

**BildungsRegion  
Aachen**



# Schulentwicklungs- begleitung KurzReport 2016



**Im Fokus: Evaluation  
der Laufzeit 2011–2016**



**StädteRegion  
Aachen**

**Aktive Region**

**Nachhaltige Region**

**BildungsRegion**

**SozialeRegion**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Schulentwicklungsbegleitung in der StädteRegion Aachen: Was ist der Ertrag nach fünf Jahren?</b>	<b>4</b>
<b>Ergebnisse der Erhebung</b>	<b>5</b>
<b>Aus der Praxis der Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter</b>	<b>23</b>

### Impressum

Herausgeber:  
StädteRegion Aachen  
Der Städteregionsrat  
A 43 Bildungsbüro  
52090 Aachen  
Telefon 0241/5198-4319  
E-Mail: [bildungsbuero@staedteregion-aachen.de](mailto:bildungsbuero@staedteregion-aachen.de)  
[www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero](http://www.staedteregion-aachen.de/bildungsbuero)  
[www.staedteregion-aachen.de/seb](http://www.staedteregion-aachen.de/seb)

Stand: November 2016

Autorinnen und Autoren: Adolf Bartz, Wilhelm Beckers,  
Alfons Döhler, Gabriele Roentgen, Dr. Gabriele Veldkamp

Redaktionelle Unterstützung: Barbara Wennmacher  
Gestaltung: Hausdruckerei StädteRegion Aachen  
Bildnachweise: [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)



# Schulentwicklungsbegleitung in der StädteRegion Aachen: Was ist der Ertrag nach fünf Jahren?

Schulen verändern sich – ob sie das wollen und wissen oder nicht. Sie verändern sich, weil das Schulministerium neue Aufträge stellt, die Erwartungen des Umfelds sich ändern und vor allem die Schülerinnen und Schüler immer neue Herausforderungen stellen: Umgang mit wachsender Heterogenität, Inklusion, Kinderarmut und Aufwachsen in einem prekären sozialen Umfeld, Flüchtlingskinder... Mit den wachsenden Anforderungen an Schulen in den letzten Jahren ist auch die Komplexität der Schulentwicklungsprozesse gestiegen. Dabei geht es um mehr als Optimierung. Es geht um eine Transformation der mentalen Professions- und Unterrichtsbilder – und dafür brauchen die Schulen eine externe Unterstützung.

Das Bildungsbüro und der Arbeitskreis Schulentwicklung im regionalen Bildungsnetzwerk der StädteRegion Aachen haben deshalb vor sechs Jahren das Konzept für eine Schulentwicklungsbegleitung entwickelt und das Bildungswerk Aachen hat nach diesem Konzept Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter qualifiziert.

Nach zwei Jahren erfolgte eine erste Evaluation, um frühzeitig abzusichern, dass die Schulentwicklungsbegleitung dem Anspruch genügt, die Schulen in ihrem individuell unterschiedlichen Entwicklungsprozess wirksam zu unterstützen. Dabei ging es weniger darum, die Ergebnisse in der Breite der beteiligten Schulen zu erfassen, sondern darum, die Wirkungen an einzelnen beteiligten Schulen sowie in einer Kommune in ihrer Tiefe zu erkunden. Die Methode der Wahl war deshalb das qualitative Interview mit Schulleitungen und der Leitung des Schuldezernats. Die Ergebnisse wurden mit der Publikation „Schulentwicklungsbegleitung in der Praxis“ dargestellt.

Die Evaluation im Jahr 2016, hatte zum Ziel, nun auch in der Breite aller beteiligten Schulen die Wirksamkeit der Schulentwicklungsbegleitung zu überprüfen. Sie dient neben der Legitimierung des Angebotes gegenüber externen Partnern auch einer Klärung, inwieweit sich das Konzept und die Qualifizierung bewährt haben oder ob sie zu überarbeiten und zu verbessern sind. Schließlich kann die Evaluation in der Breite auch für bisher nicht beteiligte Schulen eine Hilfe bei der Entscheidung sein, ob sie bei komplexen Herausforderungen und Schulentwicklungsprozessen ebenfalls die Schulentwicklungsbegleitung der StädteRegion Aachen in Anspruch nehmen sollten.

Entsprechend geben die Ergebnisse der Umfrage bei den beteiligten Schulen neben der Information über den Umfang der Beteiligung, die Dauer der Begleitung und die Häufigkeit von Beratungstreffen sowie die thematischen Schwerpunkte insbesondere Auskunft zu folgenden Fragen:

- Was waren die Anlässe für die Nachfrage nach Schulentwicklungsbegleitung?
- Wie schätzen die Schulen die Arbeit der Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter ein?
- Welche Bedingungen haben sich für das Gelingen der Schulentwicklung und ihrer externen Begleitung als wichtig erwiesen?
- In welchen Bereichen hat die extern begleitete Schulentwicklung an den Schulen zu Veränderungen geführt?

Die Antworten zeigen in hohem Maß eine Übereinstimmung mit den in den qualitativen Interviews erfassten Aussagen. Sie zeigen zudem, dass sich das Konzept der Schulentwicklungsbegleitung und die persönliche und fachliche Qualität der Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter in den nunmehr sechs Jahren der Umsetzung bewährt haben. Besonders deutlich wird das an den Antworten auf die abschließende Frage: „Würden Sie ein solches Angebot noch einmal nutzen und würden Sie es weiter empfehlen?“ 23 von 24 Schulen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, antworten mit „Ja“.

**Autor: Adolf Bartz, Mitglied des Arbeitskreises Schulentwicklung im Bildungsnetzwerk der StädteRegion Aachen, ehemaliger Schulleiter des Couven-Gymnasiums in Aachen**

WER? WAS  
WO? WAR  
WIE? WARE

## Die Erhebung

# Die Erhebung

## Allgemeines

Die vorliegende Erhebung zur Schulentwicklungsbegleitung basiert auf einer Befragung der Schulen in der StädteRegion Aachen, die das Angebot der Begleitung eines oder mehrerer Entwicklungsprozesse durch die Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter (SEB) des Bildungsbüros in Anspruch genommen haben. Der für die Erhebung entwickelte umfassende und auch mit offenen Fragen gestaltete Erhebungsbogen wurde mit den Mitgliedern des Arbeitskreises „Schulentwicklung“ abgestimmt und an die Schulen versandt.

### Befragte Schulen

Von 29 Schulen haben sich 24 Schulen an der Erhebung beteiligt: Aachen (13), Alsdorf (1), Eschweiler (3), Herzogenrath (1), Monschau (3) und Stolberg (3). Ihre Befragung fand – einschließlich einer dreiwöchigen Verlängerung der Rücksendefrist – in der Zeit vom 12. Januar bis zum 29. Februar 2016 statt.

