



# Inklusive Positive Schulentwicklung

Wie Schulen sich und ihren Unterricht inklusiv entwickeln und welche Begleitung ihnen dabei hilft

Eine Arbeitshilfe für Beauftragte für inklusive  
Unterrichts- und Schulentwicklung (BiUSe)

## Impressum

Erarbeitet im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus

Leitung des Arbeitskreises: Dominik Fürhofer, ISB

Redaktion dieser Publikation: Franziska Herzner, Lena Henninger, Dominik Fürhofer  
„Inklusive Positive Schulentwicklung (INPOSE)“ wurde zwischen 2019 und 2022 von den Mitgliedern des Arbeitskreises „Inklusive Schulentwicklung“ mit großem Engagement erarbeitet:

- Christine Arnold/Franziska Herzner – Mittelfranken
- Stefanie Höpfl – Niederbayern
- Lena Henninger/Christoph Schmidtke/Elena Vogel – Oberbayern
- Barbara Tamm – Oberfranken
- Annika Heisig – Oberpfalz
- Stefan Rüb/Jessica Müller – Unterfranken
- Christine Steber – Schwaben

Dank für die mehrjährige Kooperation und Beratung des Arbeitskreises wie auch die zur Verfügung gestellten Audio-Zitate an Prof. Dr. Ulrike Lichtinger und Prof. em. Dr. Ulrich Heimlich

### Herausgeber:

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München

### Anschrift:

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung  
Abteilung Grund-, Mittel- und Förderschulen und Schule für Kranke  
Schellingstr. 155  
80797 München  
Tel.: 089 2170-2247  
E-Mail: [kontakt@isb.bayern.de](mailto:kontakt@isb.bayern.de)  
Internet: [www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)

### Gestaltung:

Eischer-Werbung, Zur Sonnenwiese 9, 91710 Gunzenhausen  
E-Mail: [info@eischer-werbung.de](mailto:info@eischer-werbung.de)

### Abbildung Titelseite:

Dominik Fürhofer, ISB

### Stand:

August 2023

# Inhalt

Grußwort	4
<b>1. Zur Entstehung von INPOSE – Inklusive Positive Schulentwicklung</b>	<b>5</b>
1.1 Inklusionsverständnis	6
1.2 Inklusive Schulentwicklung und inklusive Unterrichtsentwicklung als Herausforderung	8
Ebenen der inklusiven Schulentwicklung	9
Inklusive Unterrichtsentwicklung	11
1.3 Mit positiver Psychologie zur positiven Schulentwicklung	12
1.4 INPOSE – Inklusive Positive Schulentwicklung	14
<b>2. Praxis der Inklusiven Positiven Schulentwicklung (INPOSE)</b>	<b>17</b>
2.1 Auftakt und Ist-Stand	19
2.2 Informationsveranstaltung	22
2.3 Visionsarbeit und Zielfindung	26
2.4 Beratung und Durchführung	34
2.5 Evaluation	36
2.6 Schlussfolgerungen	40
<b>3. Gelingensbedingungen von Schulentwicklungsprozessen</b>	<b>44</b>
<b>4. BiUSE und ihre Erfahrungen in der Praxis mit INPOSE</b>	<b>46</b>
<b>5. Inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung – das auch noch...jetzt...?</b>	<b>50</b>
Literatur	52

# Grüßwort

Schulische Inklusion begann in der Fläche in Bayern als Top-down-Prozess: Die Ratifizierung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen durch Deutschland am 26. März 2009 hob die gemeinsame Beschulung von Schülerinnen und Schülern mit und ohne sonderpädagogischen Förderbedarf auf eine neue Stufe. Seit 2011 ist inklusiver Unterricht ausnahmslos Aufgabe aller bayerischen Schulen, und die inklusive Schule ist Ziel der Schulentwicklung aller Schulen. Jede Schülerin und jeder Schüler mit festgestelltem sonderpädagogischem Förderbedarf haben grundsätzlich das Recht, eine allgemeine Schule zu besuchen.

Schulische Inklusion lässt sich jedoch nicht einfach verordnen. Der zentrale Prozess, der 2009 bzw. und 2011 angestoßen wurde, braucht zwingend Unterstützung, Beratung und Begleitung vor Ort, wenn er nachhaltig und erfolgreich sein soll. Dies gilt insbesondere für die allgemeinen Schularten in Bayern, die mit Abstand die meisten Schülerinnen und Schüler mit sonderpädagogischem Förderbedarf unterrichten: die Grund- und Mittelschulen.

Die „Beauftragten für die inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung“ (BiUse) bieten Grund- und Mittelschulen vor Ort, die einen besonderen Schwerpunkt auf Inklusion legen, genau diese Unterstützung, Beratung und Begleitung an. In einem klar strukturierten Prozess gehen sie dabei aus von der jeweiligen Situation, den Entwicklungsbedürfnissen und Zielen der Einzelschule. Ihre Beratungs- und Begleitungsprozesse sind daher hinsichtlich Intensität, Tiefe und Dauer sehr unterschiedlich. Es liegt auf der Hand, dass Grund- und Mittelschullehrkräfte, die als BiUse tätig sind, nicht nur Kenntnisse und Erfahrungen in der Inklusion sowie eine inklusive Grundhaltung brauchen, die das Ermöglichen und Ermutigen ins Zentrum stellt. Sie benötigen vor allem auch eine Vielzahl von Kompetenzen, die für eine Begleitung von im Regelfall hochkomplexen Schulentwicklungsprozessen in der Praxis notwendig sind.

Mit der vorliegenden Publikation liegt ein vorbildhaftes Konzept dafür vor: INPOSE bringt Schulentwicklung und Inklusion zusammen und zeichnet sich überdies durch einen dezidiert auf die Schulpraxis ausgerichteten und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Zugriff aus. Als überaus strukturiertes und gleichzeitig flexibel anwendbares Konzept, bietet INPOSE eine sehr gute Grundlage dafür, dass die BiUse Schulen auch in Zukunft kompetent und zielorientiert auf ihrem inklusiven Weg beraten und begleiten können.

Denn Inklusion in der Schule braucht Ermutigung, Überzeugung und Befähigung. Die BiUse leisten einen zentralen Beitrag dazu, dass dies vor Ort gelingen kann.

## **Dr. Gisela Stückl**

Ministerialrätin im Bayerischen  
Staatsministerium für Unterricht und Kultus

Personalfachliche Angelegenheiten der  
Grund- und Mittelschule, Aus- und Fortbildung  
der Lehrer, Fach- und Förderlehrer

## **Kerstin Wollenschläger**

Ministerialrätin im Bayerischen  
Staatsministerium für Unterricht und Kultus

Stabsstelle Inklusion

Die Inhalte dieser Publikation können auf zwei Wegen rezipiert werden: Die Darstellung der linearen, analogen PDF-Publikation wird um Audio-Zitate und weiterführende Informationen in einer digitalen Publikation ergänzt.

Interviewt wurden Prof. Dr. Ulrike Lichtinger, Professorin für Sozialwissenschaft an der Internationalen Universität, sowie Prof. Dr. Ulrich Heimlich, emeritierter Inhaber des Lehrstuhls für Lernbehindertenpädagogik an der LMU München. Weiterhin stellen „Beauftragte für inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung an Grund- und Mittelschulen“ (BiUSe) ihre Praxiserfahrungen dar.

Online sind außerdem unterstützende Materialien abrufbar, welche für die Praxis der inklusiven Schulentwicklung erstellt wurden.

## 1. Zur Entstehung von INPOSE – Inklusive Positive Schulentwicklung

Grund- und Mittelschulen sind als Pflichtschulen durch eine große Heterogenität ihrer Schülerschaft geprägt. Schulen und Lehrkräfte stehen vor der Aufgabe, dieser Vielfalt gerecht zu werden. Das Einlösen dieses Auftrags realisiert sich in Unterricht und Erziehung, in der Organisationsstruktur und letztlich in der gemeinsamen aktiven Gestaltung einer inklusiven Schulkultur. Wissenschaftliche Studien stimmen mit der Erfahrung der Praxis überein: Inklusion ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die Lehrkräfte nur in echter Zusammenarbeit im Team leisten können. Erfolgreiche Teamarbeit im Kollegium bedarf inhaltlicher und organisatorischer Koordination. Explizite Schulentwicklungsprozesse, basierend auf gemeinsamen Zielformulierungen, ermöglichen einen Auf- und Ausbau dieser nötigen Strukturen.

Aus der Perspektive von Lehrkräften ist es Ziel solcher Prozesse, durch gemeinschaftliches Nachdenken und Handeln Voraussetzungen für einen produktiven Umgang mit Vielfalt zu schaffen, diesen als leistbar zu erleben und letztlich Selbstwirksamkeit als Lehrkraft zu erfahren.

*„Denn gute Schulen sind inklusive Schulen“ (Heimlich 2023) – und gute Schulentwicklung ist inklusive Schulentwicklung.*

Gelingende, umfassende inklusive Schulentwicklung ist inhaltlich und als Prozess komplex. Um die Schulen auf ihrem Weg der inklusiven Schulentwicklung zu unterstützen, wurden in Bayern schrittweise seit dem Schuljahr 2019/20 die „Beauftragten für inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung an Grund- und Mittelschulen“ (BiUSe) an allen Staatlichen Schulämtern flächendeckend installiert. Dabei handelt es sich um Grund- und Mittelschullehrkräfte mit Inklusionserfahrung. Im Regelfall arbeiten die BiUSe im Tandem und sind für zwei kooperierende Schulamtsbezirke zuständig, haben jedoch keine schulaufsichtliche Funktion.

In die mehrjährige Entwicklung wurde durchgängig wissenschaftliche Expertise einbezogen. Diese Publikation greift diese intensive Beratung auf, indem die Darstellung des Konzepts INPOSE um Interviews mit den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ergänzt wird.

In dieser Publikation wird mit INPOSE ein sukzessive erstelltes und in der Praxis erprobtes Schulentwicklungskonzept beschrieben, welches die BiUse in der Begleitung inklusiver Schulentwicklungsprozesse unterstützen kann. Gleichzeitig richtet sich diese Publikation an alle Beteiligten und Interessierten, die die inklusive Schullandschaft weiterentwickeln wollen.

Unterrichtsentwicklung wird dabei in diesem Konzept als spezifische Form der Schulentwicklung betrachtet (vgl. 1.4), welche meist auf den Ergebnissen und Strukturen „allgemeinerer“, zeitlich vorhergehender Schulentwicklungsprozesse aufbaut.

## 1.1 Inklusionsverständnis

Wichtig für die Arbeit im Feld der schulischen Inklusion ist Klarheit hinsichtlich der Begrifflichkeit und des Verständnisses von Inklusion. Neben dem in der Schulverwaltung im Wesentlichen aus Gründen der Ressourcensteuerung verwendeten engen Inklusionsbegriff (diagnostizierter sonderpädagogischer Förderbedarf als Kriterium für Inklusion) ist im wissenschaftlichen Diskurs ein weiterer Inklusionsbegriff anerkannt und insbesondere in der pädagogischen und didaktischen Praxis zumeist Grundlage für adaptiven Unterricht und inklusive Schule.

Schulische Inklusion nach einem engen Inklusionsbegriff bedeutet für die Schulen zunächst schlicht die gemeinsame Beschulung von Schülerinnen und Schülern mit und ohne diagnostiziertem sonderpädagogischem Förderbedarf. Die in Schulen zu bewältigende Vielfalt übersteigt jedoch diesen engen Begriff und erfordert im Sinne eines „umfassenden Inklusionsverständnis[ses] [...] produktiv mit den unterschiedlichen Bildungs- und Lernvoraussetzungen, Interessen, Leistungsmöglichkeiten und der Vielfalt der Schüler:innen innerhalb und außerhalb des Unterrichts umzugehen“ (Deutscher Schulpreis 2023).

In diesem Sinne bedeutet Inklusion, alle Dimensionen von Heterogenität in den Blick zu bekommen und gemeinsam zu betrachten.

*„Aus meiner Sicht kann Inklusion sehr weit gedacht werden. Es bedeutet im weitesten Sinne Umgang mit Vielfalt. Das ist für mich ein Kriterium, welches im Endeffekt einen Qualitätsbereich von Schule darstellt und damit alle Schulen betrifft.“ (Ulrike Lichtinger 2023)*

Die prinzipielle Annahme von Heterogenität bildet somit die Planungsgrundlage inklusiven Unterrichts, der die Bildung einer „ungeteilten Gruppe“ (Böhme et al. 2021, S. 75) zum Ziel hat.

„Im Unterschied zur Integration als Zusammenführung von vorher unverbundenen Teilen ist das Neue bei der Inklusion, dass wir von vornherein auf separierende Maßnahmen verzichten, alle Kinder und Jugendlichen in Bildungseinrichtungen willkommen heißen und die Bildungseinrichtungen so gestalten, dass alle teilhaben können.“ (Heimlich 2023)

Inklusion erschöpft sich aber nicht allein in einer Haltung, die Unterschiedlichkeit als Normalität annimmt und gleichzeitig als Chance begreift, sondern versteht sich ebenso als „Transformationsprozess, in dem durch Teilhabe statt durch Fürsorge die Verankerung in der eigenen Generation möglich wird“ (Sasse 2014, S. 119, zit. nach Sasse et al. 2021, S. 11).

Diesen Prozess gilt es, in der konkreten inklusiven Unterrichts- und Schulentwicklung vor Ort für die jeweilige Einzelschule und deren Schulfamilie auszugestalten.

*„Für mich ist inklusive Pädagogik demokratische Pädagogik im Sinne von John Dewey. Inklusion hat mit der Bereitstellung von Erfahrungen in zweifacher Weise zu tun: Erfahrungen, die alle teilen können und solche, zu denen alle etwas beitragen. Es wird häufig in der gegenwärtigen Diskussion dieser aktive Part aller Beteiligten vergessen.“ (Ulrich Heimlich 2023)*



Ulrich Heimlich:

Zur historischen Entwicklung des Inklusionsbegriffs

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/inklusion>



Ulrich Heimlich:

Die internationale Entwicklung des weiten Inklusionsbegriffs

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/inklusion>

## 1.2 Inklusive Schulentwicklung und inklusive Unterrichtsentwicklung als Herausforderung

Die inklusive Schule ist ein Ziel der Schulentwicklung aller Schulen (Art. 30b Abs. 1 BayEUG). Damit sind Schulen in zweifacher Sicht gefordert: Einerseits ist die innere Schulentwicklung laut Lehrerdienstordnung (LDO) eine Aufgabe von Lehrkräften und Schulleitung. Diese wirkungsvoll zu gestalten, nimmt viel Zeit in Anspruch, zudem verfügen nicht alle Lehrkräfte und Schulleitungen über umfassende Prozesssteuerungskennnisse und -erfahrungen. Andererseits erfordert die inhaltliche Ausrichtung der Entwicklung mit dem Ziel der Inklusion auch den Aus- und Aufbau von Wissen, Haltungen und entsprechenden Handlungsweisen von Seiten der Lehrkräfte, der Kollegien und der Schule als ganze Institution. Auch dieses ist nicht automatisch gegeben.

Durch die BiUSE begleitete inklusive Schulentwicklung meint Veränderungsprozesse von Schule und Unterricht mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung im inklusiven Unterricht und der Weiterentwicklung der inklusiven Schule. Damit diese nachhaltig sind, ist es wichtig, dass Schulleitungen und Kollegien konkrete Teilziele selbst auswählen, Inhalte gestalten und die Umsetzung verantworten. Nur so können sie eigenverantwortlich tragfähige Lösungen für Bedürfnisse an der jeweiligen Schule entwickeln und fortwährend umsetzen.

Trotz des hohen Maßes an Eigenverantwortung, die die einzelne Schule für das Gelingen inklusiver Prozesse vor Ort haben, zeigt die Forschung, dass ein unverstellter Blick von außen und damit externe Unterstützung in der Regel notwendig ist, um die inklusive Entwicklung von Schulen zu stärken.



Ulrich Heimlich:

USA – Outside Change Agents

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/inklusion>

Die BiUSE können hier eine wichtige Ressource für Schulen sein, da sie einerseits aufgrund ihres umfangreichen Wissens über Inklusion ehrliches, wertschätzendes Feedback zu aktuellen inklusiven Anstrengungen der Schule geben und diesen beispielsweise bei der Ausrichtung und Konkretisierung ihrer nächsten Schritte **Beratung** anbieten können.

Andererseits sind die BiUSE in der **Begleitung** von inklusiver Schulentwicklung qualifiziert und können einen strukturierten Prozess leiten, in dem

- allen Beteiligten bereits vorhandene inklusive Handlungsweisen in der Schule bewusst gemacht werden,
- sie die (ggf. unterschiedlichen) Sichtweisen von Schulleitung und Kollegium auf Inklusion abbilden,



- die Entwicklungsphasen und entsprechende Kommunikationsstrukturen klar gegliedert sind,
- sie die Rolle der Prozessmoderation und die der inhaltlichen Beratung abhängig von Prozessfortschritt und Notwendigkeit jeweils bewusst und für das Kollegium transparent einnehmen,
- eine Professionalisierung inklusiver Haltungen und Handlungsweisen sensibel für die Bedingungen der jeweiligen Schule angeleitet wird.

### Ebenen der inklusiven Schulentwicklung

Entwicklungsprozesse verorten sich im System Schule auf vier Ebenen: Schul(organisations-)ebene, Teamebene, Unterrichtsebene und Lernebene, wobei die Prozesse selten nur eine Ebene betreffen (vgl. Lichtinger 2022, S. 18).

In der inklusiven Schulentwicklung wird das genannte Mehrebenenmodell noch um die Ebene der externen Unterstützungssysteme erweitert. Dieses liegt auch der „Qualitätsskala zur inklusiven Schulentwicklung“ von Heimlich et al. (2018) zugrunde.

