gesundheit gute Schule gestalten

Sie sehen in der Schülerschaft und im Kollegium starke Belastungen auf psychosozialer Ebene, die Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit aller nehmen. Wir helfen Ihnen dabei, diese Belastungsfelder und -faktoren systematisch zu erfassen und strukturiert zu bearbeiten.

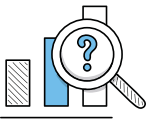
Themen wie Salutogenese, Resilienz und Growth Mindset, aber auch Probleme wie Mobbing und diskriminierendes Verhalten werden ebenso unter die Lupe genommen wie die räumlichen und zeitlichen Möglichkeiten bewertungsfreier Zonen, sozialer Begegnung und individuellen Rückzugs.

Wir reflektieren mit Ihnen, welche Möglichkeiten der Psychohygiene und welche Präventivmaßnahmen schon heute bestehen und niedrighschwellig von Ihrer Schule in Anspruch genommen werden können. Wir stellen zudem sicher, dass Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und zur Stärkung des sozialen Miteinanders nicht als Einzelaktivitäten umgesetzt, sondern stets in den größeren systemischen Zusammenhang der Schulentwicklung gesetzt werden.

# 6.

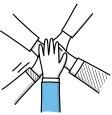
## Prinzipien unserer Arbeit

Das ISH ist ein freies und unabhängiges Beratungs- und Fortbildungsinstitut, das sich zur Aufgabe gemacht hat, schulische Protagonist:innen von außen zu unterstützen. Wir sind ein Team aus qualifizierten Schulentwicklungsberatern, Fortbildungsmoderierenden, systemischen Coaches und zertifizierten Supervisor:innen und möchten gleichermaßen Lehrende wie Lernende, Leitende wie Begleitende in und rund um Schule unterstützen.



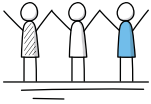
### 6.1 Prozess- und Fachberatung

Wir unterscheiden zwischen Prozess- und Fachberatung. Als Prozessbegleitende tragen wir die Verantwortung für die Prozessqualität und Sie mit Ihrer fachlichen und schulischen Expertise für die Ergebnisqualität. Natürlich ziehen wir bedarfsgerecht externe Expertinnen und Experten hinzu, die Ihnen als Fachberatende zur Seite stehen. Unsere Leistung sehen wir jedoch vor allem in der Prozessberatung und kontinuierlichen Begleitung Ihrer Schule. Hierfür stellen wir Ihnen eine qualifizierte und erfahrene Person an die Seite, die Sie als feste Ansprechperson längerfristig begleitet.



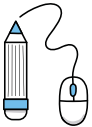
### 6.2 Allparteilichkeit

Wir folgen dem Prinzip der Allparteilichkeit. Wir bilden keine Koalition mit Schulleitung oder anderen Protagonist:innen, sondern nehmen alle Stimmen und Perspektiven wahr und ernst. Wir sind davon überzeugt, dass hinter jedem Verhalten ein guter Grund steckt, und sehen unsere Aufgabe nicht darin, Menschen von einer Position zu überzeugen, sondern sie zu informieren und in ihrer Autonomie zu stärken. Darüber hinaus vermitteln wir zwischen den Instanzen und fördern die allgemeine Dialogfähigkeit auch und besonders in herausfordernden Zeiten.



## 6.3 Systemik

Wir arbeiten systemisch. Das bedeutet für uns, dass wir Betroffene zu Beteiligten machen, Zurückhaltenden oder Abwesenden eine Stimme verleihen, die systemische Komplexität von Schule berücksichtigen, eine bedingungslos wertschätzende Haltung leben und lösungs-, ressourcen- und prozessorientiert agieren.



## 6.4 Blended Learning

Im Sinne des Blended Learning mixen wir in gemeinsamer Abstimmung auch in unserer Beratungs- und Fortbildungstätigkeit Präsenz- und Online-Komponenten, synchrone und asynchrone Zusammenarbeit sowie analoge und digitale Medien.



## 6.5 Wissenschaftsorientierung

Wir arbeiten mit fundierten Fortbildungsinhalten, hohem didaktischem Selbstanspruch und anerkannten Beratungskonzepten. Wir beteiligen uns regelmäßig an Forschungsprojekten, publizieren in einschlägigen Fachzeitschriften und Verlagen und lassen uns regelmäßig von Berufsverbänden prüfen.

### Publikationen zum Thema „Coaching in der Schule“

- Sawatzki (Hg.), Mundelsee, Hoffmann, Lambeck (2021): 50 Coachingkarten Online-Coaching. Das Methodenset für digital gestützte Beratung. Weinheim: Beltz.
- Sawatzki (Hg.), Mundelsee (2022): 50 Coachingkarten Blended Coaching und Counseling. Das Methodenset für einen gewinnbringenden Formate-Mix. Weinheim: Beltz.
- Sawatzki (2025): Coaching für pädagogische Führungskräfte. In: Zeitschrift Pädagogische Führung. Ausgabe 3/2025.



# 7.

## Wissenschaftliche Begleitung unserer Arbeit

Schulentwicklung ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. In diesem Sinne ist sie gleichbedeutend mit Qualitätsmanagement, also mit dem Ziel, schulische Standards und Prozesse an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen und fortwährend weiterzuentwickeln.

Zum einen geht es dabei um die Entwicklung von (Arbeits-)Abläufen und Prozessen in Richtung dessen, was angestrebt wird und nötig ist (Qualitätsentwicklung), zum anderen um die Sicherung der Veränderungen und Verbesserungen, die infolge dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung). Das Management von Qualität meint das bewusste und systematische Gestalten dieser beiden Vorgänge.

Schulentwicklung folgt in diesem Verständnis dem theoretischen Modell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Es hilft dabei, sich nicht in einem Dschungel von Ideen, Projekten und Maßnahmen zu verlieren, sondern die Komplexität zu erkennen und sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Ein solcher Verbesserungsprozess ist keineswegs linear, sondern verläuft zyklisch und iterativ. Daher braucht Schulentwicklung Zeit. Sie ist weder ein Sprint noch ein Marathon, sondern ein dauerhafter, dynamischer und adaptiver Prozess.

Auch wir möchten die Qualität unserer Arbeit kontinuierlich verbessern. Hierbei werden wir unterstützt von Univ.-Prof. Stephan Huber und seinem Team, die im Sinne von Responsible Science neben Grundlagenforschung auch anwendungsorientierte Forschungsprojekte umsetzen und damit den Wissenstransfer zwischen Theorie, Empirie und der Praxis unterstützen.

Die wissenschaftliche Begleitung durch Stephan Huber umfasst u. a.

- inhaltlich Konzeptentwicklung für Unterstützungsmaßnahmen der Schulentwicklung,
- formative Evaluationen zur Wirksamkeit der Maßnahmen,
- Durchführung von Fortbildungen (insb. Train-the-Trainer von Beraterinnen und Beratern) und Coachings
- Initiierung, Prozesssteuerung und Moderation von Unterstützungs- und Beratungnetzwerken und Austauschformaten innerhalb eines Bundeslandes, bundesweit, im deutschsprachigen Raum und international
- Prozessbegleitung und Beratung von Einzelschulen in ihrer Schulentwicklung



Wir nutzen für unsere eigene Arbeit ebenfalls die BIOplus-Strategie (Infos auf Seite 17), sowohl in der Beratung und Begleitung der Startchancen-Schulen als auch für die Konzept- und Qualitätsentwicklung unseres Unterstützungsangebots und unserer Beraterinnen und Berater.

Die Expertise von Stephan Huber resultiert aus rund 20 Jahren Erfahrung in Schulentwicklungs- und Schulentwicklungsberatungsprojekten und deren wissenschaftlicher Begleitung in Deutschland, Österreich, in der Schweiz und Ostbelgien. Unter anderem erforschte er den Nutzen von Schulentwicklungsberatung und Coaching im Längsschnitt in rund 500 Schulen (impakt schulleitung Nordrhein-Westfalen, PerspektivSchulen Schleswig-Holstein, School Turnaround – Berliner Schulen starten

durch) und leitet die nationale Studie in Österreich. Aktuell wirkt er mit bei der Schulentwicklungsberatung im Rahmen des Startchancenprogramms in Schleswig-Holstein, Bremen und Hamburg.



## Ausgewählte Publikationen von Stephan Huber

- [Huber, S.G., Schneider, N., Brändle, C. & Mork, P. \(2024\). Die Zeit ist reif für Veränderung: Wie pädagogische Führungskräfte Transformationsprozesse koordiniert initiieren, strategisch planen und erfolgreich umsetzen. In G. Regenthal \(Hrsg.\), Die Schule der Zukunft gestalten. Leitfaden für eine gelingende Transformation von Schule \(S. 59-83\). Hürth: Wolters Kluwer Deutschland.](#)
- [Huber, S.G. \(2023\). BIO-Strategie mit Diät ... für Bildung, Schule und Schulsystem in der Balance von Bewahren, Innovieren, Optimieren sowie Sistieren. DSLK-Kongressmagazin 2023, 22-23.](#)
- [Huber, S.G. \(2021\). Schule neu erfinden oder nach dem Spuk wie vorher? Empfehlungen zur Arbeit mit der BIO-Strategie – Schulentwicklung in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren. Schule Verantworten 1\(1\), 66-74.](#)

# 8.

## Nachwort

Wir möchten Schulen in herausfordernder Lage langfristig begleiten und Sie bei Ihren alltäglichen Herausforderungen tief, prozessorientiert und professionell unterstützen.

Lassen Sie uns gemeinsam herausfinden, wie dies am besten gelingen kann!

**Für Bildung. Mit Herzblut. Aus Überzeugung.**

- Dennis Sawatzki - Institut für Schulentwicklung und Hochschuldidaktik





## **Kontaktinformationen**

Kontaktieren Sie uns – wir unterstützen Sie gerne!

Institut für Schulentwicklung und Hochschuldidaktik  
GmbH | Kortumstr. 5 | D-44787 Bochum

Mail: [schule@ish-gruppe.de](mailto:schule@ish-gruppe.de) | Mail: [office@ish-gruppe.de](mailto:office@ish-gruppe.de)

Web: [www.ish-gruppe.de](http://www.ish-gruppe.de) | Web: [www.chancen.schule](http://www.chancen.schule)