Die 17 Grundschulen, die an der Befragung teilgenommen haben, bilden 70% aller beteiligten Schulen. Die verbleibenden 30% verteilen sich auf die zwei Förderschulen, eine Hauptschule, eine Gesamtschule und ein Gymnasium. Die starke Vertretung der Grundschulen verweist bereits auf den Einfluss der demografischen Entwicklung im Hinblick auf den Rückgang der Schülerzahlen und der damit verbundenen Fusionierung von Schulen. So geben sieben Grundschulen als äußeren Anlass für den Schulentwicklungsprozess die Fusion ihrer Schule mit einer anderen Schule an. Ein weiterer Aspekt ist die Einrichtung inklusiver Schulen insbesondere bei den Grundschulen. Hierzu haben im Schulentwicklungsprozess fünf der Grundschulen das Angebot der Schulentwicklungsbegleitung genutzt.

Die Größe der Schulen liegt zu 75% bei 100 bis 300 Schüler/innen. In dieser Größenordnung bewegen sich 16 der teilnehmenden Grundschulen. Mehr als 300 Schüler/innen haben vier der befragten Schulen und zwei Schulen liegen bei einer Schülerzahl unter 100.

Die Fragebögen der Erhebung wurden von den Schulleitungen oder von einzelnen Mitgliedern der Steuergruppen beantwortet, die an den Schulen für den Schulentwicklungsprozess eingerichtet wurden. Diese Akteure verfügen über eine mindestens sechsmonatige bis zu einer über zwei Jahre hinausgehende Erfahrung mit der begleiteten Schulentwicklung an ihren Schulen. Ihre Antworten gehen als Expertenwissen in die Erhebung ein.

### Aspekte der Befragung

Mit der Erhebung wurden Daten zu den beteiligten Schulen, zu den Rahmenbedingungen und zu den unterschiedlichen Anlässen und Zielen der Schulentwicklung erfasst. Weiterführend wurden Informationen zur Durchführung, zur Erfahrung und zur allgemeinen Einschätzung des Angebots Schulentwicklungsbegleitung erhoben. Mit dem Fragebogen wurde somit nicht nur der Prozess der Schulentwicklung, sondern gerade auch die Begleitung dieses Prozesses durch die SEB näher beleuchtet. Dabei erhält der Aspekt der Begleitung durch die Expert/innen – so zeigt die Erhebung – eine besondere Bedeutung für eine gelungene Schulentwicklung.

## Hinweise

Die Befragung gibt wichtige Anhaltspunkte, Erfahrungswerte sowie Impulse und Anregungen zur komplexen Thematik Begleitung von Schulentwicklungsprozessen. Trotz des vielfältigen Einsatzes der SEB an verschiedenen Schulformen und den unterschiedlichen Anlässen für die Schulentwicklung liefern die Antworten Hinweise für einen erfolgreichen Einsatz der SEB. Sie weisen auf Bedingungen für gelungene Veränderungsprozesse hin.

Die folgenden Grafiken geben detaillierte Hinweise.

## Daten

### 1. Die beteiligten Schulen

Schulform	Aachen	Alsdorf	Eschweiler	Herzogenrath	Monschau	Stolberg	Gesamt
Grundschule	9	1	1	1	3	2	17
Förderschule	1	0	1	0	0	1	3
Hauptschule	0	0	1	0	0	0	1
Gesamtschule	2	0	0	0	0	0	2
Gymnasium	1	0	0	0	0	0	1
<b>Gesamt</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>24</b>