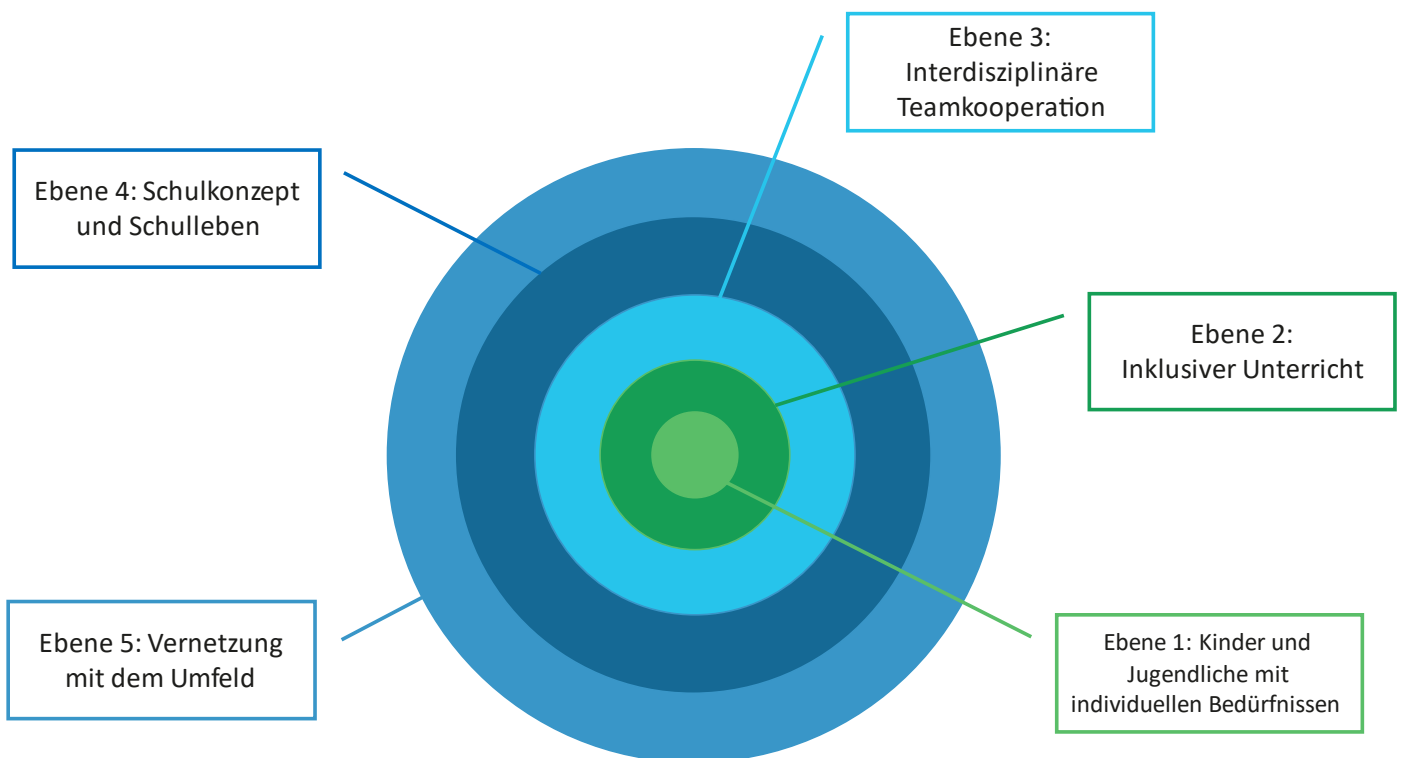


Abbildung 1: Fünf Ebenen der inklusiver Schulentwicklung, eigene Darstellung nach Heimlich 2018

### **Ulrich Heimlich zur Entwicklung des 5-Ebenen-Modells schulischer Inklusion (Heimlich 2023):**

*„Inklusive Schulentwicklung bedeutet, dass eine Schule Veränderungen auf 5 Ebenen vornehmen muss: auf der Ebene der Kinder, des Unterrichts, des Teams, des Schullebens und Schulkonzepts und der externen Vernetzung.*

*Es beginnt mit der Frage ‚Werden wir eigentlich den Kindern in dieser Unterschiedlichkeit, in dieser Heterogenität einschließlich sonderpädagogischem Unterstützungsbedarf gerecht?‘ Das ist eine ernsthafte Frage – verbunden auch mit der Überlegung ‚Reicht meine Professionalität, reicht meine fachliche Kompetenz aus, um den Kindern zu entsprechen?‘ Deutlich wird hier, dass dann auch sonderpädagogische Kompetenzen wie Fördern, Diagnostik, Förderplanung, Kind-Umfeld-Analyse nötig sind.*

*Als Zweites geht es darum, wie der Unterricht verändert werden muss, damit alle teilhaben können und möglicherweise auch alle etwas beitragen können. Dazu ist es dann schon erforderlich, dass man auch Unterrichtskonzepte auf den Prüfstand stellt. Gerade im Sekundarbereich ist mir das sehr deutlich aufgefallen. Da gibt es hohe fachliche Ansprüche. Man muss aber auch lernen, diese an die Schüler anzudocken. Dabei kann man immer wieder in Schulen nachvollziehen, dass da eine große Fallhöhe ist zwischen den fachlichen Ansprüchen auf der einen Seite und den Bedürfnissen und Voraussetzungen der Schüler auf der anderen Seite. Unterricht muss sich ändern. Die Schüler müssen aktiviert werden, es muss eine Vielfalt von Methoden eingesetzt werden und so weiter. Es bedarf einfach einer guten Qualität auch von Unterricht.*

*Diese beiden ersten Entwicklungen waren den Lehrkräften erstmal am wichtigsten. Dann haben sie aber gemerkt, dass sie gut daran tun, zusammenzuarbeiten und Zusammenarbeit zu intensivieren. Damit ist man dann bei der Ebene der multiprofessionellen Teams. Multiprofessionell deshalb, weil hier eben nicht nur mehr Lehrkräfte zusammenarbeiten, sondern dann kommen die Sonderpädagogin oder der Sonderpädagoge mit dazu, aber möglicherweise auch Psychologen, Sozialarbeiter, Therapeuten und so weiter. Und schon haben wir eine große Vielfalt an Professionen, was eigene Herausforderungen mit sich bringt. Man glaubt dann immer, dass man sich da einfach so verständigen kann. Es gibt aber unterschiedliche Professionalitäten, die auch erstmal zusammengeführt werden müssen.*

*Wir haben festgestellt, dass die Schulen sich über kurz oder lang mit der Frage beschäftigt haben: ‚Wie stehen wir denn jetzt eigentlich zu dem Thema Inklusion?‘ Das ist nicht nur ein Problem in einer Klasse oder einer Jahrgangsstufe, sondern das betrifft früher oder später die gesamte Schule, das Schulleben und auch das Schulkonzept. Das wäre also die vierte Ebene.*

*Schließlich haben wir eben auch festgestellt, dass alle Schulen aktiv Unterstützung von außen gesucht haben, aktiv auf Ressourcen zugegangen sind und einen lebendigen Austausch mit dem Umfeld der Schule haben. Dieser Austausch mit dem externen Netzwerk ist dann die fünfte Ebene.*

*Inklusive Schulentwicklung bedeutet, dass eine Schule Veränderungen auf 5 Ebenen vornehmen muss: auf der Ebene der Kinder, des Unterrichts, des Teams, des Schullebens und Schulkonzepts und der externen Vernetzung. Natürlich gibt es auch die gesellschaftlichen Bedingungen von Inklusion. Diese haben wir aber ein Stück nach hinten gestellt. Denn aus der Schulentwicklungsforschung wissen wir: Die Entwicklungseinheit der Schulentwicklung ist die einzelne Schule.“*

## Inklusive Unterrichtsentwicklung

Da Unterricht konstituierender Bestandteil von Schule ist, muss inklusive Schulentwicklung auch immer inklusive Unterrichtsentwicklung zum Ziel haben. Die Erfahrung zeigt, dass die anderen Ebenen der Schulentwicklung und deren Ausgestaltung in gemeinsamen Haltungen, Zielen, Strukturen und Handlungsweisen oft die Grundlage für inklusive Unterrichtsentwicklung darstellen.

*„Unterricht muss sich ändern.“ (Heimlich 2023)*

Da schulische Entwicklungsprozesse nur im Team erarbeitet und ihre Ergebnisse gemeinsam realisiert werden können, bedingen sie häufig implizit oder explizit Teamentwicklungsprozesse.

*„Inklusive Schulen sind kein Feld für Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer.“ (Heimlich 2023)*

Insbesondere mit Blick auf die inklusive Schule ist es von besonderer Bedeutung, dass Kooperation strukturiert und institutionell (auch zeitlich) gewollt erfolgt.



Ulrich Heimlich:

„Inklusive Schulen kein Feld für Einzelkämpfer“

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/inklusion>

„Kaum etwas bringt Schulen derart voran, wie das Aufbauen von Kooperations- und Unterstützungskulturen. Doch zugleich gibt es kaum etwas, das so wenig professionell und pragmatisch angegangen wird bzw. häufig noch nicht einmal dies.“ (Vanier 2021, S. 78) Studien belegen dies regelmäßig:

„Die verschiedenen Vertreter der Lehrerforschung kommen in Analysen der empirischen Studien zur Lehrerkooperation immer wieder zu der gleichen Feststellung: Seit Jahren und bis heute besteht eine eklatante Diskrepanz zwischen einem hohen, normativ-fordernden Anspruch an Lehrerkooperation einerseits und an einer diesbezüglich, bis auf Ausnahmen, unbefriedigenden Realität andererseits.“ (Schütt 2012, S. 20 zit. nach Vanier 2021, S. 78)

Das gilt in gleicher Weise für die im Kontext inklusiver Schulentwicklung oder für Ganztagschule erforderliche multiprofessionelle Teamarbeit bzw. Kooperation.

*„Ich glaube, dass die inklusive Arbeit deshalb eine Entlastung sein kann, weil sie uns erstens in die Lage versetzt, mit Heterogenität umzugehen, was eine konkrete alltägliche Belastung ist, und zweitens, weil sie uns zwingt, als Lehrkräfte mit anderen Kollegen zusammenzuarbeiten.“ (Heimlich 2023)*

## 1.3 Mit positiver Psychologie zur positiven Schulentwicklung

Das Konzept der „Positiven Schulentwicklung“ stellt ein Prozessmedium dar, welches Ansätze der positiven Psychologie nach Seligman und der Organisationsentwicklung mit Konzepten der klassischen Schulentwicklung vereint. Wohlbefinden und Leistung werden als sich gegenseitig bedingend begriffen und als Ziel sowohl für Individuen in der Schule als auch für das System Schule angestrebt. Das Element der positiven Psychologie bildet dabei eine wichtige Grundlage, mittels derer ein Wachstumsdenken entwickelt und ausgebaut werden kann. Ein entsprechendes Bewusstsein hilft Kollegien und einzelnen Lehrkräften, inklusive Visionen mit alltagstauglichem, kleinschrittigem Agieren dauerhaft zu vereinbaren.

### **Ulrike Lichtinger zum Konzept der Positiven Schulentwicklung**

*Welche Verbindung sehen Sie zwischen Schulentwicklung und positiver Psychologie?*

*„Durch meine Arbeit in der Schulentwicklung habe ich mich immer wieder mit der Frage beschäftigt, wie Schulentwicklung und Wohlbefinden zusammengehören können. Die positive Psychologie weist empirisch nach, was implizit klar war, nämlich, dass Wohlbefinden und Leistung keine Gegensätze sind, sondern sich ergänzen. Die positive Bildung gibt Antworten auf die Frage, wie man Wohlbefinden und Leistung insbesondere in Bildungseinrichtungen unterstützt. Den Ansatz der positiven Bildung gibt es seit 2008 – damit ist er sehr jung.“*

### **Welche sind die grundlegenden Ideen der positiven Psychologie?**

*„Der Vater der positiven Psychologie – Martin Seligman – hat basierend auf empirischen Studien fünf Faktoren herausgefiltert, die mit dem englischen Akronym PERMA abgekürzt werden.*

*„Positive Emotions“ – also tatsächliches „Wohlfühlen“ – stellen dem PERMA-Modell folgend das erste wesentliche Element für Wohlbefinden dar. Denn positive Emotionen eröffnen die Möglichkeit, Neues zu lernen, kreativ Probleme zu lösen und solide Bindungen zu knüpfen. Darüber hinaus führen positive Gefühle zu höherer Resilienz, einer besseren Erholung nach Niederschlägen sowie einer insgesamt optimistischeren Sichtweise.*

**P** ositive Emotions  
**E** ngagement  
**R** elations  
**M** eaning  
**A** ccomplishment

*Der zweite Faktor „Engagement“ beschreibt den Zustand des Aufgehens in einer Aufgabe und ist eng mit der Frage „Wie kommen wir in den Flow?“ verbunden. Damit Flow-Erleben eintritt, braucht es eine optimale Passung von Person und Aufgabe. Voraussetzung dafür ist die Möglichkeit, bei der Arbeit eigene Charakterstärken einbringen zu können.*

*Drittens sind ‚Relations‘, also qualitätvolle positive Beziehungen – auch im Arbeitsleben – entscheidend für das Wohlbefinden. Besonders im Kontext von Positivität nehmen diese Beziehungen eine wichtige Rolle ein. Seligman formulierte das wie folgt: ‚Nur sehr wenig von dem, was positiv ist, ist einsam‘. Es lohnt sich also, diese bewusst zu gestalten.*

*Zuletzt sind Meaning und Accomplishment, also Sinn und Zielerreichung, unabdingbare Faktoren für Wohlbefinden.*

*‚Meaning‘ als vierter zentraler Aspekt des PERMA-Modells meint Sinnhaftigkeit im Erleben und Handeln und bezieht sich dabei sowohl auf die Sinnfindung als auch auf die Sinnstiftung. Er basiert auf der Erkenntnis, dass jeder den Wunsch hegt, Visionen und Träume umzusetzen, dem Leben Bedeutung zu verleihen und so ein Gefühl der Wertigkeit zu erlangen. Sinnstiftung in der Schulentwicklung hat in erster Linie mit der Intention, die hinter dem Prozess steht, zu tun.*

*Der letzte zentrale Faktor, den Seligman benannt hat, ist ‚Accomplishment‘ und meint das Erreichen von Zielen und das Empfinden von Erfolg. Sich klare Ziele zu setzen, über deren Umsetzung nachzudenken und sie schließlich zu erreichen, führt zu Erfolg. Dieser macht stolz und vermittelt das Gefühl, etwas bewirken zu können. Das Streben nach Selbstverwirklichung einerseits sowie die soziale Eingebundenheit andererseits und das Gefühl, einen Beitrag zu etwas Höherem geleistet zu haben, werden gleichermaßen bedient. Hier sehe ich den Zusammenhang zwischen Schulentwicklung und positiver Psychologie.“*



Ulrike Lichtinger:

Zum Zusammenhang von positiver Psychologie und Schulentwicklung

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/pose>

## 1.4 INPOSE – Inklusive Positive Schulentwicklung

Nachhaltige Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung sind für Schulen anspruchsvolle Aufgaben. Inklusion erhöht die Komplexität zusätzlich. Gleichzeitig ist inklusive Schulentwicklung seit über zehn Jahren Aufgabe aller Schulen. In der Entwicklung eines Arbeits- und Fortbildungskonzepts für die BiUSe wurde deutlich, dass kein schlüssiges Handlungskonzept vorlag, welches der oben beschriebenen Komplexität einerseits, aber gerade auch den individuellen Bedingungen einzelner Schulen andererseits gerecht wird.

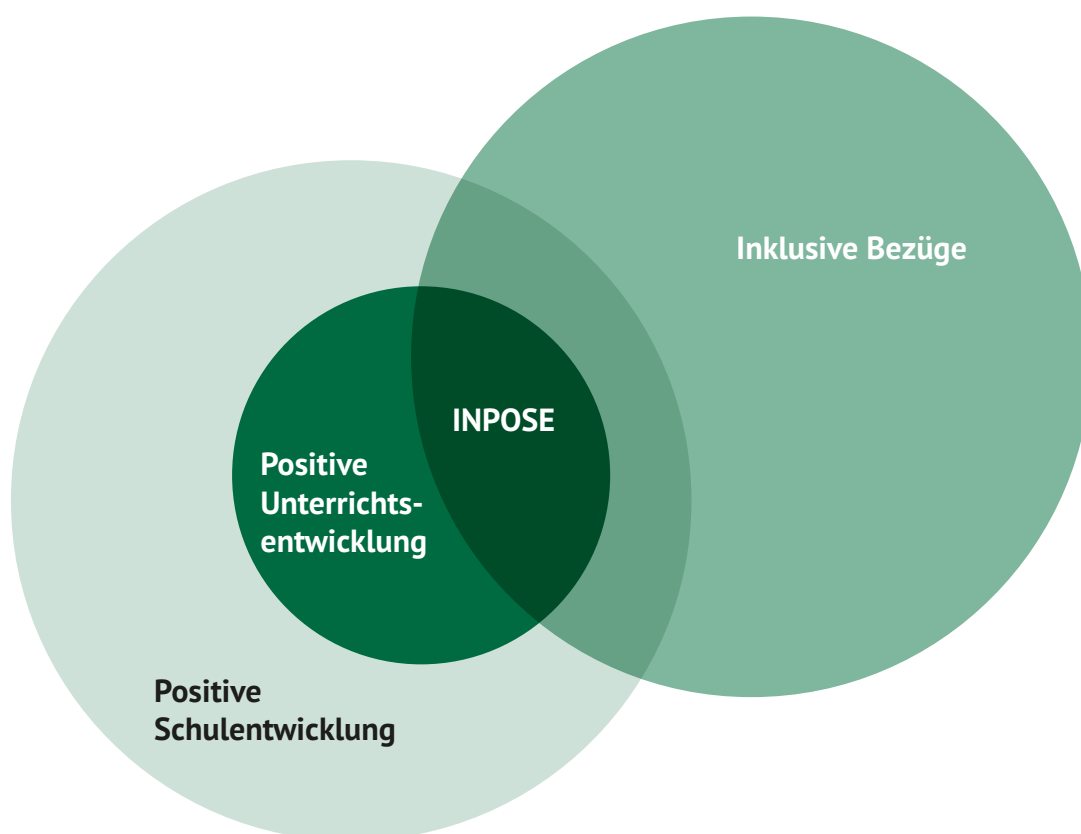


Abbildung 2: INPOSE. Positive Schul- und Unterrichtsentwicklung als Medium für inklusive Inhalte

Daher wurde am ISB basierend auf aktuellen Erkenntnissen aus der Forschung zu Inklusion (vgl. Heimlich 2018) und Prozessbegleitung (vgl. Lichtinger 2022) die „Inklusive Positive Schulentwicklung“ (INPOSE) erarbeitet. Bei der Erstellung wurden Kenntnisse und Kompetenzen aller Beteiligten (BiUSe, Schulleiter, ISB-AK, Bezirksregierungen, Staatsministerium für Unterricht und Kultus) ebenfalls einbezogen.