Abb. 1.1 Beteiligte Schulen nach Schulformen und Kommunen

## 2. Anlass für und Ziele von Schulentwicklung

### Größe der Schulen (N=24)

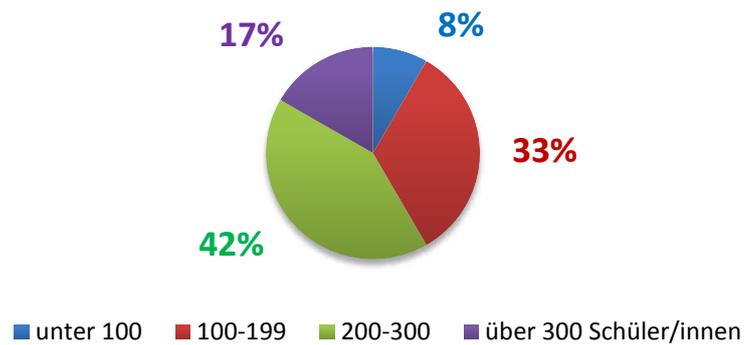


Abb. 1.2 Größe der beteiligten Schulen

### Innerschulische Anlässe für die Schulentwicklung (N=24, Mehrfachnennungen)

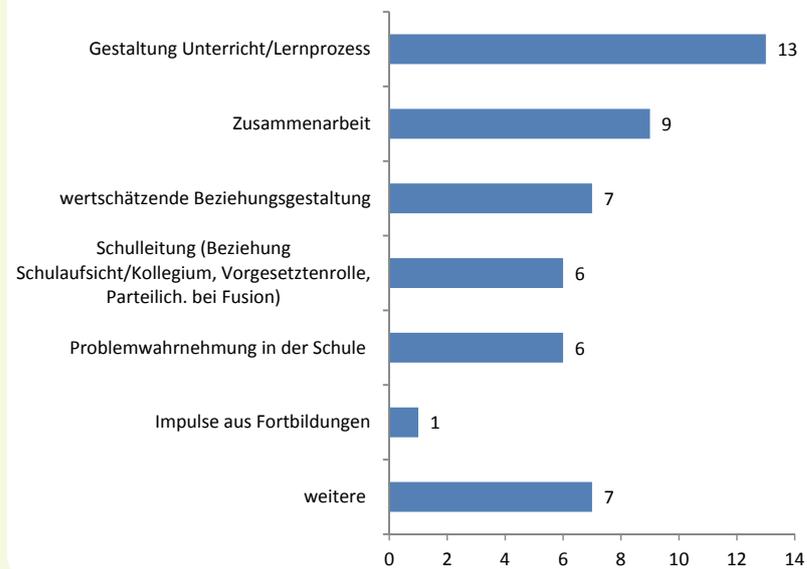


Abb. 2.1 Innerschulische Anlässe

## Äußere Anlässe für die Schulentwicklung (N=20, Mehrfachnennungen)

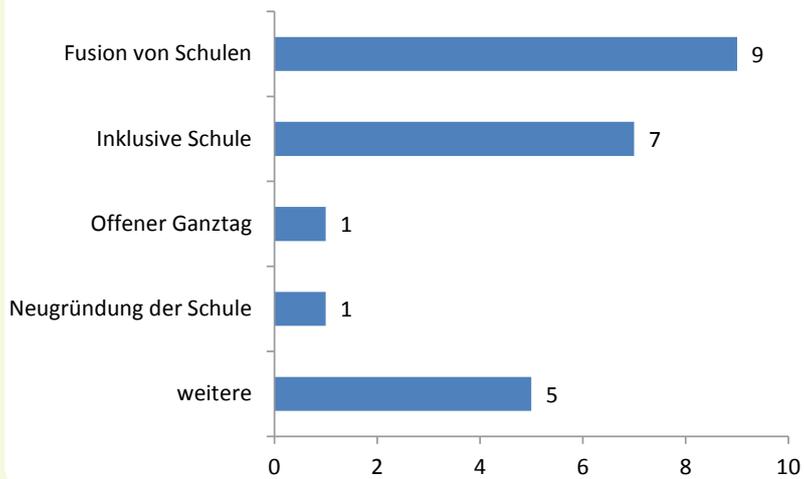


Abb. 2.2 Äußere Anlässe

## Ziele der Schulentwicklung (N=24, Mehrfachnennungen)

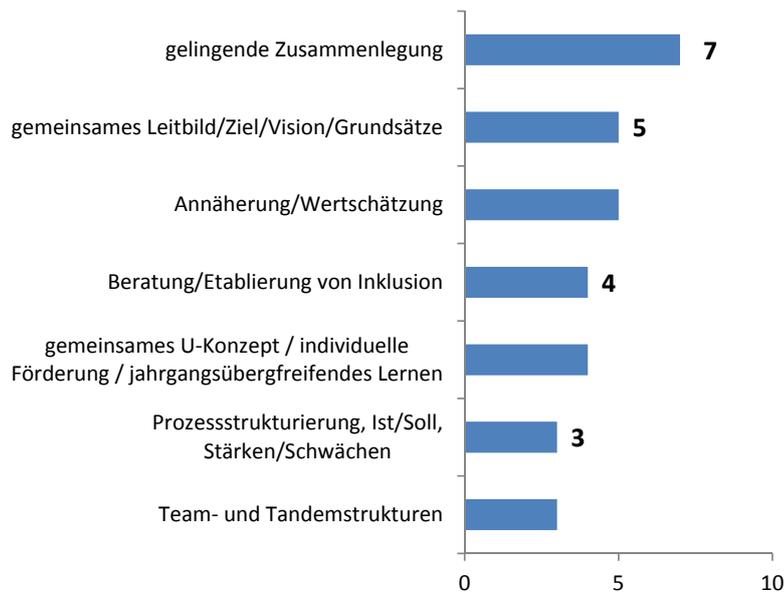


Abb. 2.3 Ziele der Schulentwicklung

### Gründe für den Einsatz von Begleitern der Schulentwicklung (N=23, Mehrfachnennungen)

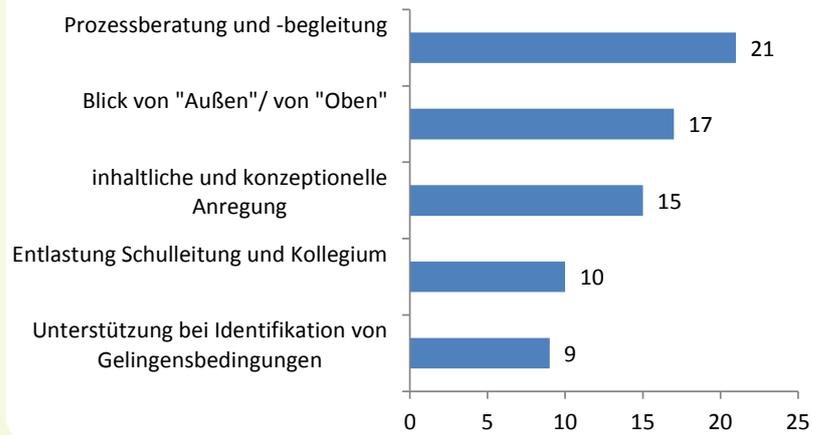


Abb. 2.4 Gründe für den Einsatz der Schulentwicklungsbegleiter/innen

### Erreichung der Ziele der Schulentwicklung (N=23)

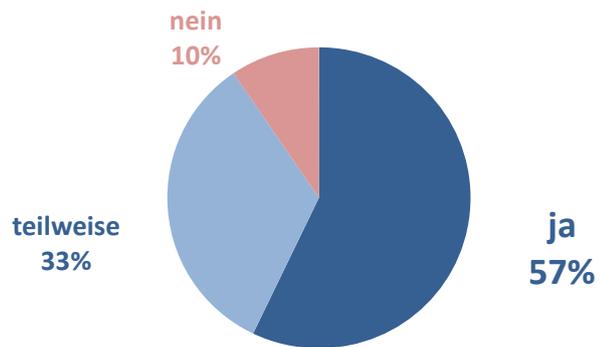


Abb. 2.5 Zielerreichung

## Was hat die Zielerreichung gefördert? (N=20, Mehrfachnennungen)



Abb. 2.6 Was hat die Zielerreichung gefördert?

## Was hat die Zielerreichung behindert? (N=10, Mehrfachnennungen)

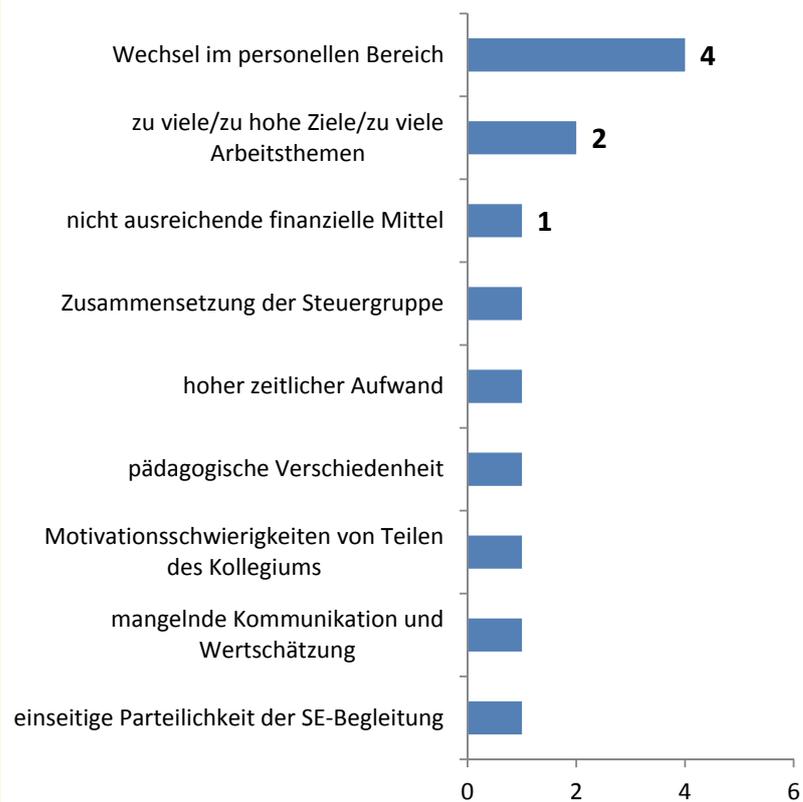


Abb. 2.7 Was hat die Zielerreichung behindert?