Als wissenschaftlich begründetes Konzept hat INPOSE den Anspruch, die vielschichtigen Realitäten zu erfassen und Schulen auf ihrem inklusiven Weg konkret handlungsfähig zu machen. Für die BiUSe stellt INPOSE eine Arbeitsgrundlage in der Begleitung und Beratung dar.

Der Prozess als Ganzes mit seinen einzelnen Schritten skizziert einen idealtypischen Verlauf und ist auf die ungefähre Dauer eines Jahres angelegt. Er gliedert sich in sechs Phasen:

1. Auftakt und Ist-Stand-Analyse
2. Information des Gesamtkollegiums
3. Visionsarbeit und Zielfindung
4. Beratung und Durchführung
5. Evaluation
6. Schlussfolgerungen

Damit ist er so konzipiert, dass er in der praktischen Anwendung immer wieder an die Bedingungen einer konkreten Schule und an die Dynamiken eines individuellen Prozessverlaufs angepasst werden kann und muss. Auch zukünftig sollen die Erfahrungen aller beteiligten Professionen genutzt werden, um INPOSE stetig weiterzuentwickeln. Dieses Vorgehen spiegelt das Wachstumsdenken wider, das der Arbeitshaltung in den konkreten Prozessbegleitungen an den Schulen vor Ort innewohnt.

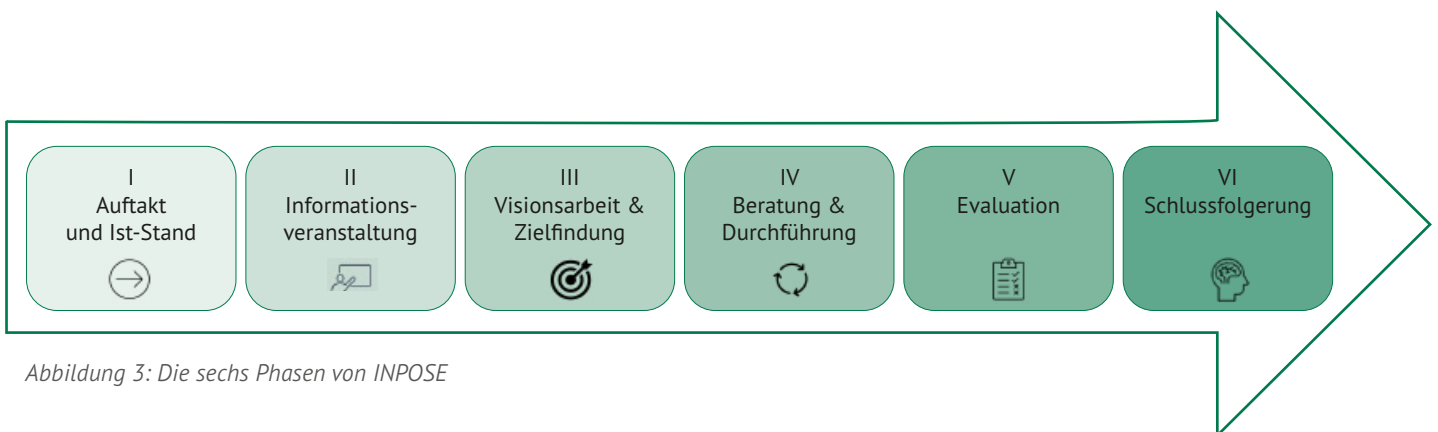


Abbildung 3: Die sechs Phasen von INPOSE

Die Struktur, wie auch die konkrete Begleitung eines INPOSE-Prozesses, ist durch folgende Merkmale geprägt.

1. Ownership: Wichtigstes Ziel ist, dass Lehrkräfte sich einen Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozess zu eigen, im Wortsinne zu ihrem Prozess, machen können. Indem sich sowohl einzelne Lehrkräfte als auch das ganze Kollegium zugehörig fühlen und sich einbringen können, ist es möglich, die relevanten Ziele gemeinsam zu beschreiben und in der praktischen Veränderung von Unterrichts- und Schulrealität Selbstwirksamkeit und Gestaltungsmöglichkeiten zu erfahren. Durch die Übernahme von Verantwortung werden Entwicklungsprozesse so nachhaltiger.
2. Augenhöhe: BiUse und begleitetes Kollegium kommunizieren und agieren als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner. BiUse bringen ihre prinzipielle Expertise in Inklusion und Begleitung von Prozessen ein, das Kollegium versteht sich als Expertinnen und Experten für die konkrete Schule und ihre Bedingungen. Damit bleibt die Verantwortung für die konkrete Gestaltung der Schule auch vor Ort und wird nicht an die externen Experten und Expertinnen abgegeben.

3. Multiperspektivität: Um Schulen inklusiv entwickeln zu können, ist es wichtig, die verschiedenen Blickwinkel auf Inklusion aller Beteiligten einzubeziehen. Die Struktur des konzipierten Schulentwicklungsprozesses nimmt diesen Anspruch bewusst auf. Auch für die Prozessbegleitung ist Multiperspektivität grundgelegt, da die BiUse in der Regel im Tandem arbeiten. So können ein ganzheitlicherer Blick auf komplexe Geschehen sowie eine Vielfalt an Handlungsansätzen entwickelt werden.
4. Wachstumsdenken: Wachstumsdenken geht davon aus, dass menschliche Fähigkeiten nicht festgelegt („Fixed Mindset“), sondern durch Anstrengung und Lernen entwickelt („Growth Mindset“) werden können. In der Schulentwicklung ermöglicht ein institutionelles Wachstumsdenken u. a. Innovationsfreude, Anpassungsfähigkeit und ein hohes Maß an Identifikation mit der Schule.



Abbildung 4: „Wir heben ab...“ inklusive Schule als fliegender Teppich. Visionsarbeit stiftet Sinn, ermöglicht Zielentwicklung und generiert Energie für die Umsetzung (vgl. Kompass 3a)



## 2. Praxis der Inklusiven Positiven Schulentwicklung (INPOSE)

Als Handlungshilfe zur Umsetzung und Begleitung der Inklusiven Positiven Schulentwicklung (INPOSE) wurden am ISB die folgenden „Kompass“ entwickelt. Sie konkretisieren das Handeln in der Prozessbegleitung detailliert und vermitteln so für die BiUse Handlungssicherheit und Orientierung. Entsprechend sind die Kompass aus der Perspektive der Schulentwicklungsbegleitung und -beratung formuliert, können aber auch von Schulentwicklungsteams an Schulen für ihre Arbeit angepasst werden. Sie bilden sechs essenzielle Prozessschritte ab. Jeder Kompass hat die gleiche Struktur. Beginnend mit dem Titel (1) werden die einzelnen Handlungsschritte genannt und verortet (2). Die Grundlagen der positiven Psychologie und das oben beschriebene Inklusionsverständnis spiegeln sich in den für den einzelnen Kompass wichtigen Haltungen (3) und Zielen (4) wider, die den genau beschriebenen Handlungsschritten des Kompasses (5) vorangestellt sind. Letztere beschreiben als Leitfaden die konkreten Arbeitsweisen und Schlüsselmomente der Begleitung und Moderation.

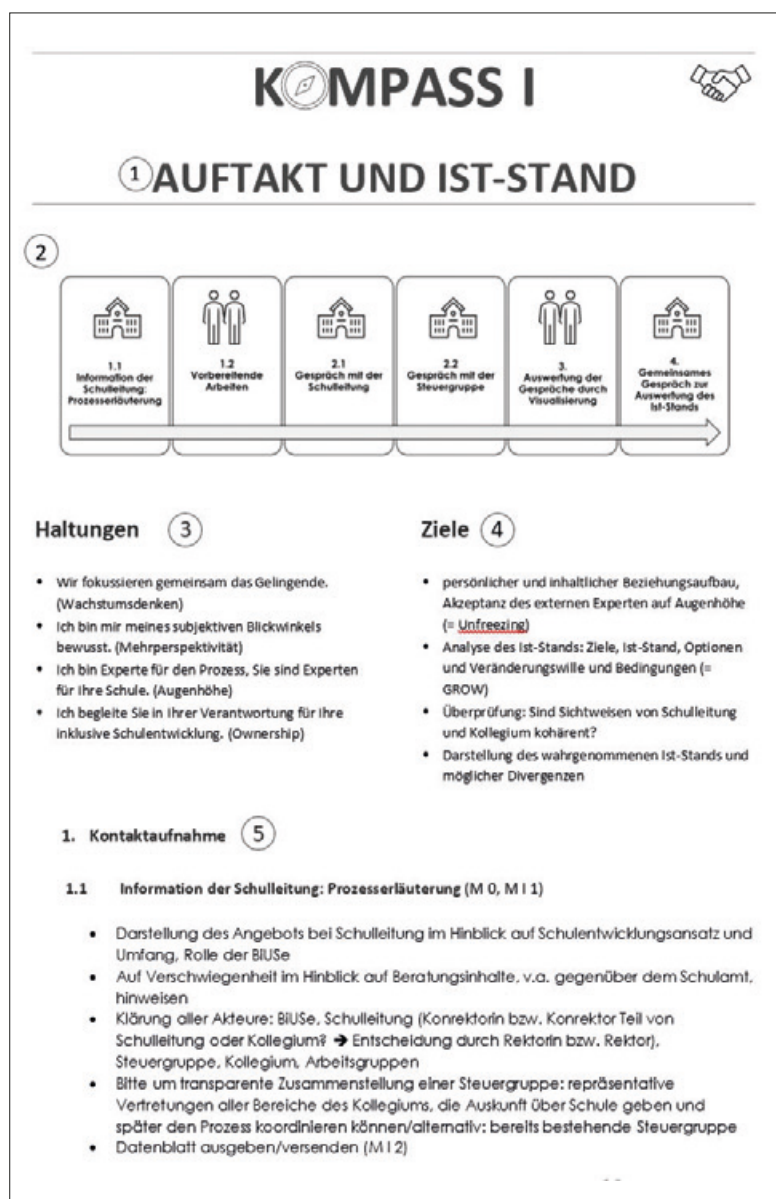


Abbildung 5: Die Struktur der Kompass

Auf erläuternde Audios und Materialien wird an den entsprechenden Stellen verwiesen.

Die Prinzipien Ownership, Augenhöhe, Multiperspektivität, Wachstumsdenken sowie die Orientierung am dargelegten PERMA-Modell durchdringen hierbei den gesamten Prozess und werden in den vorangestellten Kommentierungen betont.



Alle in dieser Publikation dargestellten Kompass finden sich auf der Homepage des ISB.

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/>

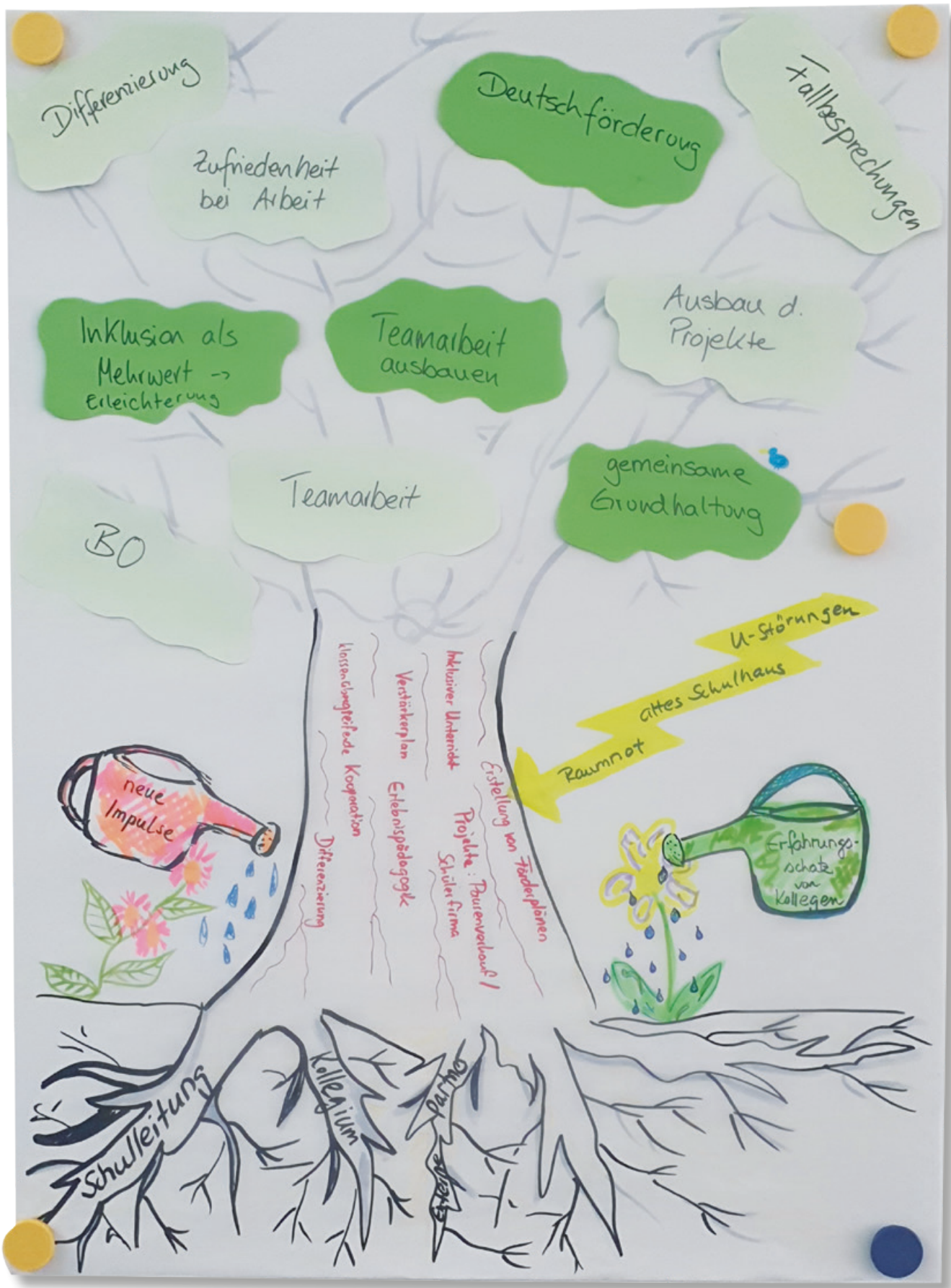


Abbildung 6: Rückmeldegespräch (Kompass 1): BiUse stellen Schulleitung und Steuergruppe gewonnene Eindrücke der inklusiven Schulen mittels Visualisierung dar.

## 2.1 Auftakt und Ist-Stand

Der Kompass I „Auftakt und Ist-Stand“ gibt Hinweise für den Start in die Inklusive Positive Schulentwicklung (INPOSE). Ziel dieser Phase ist es insbesondere, dass Schulen und BiUse miteinander in Beziehung treten und erste Eindrücke zur inklusiven Situation und zu den Ressourcen der Schule sowie auch zur Arbeitsweise der BiUse gewonnen werden können.

*„Warum ist es wichtig, dass wir nicht nur Daten sammeln, sondern insbesondere in Beziehung treten? Das hat mit der positiven Psychologie zu tun. Verbundenheit zu schaffen ist die Grundlage, um überhaupt in effektive, gut funktionierende Prozesse einsteigen zu können. Das heißt, wir betrachten in der positiven Schulentwicklung immer einerseits die emotionale und andererseits natürlich auch die kognitive Seite.“ (Lichtinger 2023)*

Dies geschieht in Gesprächen der BiUse mit der Schulleitung einerseits und mit einer das Gesamtkollegium repräsentierenden Gruppe oder ggf. der vorhandenen Steuergruppe der Schule andererseits. Mit einer Gesprächsführung, die auch spontane visionäre Zielideen in den Blick nimmt und immer wieder auf Positives Bezug nimmt, werden bereits beim „Auftakt“ eines möglicherweise entstehenden Schulentwicklungsprozesses die PERMA-Prinzipien des Wohlfühlens („Positive Emotions“) und des Beziehungsaufbaus („Relations“) bewusst angewendet. Während die BiUse mit ihrer Expertise in der Prozessbegleitung in das Gespräch gehen, sind Schulleitung, aber auch die Steuergruppe, immer Expertinnen und Experten für ihre jeweilige Schule, sodass sich die Gesprächsteilnehmenden stets auf Augenhöhe begegnen. Ein erstes Bild – im wahrsten Sinne des Wortes – der inklusiven Situation an der Schule, welches die BiUse zum einen unmittelbar aus den geführten Gesprächen sowie auch in einem strukturierten Gespräch im eigenen Tandem gewinnen, stellen sie in einem dritten gemeinsamen Gespräch Schulleitung und Steuergruppe vor. Hierbei wird auch darauf eingegangen, inwieweit sich Sichtweisen kohärent darstellen oder sich Divergenzen ergeben haben.

*„Die ersten Gespräche sind deswegen doppelte Gespräche: Einerseits mit der Schulleitung, andererseits mit dem Schulteam, weil wir hier erkennen möchten, inwieweit die Vorstellungen in der Schule zum Thema Schulentwicklung miteinander korrelieren. In der Praxis hören wir sehr häufig von beiden Seiten, dass die Annahme besteht, dass hier eine hohe Korrelation existiert. Das zeigt sich aber im Gespräch nicht immer. Mithin gibt es auch Gesprächserfahrungen, von denen wir Schulentwicklungsbegleiterinnen oder -begleiter den Eindruck mitnehmen, wir hätten es mit zwei unterschiedlichen Schulen zu tun, wenn wir einerseits mit dem Schulleiter oder der Schulleiterin und andererseits mit dem Schulteam sprechen.“*

Durch die Ist-Stand-Analyse mit den Repräsentanten der Schule können sich die BiUse gleichzeitig auch auf den ersten Kontakt mit dem Gesamtkollegium vorbereiten.



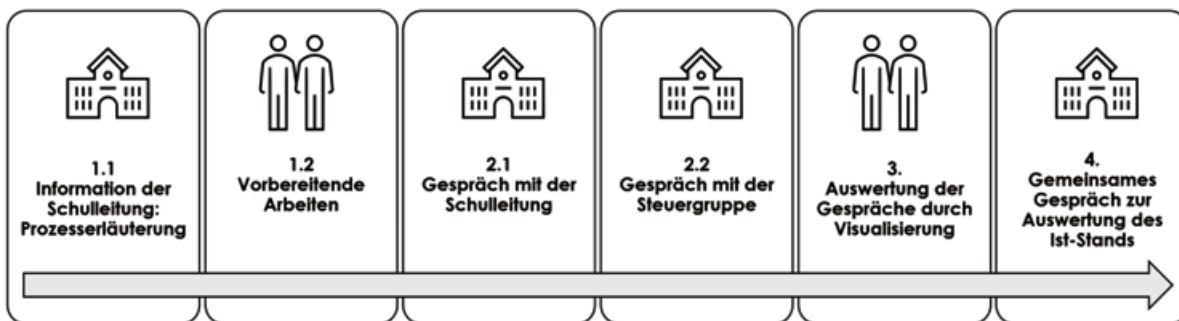
Ulrike Lichtinger:

Auftakt und Ist-Stand-Analyse

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/phase-1/>

# KOMPASS I

## AUFTAKT UND IST-STAND



### Haltungen

- Wir fokussieren gemeinsam das Gelingende. (Wachstumsdenken)
- Ich bin mir meines subjektiven Blickwinkels bewusst. (Mehrperspektivität)
- Ich bin Experte für den Prozess, Sie sind Experten für Ihre Schule. (Augenhöhe)
- Ich begleite Sie in Ihrer Verantwortung für Ihre inklusive Schulentwicklung. (Ownership)

### Ziele

- Persönlicher und inhaltlicher Beziehungsaufbau, Akzeptanz des externen Experten auf Augenhöhe (= Unfreezing)
- Analyse des Ist-Stands: Ziele, Ist-Stand, Optionen und Veränderungswille und Bedingungen (= GROW)
- Überprüfung: Sind die Sichtweisen von Schulleitung und Kollegium kohärent?
- Darstellung des wahrgenommenen Ist-Stands und möglicher Divergenzen

### 1. Kontaktaufnahme

#### 1.1 Information der Schulleitung: Prozessklärung (M 0, M I 1)

- Darstellung des Angebots bei Schulleitung im Hinblick auf Schulentwicklungsansatz und Umfang, Rolle der BiUse
- Hinweis auf Verschwiegenheit im Hinblick auf Beratungsinhalte, v. a. gegenüber dem Schulamt
- Klärung aller Akteure: BiUse, Schulleitung (Konrektorin bzw. Konrektor Teil von Schulleitung oder Kollegium? → Entscheidung durch Rektorin bzw. Rektor), Steuergruppe, Kollegium, Arbeitsgruppen
- Bitte um transparente Zusammenstellung einer Steuergruppe: repräsentative Vertretungen aller Bereiche des Kollegiums, die Auskunft über Schule geben und später den Prozess koordinieren können; alternativ: bereits bestehende Steuergruppe
- Datenblatt ausgeben/versenden (M I 2)

## 1.2 Vorbereitende Arbeiten

- Terminieren von Gesprächen jeweils mit Schulleitung, Steuergruppe und Auswertungsgespräch
- Vorbereiten der Gespräche
- Auswerten des Datenblatts

## 2. Wertschätzende Interviews mittels GROW (M I 3)

### 2.1 Gespräch mit der Schulleitung

### 2.2 Gespräch mit der Steuergruppe, ohne Schulleitung

#### Inhalte für 2.1 und 2.2:

- kollektive Suche nach dem Besten
- Suche nach stärkenden Faktoren, die System Vitalität verleihen
- Fragen stellen, die verborgene Ressourcen stärken und positive Potenziale aktivieren:

<b>G</b> oal	Was konkret wollen Sie erreichen?
<b>R</b> eality	Wie zeigt sich Inklusion derzeit konkret?
<b>O</b> ptions	Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie, die Inklusion unterstützen?
<b>W</b> ill	Wollen Sie das wirklich?

## 3. Auswertung der Gespräche durch Visualisierung (M I 4)

- BiUse sammeln ihre Eindrücke unmittelbar im Anschluss an die Interviews.
- BiUse ordnen die gewonnenen Eindrücke.
- BiUse stellen ihre durch Gespräche gewonnene Wahrnehmung der Schule grafisch dar. (Beziehungsebene vor Sachebene)
- Darstellung, inwiefern Schulleitung und Steuergruppe übereinstimmen: Positives hervorheben, Negatives benennen (5:1 Darstellung des Positiven und Negativen)

## 4. Gemeinsames Gespräch zur Auswertung des Ist-Stands (M I 5)

- BiUse stellen stärkenorientiert ihr gewonnenes Bild der Schule im Gespräch mit Schulleitung und Steuergruppe dar.
- Verdeutlichung, dass es sich um subjektive Sichtweisen der BiUse handelt
- Unterschiedliche Sichtweisen benennen (Schnittmengen anregen)

## 2.2 Informationsveranstaltung

Nach dem Kennenlernen und Austausch zu Inklusion mit der Schulleitung und der Steuergruppe der Schule wird im Rahmen der in Kompass II skizzierten „Informationsveranstaltung“ erstmals mit dem gesamten Kollegium gearbeitet.

Zum einen dient die Informationsveranstaltung dazu, unterschiedliche Auffassungen von Inklusion im Kollegium sichtbar zu machen sowie für diese Vielfalt an inklusiven Vorstellungen zu sensibilisieren. Darüber hinaus soll sie über aktuelle Erkenntnisse zur Inklusion informieren und so die dargelegten mannigfaltigen Inklusionsverständnisse um wissenschaftliche Bezugssysteme erweitern. Diese Erweiterung des Wissens über Inklusion ist notwendig, da sie nachweislich Einfluss auf die Haltung gegenüber Inklusion hat.

Professionelle Haltung entsteht aus dem Zusammenspiel von theoretischer, wertegeleiteter Fundierung und wirksam empfundenen Erfahrungen und ist auf die Zukunft gerichtet handlungsleitend. Gleichzeitig geben gemeinsam geteilte Haltungen Handlungssicherheit und verstärken die Wirkung des Einzelnen (vgl. Fürhofer 2020, S. 11).

Zum anderen gilt es für alle, Transparenz hinsichtlich des Prozesses zu schaffen und – ohne die damit verbundenen Anstrengungen zu übergehen – Zuversicht aufzubauen, dass inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung einen Mehrwert für den Umgang mit Vielfalt schafft und zum übergeordneten Ziel des Wohlbefindens aller Beteiligten beiträgt.

In der vorgezeichneten Selbstermächtigung des Kollegiums durch einen Schulentwicklungsprozess wird diesem auch eine persönlich erfahrbare Sinnhaftigkeit („Meaning“) zugeschrieben.

Zudem soll Vertrauen in die Prozessbegleitung durch die BiUse als professionelle Unterstützung aufgebaut werden, indem ganz bewusst individuelle Bedürfnisse der Lehrkräfte und der Schulleitung sowie gegebene Rahmensetzungen der Inklusion aufgegriffen werden. Auf dieser Basis können alle Beteiligten eine informierte Entscheidung für den Prozess treffen („Ownership“).



**Ulrike Lichtinger:**

Informationsveranstaltung

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/phase-2/>



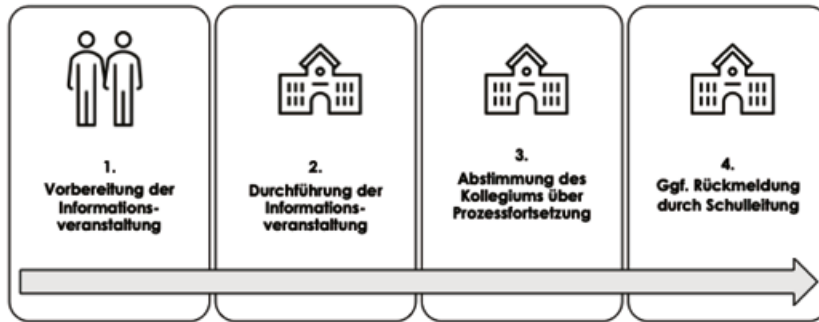
**Ulrich Heimlich:**

Entwicklung von Haltung

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/inklusion/#c13248>

# KOMPASS II

## INFORMATIONSVORANSTALTUNG / ARBEIT AM INKLUSIONSBEGRIFFF



### Haltungen

- Ich sehe mich als Begleitung im inklusiven Schulentwicklungsprozess. (Ownership)
- Ich bin überzeugt von Inklusion, ohne von Inklusion überzeugen zu müssen.
- Ich trete offen und respektvoll auf. (Prinzip der Augenhöhe)
- Ich berücksichtige die Vielfalt, das Wissen und die Erfahrung des Kollegiums im Kontext Inklusion. (Weisheit der vielen)
- Ich vermittele, dass es um die Vereinbarkeit der Bedürfnisse aller an Schule Beteiligten geht.
- Ich achte die positiven inklusiven Beispiele und Momente der Schule. (Bild des Perlentauchers)

### Ziele

- Zuversicht schaffen: inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung als Mehrwert für den Umgang mit Vielfalt mit dem Ziel des Wohlbefindens von Schülerinnen und Schülern wie auch Lehrkräften
- Vertrauen herstellen: Prozessbegleitung durch BiUse als professionelle Unterstützung in einem nachhaltigen Prozess, der die spezifischen Bedingungen der Schule als Ausgangspunkt in den Blick nimmt
- Inklusion als Rahmen setzen: Sensibilisierung für unterschiedliche Inklusionsbegriffe anbahnen sowie Qualitätskriterien als Referenz einführen
- Transparenz schaffen: Arbeitsweisen, Rollen, Umfang

### 1. Vorbereitung der Informationsveranstaltung

#### Abstimmung im BiUse-Tandem

- Anknüpfungspunkt: Auswertungsgespräch bzw. gemeinsame Reflexion
- Terminierung und Vorbesprechung der Veranstaltung mit der Schulleitung
- Veranstaltung vorbereiten (technische Ausstattung erfragen, Raumplanung, Verpflegung ...)
- Methodenabstimmung
- Vorbereitung/Anpassung PowerPoint-Präsentation
- farbiges A4-Papier bereitstellen
- Vorlage für „Hausaufgabe“ kopieren

## 2. Durchführung der Informationsveranstaltung

### Gespräch mit dem gesamten Kollegium (ca. 1,5–2 Std.)

#### 2.1 Begrüßung und Vorstellung

- Schulleitung begrüßt und stellt Intention vor:
    - formuliert Anspruch, dass inklusive Entwicklung an Schule stattfindet
    - erläutert, warum BiUse als Begleitung
  - BiUse stellen sich und ihre Rolle vor:
    - BiUse als Begleiter und Berater
    - „Es ist Ihr Prozess ... wir unterstützen Sie ...“
    - „Wir sind nicht dafür zuständig, Inklusion gegen Ihren Willen durchzusetzen..“
    - Nur im Bedarfsfall, im Hintergrund: Verweis auf Gespräch mit Schulleitung und Steuergruppe (Auswertungsbild wird nicht gezeigt)
- ➔ Haltung und mögliche Formulierung bei nachhaltigem Widerstand:  
„Es ist nicht unsere Aufgabe, Sie von Inklusion zu überzeugen, sondern Sie auf dem Weg zu inklusiven Prozessen zu begleiten und inhaltlich zu beraten, wenn Sie grundsätzlich gegen inklusive Entwicklung sind, klären Sie dies bitte mit Ihrer Schulleitung.“

#### 2.2 Zielsetzung der inklusiven Unterrichts- und Schulentwicklung

- Notwendigkeit von inklusiver Entwicklung darlegen (Kinder mit individuellen Bedürfnissen)
- Start eines strukturierten und systemisch angelegten Arbeitsprozesses
- Ziel: Wohlbefinden für Schülerschaft und Lehrkräfte ➔ kurzer Verweis: Zusammenhang von Wohlbefinden und Leistung

#### 2.3 Persönliches Inklusionsverständnis

- Lehrkräfte reißen, malen, schreiben ihr Bild von Inklusion (Lehrkräfte wählen ihre Darstellungsform selbst) => farbiges A-4-Papier ausgeben
  - aktive Bewusstmachung des persönlichen Inklusionsverständnisses
  - Auswertung, Reflexion und Würdigung: „Inklusion ist vielfältig.“
  - Entwicklung eines gemeinsamen Inklusionsverständnisses über den Prozess (➔ Überleitung zu QUIS®)

#### 2.4 Vortrag: Fünf Ebenen inklusiver Schulentwicklung

- Darstellung der Ebenen, ggf. auf spezifische Schule beziehen
- Möglichkeit, Qualität von schulischer Inklusion zu konkretisieren

#### 2.5 Zuordnung des persönlichen Inklusionsverständnisses zu den Ebenen

Darstellung in Bodenpräsentation, auf Stellwänden o. Ä. (je nach örtlichen Gegebenheiten)



- Lehrkräfte ordnen ihr Inklusionsverständnis aus 2.3 den fünf QUIS®-Ebenen zu
- Möglicher Impuls: „Auf welcher Ebene lässt sich Ihr aktueller Gedanke zur Inklusion am besten verorten?“
- Austausch zum entstandenen Boden- bzw. Wandbild
  - Lehrkräfte betrachten Arbeitsergebnisse (Gallery-Walk)
  - Impuls: „Bitte suchen Sie sich eine Gesprächspartnerin bzw. einen Gesprächspartner und tauschen Sie sich über die Ergebnisse aus.“
  - „Berichten Sie außerdem von einem positiven inklusiven Moment in Ihrem Arbeitsbereich in der letzten Zeit.“ (Positives Storytelling, Vorbereitung der „Hausaufgabe“)
  - BiUse fotografiert die Arbeitsergebnisse zwecks Reflexion im Tandem ab, Material bleibt bei der Schule, um bei Visionsarbeit evtl. wieder aufgegriffen werden zu können

## 2.6 Überblick über Gesamtprozess von INPOSE

BiUse stellen Prozess vor:

- Transparenz: Wie sieht der gesamte Prozess aus? (PowerPoint)
- Welche Schritte sind schon getan? Was ist der nächste Schritt?
- Hausaufgabe: „Gehen Sie in den nächsten Tagen oder Wochen mit allen Sinnen durchs Schulhaus und schauen Sie, wo Inklusion an Ihrer Schule insgesamt bereits schon gut gelingt. Notieren Sie Beispiele und ordnen Sie diese bitte an der Stellwand im Lehrerzimmer den fünf Ebenen zu.“
- Austeilen der Hausaufgabenvorlage „Hier gelingt Inklusion an unserer Schule ...“

## 3. Ggf. Abstimmung des Kollegiums über Fortsetzung des Prozesses

(falls im Erstgespräch mit Schulleitung vereinbart)

- Im Anschluss an die Info-Veranstaltung stimmt das Kollegium ab, ob der vorgestellte Prozess weitergeführt werden soll → abhängig von der im Vorfeld getroffenen Absprache mit Schulleitung hat das Kollegium an dieser Stelle die Möglichkeit der Zustimmung bzw. Ablehnung des weiteren Prozesses.

## 4. Ggf. Rückmeldung der Schulleitung

Die Schulleitung gibt telefonisch oder per Mail Rückmeldung, ob der Prozess fortgeführt werden soll.

## 2.3 Visionsarbeit und Zielfindung

Während die ersten beiden Kompassse vor allem den Ist-Stand der Einzelschule aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und inhaltlich eine gegenwartsbezogene Professionalisierung des Inklusionsbegriffs anbahnen, richten die nun folgenden beiden Kompassse IIIa und IIIb ihren Blick im Sinne des Wachstumsdenkens auf die Zukunft.

Der dritte große Abschnitt auf dem Weg zur inklusiven Schule im Zuge des INPOSE beschäftigt sich mit dem Finden inklusiver Ziele der Einzelschule.