### 3. Die Durchführung der Schulentwicklungsbegleitung

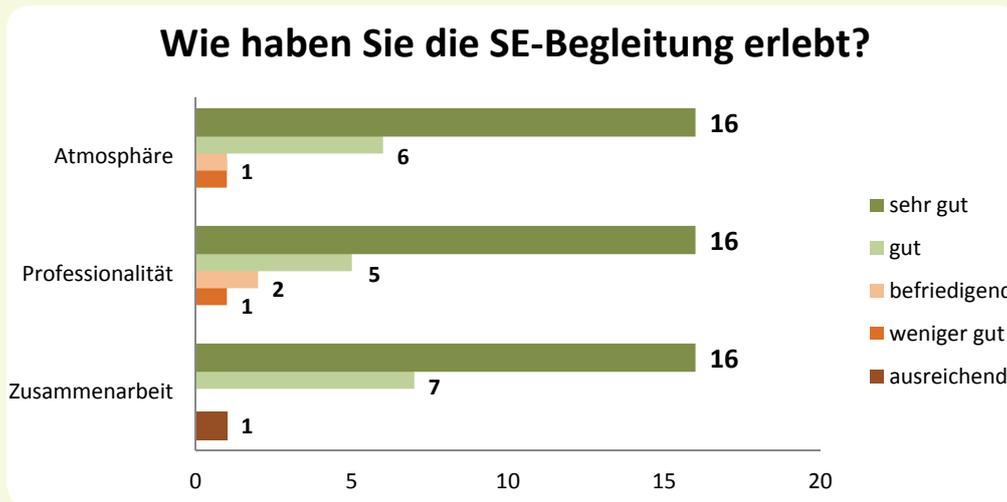


Abb. 3.1 Wie haben Sie die Schulentwicklungsbegleitung erlebt?