Diese werden, aufbauend auf Visionen, über Leitziele bis hin zu SMARTen Zielen konkretisiert. Eine solche umfassende gedankliche Auseinandersetzung bedarf entsprechend Zeit. Diese bewusst einzuplanen, ist nicht nur aus wissenschaftlich-theoretischen Überlegungen heraus, sondern auch unter Einbezug von Erfahrungen aus der Praxis unabdingbar und immer lohnenswert.

Daher wird die Zielfindung für die Einzelschule in zwei eng aufeinander bezogenen und ineinander übergehenden Kompassen – Kompass IIIa und IIIb – abgebildet und von den BiUSE in zwei bis drei Veranstaltungen begleitet.

Kompass IIIa widmet sich in großen Teilen der Visionsarbeit, während Kompass IIIb die darauf aufbauenden Konkretisierungen vornimmt. Das Erzeugen und Darstellen von großen Visionen, die Ausgangspunkte für Handlungsziele bilden, stellt im Vergleich zu bekannten Schulentwicklungsprozessen ein ungewöhnliches – möglicherweise zunächst irritierendes – Vorgehen sowie gleichzeitig ein Kernelement von INPOSE dar, dem eine immense Bedeutung innewohnt.

Visionen rufen einerseits positive Emotionen hervor und tragen andererseits mit der Orientierung an übergeordneten, wertegeleiteten Zielen maßgeblich zum Erleben von Sinnhaftigkeit im Schulentwicklungsprozess bei. Somit werden insbesondere die PERMA-Prinzipien „Positive Emotions“ und „Meaning“ verwirklicht.

*Die Visionsarbeit ist entscheidend. „Ihr prospektiver Charakter ermöglicht die Antizipation des Zukünftigen und Positiven. Visionen erzeugen Emotionalität. Diese ist nicht nur ansteckend, sondern auch notwendig, um Durchhaltevermögen aufbringen zu können. Auch auf den anderen Zielebenen ist es wesentlich, dass diese Visionen mit den gemeinsamen Vorstellungen, Wünschen und Träumen einer (noch) besseren Schule des Lehrerkollegiums verbunden sind“ (Lichtinger 2023).*

„Meaning“ realisiert sich in diesem Prozessschritt nicht nur in der Prozessstruktur, sondern ebenfalls als bewusster Auftrag in der Visions- und Ziellarbeit an das Kollegium.



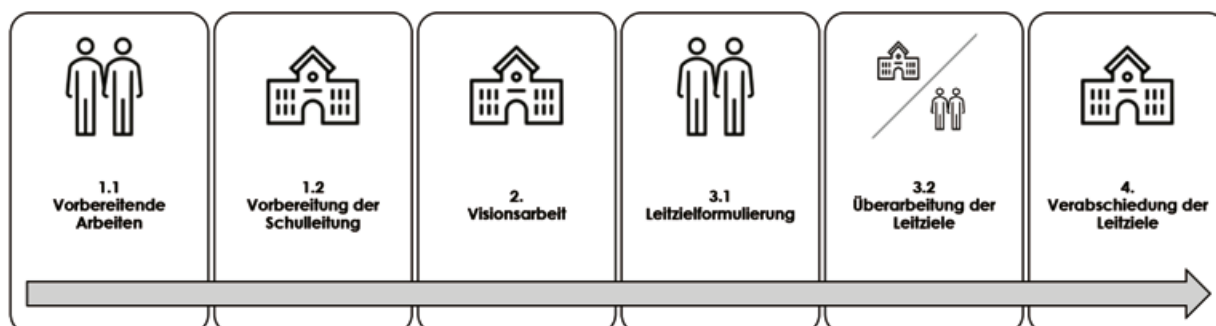
Ulrike Lichtinger:

Visionen, Leitzeile und SMARTe Ziele

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/phase-3/>

# KOMPASS IIIA

## VISIONSARBEIT UND LEITZIELFINDUNG



### Haltungen

- Ich lenke den Blick auf die Zukunft. (Wachstumsdenken)
- Ich vertraue darauf, dass das Kollegium gemeinsam die inklusive Zukunft der Schule entwirft. (Teamgedanke)
- Ich vertraue darauf, dass sich das Kollegium selbst passende Ziele setzt. (Ownership)
- Ich glaube an die Ideen des Kollegiums und deren Umsetzbarkeit.
- Ich habe die Überzeugung, dass ein Leitziel für alle notwendig ist, damit einzelne an Konkretem arbeiten können. (Gemeinsames Inklusionsverständnis)

### Ziele

- Durch „Everest Goals“ an positive Emotionen appellieren
- Zukunft ins Jetzt holen
- Entwicklung einer gemeinsamen inklusiven Zukunft bzw. Perspektive durch das Kollegium
- Umsetzbarkeit und Machbarkeit von inklusiven Ideen verdeutlichen und Erfolg garantieren

### 1. Vorbereitende Arbeiten

#### 1.1 Abstimmung bzw. vorbereitende Arbeiten im BiUse-Tandem

- „Ausstellung inklusiver Momente“ (vgl. „Hausaufgabe“ Kompass II/2.6) der Schule sichten und gesammelte positive Momente zusammenstellen
- Geeigneten Einstieg für die Visionsarbeit finden und passende Methode für die Schule wählen (Zeitungsartikel, Film, Bild, Experiment in der Vorstellung ...) sowie Arbeitsaufträge entsprechend formulieren

#### 1.2 Vorbereitung der Schulleitung

- Transparenz hinsichtlich des Ablaufs und der Rolle der Schulleitung im Prozessschritt schaffen:
  - Schulleitung vorab über den Ablauf der Visionsarbeit in Kenntnis setzen  
Vorbereitung auf Abwesenheit während der Gestaltung eines Plakats zur gemeinsamen Vision der Schule in Gruppen; Absprache, wann die Schulleitung den Raum verlässt
  - Absprache mit Schulleitung über Zuschauerrolle bei Gallery-Walk
  - gleichzeitig Bedeutung der Würdigung der entstandenen Gruppenergebnisse durch die Schulleitung hervorheben
- Bitte um Einteilung des Kollegiums in heterogene Gruppen (für Visionsarbeit wichtig, siehe 2.3 zur STEX-Methode)
- Plakate für Visionen und Kärtchen für Zielideen vorbereiten
- Material (z. B. farbige Karten) für Einteilung der Expertengruppen (2.3) vorbereiten

## 2. Visionsarbeit

### 2.1 Darstellung positiver Momente und der Bedeutung von Visionen

- Schulleitung eröffnet die Veranstaltung und übergibt an BiUse (Schulleitung erwähnt ggf. selbst, dass sie bei der heutigen Veranstaltung nicht die ganze Zeit anwesend sein wird)
- BiUse nehmen als Eröffnung der Veranstaltung Bezug auf gesammelte positive Momente, die vom Kollegium gefunden wurden. („Ausstellung inklusiver Momente“)
- Zusammenhang zwischen Bildern und Emotionen sowie die Bedeutung von Visionen und großen Zielen („Everest Goals“) hervorheben
- Schulleitung verlässt spätestens hier den Raum

### 2.2 Visionsarbeit des Kollegiums

- BiUse regen visionäres Denken des Kollegiums an, indem sie an inklusive Visionen und Wünsche appellieren:  
„Nach fünf Jahren hat Ihre Schule einen erfolgreichen inklusiven Schulentwicklungsprozess hinter sich: Sie empfinden sich in Ihrer Arbeit als wirksam. Jährlich bewerben sich Lehrkräfte an Ihre Schule. Wie sieht der Unterricht an Ihrer inklusiven Schule aus? Warum geht es allen Schülerinnen und Schülern so gut? Warum fühlen Sie sich an Ihrer Schule wohl? Was hat sich entwickelt?“
- BiUse nennen von der Schulleitung eingeteilte Gruppen
- BiUse formulieren und visualisieren Arbeitsauftrag für die Gruppenarbeit; z. B.: „Sie haben sich schon Gedanken zu ihrer ‚Traumschule‘ gemacht. Gestalten Sie zusammen ein Bild Ihrer gemeinsamen Vision von Ihrer inklusiven Schule. Versehen Sie Ihre Darstellung bitte mit einem geeigneten Motto. Sie haben dafür 45 Minuten Zeit.“
- Kolleginnen und Kollegen stellen in Fünfer-Gruppen (heterogene „Expertengruppen“ – STEX) ihre Vision der Schule grafisch dar und formulieren ein Motto zu ihrem Bild (etwa 45 Min.)
- BiUse zeigen Präsenz und Interesse, ohne Arbeit inhaltlich zu beeinflussen (Rolle: Begleiter!)
- Pause für das Kollegium (und BiUse)
  - Schulleitung schaut sich während der Pause Expertengruppenergebnisse an und zieht sich anschließend wieder zurück
  - BiUse schauen sich Ergebnisse ebenfalls an (falls während Erarbeitungsphase noch nicht ausreichend geschehen), um sich bezüglich des Inklusionsverständnisses einen Überblick zu

verschaffen und später an die Realisierbarkeit von Visionen zu appellieren („Everest Goals“), beispielsweise durch Bezugnahme auf Schulen, die einzelne Visionen bereits umsetzen

## 2.3 Austausch über Visionen

- Gallery-Walk (ohne Schulleitung): dezentrale Darstellung mittels STEX-Methode (Stammgruppe/Expertengruppe); jeder Experte und jede Expertin stellt die Vision seiner/ihrer Gruppe vor; zeitlich getaktet (akustisches Signal)
- BiUSe und Schulleitung schließen sich (unterschiedlichen) Gruppen beim Gallery-Walk an

## 2.4 Schwerpunkte in den Visionen setzen

- Experten und Expertinnen gehen zurück in die Stamm- bzw. Visionsgruppen
- Aus den Visionen werden die wichtigsten drei Zielideen (Achtung, sprachliche Klarheit: keine Ziele): „Welche ein bis drei Zielideen aus Ihrer Vision sind Ihnen gemeinsam am wichtigsten? Schreiben Sie diese auf Kärtchen und kleben Sie sie auf Ihr Plakat.“
- Kurze Vorstellung der Zielideen im Plenum
- Schulleitung würdigt alle Ergebnisse und Engagement aller, keine inhaltliche Würdigung

## 3. Leitzelformulierung

### 3.1 Leitzelformulierung

- BiUSe formulieren im Nachgang etwa drei bis fünf Leitziele als Vorschläge (basierend auf den Ergebnissen der Visionsarbeit), Anzahl der Leitziele richtet sich nach Schulgröße
- BiUSe achten auf eine inklusive Ausrichtung bei der Formulierung der Leitziele
- QUIS-Ebenen und Items können als Impuls dienen
- Leitzielentwürfe werden an Schulleitung geschickt
- Vorschläge für Leitziele werden über die Schulleitung ans Kollegium weitergegeben und beispielsweise auf einem Plakat an prominenter Stelle im Lehrerzimmer präsentiert
- Kollegium äußert Änderungswünsche (z. B. auf Notizzettel) im Zeitraum von ein bis zwei Wochen

### 3.2 Überarbeitung der Leitziele

- Änderungswünsche werden von Schulleitung an die BiUSe zurückgeschickt
- BiUSe überarbeiten die Leitziele unter Einbeziehung der Änderungswünsche von Schulleitung und Kollegium

## 4. Verabschiedung der Leitziele

*Hinweis: „Verabschiedung der Leitziele“ gehört inhaltlich zum Kompass IIIa; in der Arbeit mit dem Kollegium passiert sie zeitlich in einer weiteren Veranstaltung in der Einstiegsveranstaltung von Kompass IIIb.*

- BiUSe moderieren Anpassung der Leitziele
- Verabschiedung der angepassten Leitziele durch Lehrerkonferenz:

- BiUse lesen jedes Ziel einzeln vor; das vorgelesene Ziel wird gleichzeitig dem Kollegium schriftlich präsentiert.
- Kollegium überprüft wortgenau die Formulierung der Leitziele und justiert ggf. nach
- Jedes Leitziel wird einzeln verabschiedet.

Kompass IIIb befähigt das Kollegium, die gemeinsamen großen Ziele in operationalisierbare, umsetzbare Ziele zu gliedern. Diese sind zwingend nötig, damit alle Kolleginnen und Kollegen ihnen entsprechende („Engagement“) und leistbare („Accomplishment“) Arbeitsaufträge umsetzen können.

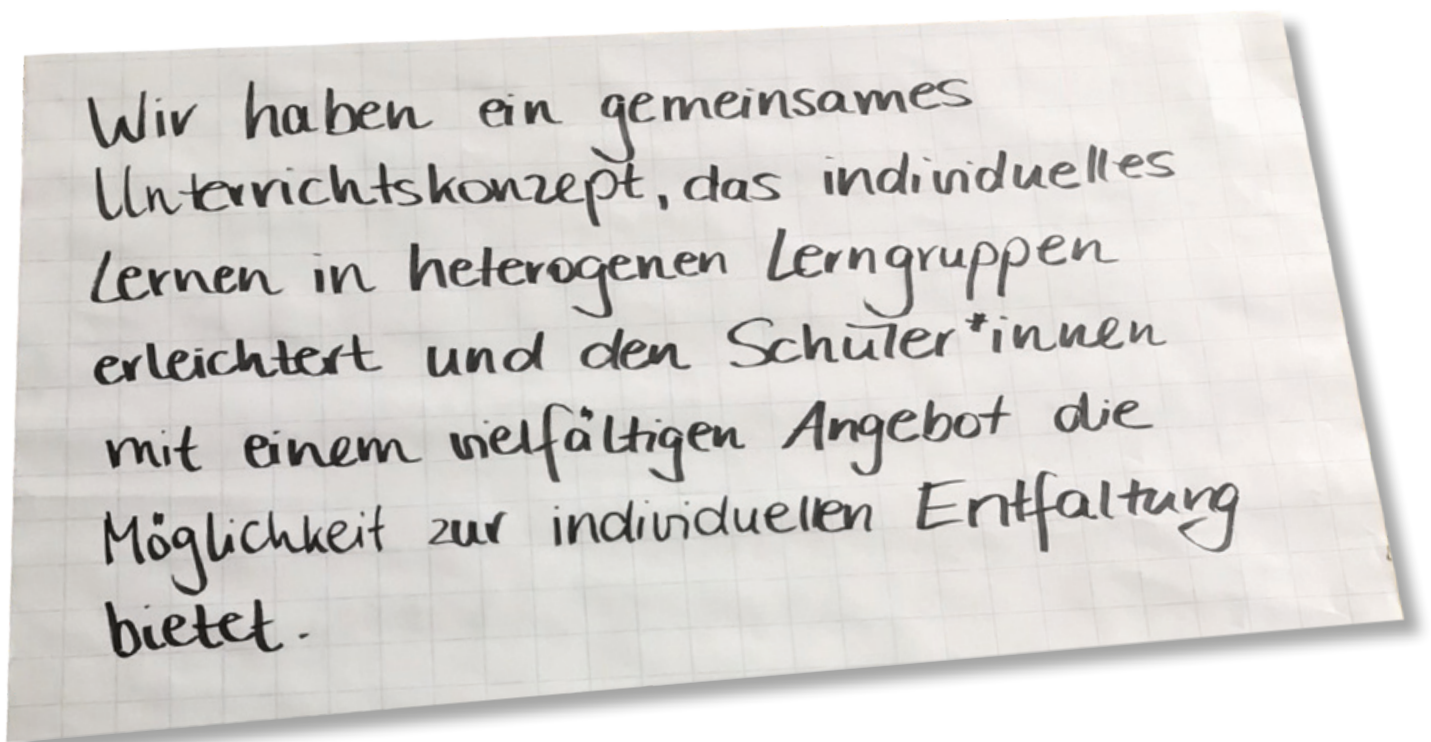
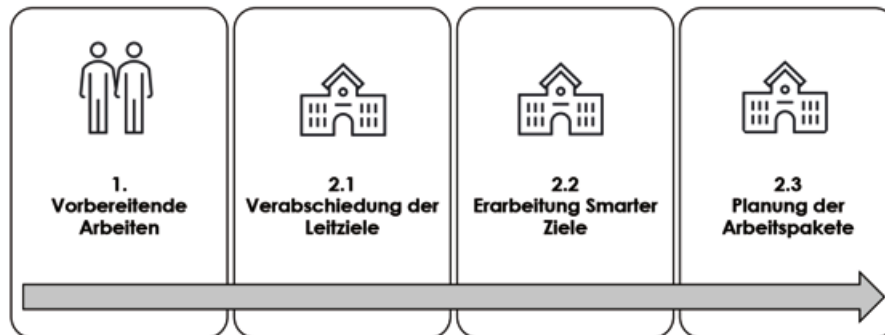


Abbildung 7: Leitziel zur inklusiven Unterrichtsentwicklung (Kompass 3a/b).

# KOMPASS IIB

## LEITZIELE – SMARTE ZIELE – PLANUNG DER ARBEITSPAKETE



### Haltungen

- Ich vertraue darauf, dass sich das Kollegium selbst bedeutsame Ziele setzt. (Ownership)
- Ich schaffe den Rahmen für autonome Entscheidungen. (Ownership)
- Ich übergebe die Verantwortung für die Umsetzung der SMARTen Ziele dem Kollegium.
- Leitziele und SMARTe Ziele sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Schulentwicklungsprozesses und benötigen Aufmerksamkeit und Zeit.
- Ich vermittele die Notwendigkeit (und Möglichkeit) einer bewussten Entscheidung, im Zuge der Evaluation (Phase 5) Ziele und erarbeitete Ergebnisse beizubehalten, zu verändern oder auch wieder zu verwerfen.

### Ziele

- Ziele operationalisierbar machen
- Den Begriff SMART klären
- Durch inklusive Qualitätskriterien (QUIS) Orientierung geben
- Bildung von Arbeitsgruppen und einer Steuergruppe
- Den Arbeitsprozess anhand von Timeline bzw. Arbeitspaketen strukturieren

### 1. Vorbereitende Arbeiten

- PPP zur Moderation erstellen
- SMART-Übersicht und Formulierungsbeispiel aus PPP als Handout erstellen
- Vorauswahl und Kopieren von möglichen Inhalten aus QUIS bzw. Profilbildung Inklusive Schule (passend zu den Leitziele für die Arbeit an den SMARTen Zielen)
- Timeline erstellen (digital/analog)
- Farbige Klebe-Zettel mitbringen

- Wenn Steuergruppe vorhanden: Mitglieder darauf hinweisen, dass sie sich im Rahmen der Gruppenfindung einem Leitziel zuordnen sollen und dieses in der UE-/SE-Prozess-Steuergruppe vertreten sollen, um Doppelstrukturen zu vermeiden
- Auftrag an Schulleitung: Eintragen feststehender schulischer Termine in die Timelinevorlage

## 2. Zielhierarchie: Von großen Zielen zur konkreten Umsetzung

### 2.1 Verabschiedung der Leitziele

*Hinweis: „Verabschiedung der Leitziele“ gehört inhaltlich zum Kompass IIIa; in der Arbeit mit dem Kollegium passiert sie in der Einstiegsveranstaltung von Kompass IIIb*

- Transparenz über Prozessschritt und Tagesordnung schaffen
- BiUse moderieren Anpassung der Leitziele (häufige Kategorien: Raum – Ort – Zeit, Unterricht, Werte)
- Verabschiedung der angepassten Leitziele durch Lehrerkonferenz:
  - Die BiUse lesen jedes Ziel einzeln vor; das vorgelesene Ziel wird gleichzeitig dem Kollegium schriftlich präsentiert (PPP).
  - Das Kollegium überprüft wortgenau die Formulierung der Leitziele und justiert ggf. nach.
  - Jedes Leitziel wird einzeln verabschiedet.

### 2.2 Erarbeitung SMARTer Ziele

- Bedeutung und Notwendigkeit von SMART im Plenum transparent machen (PPP):
  - Akronym klären
  - Beispiele für SMARTe Ziele/vom Leitziel zum SMARTen Ziel
- Arbeitsauftrag „SMARTes Ziel“:
  - Aufteilen in Kleingruppen (max. fünf bis sechs Mitglieder pro Gruppe)
    - ⇒ Gruppenfindung: „Überlegen Sie sich ...“
    - „Welches Leitziel möchte ich am liebsten bearbeiten?“
    - „Welches ist mein alternatives Leitziel?“
    - „Kleben oder malen Sie farbige Punkte für einen Erst- und einen Zweitwunsch.“
    - falls einzelne Leitziele unterrepräsentiert: Bitte um Umorientierung
    - bei starker Priorisierung eines Leitzieles → Konzentration auf nur ein bzw. weniger Leitziel(e) zur Diskussion stellen
  - Ergebnis der Gruppeneinteilung festhalten (durch Schulleitung)  
Kleingruppen legen Gruppensprecher fest (kann sich aus bestehender Steuergruppe rekrutieren)
  - Gruppen formulieren je ein Ziel anhand SMARTer Kriterien
    - BiUse verteilen SMART-Übersicht und Formulierungsbeispiel als Handout
    - QUIS/Leitfaden für inklusive Schulentwicklung kann Anregung und Formulierungshilfe geben, andererseits auch einen qualitätsvollen inklusiven Rahmen definieren
    - BiUse können orientiert an den Leitzielen vorausgewählte QUIS- bzw. Leitfadenkriterien in die Kleingruppe geben
  - Gruppen terminieren das nächste Arbeitstreffen und fixieren Termin auf Klebe-Zettel



- Präsentation der SMARTen Ziele
  - Die Gruppensprecher stellen dem Kollegium ihre Ergebnisse vor und kommentieren ggf. den Findungsprozess.
  - Evtl. wird nur der aktuelle Arbeitsstand dargelegt, falls ein SMARTes Ziel einer Gruppe noch nicht finalisiert werden konnte.
  - Abschließend werden Zustimmung bzw. Änderungswünsche zu den erarbeiteten SMARTen Zielen durch das Kollegium geäußert.

### 2.3. Planung der „Arbeitspakete“ und Timeline

- Prozessschritte „Arbeitspakete“ vorstellen:  
Beispielhaft aufzeigen: SMARTe Ziele in Arbeitspakete bzw. Maßnahmen fixieren
- Timeline:
  - mit von Schulleitung eingetragenen Terminen präsentieren
  - rückwärtige (vom Endziel hergedachte) Planung erklären
  - Indikatoren für Zielerreichung sowie Terminierung von Handlungsschritten mit Beispiel vorstellen
  - BiUse achten auf Passung von inhaltlichem Umfang der Arbeitspakete und zeitlichen Ressourcen
- Gruppen fixieren ihren nächsten Arbeitstermin (Klebe-Zettel)
- Die dritte Veranstaltung in der Schule endet mit folgendem Arbeitsauftrag für die Kleingruppen zum bereits festgelegten Folgetermin:

#### **Arbeitsauftrag für erstes Treffen der SMARTe-Ziele-Kleingruppen:**

- *Entwickeln und wählen Sie Maßnahmen, um das vorgegebenen SMARTe Ziel umzusetzen.*
- *Legen Sie eine zeitliche Reihenfolge fest.*
- *Notieren Sie den Abschluss, Zwischenergebnisse und Maßnahmen auf einem Post-it.*
- *Ordnen Sie diese auf der Timeline ein.*
- *Verteilen Sie die Aufgaben untereinander.*

## 2.4 Beratung und Durchführung

Im Verlauf von Kompass IIIb werden vom Kollegium SMARTe Ziele entwickelt, die es nun umzusetzen gilt. Kompass IV gibt eine Orientierungshilfe, wie eine solche Überführung in die Praxis gelingen kann.

Zunehmend rücken die Aktivitäten der Lehrkräfte, die zur Zielerreichung führen, in den Fokus, während den BiUSen im Hintergrund koordinierende Aufgaben obliegen. Sie haben die Teilgruppen sowie die Gesamtgruppe im Blick, nehmen aber auch mögliche inhaltliche oder prozessuale Hürden wahr, um bei Bedarf beratend oder vorsichtig steuernd eingreifen zu können.

Im Sinne von Ownership arbeiten die einzelnen SMARTe-Ziele-Gruppen selbstständig und so weit wie möglich autonom. Dabei bringen Lehrkräfte ihre individuellen Stärken ein. Damit sie sich selbst sowohl individuell als auch in der Gruppe als handlungsfähig, erfolgreich sowie selbstwirksam erleben, muss auf eine Passung von Anforderungen der einzelnen SMARTen Ziele und individuellen Fähigkeiten der Lehrkräfte geachtet werden. Nur so können Kolleginnen und Kollegen in ihrer Arbeit aufgehen und in Anlehnung an PERMA den Zustand von „Engagement“ in Form eines Flow-Erlebens erfahren. Durch das gemeinsame Arbeiten bei gleichzeitigem Einbringen individueller Fähigkeiten werden auch die Beziehungen innerhalb des Kollegiums gestärkt, da Werte wie Vertrauen und Verlässlichkeit im aktiven Planen und Handeln immer wieder sichtbar werden.

Die Zusammenführung von Zwischenergebnissen der einzelnen Arbeitsgruppen wird über eine Steuergruppe organisiert und der Arbeitsprozess mithilfe einer Timeline gegliedert.



Ulrike Lichtinger:  
Durchführung

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/phase-4/>

# KOMPASS IV

## DURCHFÜHRUNG UND BERATUNG INKLUSION



### Haltungen

- Ich vertraue auf die Fähigkeit des Kollegiums, seine Ideen praktisch umzusetzen.
- Ich unterscheide meine zwei Rollen bewusst:
  - Ich begleite weiterhin den Entwicklungsprozess der Schule.
  - Ich nehme bei Bedarf eine inhaltlich und inklusiv beratende Rolle ein.
  - Ich vermittele auf Wunsch externe Beratung – Keine/keiner kann alles können.

### Ziele

- Lehrkräfte bringen individuelle Stärken ein
- Passung von Anforderungen und eigenen Fähigkeiten bzw. Stärken
- Handlungsfähige Gruppen arbeiten selbstständig und erleben sich erfolgreich
- Kollegium erlebt sich als wirksam
- Inklusive Entwicklung wird von der Schulgemeinschaft als positiver Prozess erfahren, der entlastend wirkt
- BiUse treten auf Anforderung oder eigeninitiativ in Verbindung mit Arbeits- bzw. Steuergruppe

### 1. Vorbereitende Arbeiten

- In der Kooperationseinheit der Schulamtsbezirke: evtl. Referentennetzwerk bzw. Literatur erarbeiten
- Kommunikationswege und -kanäle sowie Zuständigkeiten mit Schulleitung und Steuergruppe (bestehend aus Gruppensprecherinnen/-sprechern und Schulleitung) klären
- Unterstützung und Beratung durch BiUse anbieten bzw. externe Beratung vermitteln
- Terminierung des ersten Steuergruppengesprächs → IIIb

### 2. Durchführung

#### 2.1 Begleitung und Beratung der Arbeitsprozesse

- AGs arbeiten selbstständig nach eigener Timeline weiter

- Begleitung und Beratung der Mitglieder der Steuergruppe bei Fragen und Herausforderungen in der Realisierung der SMARTen Ziele
- auf Passgenauigkeit der externen Beratung für den spezifischen Prozess achten

## 2.2 Gespräch mit Steuergruppe und Schulleitung zum Zwischenstand

BiUse moderieren folgende Inhalte:

- Austausch über Zwischenergebnisse abhängig von Schule und Prozessstand
  - Vernetzung und Koordinierung der Untergruppen
  - ggf. Anpassung der SMARTen Ziele, Planungen und Timeline
  - Terminierung der Reflexions-Veranstaltung
- ⇒ Zwischenberichte von Arbeitsgruppen in Konferenzen etc. anregen, um Prozess transparent zu halten
- ⇒ das Gesamtkollegium informieren und Feedback einholen

## 2.5 Evaluation

Die in Kompass V dargestellte „Evaluation“ nimmt im Gesamtprozess eine entscheidende Rolle ein. Neben der Überprüfung der Ziele dient die Veranstaltung vor allem der Zusammenschau der Ergebnisse der Untergruppen, welche sich in der Phase der Durchführung weitgehend autonom unterschiedlichen Teilzielen widmeten. Der Überblick über die Arbeitsergebnisse der einzelnen Gruppen schafft für alle Beteiligten Transparenz und ist von großer Relevanz, da er einen Rückbezug zu gemeinsamen Leitzielen (siehe 2.3) und Haltungen (siehe 1.4) herstellt.

Die oft bestehenden Ängste, dass Evaluation der Rechenschaft, Kontrolle oder Öffentlichkeitswirksamkeit dienen, sollten bewusst thematisiert werden. Im Unterschied zu anderen Evaluationsformaten stehen beim Kompass V das Wachstumsdenken sowie die vom Kollegium erreichten und als solche auch empfundenen Erfolge im Vordergrund. Dabei werden die Ziele des Prozesses im Sinne von Ownership vom Kollegium selbst überprüft und Raum für konstruktive Weiterarbeit geschaffen. Zentral sind hierbei die Präsentation des Ist-Standes und die Würdigung der Arbeitsergebnisse.

Der Blick richtet sich besonders auf das, was im Prozess erreicht wurde und gelungen ist. Es wird jedoch auch der unverstellte, kritische Blick auf Erfahrungen des Scheiterns gerichtet. Durch das Sichtbarmachen der erfolgten Entwicklungsschritte und erreichten Ziele sowie das damit verbundene Empfinden von Erfolg und Stolz wird das PERMA-Prinzip „Accomplishment“ eingelöst.



Ulrike Lichtinger:

Evaluation

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/phase-5/>

# KOMPASS V

## EVALUATION



### Haltungen

- Ich befähige das Kollegium, dass es seine Entwicklung im Sinne von Ownership und Augenhöhe zunehmend selbst evaluieren kann.
- Ich vermittele, dass interne Evaluation aus internen Motiven und im Dienst von Wachstum, Erkenntnisgewinn, Professionalisierung und inklusive Entwicklung zum Ziel hat [– und nicht Rechenschaft, Kontrolle oder Öffentlichkeitsarbeit].
- Ich ermögliche einen offenen kritischen Blick auf Nichtgelingendes, aber besonders auf das Gelingende.
- Ich ermögliche allen Prozessbeteiligten durch eine neutrale Moderation, ihre Sichtweisen einzubringen.

### Ziele

- Stellenwert der Evaluation im Gesamtprozess und als Grundlage von Weiterarbeit vermitteln
- Überprüfung der Leitziele und SMARTen Ziele, (Präzisierung der Fragestellungen auf im konkreten Fall vereinbarte Ziele nötig)
  - a) Haben die Arbeitsgruppen die SMARTen Ziele erreicht? Woran ist das zu erkennen?
  - b) Inwiefern hat „die Schule“ die inklusive Qualität verbessert? Welche der Leitziele wurden bisher wie sehr realisiert?
  - c) Ggf. Umfrage: Wie nehmen Schülerinnen und Schüler bzw. Eltern Entwicklung war?
- Überprüfung der Kooperation/ Prozessebene
  - d) Inwiefern haben sich das Kollegium, einzelne Lehrkräfte und Teams als selbstwirksam erlebt?
  - e) Wie hat das Kollegium/ Team organisatorisch und inhaltlich zusammengearbeitet? Was hat sich bewährt? Gab es Hindernisse?
- Auswertung der Selbstevaluation
- Raum für konstruktive Kritik einräumen

Leitfrage für die Evaluation: „Was wird von wem, wofür, wie, wann und wo und nach welchen Kriterien evaluiert und wem wird wie zurückgemeldet?“ (vgl. Lichtinger/Rigger 2022)

## 1. Vorbereitende Arbeiten

- Terminieren der Evaluationsveranstaltung mit Schulleitung und Steuergruppe
- Auftrag, Ist-Stand der einzelnen Arbeitsgruppen darzustellen, an Arbeitsgruppen vergeben
- Steuergruppe koordiniert Ausstellung der Ist-Stands-Darstellungen (ca. 2 Wochen vor Evaluationskonferenz)
- BiUse: Theorie „Evaluation“ durchdringen und Auswahl von Evaluationsmethoden bezogen auf Smarte Ziele und Lehrerkollegium/ beteiligtes Setting festlegen

## 2. Lehrerkonferenz „Präsentation der Ergebnisse“

### 2.1 Begrüßung durch Schulleitung

### 2.2 Einordnung der Evaluation in Gesamtprozess durch BiUse

„Was ist vorher passiert? Um was geht es jetzt? Was ist der nächste Schritt?“

### 2.3 Ist-Stand „Smarte Ziele“ durch Steuergruppenmitglieder darstellen lassen

- Präsentation des Ist-Stands
- Verständnisfragen zum Ist-Stand möglich, keine Diskussion zulassen
- Würdigung der Arbeitsergebnisse
- Unterscheidung: smartes Ziel/ Projekt abgeschlossen - Projekt noch nicht fertig

### 2.4 Individueller Austausch

Möglichkeit, sich individuell auszutauschen und Rückmeldung zu geben als Rundgang (evtl. mit Kaffeeauschank)

### 2.5 Theoretischer Input

- BiUse macht inhaltliche Bedeutung der Evaluation für SE-/UE-Prozess für gesamtes Kollegium transparent
- Ehrliche, keine gelenkte Evaluation
- Positive Psychologie und kritische Rückmeldung/ Umgang mit Gelingendem und Nichtgelingendem
- Sinn der Evaluation: arbeitsteiliges Arbeiten wieder zusammenbringen
- Perspektive: Kollegium soll Prozesse zukünftig selbst evaluieren können

### 2.6 Abschluss der Lehrerkonferenz

- BiUse stellen weiteres Vorgehen dar (Planung und Durchführung der Evaluation, Ankündigung der nächsten gemeinsamen Lehrerkonferenz: Schlussfolgerungen)
- Arbeitsauftrag an Kollegium zur Evaluation formulieren

## 3. Planungstreffen mit Steuergruppe (&interessierten Lehrkräfte) im Anschluss an Lehrerkonferenz

Ziel 1: Theoretischer Input: BiUse stellen vorbereitete Evaluationsmethoden und -fragen für Gesamtprozess vor

Ziel 2: Steuergruppenmitglieder können mit ihrer Smarte-Ziel-Gruppe begründet Evaluationsmethoden und -ziele auswählen

Ziel 3: Konkretisierung von „Was wird von wem, wofür, wie, wann und wo und nach welchen Kriterien evaluiert und wem wird wie zurückgemeldet? (vgl. Lichtinger/Rigger 2022)

### 3.1 Evaluation der einzelnen smarten Ziele

- BiUse stellen ausgewählte Methoden der Evaluation für smarte Ziele dar
- Arbeitsgruppen legen Methoden und Inhalte im Nachgang selbst fest
- Beratung durch BiUse möglich

Achtung - Unterscheidung nötig:

a) Können Indikatoren der smarten Ziele nur innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppe evaluiert werden?

b) Können/ sollen Indikatoren smarter Ziele auch außerhalb der Arbeitsgruppe bzw. vom gesamten Kollegium evaluiert werden?