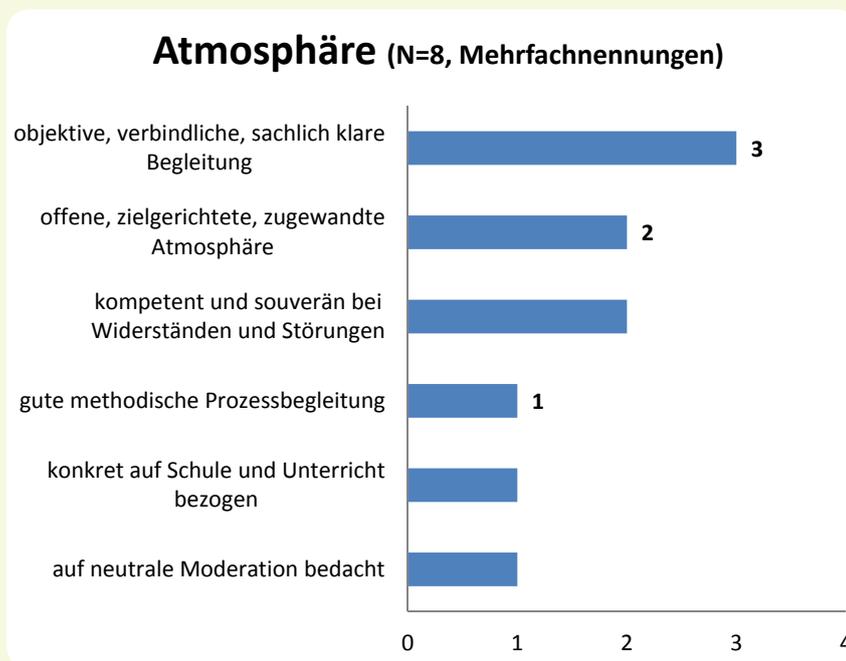


Abb. 3.2 Beschreibung der Atmosphäre

### Professionalität (N=8, Mehrfachnennungen)

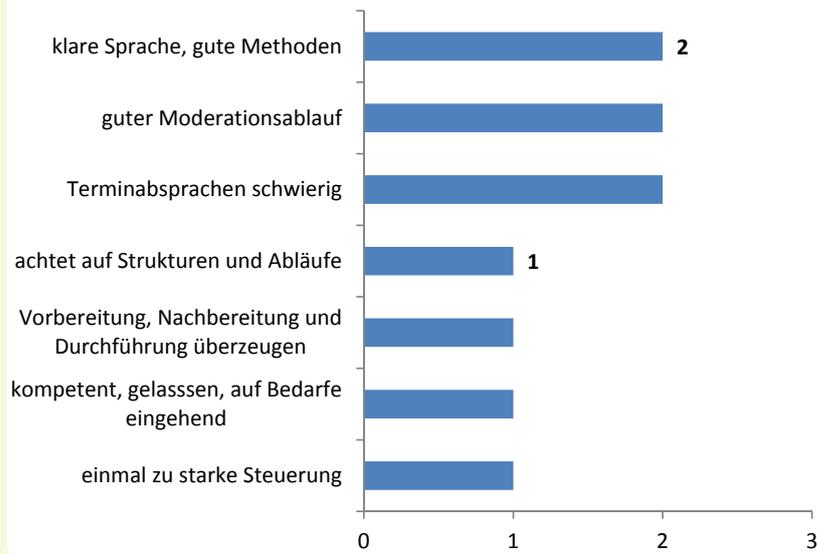


Abb. 3.3 Professionalität der Schulentwicklungsbegleiter/innen

### Zusammenarbeit (N=8, Mehrfachnennungen)

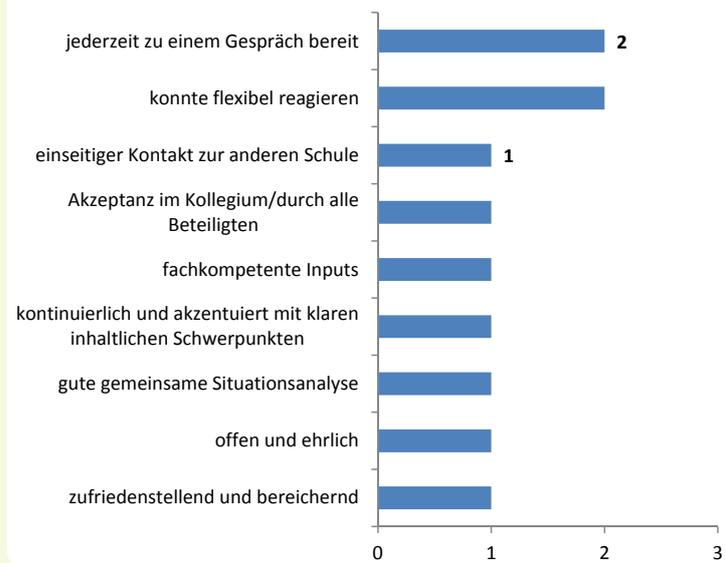


Abb. 3.4 Beschreibung der Zusammenarbeit

### Grundlegende Gelingensbedingungen (N=24, Mehrfachnennungen)

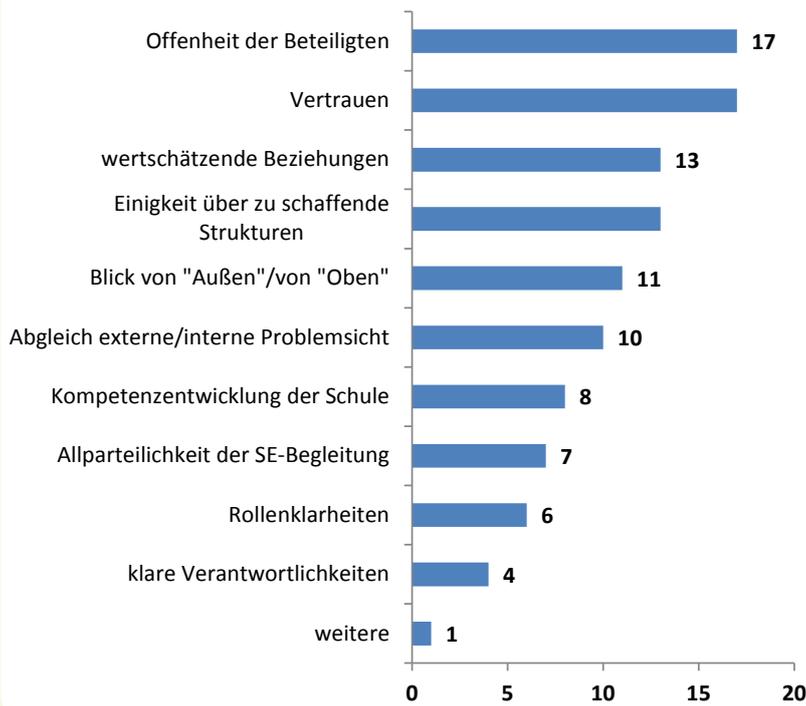


Abb. 3.5 Grundlegende Gelingensbedingungen

### Wichtige Arbeitsschwerpunkte der SE-Begleiter (N=24, Mehrfachnennungen)

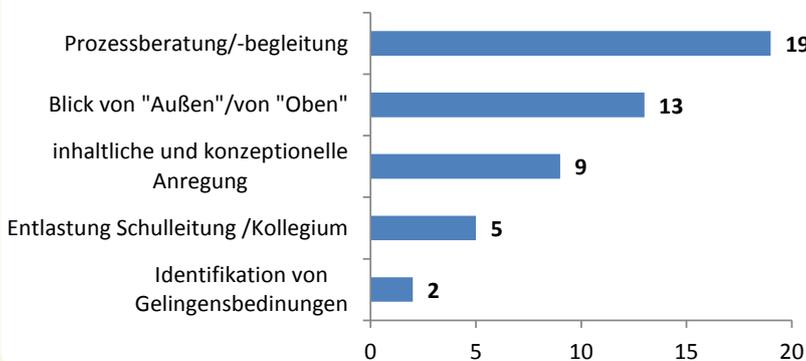


Abb. 3.6 Arbeitsschwerpunkte der Schulentwicklungsbegleiter/innen

## Was hat sich durch die Schulentwicklung positiv verändert?

(N=24, Mehrfachnennungen)



Abb. 3.7 Was hat sich durch den Schulentwicklungsprozess positiv verändert?

### Veränderungen durch die begleitete Schulentwicklung (N=24, Mehrfachnennungen)

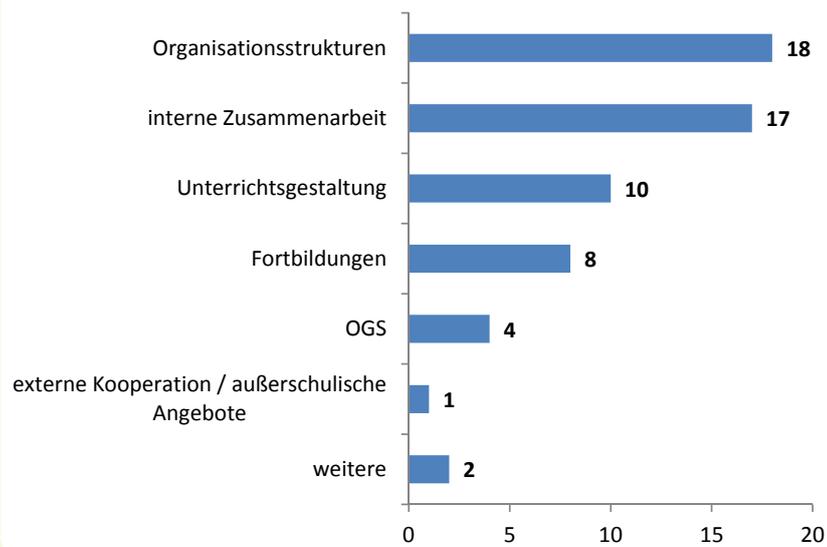


Abb. 3.8 Felder, in denen sich Veränderungen durch den begleiteten Schulentwicklungsprozess ergeben haben

#### 4. Einschätzung des Angebotes Schulentwicklungsbegleitung

### Erwartungen an die SE-Begleitung (N=24, Mehrfachnennungen)



Abb. 4.1 Erwartungen der Schulen an die Schulentwicklungsbegleitung

## Einschätzung des Angebots "Schulentwicklungsbegleitung"

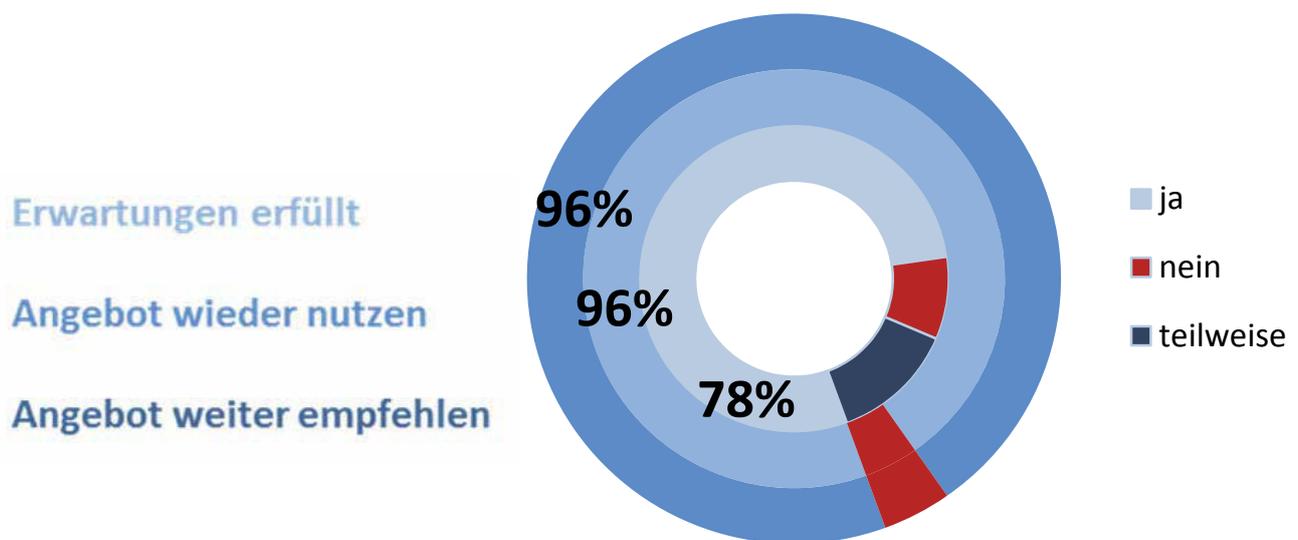


Abb. 4.2 Einschätzung der Schulen

## 5. Was nehmen Sie für künftige Schulentwicklungsprozesse mit?

**Der Blick „von Außen“ bündelt zielgerichtet. – Er ist immer sinnvoll – ohne geht es nicht! – Er führt zur gemeinsamen Entwicklung.**

**Ich kann ggf. erneut Beratung einholen.**

**Gezielte Planung mit Terminierung ist wichtig.**

**kollegiale Hospitation**

**Die eigenen Kompetenzen zur Prozesssteuerung werden erweitert.**

**Eine objektive Prozessbegleitung ist hilfreich.**

**Gelassen bleiben!**

**Die SE-Begleitung hilft Schulleitung in ihrer besonderen Rolle und als Teil des Systems.**

**Bei einer Fusion müssen beide Standorte durch die SE-Begleitung vertreten werden.**

**Methodenrepertoire**

**Die Moderation hat eine entlastende Funktion.**

**Einführung einer To-Do-Liste.**

**Wir möchten den Prozess so begleitet fortsetzen.**

**Klarheit im Verhalten und in der Formulierung von Erwartungen.**

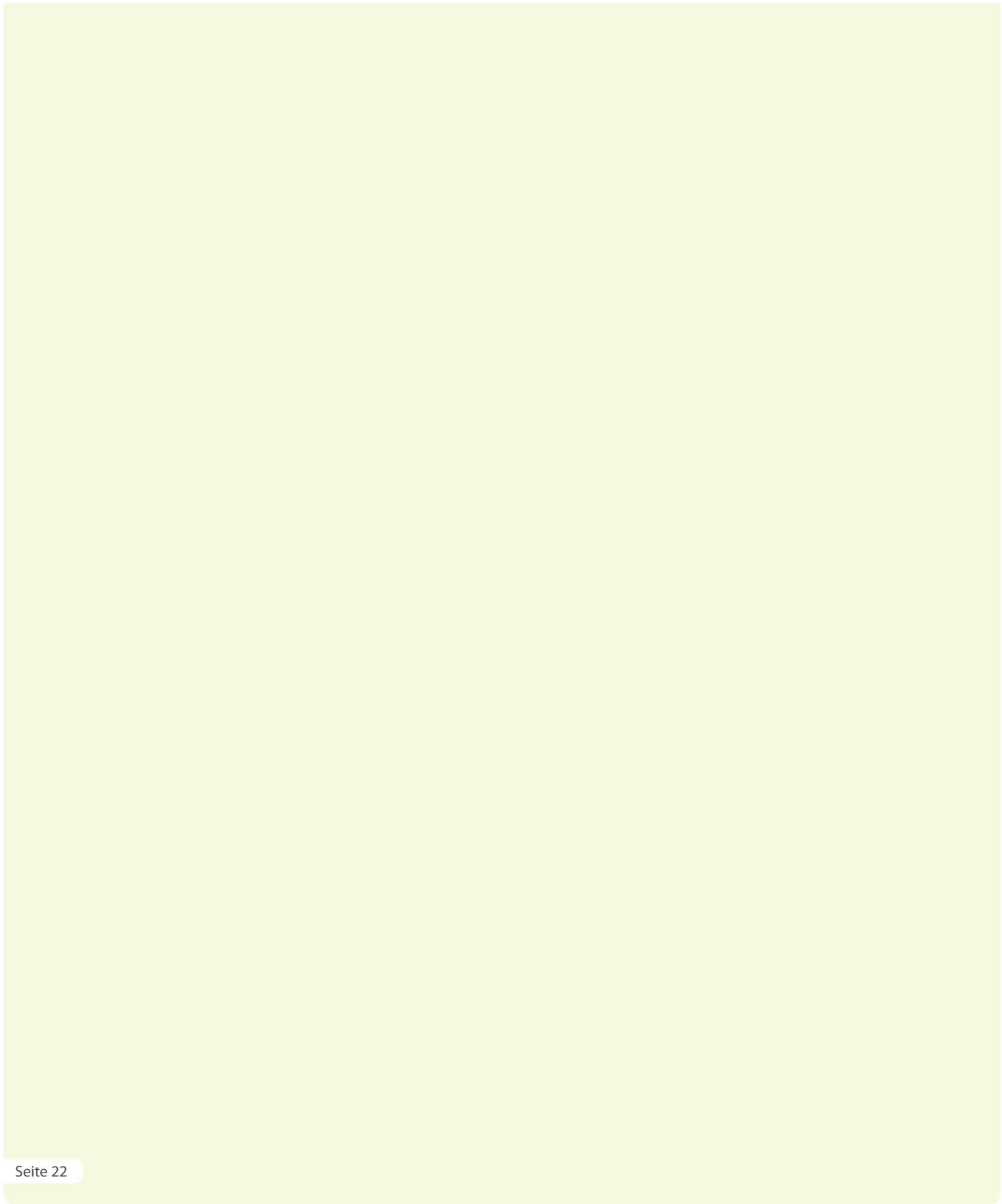
**Vorbild für eigenes SL-Handeln/Moderationsmethoden**

**Komplexe Schulentwicklungsprozesse bedürfen der Steuerung von außen.**

**Rollenklarheit**

**Weiterarbeit in kleinen Schritten**

**Nicht alle Aufgaben sind von Schulen alleine leistbar**



Strengths  
S Stärken

Gesundes  
Frühstück

Durchhaltevermögen  
innere Stabilität  
(Einfluss v. außen,  
Druck)

S Improvisations-  
talent  
Flexibilität

Freiheit  
Raum für  
Vielfalt

gutes Miteinander  
kollegialer Austausch  
Solidarität

Ansprechpartner /  
Ideenaustausch

**Aus der Praxis der Schulentwicklungs-  
begleiterinnen und -begleiter**

# Wann kann die Entwicklung gut gelingen? Gelingensbedingungen und Stolpersteine

Seit dem Schuljahr 2011/12 besteht in der StädteRegion Aachen für alle Schulen unterschiedlichen Schultyps die Möglichkeit, beim regionalen Bildungsbüro (BiBü) Unterstützung durch eine/n der ausgebildeten Schulentwicklungsbegleiter/innen (SEB) anzufragen. Bedingung hierfür ist ein entsprechender Beschluss der jeweiligen Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz sowie eine entsprechende Empfehlung des Bildungsbüros. Diese extern begleiteten Prozesse sind, was ihre inhaltlichen Themen, die Dauer oder die Arbeitsform angeht, sehr unterschiedlich gestaltet.

Insgesamt haben in den vier Schuljahren von 2011/12 bis zum Ende 2014/15 begleitete Prozesse stattgefunden. Finanzielle Unterstützung durch den Verein „Partner für Bildung“ haben dabei Schulen bekommen. Die übrigen haben die jeweiligen Prozesse komplett selbst finanziert.

Die externen Berater/innen tauschen sich regelmäßig im Rahmen von „Praxisrunden“ über ihre Erfahrungen aus, beraten sich kollegial, bilden sich zu Einzelthemen (SE-Themen oder Prozessaspekte) fort und organisieren ihre Arbeit. Im Rahmen einer solchen vierstündigen Praxisrunde wurden dabei im März 2015 ausgewählte Prozesse gezielt und strukturiert auf Gelingensbedingungen und Stolpersteine hin evaluiert.

Hierbei ergaben sich folgende zentrale Fragestellungen bzw. Themenschwerpunkte:

1. Zustandekommen eines Auftrags und die dahinter stehende Motivation
2. Prozessdauer und zeitliche Ausgestaltung der Begleitung von SE-Prozessen
3. Mit wem arbeiten die SEB?
4. Wie verstehen die SEB ihre Rolle (Prozessbegleitung/inhaltlich Expertise)?
5. Wie lässt sich die Nachhaltigkeit von Prozessen sichern?

Diese Fragestellungen wurden jeweils unter dem Blickwinkel diskutiert, welche Faktoren aus Sicht der SEB das Gelingen eines Prozesses eher befördern und welche sich eher als Stolpersteine erweisen.

## **1. Zustandekommen eines Auftrags und damit verbundene Motivationen des Auftraggebers**

Grundsätzlich besteht Einigkeit bei den SEB und dem BiBü, dass die Entstehung eines Auftrags nach folgendem Schema ablaufen sollte:

- a. Die Schule (meist die Schulleitung) fragt beim Bibü an. Kommt die erste Anfrage gleich an einen SEB, wird die Schule an das BiBü verwiesen.
- b. Die Schule erhält die nötigen Informationen über die Bedingungen und die Möglichkeiten einer Schulentwicklungsbegleitung. Ggf. wird bereits zu diesem Zeitpunkt ein/e SEB vorgeschlagen.
- c. Lehrerkonferenz und Schulkonferenz entscheiden.
- d. Das Bibü schlägt einen der SEB vor, der Kontakt zur Schule aufnimmt.
- e. Es findet ein Auftragsgespräch mit der Schulleitung oder ggf. einem hierfür beauftragten Gremium der Schule (z.B. Steuergruppe) statt, bei der (oder in deren Folge) die Inhalte des Auftrags, die Prozessarchitektur (mindestens der Einstieg in die SE-Begleitung) und die Dauer des Prozesses (erste überschaubare Tranche für Entwicklungsvorhaben) festgelegt werden.
- f. Der/die SEB formuliert diesen Auftrag und benennt im Rahmen eines Angebots die voraussichtlichen Kosten.
- g. Falls nötig, erfolgt hier noch einmal eine formale Beauftragung durch das Bibü.

Eine große Bedeutung kommt in diesem Beauftragungsprozess der Klärung der Frage zu, welche konkrete(n) Motivation(en) für einen SE-Prozess und dessen Begleitung durch Externe von Seiten der Schule bestehen. Da der erste Schritt in der Praxis nicht immer nach dem o.g. Idealschema abläuft, gilt es, immer und genau hinzuschauen, falls Abweichungen davon bestehen und dabei zu überprüfen, ob die einzelnen Schritte zumindest „im Prinzip“ erfüllt sind. Hier gilt es ein hohes Maß an Klarheit über die Auftragsmotivation herzustellen. Darüber hinaus bedarf es einer transparenten Vorgehensweise.

Die SEB haben vor dem Auftragsgespräch zu klären, mit wem sie dieses führen. Unabdingbar ist hier, dass die Schulleitung (oder in größeren Systemen ein Teil der SL) bei diesem Gespräch dabei ist. Häufig auftretende größere Konstellationen sind Auftragsgespräche, bei denen zusätzlich die erweiterte SL, eine Steuergruppe oder der Lehrerrat dabei sind. Formaler Auftraggeber ist und bleibt letztlich der Schulleiter/die Schulleiterin.

Es gibt allerdings auch Konstellationen, bei denen im Erstgespräch deutlich wird, dass die externe Begleitung im Rahmen eines SE-Prozesses nicht sinnvoll oder nicht möglich ist. Dies gilt v.a. dann, wenn sich herausstellt, dass es sich nicht um einen Bedarf an einer kontinuierlichen Begleitung des Gesamtsystems, sondern einen punktuellen Bedarf - z.B. nach Coaching der Schulleitung oder nach einer Fortbildung des Kollegiums - handelt. Hier ist der Verweis auf bestehende alternative Angebote angesagt. Die o.g. Abgrenzung vom SL-Coaching bedeutet natürlich nicht, dass es im Rahmen der SE-Begleitung nicht auch regelmäßige Gespräche mit der SL geben kann; diese haben in der Regel aber nicht das Einzelanliegen des SL, sondern den Gesamtprozess zum Thema.

Als wichtige Gelingensbedingung für SE-Prozesse haben sich die gegenseitige Akzeptanz und ein Grundvertrauen zwischen dem Kollegium und der Schulleitung erwiesen. Je klarer die unterschiedlichen Beteiligten (bei allen möglichen inhaltlichen Differenzen) die SE als gemeinsames Anliegen verstehen, umso erfolgreicher verlaufen die Prozesse. Umgekehrt entstehen schwierige Konstellationen in der Begleitung von SE-Prozessen v.a. immer dann, wenn es deutliche Diskrepanzen zwischen verschiedenen Vertretern der Schule (also speziell zwischen der Schulleitung und dem Kollegium oder wichtigen Teilen des Kollegiums) gibt. Für die SEB ist es wichtig, solche Diskrepanzen frühzeitig zu erkennen und (ggf. bereits im Erstgespräch) zu thematisieren. Konkrete Beispiele für mögliche Diskrepanzen sind etwa:

- Im Kollegium fehlt die Bereitschaft zur Veränderung im Bereich der SE.
- Das Kollegium ist gespalten in Veränderungsbereite und „Bremser“.
- Es sind – möglicherweise auf beiden Seiten – „schwierige“ Persönlichkeiten bzw. Verhaltensweisen im Spiel.
- Das Kollegium erlebt das Führungsverhalten der SL als problematisch.
- Eine neue Schulleitung will zu viel (oder zu wenig) und stößt dabei auf Widerstand.

In all diesen Fällen geht es um die notwendige Klärung, ob und inwieweit eine gegenseitige Bereitschaft besteht, diese Diskrepanzen konstruktiv zu bearbeiten. Andernfalls stehen die SEB immer in der Gefahr, für die eine oder andere Seite instrumentalisiert zu werden.

## **2. Prozessdauer und zeitliche Ausgestaltung der Begleitung von SE-Prozessen**

Zur Dauer eines Prozesses, zur notwendigen Taktung von Sitzungen und Aktivitäten im Begleitprozess lassen sich nur schwer Standards formulieren. In unserer Erfahrung gibt es

Prozesse, die zeitlich sehr begrenzt waren (ein Jahr mit drei Arbeitssitzungen), genauso wie solche, die sich über mehrere Jahre und regelmäßige Arbeitssitzungen erstreckt haben.

Für die Kontraktierung dieser Prozesse hat sich aber bewährt, einzelne zusammenhängende Entwicklungsvorhaben für jeweils überschaubare Zeiträume mit den Auftraggebern abzusprechen. Kontraproduktiv ist es dagegen, wenn ein SE-Prozess ohne konkrete Zielabsprachen und zeitliche Vereinbarungen begonnen wird. Beide bieten sowohl den SEB wie der Schule regelmäßige Evaluationspunkte in den Prozess einzubauen. Teil dieser Absprachen sollte auch immer die Klärung sein, bei welchen Schritten und Arbeitsanlässen die externe Begleitung dabei sein sollte und wann das „System“ (oder seine Einzelteile) eigenständig ohne Begleitung arbeiten.

Schon in der Auftragsklärung (bzw. auch bei den Vereinbarungen zu deren Fortführung im Laufe des Prozesses) stellen die SEB mindestens einen Vorschlag zu einer Prozessarchitektur mit den jeweiligen Entwicklungsvorhaben, Arbeitsschritten, von Terminen oder einem Termin-Rhythmus vor, der dann nach Absprache in den konkreten Kontrakt eingeht und aus dem die Kosten bzw. das notwendige Budget für den Prozess erkennbar werden.

Um zu vermeiden, dass bei längerfristigen, mehrjährigen Prozessen die Gefahr entsteht, dass der SEB „Teil des Systems“ wird, steht in diesen Fällen eine bewusste Entscheidung im Kreis der SEB mit dem BiBü über einen möglichen Wechsel des SEB an. Um die Gefahr einer Abhängigkeit der Schule von den SEB zu vermeiden, ist es implizites (wie auch explizites) Ziel jeder SE-Begleitung, dass die Schule ihre Entwicklung möglichst schnell selbstständig steuert.

### 3. Mit wem arbeiten die SEB?

Grundsätzlich kann die Zusammenarbeit der SEB mit der Schule auf verschiedenen Ebenen stattfinden:

- Schulleitung (SL)
- Steuergruppe (StG)
- Arbeitsgruppe zu einem einzelnen SE-Thema
- Gesamtkollegium

Als Stolperstein in der praktischen Arbeit hat es sich erwiesen, wenn die Ebenen der Zusammenarbeit und die dabei notwendigen Arbeitsstrukturen auf Seiten der Schule unklar waren oder unklar gehandhabt wurden. Das betrifft oftmals die Besetzung der Steuergruppe oder die Teilnahme/Nichtteilnahme an deren Sitzungen.

Zu klären ist daher auf jeden Fall:

- Welches Gremium hat welche Aufgaben im Rahmen des Gesamt-SE-Prozesses?
- Die Schulleitung (oder eine von ihr als Vertretung delegierte Person) ist möglichst bei allen Arbeitsschritten dabei, es sei denn ein bestimmter Arbeitsauftrag ist explizit an eine oder mehrere Arbeitsgruppen vergeben. Kein SE-Prozess ohne SL!
- Die Besetzung der Steuergruppe und ihr Arbeitsauftrag sind mit dem Gesamtkollegium abgestimmt (Mandat).
- In kleineren Systemen arbeitet häufig das Gesamtkollegium an SE-Fragen (ohne StG).
- In großen Systemen koordiniert die StG die Arbeit von SE-Arbeitsgruppen.
- Es gibt Regelungen und Absprachen zum Informationsfluss hinsichtlich der SE-Prozesse, zu Protokollen, Einladungen etc.
- Es ist geklärt, an welchen Sitzungen die SEB teilnimmt und welche ohne sie stattfinden.

#### 4. Wie verstehen die SEB ihre Rolle? Prozessbegleitung und/oder inhaltliche Expertise

Zu Beginn des Projektes, bei der Auswahl der SEB und auch bei deren Ausbildung war allen Beteiligten klar, dass es zur professionellen Rolle eines SEB unabdingbar dazu gehört, über beides zu verfügen: über Erfahrungen mit den inhaltlichen Aspekten von SE-Prozessen (als Interner oder Externer) und über ein beraterisches Know-How, das die externe Begleitung eines solchen Prozesses überhaupt erst möglich macht (Rollenklarheit, Arbeitsformen, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, „Standing“ etc.).

Der Schwerpunkt in der Ausbildung lag letztendlich eher auf dem Verständnis von Beratung als Prozessbegleitung, da hier zunächst eine gewisse Standardisierung angestrebt wurde und ja auch noch nicht klar war, welche inhaltlichen Themen nun tatsächlich von den Schulen angefragt würden. Aus diesem Verständnis ergab sich auch die Bezeichnung „SE-Begleiter“.

Im Laufe der vierjährigen Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass die inhaltliche Feldkompetenz mindestens genauso gefragt ist. Gerade bei Entwicklungsvorhaben wie „Inklusion“, „Unterrichtsentwicklung“, „Umgang mit Heterogenität“ u.ä. werden neben allen Prozesskompetenzen von den SEB profunde Kenntnisse der Materie erwartet. Die passendere Bezeichnung würde deshalb heute eher „Schulentwicklungsberater“ lauten. Als interne Entwicklungsaufgabe im Pool der SEB stehen deshalb weitere an inhaltlichen SE-Themen orientierte gemeinsame Fortbildungen, der inhaltliche Austausch und die Nutzung der im Pool und außerhalb vorhandenen Ressourcen auf der Agenda.

Schwierig werden Begleitprozesse immer dann, wenn die SEB mehr in die Entwicklungsarbeit investiert als die Beteiligten im System selber (Achtung: „Missionare landen im Kochtopf“). Zum Selbstverständnis der SEB zählt deshalb auch, die Beteiligten im Laufe des Prozesses immer mehr zur Selbsttätigkeit zu befähigen und zu ermuntern und letztlich den Prozess aus eigener Hand und mit den eigenen Mitteln zu steuern und voranzutreiben.

Grundlage aller Rollen Aspekte ist und bleibt eine Grundhaltung der Wertschätzung. Im Konfliktfall kann das bedeuten, „Tacheles“ zu reden und den Konflikt zu benennen, aber immer aus einer Haltung, die zwischen dem Respekt für die Person und dem ggf. schwierigen Verhalten unterscheidet.

#### 5. Nachhaltigkeit sichern

Der Erfolg von SE-Prozessen ist immer nur an der Nachhaltigkeit seiner Auswirkungen und Ergebnisse zu messen. Aus unserer vierjährigen Erfahrungen erscheinen daher vier Aspekte besonders wichtig:

- Kommunikation ist das „Schmieröl“ von Veränderungsprozessen. Erfolgreiche Schulentwicklung braucht dabei verlässliche und verbindliche Kommunikationsstrukturen.
- Systeme in Veränderung, d.h. vor allem die Menschen in diesen Systemen, brauchen eine konstruktive und wertschätzende Kultur von wechselseitigen Rückmeldungen und von Evaluation der (erfolgten oder nicht erfolgten) Veränderungsschritte, Gelingensbedingungen und Hindernissen.
- SE und SE-Begleitung brauchen deshalb Kontinuität. Nur so ist Nachhaltigkeit zu sichern.

Und zum Abschluss als Hinweis an die SEB: sollten in einem SE-Prozess die Stolpersteine und Hindernisse gegenüber den für das Gelingen notwendigen Bedingungen überwiegen, gehört es zur Professionalität der SEB, solche Prozesse ggf. erst gar nicht anzunehmen oder sie zu gegebenem Zeitpunkt abzubrechen.

**Sie haben Fragen?**

**StädteRegion Aachen**

**Der Städteregionsrat**

**A 43 – Bildungsbüro**

52090 Aachen

[bildungsbuero@staedteregion-aachen.de](mailto:bildungsbuero@staedteregion-aachen.de)

**Damit Zukunft passiert.**

[www.staedteregion-aachen.de](http://www.staedteregion-aachen.de)