### 3.2 Evaluation des Gesamtprozess

- Anonymer Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen für gesamtes Kollegium zum Prozess/ zum Erreichen der Leitziele
- Inhalte der Evaluation werden von BiUse vorgeschlagen und von Steuergruppen angepasst und beschlossen
- BiUse bieten für technische und methodische Umsetzung Unterstützung an
- Rückmeldewege und -zeiten festlegen, damit BiUse Auswertung aller Ergebnisse vornehmen können

### 3.3 Organisation der Evaluation

- Durchführung der Evaluation terminieren
- Wege und Zeiten der Rückmeldung an BiUse klären

## 4. Auswertung der Evaluation durch BiUse

BiUse werten Evaluation aus und bereiten Schlussfolgerungen vor.

Material:

- PPP für Lehrerkonferenz
- PPP für Steuergruppe
- Methodenauswahl für BiUse zur Beratung

## 2.6 Schlussfolgerungen

Kompass VI „Schlussfolgerungen“ steht in enger inhaltlicher Verbindung zu Kompass V „Evaluation“. So bilden die Ergebnisse der Evaluation die Grundlage für die Schlussfolgerungen, aus denen das Kollegium weiteres Handeln ableitet. Darüber hinaus werden die Kollegen und Kolleginnen mithilfe einer Ratingkonferenz zur Evaluation des Gesamtprozesses angeleitet.

Grundlage bildet ein Wachstumsdenken, welches Erfolge wahrnimmt und Fehler als Lernchance betrachtet. Dabei soll ein Bewusstsein für die Möglichkeit sowie Notwendigkeit geschaffen werden, Ziele und erarbeitete Ergebnisse immer wieder zu verändern und zu verwerfen.

Zentral ist, dass die Schlussfolgerungen inhaltlich und methodisch als sinnstiftend für die mögliche Fortführung des Schulentwicklungsprozesses erlebt werden und das Kollegium in der Lage ist, die erreichten Ziele dauerhaft in den eigenen Schulalltag zu implementieren.

Die Lehrkräfte werden professionalisiert, die eigenständig gewonnenen Ergebnisse zur Gestaltung und Neuorganisation des Prozesses zu nutzen und perspektivisch auch ohne die BiUSE den Entwicklungsprozess zunehmend selbst zu gestalten und weiterzuentwickeln.



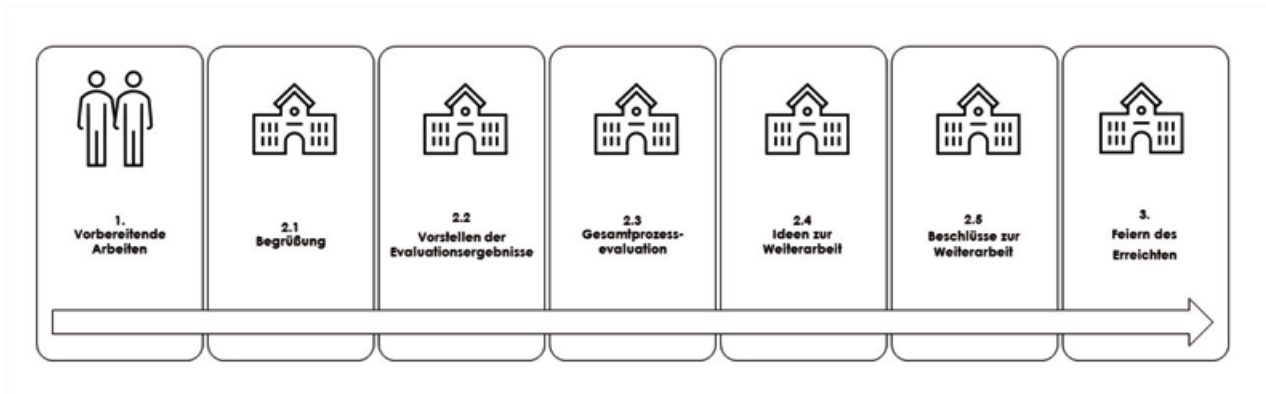
Ulrike Lichtinger:

Schlussfolgerungen

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/phase-6/>



## SCHLUSSFOLGERUNGEN



### Haltungen

- Ich vermittele im laufenden Schulentwicklungsprozess ein Wachstumsdenken, in dem Erfolge wahrgenommen und Fehler als Lernchance gesehen werden können.
- Ich vermittele die Notwendigkeit (und Möglichkeit) einer bewussten Entscheidung, Ziele und erarbeitete Ergebnisse beizubehalten, zu verändern oder auch wieder zu verwerfen.
- Ich befähige das Kollegium dazu, seinen Entwicklungsprozess zunehmend selbst zu gestalten und zu organisieren – perspektivisch auch ohne BiUse.
- Ich vermittele, dass in der Auswertung der Evaluation keine Konsensfindung nötig ist – und unterschiedliche Sichtweisen formuliert werden dürfen.
- Ich befähige die Schule, konstant in ihrem Tempo zu arbeiten.

### Ziele

- Präsentation der jeweiligen Teilevaluationen durch Steuergruppenmitglieder (bezogen auf inklusiv-inhaltliche Arbeit und Prozessebene)
- BiUse stellen Evaluationsergebnisse des Gesamtprozesses vor und leiten Kollegium mit Rating-Konferenz zur Evaluation des Gesamtprozesses an
- Professionalisierung des Kollegiums, seine eigenständig gewonnenen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zu gestalten und zu organisieren
- Das Kollegium erlebt die Schlussfolgerungen inhaltlich und methodisch als sinnstiftend für die mögliche Fortführung des Schulentwicklungsprozesses.
- Das Kollegium ist in der Lage, die erreichten Ziele dauerhaft im Schulalltag zu implementieren.

### 1. Vorbereitende Arbeiten

- „SMARTe Gruppen“ evaluieren ihre Arbeit und formulieren ggf. Schlussfolgerungen (Kompass V)
- BiUse werten Evaluation des Gesamtprozess aus (Kompass V)
- Weitergabe und Aufbereitung der Evaluationsergebnisse sicherstellen
- Organisation der Lehrerkonferenz absprechen
- „Feier“ des Erreichten anregen

## 2. Lehrerkonferenz

### 2.1 Begrüßung

- Schulleitung begrüßt
- BiUse ordnen Prozessschritt „Schlussfolgerungen“ in Gesamtprozess ein

**2.2 Vorstellen der Evaluationsergebnisse mit Leitfragen** (Inhalte und Prozess) durch Steuergruppenmitglieder (SMARTe Ziele)

(=> abhängig von Zielinhalten: Bestätigung der erreichten Ziele)

### 2.3 Gesamtprozessevaluation und Bewertung

<p><b>(A) Vorstellung der Gesamtprozessevaluation durch BiUse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesezeit für Zusammenstellung der Ergebnisse einplanen</li> <li>• ggf. Bestätigung der erreichten Ziele</li> <li>• Darstellung der Ergebnisse mittels:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plakate</li> <li>○ PowerPoint</li> <li>○ digital: PDF wird per Mail verschickt, Kollegium kann nachlesen</li> </ul> </li> </ul> <p>⇒ Wichtig: neutrale Darstellung der Ergebnisse, keine Kommentierung und Einordnung durch BiUse!</p>	<p><b>(B) Rating-Konferenz zum Gesamtprozess</b> Symbolisches „Abhaken“ und Maßnahmen zur Verstetigung anregen</p> <p><b>Jede Lehrkraft beantwortet für sich individuelle Fragen (auf Blatt/digital).</b></p> <p><b>Übertragen der Ergebnisse auf Plakat/digital</b></p> <p><b>Lesezeit geben</b></p>
<p><b>Einordnung der Ergebnisse</b> <b>Fragerunden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemein: Ich habe so bewertet, weil .... Was ich sagen möchte ...</li> <li>- Interpretation spezifischer Daten: (Häufung, Streuung, besonders positiv/negativ): Hier fällt auf, dass ...</li> </ul>	<p><b>Einordnung der Ergebnisse</b> <b>Fragerunden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemein: Ich habe so bewertet, weil ... Was ich sagen möchte ...</li> <li>- Interpretation spezifischer Daten: (Häufung, Streuung, besonders positiv/negativ ...): Hier fällt auf, dass ...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Reflexionsfragen:</b></p> <p style="text-align: center;">Wo waren wir wirksam? Haben wir das Ziel erreicht? Warum waren wir erfolgreich? Welche Erkenntnisse nehmen wir mit? Welche Schwierigkeiten sind aufgetaucht? Wo waren wir in Teilen erfolgreich? Haben wir das erwartet? Was überrascht uns? Was freut uns? Was ärgert uns? Was würden wir beim gleichen Ziel verändern? In welcher Phase des Prozesses gab es Schwierigkeiten? Worin sehen wir die Ursachen?</p>	

## 2.4 Ideen zur Weiterarbeit formulieren

WICHTIG: Die Reihenfolge der Schlussfolgerungen richtet sich nach den jeweils spezifischen Gegebenheiten → Ideen zur Weiterarbeit beziehen sich auf inhaltliche und prozessuale Schlussfolgerungen.

Bestehende Ziele und dazugehörige „SMARTe Arbeitsgruppen“ können adaptiert oder verworfen werden, mögliche neue Ziele werden formuliert.

- a) Gesamtprozess wird mittels Ratingkonferenz fortgesetzt  
UND/ODER
- b) SMARTe Ziele werden weiterentwickelt.

Zur Entwicklung der Schlussfolgerungen können folgende Fragestellungen genutzt werden:

	Inhaltliche Schlussfolgerungen	Prozessschlussfolgerungen
Gesamtprozess SMARTe Ziele	Was ist das nächste SMARTe Ziel auf dem Weg zur Leitzielerreichung? Welche Teilaspekte inkludieren wir in unsere neue oder adaptierte smarte Zielformulierung?	Haben wir einen Lösungsvorschlag? Welche Konsequenzen ziehen wir aus unseren Erkenntnissen? Wie können wir das Erreichte verstetigen? Bleiben die Arbeitsgruppen in der gleichen Zusammensetzung?

(vgl. Lichtinger 2022, S. 146 f.)

- c) Vorstellung der Schlussfolgerungen (SMARTe Ziele)
- d) Erweiterung um Ideen des Plenums

## 2.5 Beschlüsse zur Weiterarbeit

a) Umsetzung der inhaltlichen und prozessualen Schlussfolgerungen werden abgestimmt, Teilaspekte werden ggf. später konkretisiert (neues Schuljahr, Zusammensetzung von Gruppen)

b) Entscheidung über Weiterarbeit mit bzw. ohne BiUse wird angeregt

## 3. Feiern des Erreichten

### 3. Gelingensbedingungen von Schulentwicklungsprozessen

Der Anspruch, Schulentwicklung betreiben zu sollen, trifft in der Praxis bei Lehrkräften immer wieder auf Vorbehalte. Hintergrund können u. a. unbefriedigende Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen sein. In der Forschung gibt es klare Befunde zu den Gelingensbedingungen von Schulentwicklung. Die Orientierung an diesen Faktoren ermöglicht die Anlage und Begleitung von erfolgreichen Schulentwicklungsprozessen, in denen ein Kollegium seine Ressourcen in die inhaltliche Arbeit investieren kann.

Das Vertrauen in einen erfolgreichen Verlauf schon möglichst früh im Prozess ist wichtig, da jeder Schulentwicklungsprozess ein „In-Vorleistung-Gehen“ bedeutet, damit seine Ergebnisse im Nachgang u. a. für Entlastung der Lehrkräfte sorgen können.

#### **Ulrike Lichtinger: „Was ist entscheidend für den Erfolg von Schulentwicklungsprozessen?“**

*„Aus der Schulentwicklungsforschung kennen wir eine Menge an Schlüsselfaktoren für gelingende Schulentwicklung. Für die Positive Schulentwicklung haben sich hier sowohl in der Forschung als auch aus unserer Praxis heraus ebenfalls fünf Faktoren als zentrale Schlüsselfaktoren herausgestellt.“*

*Der erste Faktor hat mit **Autonomie** zu tun. Um gelingende Prozesse zu initiieren, müssen diejenigen, die Prozesse tragen, Freiheiten haben. In der Schulentwicklung können wir nicht von absoluter Freiheit ausgehen, sondern von einer Teilautonomie innerhalb von festen Rahmenvorgaben. Diese ist immer wieder auch zu betonen und letztendlich den Kolleginnen und Kollegen einzuräumen. Die Freiheit im Inneren bezieht sich hier auf Gestaltungsfreiheiten im Rahmen der Aufgaben, die in den Arbeitsgruppen auftreten. Autonomie im Außen bedeutet, dass wir immer wieder natürlich auch als Schulentwicklungsbegleiterinnen und -begleiter die Freiheit haben müssen und dürfen, uns zu überlegen, inwieweit dieser Schulentwicklungsprozess in der Beziehung zwischen Schule und Schulentwicklungsmoderatorin bzw. -moderator sinnvoll und zielführend ist. Im Extremfall kann man diese Beziehung eben auch dann beenden.*

*Zweitens spielt die **Schulleitung** mit Blick auf gelingende Schulentwicklung eine wesentliche Rolle. Wir brauchen Schulleitungen, die tatsächlich mit Positive Leadership im Sinne der positiven Führung vorgehen. Bis heute zeigen Forschungen, dass Schulleitungen eine ganz zentrale Gate-Keeping-Funktion innehaben. Dies bedeutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter eine Modellwirkung haben. Wenn Schulleitungen keine große Vision für die Schulentwicklung haben, dann ist der Schulentwicklungsprozess in der Regel nicht von Erfolg gekrönt. Ebenso wichtig ist das Motiv der emotionalen Ansteckung. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen letztendlich auch von Schulentwicklung überzeugt sein, zuversichtlich sein, optimistisch und hoffnungsfroh sein, dass der Schulentwicklungsprozess Sinn macht und gelingt, um ihr Kollegium entsprechend mitnehmen zu können.*

Der dritte Punkt, der zum Gelingen von Schulentwicklung beiträgt, ist die **Pilotierung von Bildungspraxis**. Es ist ganz klar zu transportieren, dass wir in Schulentwicklungsprozessen immer wieder auch auf „Trial and Error“ angewiesen sind. Wir entwickeln Dinge, wir pilotieren Dinge und überlegen uns dann, inwieweit diese Pilotierung erfolgreich war und tatsächlich auf die gesamte Schule dauerhaft übertragen werden kann. Das ist ein wichtiges Momentum, weil Lehrerinnen und Lehrer offenbar häufig die Erfahrung gemacht haben, dass Schulentwicklung sie auf Gedeih und Verderb an bestimmte Beschlüsse oder Inhalte bindet, von denen sie vielleicht nach sehr kurzer Zeit gar nicht mehr überzeugt sind. Schlussendlich hat die Pilotierung viel mit dem erstgenannten Aspekt der Autonomie zu tun. Ich muss als Kollegium die Freiheit haben, wirklich Dinge zu tun, die sehr sinnstiftend sind.

Der vierte Faktor ist die bereits angesprochene entscheidende Arbeit anhand von **Visionen**, an **Zielen** mit entsprechenden Zeitprozessen, sprich Projektmanagement.

Wenn Schulleitungen klare Visionen und auch klare Strategien zu der Weiterentwicklung ihrer Schule haben, haben Schulentwicklungsprozesse meiner Erfahrung nach bereits dadurch eine unglaublich hohe Dichte an Entwicklungspotenzialität und unterstützen damit per se das Gelingen.

Wir brauchen also immer wieder tatsächlich diese Ausrichtung an den Zielen und natürlich auch die Transparenz im Sinne des Prozesses. Es ist wichtig, immer wieder aufzuzeigen, dass wir im Prozess vorankommen.

Der fünfte und letzte Schlüssel zum Gelingen eines Schulentwicklungsprozesses ist die **Ausrichtung am Wohlbefinden** mit PERMA. Das oben beschriebene PERMA-Modell muss in der Schulentwicklung erlebbar und spürbar werden. Es sollte ebenso explizit immer wieder thematisiert werden.“



Ulrike Lichtinger:

Gelingensbedingungen von SE-Prozessen

<https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/pose/>

## Zum Verhältnis von Autonomie als Gelingensbedingung und Inklusion als vorgegebener Auftrag an Schulen

„Wir haben auch bei anderen Schulentwicklungsprozessen Rahmenvorgaben. Bei Inklusion ist es nun eine thematische. Aus meiner Sicht kann Inklusion sehr weit gedacht werden. Es bedeutet im weitesten Sinne Umgang mit Vielfalt. Das ist für mich ein Kriterium, welches im Endeffekt einen Qualitätsbereich von Schule darstellt, das alle Schulen betrifft. Insofern engt diese thematische Vorgabe den Prozess selbst nicht wesentlich stärker ein als andere Bedingungen.“

### **Kleine und große Prozesse – „Zeit für ...“ als Faktor von Schulentwicklung**

„Ausreichend Zeit kann ich aus eigener Schulentwicklungsbegleitung definitiv als relevant bestätigen. Wir haben natürlich immer wieder auf Wunsch verschiedener Schulen überlegt, welche Schritte wir weglassen könnten. Häufig wurden wir gebeten, die Visionsarbeit doch auszulassen und diesen Tag einzusparen. Wir sind darauf eingegangen, haben mit verschiedenen Varianten experimentiert und festgestellt, dass diese leider nicht erfolgreich waren. Letztendlich hat sich in der Praxis bestätigt, was wir aus der Forschung kennen: Die Visionsarbeit ist einfach entscheidend, um Emotionalität zu erzeugen und Durchhaltevermögen aufbringen zu können.“

## **4. BiUse und ihre Erfahrungen in der Praxis mit INPOSE**

In den letzten Jahren sammelten BiUse Erfahrungen in der Begleitung von inklusiven Unterrichts- und Schulentwicklungsprozessen. Dabei nutzten sie INPOSE als Grundlage, die sie für den jeweils spezifischen Prozess anpassten. Eindrücke aus ihrer Arbeit schildern die BiUSE Ruth Lutz, Franz Kotter, Sabine Schieder und Carina Ulsamer.

### **„Wie wurdet ihr als BiUse vom Kollegium wahrgenommen?“**

„Grundsätzlich war es die veränderte Offenheit. Ich weiß noch, wie wir das erste Mal an der Schule waren. Die Kolleginnen und Kollegen haben uns zunächst schon ein wenig kritisch angesehen. Nun nach der langen Zeit der Begleitung wird man mit offenen Armen empfangen. Wir hatten das Gefühl, ein Teil dieser Schule geworden zu sein. Der Abschied nach Ende des Kompasses war ein komisches Gefühl, weil man einfach über zwei Jahre hinweg diese Schule mindestens ein, zwei Mal im Monat gesehen hat. Und das war eigentlich unser Highlight. Die Offenheit, die am Anfang nicht da war, aber dann am Ende durch diesen Prozess und durch die Ideen, die auch von uns eingebracht wurden, so spürbar wurde. Wir konnten zeigen: „Inklusion ist machbar.““

*Franz Kotter*

### **Visionsarbeit als Bühne für Wünsche und Träume**

„Besonders gelungen finde ich den Prozessschritt der Visionsarbeit und der Zielfindung. Die Lehrkräfte konnten ihre eigenen Wunschvorstellungen offen kundgeben. Das Ganze wurde nicht wie sonst oftmals nebenbei oder eher als Beschwerde wahrgenommen und diese Ideen mehr oder weniger im Keim erstickt. Dadurch, dass das Ganze nun einen offiziellen Charakter hatte und ein offizieller Termin des Austauschs war, hatte es eine positive Bühne. Auf dieser positiven Bühne konnten die Kollegen ihre eigenen Ideen nun als Visionen kundtun. Dabei entstanden ganz viele positive Emotionen und es wurden viele Träume sichtbar.“

*Carina Ulsamer*

### „Wir waren wie Schatzsucher!“

„Wir haben gemerkt, dass ganz viel inklusive Arbeit an den Schulen schon da war und die Lehrer gar nicht dachten, dass sie bereits inklusiv arbeiten. Es ist aus meiner Sicht ganz wichtig, bewusst zu machen, dass jeder schon einen Teil inklusiver Arbeit in seinem Unterricht hat, dies aber vielleicht gar nicht wahrnimmt.“

*Franz Kotter*

### Externe Beratung als Entwicklungsanlass

„Und wir finden es wichtig, dass die BiUse von außen frischen Wind reinwehen! Durch unsere Ausbildung, die Kontakte und unser Netzwerk können wir die Schulen durch Prozessbegleitung und inklusive Beratung unterstützen.“

*Franz Kotter*

### Ownership als Highlight

„Prinzipiell waren alle Schritte gelungen, bei denen das Kollegium aktiv geworden ist, zum Beispiel bei der Arbeit am Inklusionsbegriff, bei der Visionsarbeit, bei der Leitzielerstellung und bei der Arbeit an den SMARTen Zielen etc. Es war also ganz konkret besonders gelungen, wenn Ownership ermöglicht wurde und die Kolleginnen und Kollegen die Arbeit als sinnvoll erachtet haben.“

*Ruth Lutz, Sabine Schieder*

### Schulleitung als Gate-Keeper

„Die Bedeutung der Gelingensbedingung „Schulleitung“ für den Schulentwicklungsprozess wurde deutlich, als ein Vertrauensmoment zwischen Schulleitung und Steuergruppe geschaffen werden konnte. Durch dieses Vertrauen, welches hier plötzlich entstand, konnte die Steuergruppe ihre Gedanken der Schulleitung präsentieren. Die Steuergruppe hatte sich zuvor ja einige Ziele überlegt und gemeinsam im Team durchgesprochen. Ich glaube, durch dieses Teamgefühl, durch dieses Gemeinschaftsgefühl hatten sie sich dann auch mehr getraut, diese Ideen der Schulleitung zu offenbaren. Die Schulleitung reagierte daraufhin, wie ich finde, sehr positiv. Sie hat die Ergebnisse gewürdigt und wirklich zugehört und wahrgenommen, welche Ideen innerhalb des Kollegiums vorhanden sind. Dadurch konnte eine noch engere Beziehung geschaffen werden und die Steuergruppe dann noch weiter Fahrt aufnehmen. Meine Aufgabe hierbei war besonders, die Kommunikation zu strukturieren und mich um die Termine und die Absprachen zu kümmern und einfach Raum zu schaffen, indem alle ihre Meinungen, ihre Visionen und auch ihre Bedenken äußern konnten.“

*Carina Ulsamer*

### Vertrauen als Grundlage

„Das Highlight war, dass sowohl die Schulleitung als auch das Kollegium von Anfang an deutlich gemacht haben, dass diese Schule den Prozess auch möchte und dahintersteht. Man merkte von Beginn an: Das Kollegium hat Vertrauen in die Schulleitung, die Schulleitung in ihr Kollegium. In so einer Atmosphäre macht es Spaß, an die Schule zu gehen. Man fühlt sich dann wirklich sehr willkommen.“

*Ruth Lutz, Sabine Schieder*

### Kollegiale Wertschätzung als Nebeneffekt

„Als ein Highlight in der Prozessbegleitung empfand ich, dass durch das neu entstandene Wir-Gefühl die Kollegen sich wieder mehr auch den anderen Kollegen geöffnet und zugehört haben. Es wurden Kollegen teilweise neu wahrgenommen, weil jetzt einfach auch mal durch einen anderen Blickwinkel die Arbeit gegenseitig begutachtet wurde. Die Fähigkeiten des anderen wurden im Kollegium durch diesen Austausch offengelegt, es fand eine gegenseitige Würdigung und Wertschätzung statt. Und man hat hier einfach gemerkt, dass schon Glutherde zu inklusiven Themen vorhanden waren. Durch diese Gespräche war es jetzt möglich, ein größeres Feuer zu entfachen.“

*Carina Ulsamer*

### SCHILF als Türöffner für inklusive Schul- und Unterrichtsentwicklung

„Die erste inklusive Beratung sah so aus, dass ich diese zunächst im Sinne einer Vorabveranstaltung vorgeschaltet habe. Die Schule hat in Form einer schulhausinternen Lehrerfortbildung Basiswissen zur Inklusion vermittelt bekommen. Die SCHILF war dann der Auftakt vor der Auftaktveranstaltung, ein Türöffner sozusagen. Die Kollegen kannten mich schon, sie konnten mir hier einzelne Fragen zu inklusiven Fällen stellen und es wurde schon eine Vertrauensbasis zwischen ihnen und mir hergestellt.

Durch die Informationen innerhalb dieser SCHILFs habe ich ihnen dann auch noch die ein oder andere Idee mit auf den Weg geben können, was man eben gemeinsam im Bereich der Schulentwicklung tun könnte. Am Ende hat sich ganz logisch die Frage ergeben, ob sie Lust auf so einen Schulentwicklungsprozess hätten – oder auch nicht.“

*Carina Ulsamer*

### „Es dauert ein Jahr – ist aber nie endgültig abgeschlossen ...“ – zur Dauer von SE-Prozessen

„Ein ganzer Prozess dauert immer circa ein Schuljahr. Es ist aber auch so, dass ich merke, dass es eigentlich nie endgültig abgeschlossen ist. Die inklusive Schulentwicklung ist einfach nicht nebenbei machbar und schon gar nicht für die Schulen, die natürlich im Alltag auch viele andere Dinge zu tun haben.

Es ist wirklich total sinnvoll, immer wieder auch mal nachzufragen „Wo steht ihr jetzt? Läuft das noch? Braucht ihr nochmal Unterstützung zwecks neuer Terminfindungen?“ oder bei der Suche nach einem neuen Moderator für Supervision zu unterstützen – zum Beispiel. Es geht also immer auch um dieses „Dran-Erinnern“ und „Dranbleiben“ und die nötige Unterstützung, dass Entwicklungen auch nicht wieder einschlafen.

Ich habe das jetzt immer so gehandhabt, dass ich dann bei den Schulen zum Abschluss ein Reflexionsgespräch hatte und mich dann aber im Laufe des nächsten Schuljahres immer auch nochmal erkundigt habe, ob eben eine weitere Unterstützung oder nochmal ein Input notwendig sind.“

*Carina Ulsamer*



### **Welche konkreten inklusiven Veränderungen hat die Schule umgesetzt?**

Inklusive Maßnahmen, welche die Schulen im Prozess konkret umgesetzt haben, waren zum einen die Einführung einer kollegialen Fallarbeit. Weiterhin wurden eine didaktische Auseinandersetzung und auch Sichtung von Lehrmitteln in Bezug zu inklusiven Inhalten und zu inklusivem Unterricht eingeführt. Sie haben also die Materialien, die vorhanden sind, durch eine andere Brille begutachtet. Sie haben auch wieder Materialien zwischen den Klassenzimmern ausgetauscht und vor allem sich auch schon vergessene Materialien wieder ins Gedächtnis und auch ins Klassenzimmer zurückgeholt. Eine weitere Maßnahme war die engere Vernetzung von Grund- und Mittelschulen. Besonders die Schulen, die beides an einem Standort haben, haben dies auch wieder als Schatz wahrgenommen.

*Carina Ulsamer*

### **Zum Nutzen der Kompassse**

Grundsätzlich waren wir für den Kompass sehr dankbar, weil er uns einen Rahmen geboten hat, mit dem wir arbeiten konnten. Zusätzlich hatten die Kompassse die nötige Offenheit, damit wir uns unseren Weg suchen konnten. Ein Arbeiten, welches für uns passgenau war und [mit dem] wir unsere eigenen Erfahrungen auch einbringen konnten, war damit gut möglich.

*Franz Kotter*

### **Schulentwicklung in der aktuellen Zeit – warum machen Schulen das mit?**

Generell muss man sagen, es ist natürlich eine Erleichterung der eigenen Arbeit, wenn man sich mal auf den Weg gemacht hat und die Inhalte und Themen strukturiert, die man in der Schule hat. Das ist für jede einzelne Lehrkraft eine Hilfe, aber auch für Kollegen, die neu an die Schule kommen. Sie haben gleich einen bestimmten Rahmen.

*Ruth Lutz, Sabine Schieder*

## 5. Inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung – das auch noch...jetzt...?

Zweifellos befinden sich Grund- und Mittelschulen in einer angespannten Situation. Die Corona-Pandemie hat alle im Schulsystem – Schulleitungen, Kolleginnen und Kollegen, Schulaufsicht und besonders auch Schülerinnen und Schüler in permanente, oft unfreiwillige Entwicklungsprozesse gezwungen – ohne Ownership (siehe 1.4) zu sichern. Gegenwärtige Belastungen fordern ebenfalls viel tagesaktuelles Handeln und lassen die Entwicklung einer Fünf-Jahres-Perspektive, wie sie in der Visionsarbeit (siehe 2.3) angeleitet wird, realitätsfremd erscheinen. Und klar ist auch: Schul- und Unterrichtsentwicklung bedeutet immer, in Vorleistung zu gehen.

Und trotzdem ist es aus unterschiedlichen Gründen wichtig, dass Lehrkräfte Schule und Unterricht auf der Grundlage eigener Ziele weiterentwickeln:

### **Auftrag: Inklusion ist Aufgabe aller Schulen**

Kinder und Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf haben Anspruch auf den Besuch von allgemeinen Schulen, die ihrem inklusiven Auftrag rechtlich, organisatorisch und inhaltlich unter den gegebenen Rahmenbedingungen bestmöglich gerecht werden. Zwölf Jahre Erfahrung seit der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) zeigen, dass dieser Auftrag anspruchsvoll ist – und dass für eine nachhaltige Umsetzung Entwicklungsprozesse zwingend notwendig sind.

### **Pragmatismus: Heterogenität bleibt eine Herausforderung – auch wenn man sich nicht mit ihr auseinandersetzt**

Größte Heterogenität ist Realität in den Klassen von Grund- und Mittelschulen. Die Entscheidung gegen systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung entlastet Lehrkräfte nicht von der faktischen Notwendigkeit, auf Vielfalt ganz konkret, „irgendwie“ zu reagieren – individuell, erfahrungsbasiert, manchmal erfolgreich, manchmal überfordert.

Heterogenitätssensible Schulen müssen die vielfältigen Bedarfe wahrnehmen, einordnen und handlungssicher beantworten können. Dazu benötigen sie gemeinsame Ziele und Haltungen. Die Verständigung über Werte, Ziele und das entsprechende Handeln sowie dessen Reflexion sind wesentlicher Teil von Schulentwicklung.

### **Unterrichtsqualität und Inklusion**

Unterricht muss aus der Perspektive der Lernenden gedacht und methodisch so gestaltet sein, dass Schülerinnen und Schüler möglichst differenziert lernen können und Lehrkräfte in der Lage sind, sie dabei individuell zu unterstützen. Alle Unterrichtsformen, die eine qualitätsvolle und systematische Differenzierung und Individualisierung dauerhaft leistbar ermöglichen, werden von Lehrkräften in professioneller Kooperation – in Unterrichtsentwicklung – geplant.

### **Berufsethos: „Professionals“ lassen sich nicht gestalten – sie gestalten**

Lehrkräfte sind „Professionals“ für Schule und Unterricht. Sie agieren gerade auch in sich verändernden Situationen und passen ihr Handeln begründet und geplant an. Aus der erfolgreichen Gestaltung hochkomplexer Situationen können sie Selbstwirksamkeit und Berufszufriedenheit schöpfen.

### **PERMA: Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler im Wohlbefinden**

Gerade durch die starke Orientierung an den Gegebenheiten der Schule vor Ort und die starke Einbeziehung der Lehrkräfte (Ownership) stellt INPOSE für diese eine Möglichkeit dar, die eigene Arbeit als sinnvoll wahrzunehmen. U. a. dieses Erleben führt zu Wohlbefinden und Handlungssicherheit, was den inklusiven Auftrag und die Umsetzung der damit verbundenen Visionen und Ziele als leistbar erscheinen lassen kann.

## Literatur

Böhme, Richard; Mehlich, Andrea; Munser-Kiefer, Meike (2021): Unterricht in inklusiven Klassen. In: Rank, Astrid/Frey, Anne/Munser-Kiefer, Meike (Hrsg.): Professionalisierung für ein inklusives Schulsystem. Bad Heilbrunn. S. 71–116.

Fürhofer, Dominik (2020): Haltung – Anspruch und Herausforderung an pädagogisches Handeln. Inklusiv Beschulung und emotionale und soziale Entwicklung. In: ISB-Info: Inklusion. München.

Heimlich, Ulrich; Wilfert, Kathrin; Ostertag, Christina; Gebhardt, Markus (2018): Qualitätsskala zur inklusiven Schulentwicklung (QUIS®) – eine Arbeitshilfe auf dem Weg zur inklusiven Schule. Bad Heilbrunn.

Lichtinger, Ulrike (2022a): Positive Schulentwicklung. Positive Psychologie in der Schulentwicklung für die Beratung und Prozessbegleitung. Wiesbaden.

Lichtinger Ulrike (2022b): Schule wird gelingen mit Flourishing SE. Das Praxishandbuch der Positiven Schulentwicklung. Hürth.

Sasse, Ada; Schulzeck, Ursula (2021): Die pädagogischen und psychologischen Grundlagen der Differenzierungsmatrix. In: Sasse, Ada/Schulzeck, Ursula: Inklusiven Unterricht planen, gestalten und reflektieren. Bad Heilbrunn. S. 11–34.

Vanier, Dietlinde (2021): Kooperation als Basis inklusiven Unterrichts – Von der Absichtserklärung zur professionellen Lerngemeinschaft. In: Sasse, Ada/Schulzeck, Ursula: Inklusiven Unterricht planen, gestalten und reflektieren. Bad Heilbrunn. S. 78–90.

## Persönliche Interviews

Heimlich, Ulrich (2023): Persönliches Interview am 15.02.23

Lichtinger, Ulrike (2023): Persönliches Interview am 01.02.23

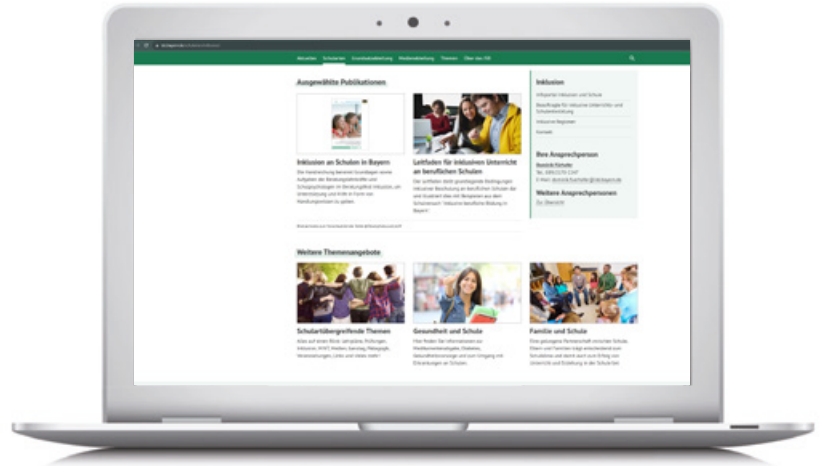
## Internetquellen

o. V.: Umgang mit Vielfalt. In: Deutscher Schulpreis – Was macht gute Schule aus?

<https://www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-eine-gute-schule-aus> (abgerufen am 29.06.2023).

Inklusion auf der ISB-Homepage:

[www.isb.bayern.de/schularten/inklusion](http://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion)



ISB Themenportal „Inklusion und Schule“:

[www.inklusion.schule.bayern.de](http://www.inklusion.schule.bayern.de)



INPOSE auf der ISB-Homepage:

[www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose](http://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose)