

# Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg

## Hintergrund, Ziele & Organisation





# Inhalt

Einleitung .....	5
Der Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg.....	5
Ziele und Wirkungslogik der Schulentwicklungsräume .....	7
Organisation der Schulentwicklungsräume .....	10
Kooperations- und Austauschformate .....	12
Gesamtkoordination der SER .....	16
Rollen und Anforderungen an die beteiligten Institutionen und anderen Akteure .....	19
Zielsystem.....	20
Bisheriger Mehrwert der SER-Arbeit .....	21
Fazit und Ausblick.....	24
Literatur .....	29
Impressum .....	31



## Einleitung

Der Schulentwicklungsraum (SER) Friedrichshain-Kreuzberg ist ein Verbund aus Schulen sowie einer Reihe weiterer Institutionen, die im Bezirk tätig sind. Dieses Dokument bietet Informationen über die Hintergründe, Ziele und Organisation des SER. Es richtet sich an alle, die am SER beteiligt sind, sowie an Außenstehende, die Interesse am SER haben. Das Dokument dient dazu, einen systematischen Überblick über die Initiative zu geben. Es wird regelmäßig fortgeschrieben, um möglichst den aktuellen Stand der Entwicklung abzubilden.

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird kurz der Entstehungshintergrund der Schulentwicklungsräume erläutert und die Aufteilung der drei Schulentwicklungsräume anhand einer Karte dargestellt. Anschließend werden die Ziele und die zugrundeliegenden Wirkannahmen erklärt. Vor diesem Hintergrund wird das Organisationsmodell für die SER vorgestellt. Sodann werden Einschätzungen zum Mehrwert sowie bisherige Ergebnisse des SER kurz berichtet. Das Dokument schließt mit einem Fazit und Ausblick auf anvisierte weitere Entwicklungsschritte.

## Der Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg

Einen wichtigen Ausgangspunkt für die Etablierung des Schulentwicklungsraums bildete eine Schulleitertagung im November 2017, auf der die Zielvorstellungen und Aufgaben für die zukünftige Arbeit im Bezirk erörtert wurden. Dabei wurde der Wunsch nach einer stärkeren, sozialräumlichen Vernetzung und Kooperation zwischen den Akteuren betont und mit Unterstützung aller Schulleitungen ein Arbeitsbündnis „Sozialräumliche Orientierung“ beauftragt. Diesem Bündnis gehören neben den Schulleitungen und der regionalen Schulaufsicht aus dem Bezirk auch das Schul- und Sportamt, das Jugendamt, das Schulpsychologische und Inklusionspädagogische Beratungs- und Unterstützungszentrum (SIBUZ) im Bezirk und die Fortbildung Berlin an.

Dieser Prozess war eng mit einer organisationalen Neuausrichtung der Schulaufsicht im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg verbunden. So sind die Zuständigkeiten in der Schulaufsicht seitdem nicht mehr nach Schulformen aufgeteilt. Stattdessen wurden drei Schulentwicklungsräume definiert (vgl. *Abbildung 1*), für die jeweils ein bis zwei Schulrät\*innen zuständig sind. Der SER Friedrichshain-Kreuzberg umfasst also drei kleinere SER (I-III). Auch die Struktur der regelmäßig stattfindenden Tagungen änderte sich. Sie wurden für weitere Akteure aus den Schulentwicklungsräumen geöffnet, um die Zusammenarbeit zwischen Schulen und anderen Institutionen zu stärken.

**Drei Schulentwick-  
lungsräume**

Abbildung 1: Schulentwicklungsräume des Bezirkes Friedrichshain-Kreuzberg



Quelle: Schulaufsicht der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, Außenstelle Friedrichshain-Kreuzberg

Der Auftakt für die Arbeit im SER fand am 06.06.2018 statt. Um eine übergreifende Koordination und Abstimmung zu ermöglichen, wurde eine Steuergruppe mit Vertreter\*innen aller beteiligten Institutionen eingerichtet. Auf einer weiteren Sitzung im November 2018 wurden erstmals Themen für die gemeinsame Arbeit bestimmt.

#### Erste Schritte

Seitdem wurden die Ziele und Themen sowie die Organisation und Arbeitsweise des SER kontinuierlich weiterentwickelt. Unterstützt wird der SER dabei von einer externen Prozessbegleitung und einer wissenschaftlichen Begleitung. Diese werden aktuell von der Robert Bosch Stiftung finanziert, die seit 2023 Partner des SER ist.

#### Externe Unterstützung

## Ziele und Wirkungslogik der Schulentwicklungsräume

Der Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg hat sich folgendes Leitbild gegeben:

#### Leitbild des Schulentwicklungsraums

*In unserem Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg übernehmen wir gemeinsam die Verantwortung für die Gestaltung der Bildungsbiographie der Kinder von der Kita bis zum Schulabschluss. Wir ermöglichen allen das ganztägige und digitale Lernen in einer Schule der Zukunft.*

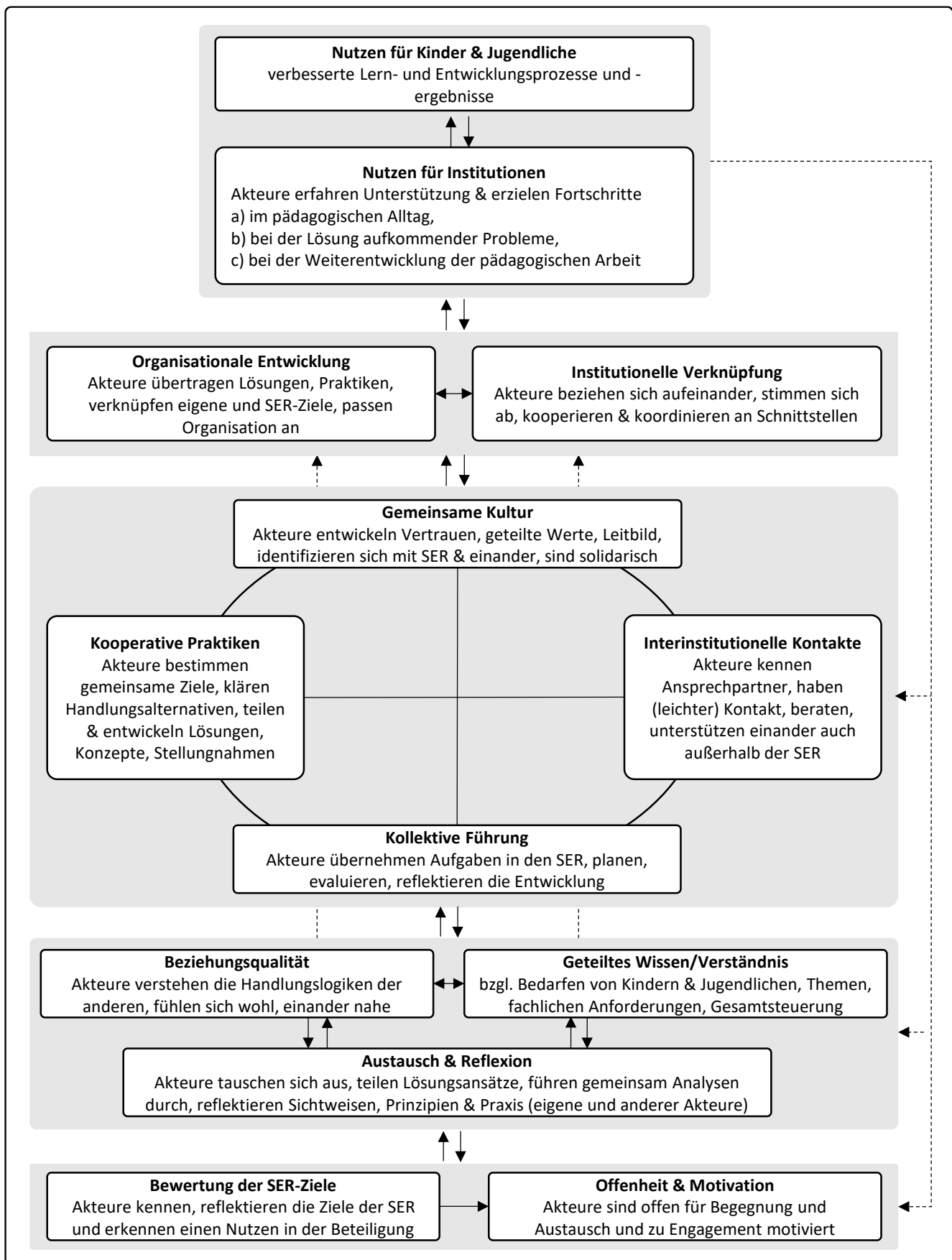
Der Schulentwicklungsraum strebt also an, durch gezielte Vernetzung die Bedarfe von Kindern und Jugendlichen in seinem Einflussbereich besser zu adressieren. Dabei geht der SER von folgender Wirkungslogik aus (vgl. *Abbildung 2*).

Um die Kinder im Bezirk wirksam fördern zu können, müssen die Institutionen – die Schulen, aber auch die Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe – darin unterstützt werden, ihren pädagogischen Alltag effektiv zu bewältigen, neu auftretende Probleme zu bearbeiten und ihre pädagogische Praxis weiterzuentwickeln. Dies erfordert zum einen Lern- und Entwicklungsprozesse innerhalb der einzelnen Institutionen, zum anderen aber auch eine bessere Verknüpfung – Abstimmung, Koordination, Kooperation – zwischen den verschiedenen Institutionen.

#### Wirkungslogik



**Abbildung 2: Wirkungslogik der Schulentwicklungsräume**



Quelle: eigene Darstellung



Zentral sind hierfür zwei Voraussetzungen, die sich wechselseitig beeinflussen: Erstens müssen die Beteiligten eine Verantwortungsgemeinschaft bilden, d.h. sie müssen geteilte Orientierungen und eine gemeinsame Kultur entwickeln und gemeinsam Führung übernehmen. Zweitens müssen die Beteiligten eine gemeinsame Praxis etablieren, d.h. sie müssen regelmäßig miteinander kommunizieren, sich abstimmen und wo erforderlich gemeinsame Aktivitäten planen und durchführen. Damit diese Voraussetzungen entstehen können, müssen die Akteure im Bezirk überhaupt erst einmal in Austausch miteinander treten, ihr Wissen miteinander teilen und ein geteiltes Verständnis von Anforderungen und Handlungsbedarf mit Blick auf die pädagogische Praxis entwickeln. Zugleich kann der Austausch dazu beitragen, dass die Akteure die Sichtweisen und Interessen der anderen Beteiligten besser verstehen und sich die Beziehungen untereinander verbessern. Dafür muss zunächst einmal sichergestellt sein, dass die Akteure in der Mitwirkung im SER eine sinnvolle Perspektive für ihre eigene Arbeit erkennen und sich darauf einlassen.

Es wäre falsch anzunehmen, dass die genannten Voraussetzungen lediglich einmalig geschaffen werden müssen. Vielmehr gilt es, persönliche Beziehungen, geteilte Orientierungen und gemeinsame Praxis immer wieder zu stärken, um einzel- und interinstitutionelle Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Zugleich ist von Wechselwirkungen und Rückkopplungsprozessen auszugehen: Gemeinsame Planungs- und Umsetzungsarbeit stärkt eine geteilte Problemsicht, gegenseitiges Verständnis und den Zusammenhalt unter den Beteiligten, erfolgreiche Entwicklungsarbeit und positive Impulse auf Seiten der Kinder erhöhen die Motivation zum Engagement im SER und zum Austausch mit anderen Akteuren usw. Im Idealfall entsteht so eine langfristige Bindung und Identifikation mit den Schulentwicklungsräumen. Kennzeichnend für den SER sind daher partnerschaftliche, ko-kreative Prozesse, an denen eine Vielzahl von Akteuren beteiligt ist. Diese bestimmen eigenständig über ihr Engagement, ihr professionelles Selbstverständnis und die Anliegen, die gemeinsam verfolgt werden sollen.

Bei dieser Herangehensweise stützt sich der SER Friedrichshain-Kreuzberg auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse, die die Bedeutung einer geteilten bzw. kooperativen Führung, die vor allem auf Partizipation und Überzeugung basiert, betont (vgl. Huber 2017; Ponticell/Zepeda 2019). Der gezielten Vernetzung wird zugleich ein großes Potenzial zugesprochen. Netzwerke zwischen Schulen verschiedener Schulformen sowie zwischen Schulen und anderen Akteuren können demnach Impulse zur Professionalisierung und Organisationsentwicklung setzen und damit zur Steigerung von Schulqualität beitragen. Zugleich können sie helfen, Ressourcen gezielter einzusetzen und Synergien zu erzielen (vgl. Neumann et al. 2016; Huber 2017; Pfänder 2021).

**Komplexer, kontinuierlicher Veränderungsprozess**

**Wissenschaftliche Basis**

Das Besondere am SER ist, dass nicht nur die Schulen miteinander vernetzt werden, sondern auch das sogenannte Unterstützungssystem einbezogen wird, also diejenigen Institutionen, die zwischen der Landesebene (Kultusministerien, Schulbehörden bzw. Senatsverwaltung) einerseits und den Schulen andererseits angesiedelt sind (vgl. Webs/Manitius 2021; Pfänder 2021). Der SER strebt kooperative Strukturen an, die sich auf alle Ebenen des Schulsystems erstrecken, sodass dieses als Ganzes profitiert („System Leadership“; vgl. Huber 2021). Dabei geht es auch um die zukünftige Rolle der Schulaufsicht mit der zentralen Frage, wie Schulen so unterstützt werden können, dass sie in der Lage sind, sich zielgerichtet weiterzuentwickeln (vgl. Klein 2021).

## Organisation der Schulentwicklungsräume

### Organisationsmodell

Um der geschilderten Wirkungslogik Rechnung zu tragen, hat der SER Friedrichshain-Kreuzberg ein Organisationsmodell verabschiedet (vgl. Abbildung 3). Das Organisationsmodell soll zu Klarheit und Orientierung in Bezug auf die folgenden Aspekte beitragen:

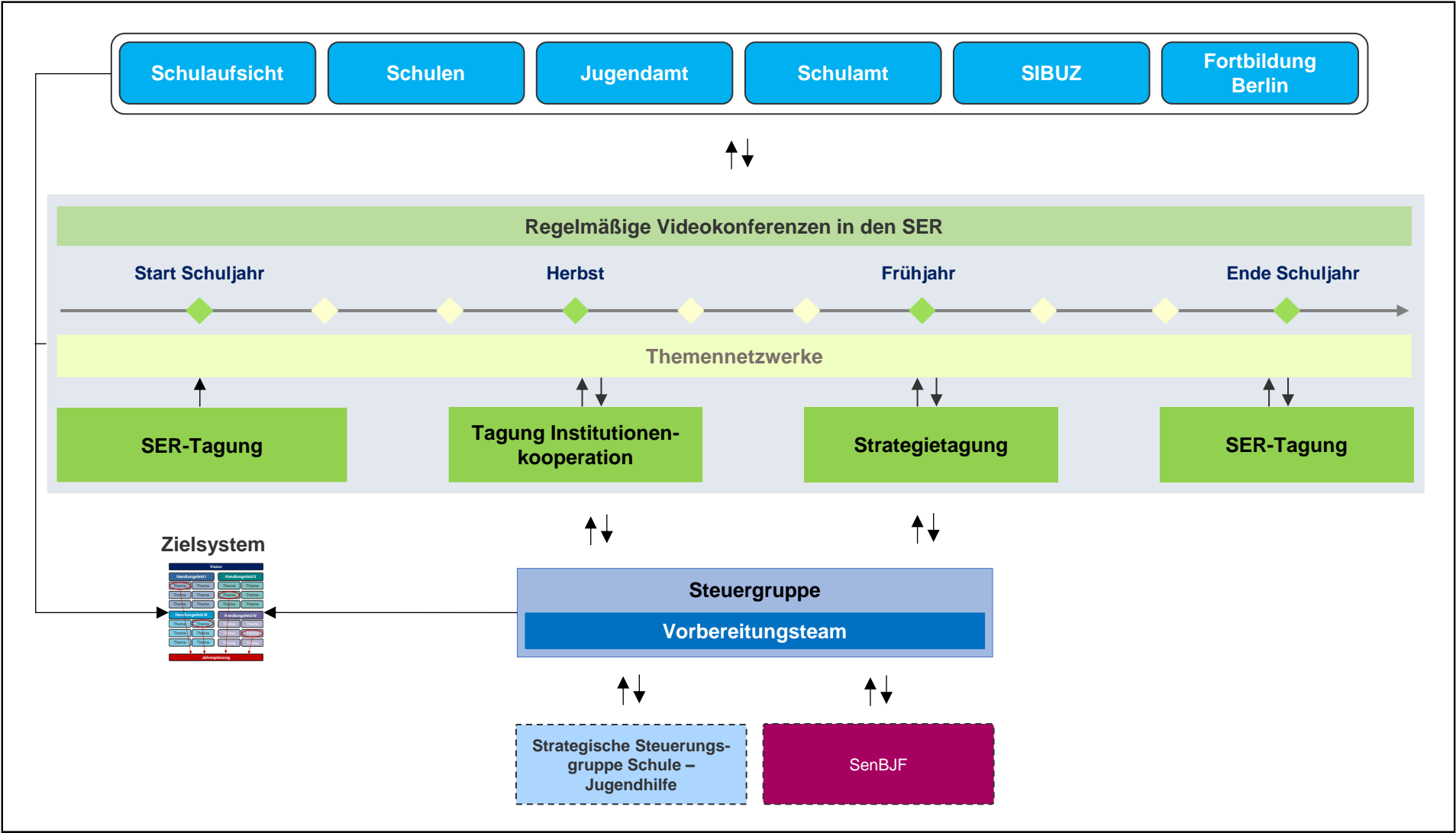
- Ziele für die SER-Arbeit
- Rollen, Mitwirkung und Arbeitsteilung auf allen Ebenen der SER
- Zusammenspiel der Austausch- und Kooperationsformate und Ablauf im Jahresverlauf
- Arbeitsstände und -ergebnisse in den SER
- Möglichkeiten zur Bearbeitung der interinstitutionellen Beziehungen
- Verhältnis der SER zu weiteren Akteuren, Netzwerken und Initiativen

### Vier Elemente

Zu diesem Zweck beinhaltet das Organisationsmodell vier, nachfolgend näher erläuterte Elemente:

1. Kooperations- und Austauschformate: Jahreszyklus mit Tagungen, Themennetzwerken, Videokonferenzen
2. Gesamtkoordination der SER: Steuergruppe, Vorbereitungsteam
3. Rollen und Anforderungen an die beteiligten Institutionen und anderer Akteure: Handlungsprinzipien, SER- und Themennetzwerksprecher\*innen
4. Zielsystem: Jahresplanung mit Handlungsfeldern und Themen

Abbildung 3: Organisationsmodell der SER



Quelle: eigene Darstellung

## Kooperations- und Austauschformate

Für die Zusammenarbeit im Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg sind drei Formate maßgeblich (vgl. *Abbildung 4*).

1. SER-Tagungen
2. Themennetzwerke
3. Videokonferenzen

### 1. SER-Tagungen

#### 1. Tagung: Einstieg in die Jahresthemen

Im Lauf des Schuljahres finden vier Tagungen statt, die allen SER-Akteuren offenstehen. Eine erste Tagung zu Beginn des Schuljahres dient dem Einstieg in die Jahresthemen. Bereits vor der Tagung können alle Beteiligten ein oder mehrere Themen auswählen, an deren Bearbeitung sie (oder andere Personen aus der jeweiligen Institution) mitwirken möchten. Im Rahmen der Tagung konstituieren sich dann die entsprechenden Themennetzwerke (s.u.), d.h. die Akteure, die sich für die Mitwirkung am jeweiligen Thema entschieden haben, verständigen sich über die konkreten Ziele und Aktivitäten, entwickeln eine Arbeitsplanung und benennen ein\*e Netzwerksprecher\*in. Sollten zukünftig Themennetzwerke ihre Arbeit über ein abgeschlossenes Schuljahr hinaus fortführen, kann die erste Tagung des Schuljahres auch für die Weiterarbeit in diesen Themennetzwerken genutzt werden.

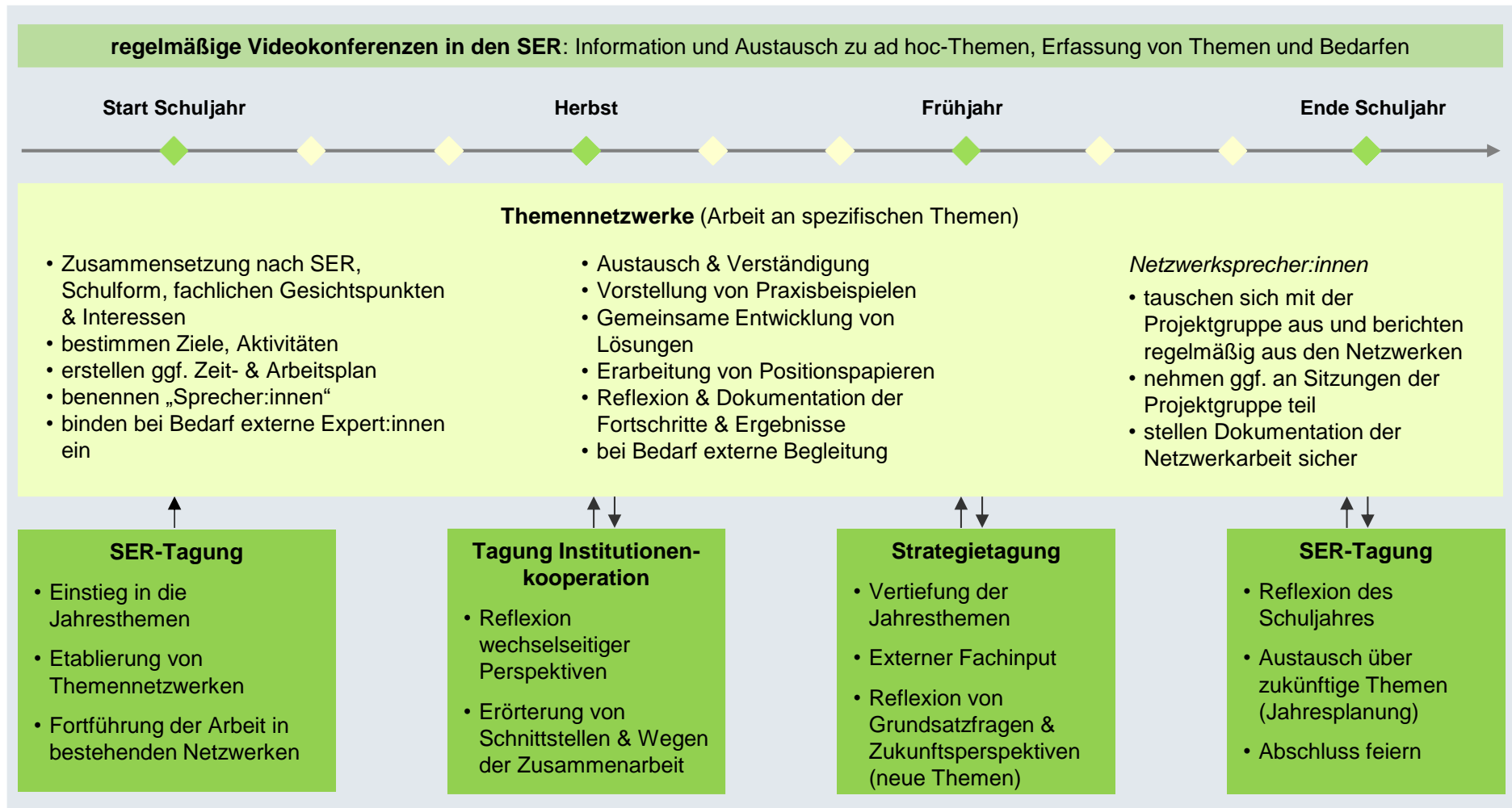
#### 2. Tagung: Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen

Die zweite Tagung des Schuljahres im Herbst widmet sich gezielt der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Institutionen, die am SER beteiligt sind. Zum einen können dabei praktische Möglichkeiten und Ansätze einer verbesserten Zusammenarbeit erörtert werden. Zum anderen soll die Tagung aber auch Raum dafür bieten, die Beziehungen zwischen den Institutionen grundsätzlich zu reflektieren, die Sichtweisen und Interessen der kooperierenden Institutionen näher kennenzulernen und gemeinsame Perspektiven zu entwickeln.

Bisher wurden folgende Tagungen durchgeführt:

- 2022: Federführung SIBUZ – Stärkung der Zusammenarbeit im SER 02 mit dem SIBUZ; Informationen und Dialog zu den gemeinsamen Schnittstellen
- 2023: Federführung Jugendamt – Fokus auf Zusammenarbeit Regionaler Sozialer Dienst – Schule (Vorstellung der Institutionen; Austausch in den RSD-Schule-Teams zu Vereinbarungen der Zusammenarbeit, Austausch unter nicht direkt an Schule tätigen Akteuren)

**Abbildung 4: Kooperations- und Austauschformate der SER**



Quelle: eigene Darstellung

### 3. Tagung: Strategie

Drittens wird im Frühjahr eine zweitägige Strategietagung durchgeführt. Kennzeichnend für die Tagung ist eine Mischung aus Fachinputs und Raum für ausführlichen Austausch und Reflexion unter den Teilnehmenden. Die Tagung kann dazu genutzt werden, zusätzliche Impulse für die Bearbeitung der Jahresthemen und/oder Themennetzwerke zu erhalten, soll aber auch darüber hinausführen. So können externe Fachinputs dazu dienen, strukturelle Entwicklungstrends, die Kinder und Jugendliche bzw. Bildungsinstitutionen betreffen, näher zu beleuchten und zu erörtern, inwieweit und wie diese im SER zu berücksichtigen sind. Ebenso können datengestützte Rückmeldungen zur SER-Arbeit, etwa Erhebungen und Analysen der wissenschaftlichen Begleitung, vorgestellt und Konsequenzen für die weitere strategische Ausrichtung und Organisation des SER erörtert werden.

### 4. Tagung: Bilanzierung & Jahresplanung

Die vierte Tagung erfolgt schließlich zum Ende des Schuljahres. Sie dient dazu, Bilanz zu ziehen, Arbeitsergebnisse vorzustellen und zu würdigen und die SER-Arbeit im darauffolgenden Schuljahr vorzubereiten.

Wenngleich der Schwerpunkt der Tagungen auf den Themen liegt, die von den Beteiligten selbst bestimmt und im SER bzw. in den Themennetzwerken bearbeitet werden, soll auch Raum bleiben, andere, aktuelle Themen aufzugreifen, etwa solche, die sich durch neue politische Regelungen oder Vorgaben, neue Förderprogramme o.a. ergeben. Daher ist vorgesehen, dass die Tagungen hierzu regelmäßig einen Tagesordnungspunkt beinhalten.

### Raum für unterschiedliche Interessen und Arbeitsziele

#### 2. Themennetzwerke

Das zweite zentrale Kooperations- und Austauschformat bilden die Themennetzwerke (TNW). Wie eingangs erläutert, besteht eine wesentliche Neuerung der Initiative in der Arbeit in den drei Schulentwicklungsräumen, die dazu beitragen soll, dass die Institutionen im jeweiligen Gebiet enger zusammenarbeiten, sich abstimmen und dadurch den Bedarfen der Kinder und Jugendlichen besser Rechnung tragen können. Die Erfahrungen aus den SER zeigen allerdings, dass eine *räumlich* orientierte Vernetzung nicht in allen Fällen sinnvoll ist. Dementsprechend besteht auch die Möglichkeit, sich zu Themen zu vernetzen, die sich etwa aus fachlichen Gesichtspunkten, der Schulform oder sonstigen Interessen der beteiligten Institutionen ergeben. Die konkreten Arbeitsziele von Themennetzwerken können variieren und von einem fachlichen Austausch über die gegenseitige Vorstellung von Praxisbeispielen bis hin zur gemeinsamen Erarbeitung von Handlungsansätzen oder Positionspapieren reichen.

Aktuell sind sechs Themennetzwerke im SER Friedrichshain-Kreuzberg aktiv (vgl. Abbildung 5).

**Abbildung 5: Themennetzwerke (Stand Juli 2024)**



Die Arbeit der Themennetzwerke soll vor allem in den Zeiträumen zwischen den SER-Tagungen erfolgen. Je nach Gegenstand und Zielen der Themennetzwerke können der Umfang und die Form der Zusammenarbeit indes unterschiedlich ausfallen. Trotzdem sind für alle Themennetzwerke einheitliche Zeitfenster eingeplant, die je nach Bedarf in Anspruch genommen werden können: Es werden regelmäßige Sitzungstermine zwischen den Tagungen festgelegt (helle Rauten auf dem Zeitstrahl in *Abbildung 4*). Diese Zeitfenster sind nicht verpflichtend für die Themennetzwerke, indem sie frühzeitig eingerichtet werden, lassen sie sich aber langfristig einplanen und bei Bedarf nutzen.

**Zeitfenster für die thematische Arbeit**



#### Kontinuierliche Dokumentation

Die Arbeitsschritte und -ergebnisse der Themennetzwerke sollen kontinuierlich dokumentiert werden – als Basis für die weitere Arbeit, aber auch, damit andere Mitglieder des SER davon profitieren können.

#### Beteiligung externer Akteure

Die Themennetzwerke können auch unter Beteiligung externer Akteure arbeiten. Dies kann etwa sinnvoll sein, wenn solche Akteure besondere Fachexpertise besitzen oder sie als Partner bei der Umsetzung von Aktivitäten im Handlungsfeld eine Rolle spielen. Außerdem ist es denkbar, externe Akteure als Prozessbegleitung für besonders komplexe oder kontroverse Vorhaben in den Themennetzwerken hinzuziehen.

#### Kontinuierlicher, kurzfristiger Austausch

### 3. Videokonferenzen

Die SER-Tagungen und die Themennetzwerke dienen in erster Linie der gezielten Weiterentwicklung in Handlungsfeldern, die als besonders zukunftsrelevant eingeschätzt werden. Um eine kurzfristige Abstimmung zu aktuellen Themen zu ermöglichen, wurden während der Corona-Pandemie zudem Videokonferenzen etabliert. Die Videokonferenzen erfolgen getrennt in den drei Schulentwicklungsräumen jeweils im Abstand von ca. vier Wochen. Sie werden von den für den jeweiligen SER zuständigen Mitgliedern der regionalen Schulaufsicht organisiert und richten sich an die Schulleitungen aus dem SER. Vertreter\*innen der weiteren an den SER beteiligten Institutionen (Schul- und Sportamt, Jugendamt, SIBUZ, Fortbildung Berlin) können ebenfalls teilnehmen.

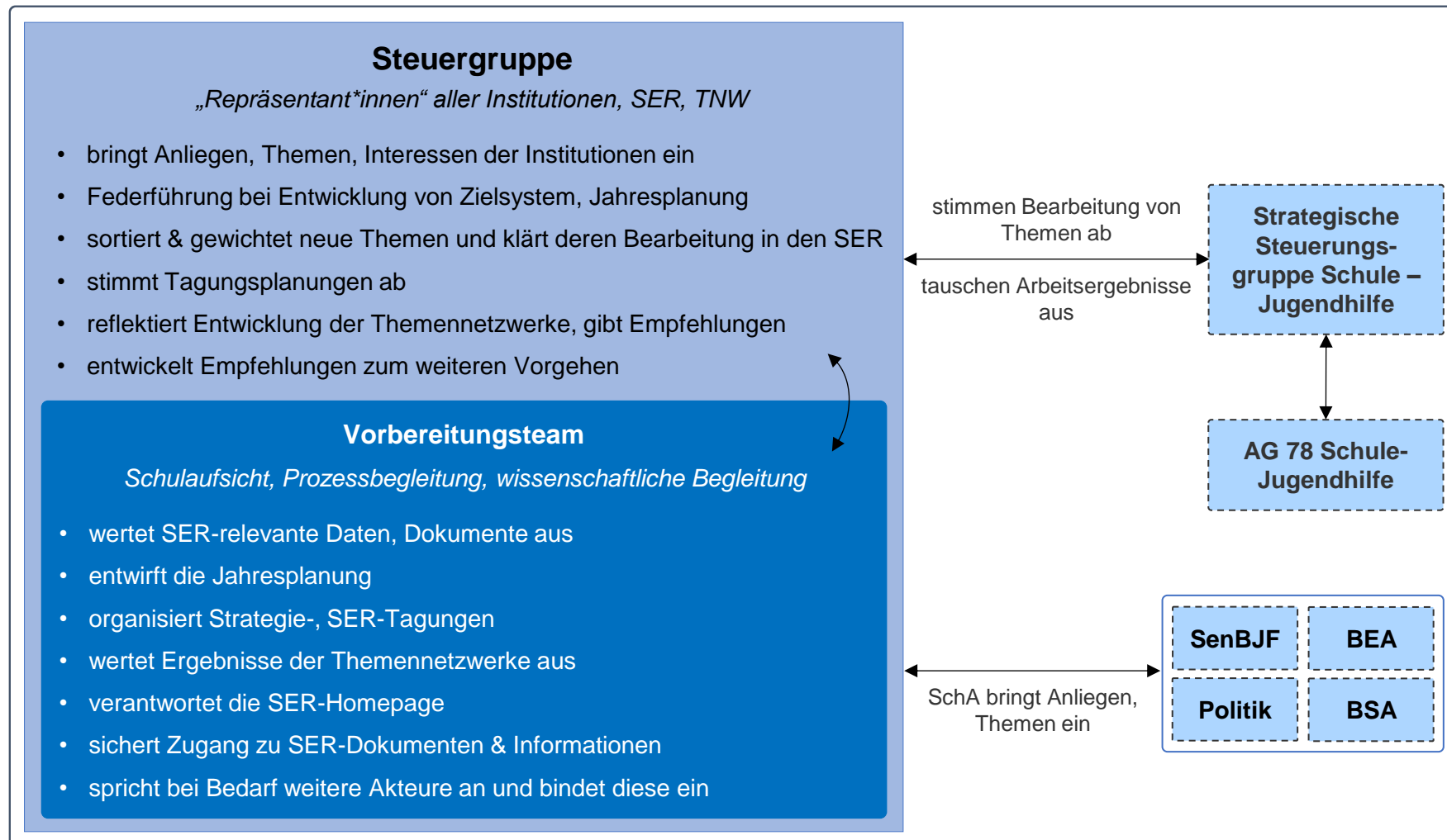
Es hat sich gezeigt, dass der kontinuierliche Kontakt durch die Videokonferenzen dazu beiträgt, sich rasch bei dringendem Handlungsbedarf zu verständigen, aber auch darüber hinaus den Austausch unter den SER-Beteiligten fördert. Zudem dienen die Videokonferenzen dazu, Themen, die für die Jahresplanung bzw. für die Themennetzwerke relevant sein können, zu identifizieren und zu sammeln.

### Gesamtkoordination der SER

#### Management als Daueraufgabe

Interinstitutionelle Entwicklungsarbeit ist anspruchsvoll: Es ist immer wieder zu klären, wer sich an der Zusammenarbeit beteiligt, Aufgaben und Ressourcen müssen verteilt werden, Aktivitäten müssen aufeinander abgestimmt werden und die Entwicklungs- und Zusammenarbeit muss beobachtet und regelmäßig reflektiert werden (vgl. Sydow 2010). Ein gutes Management spielt daher nicht nur beim Aufbau der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle, sondern muss auch später gewährleistet sein – es ist eine Daueraufgabe (vgl. ebd.; Díaz-Gibson et al. 2017).

**Abbildung 6: Gesamtkoordination des SER**



Quelle: eigene Darstellung

## Steuergruppe

Für die Gesamtkoordination des SER Friedrichshain-Kreuzberg ist die *Steuergruppe* verantwortlich. Darin sind Personen aus allen an den SER beteiligten Institutionen vertreten, einschließlich Schulleitungen aus allen drei SER, die von den Mitgliedern des jeweiligen SER bestimmt werden. Die Steuergruppe konzentriert sich auf Austausch und Abstimmung zu inhaltlichen Fragen (vgl. *Abbildung 5*). So hat sie die Funktion, relevante Themen zu identifizieren und zu klären, wie diese im SER berücksichtigt werden können. Zudem hat die Steuergruppe die Federführung bei der Entwicklung von Zielsystem und Jahresplanung und bei der inhaltlichen Ausrichtung der SER-Tagungen. Fortschritte und Ergebnisse aus den Themennetzwerken werden in der Steuergruppe berichtet und reflektiert. Die Mitglieder der Steuergruppe haben somit eine Schlüsselfunktion als Bindeglied zwischen den SER und beteiligten Institutionen einerseits und der Gesamtkoordination andererseits, indem sie Anliegen aus den SER bzw. Institutionen in der Steuergruppe berichten und umgekehrt Inhalte und Ergebnisse der Steuergruppe in die SER bzw. Institutionen transportieren.

## Vorbereitungsteam mit Geschäftsstellenfunktion

Als Untereinheit der Steuergruppe wurde ein *Vorbereitungsteam* etabliert. Die Mitwirkung darin steht allen Mitgliedern der Steuergruppe offen und kann je nach Anlass variieren. Ständiges Mitglied des Vorbereitungsteams ist die Schulaufsicht, zudem wird das Vorbereitungsteam von Prozessbegleitung und wissenschaftlicher Begleitung unterstützt. Das Vorbereitungsteam hat die Funktion einer Geschäftsstelle für den SER Friedrichshain-Kreuzberg. Sie soll die Steuergruppe von organisatorischen Aufgaben entlasten und die Arbeit der Steuergruppe vor- und nachbereiten. Dies beinhaltet etwa, Vorschläge für die Jahresplanung oder für Tagungskonzepte zu entwickeln, die dann in der Steuergruppe abgestimmt werden, aber auch, Arbeitsergebnisse und Dokumentationen aus den Themennetzwerken zu sammeln, auszuwerten und zentrale Punkte für die Diskussion in der Steuergruppe aufzubereiten. Ebenso trägt das Vorbereitungsteam die Verantwortung dafür, allen Beteiligten Zugang zu Informationen und Dokumenten aus dem SER zu ermöglichen.

## Abstimmung mit weiteren Akteuren und Initiativen

Schließlich sollen die Steuergruppe und das Vorbereitungsteam auch die Abstimmung mit weiteren Akteuren und Initiativen im Bezirk und darüber hinaus sicherstellen. Eine unmittelbare Verbindung besteht dabei zur Strategischen Steuerungsgruppe Schule – Jugendhilfe, in der die Schulaufsicht sowie das Jugendamt und Schul- und Sportamt selbst vertreten sind. Hierüber wird nicht zuletzt die Abstimmung mit der AG 78 Jugendhilfe-Schule unterstützt. Der anlassbezogene Austausch mit Akteuren aus Bildungsverwaltung (SenBJF) und Bildungspolitik (z.B. bildungspolitische Sprecher\*innen im Abgeordnetenhaus) sowie mit Vertretungen von Eltern und Schüler\*innen wird vor allem von der Schulaufsicht wahrgenommen, steht aber selbstverständlich auch allen anderen Beteiligten offen.

## Rollen und Anforderungen an die beteiligten Institutionen und anderen Akteure

Grundsätzlich gilt, dass die SER-Arbeit von allen Beteiligten gemeinsam getragen werden sollen, d.h. alle sollen sich im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft entsprechend dem Leitbild einbringen. Der Erfolg der SER hängt letztlich davon ab, dass die Akteure aus dem Bezirk ihre Anliegen einbringen können und aktiv in den SER mitwirken und Ergebnisse aus den SER in den beteiligten Institutionen aufgegriffen werden. Daraus ergeben sich verschiedene Handlungsprinzipien bzw. Anforderungen an die Beteiligten.

Die Beteiligten im SER sind gleichberechtigte Partner, sie kooperieren auf Augenhöhe. Dies gilt auch für die Schulaufsicht, sie versteht sich als sorgsam steuernd und beratend und fühlt sich verantwortlich dafür, alle Akteure mitzunehmen.

**Auf Augenhöhe zusammenarbeiten**

Die Institutionen im Bezirk sollen Themen bestimmen, die sie im SER bearbeiten möchten, und diese in den SER einbringen. Die Themen sollten sich aus den Zielen der Institutionen selbst ergeben – die Arbeit im SER soll keine „Zusatzaufgabe“ bilden, sondern möglichst direkt zu den bestehenden Aufgaben und zur Weiterentwicklung der Institutionen beitragen.

**Eigene Themen einbringen**

Es sollen sich möglichst viele Akteure aktiv in die Arbeit der Steuergruppe sowie in die Tagungen und Themennetzwerke einbringen. Dies müssen nicht immer dieselben Personen sein – vielmehr können die Institutionen je nach Thema entscheiden, wer über die erforderliche Expertise, Ressourcen und Motivation verfügt. So kann etwa anstelle einer Schulleitung auch eine andere Fachkraft aus einer Schule in einem Themennetzwerk mitwirken.

**Gezielt Ressourcen und Expertise einbringen**

Die Akteure sollen ihre vorhandenen Kompetenzen nutzen, um die Arbeitsprozesse in den SER und in den Themennetzwerken zu unterstützen, etwa indem sie Aufgaben bei der Gestaltung oder Moderation von Arbeitssitzungen oder „Arbeitsaufträge“ (z.B. Durchführung von Analysen, Ausarbeitung von Konzepten, Kontaktaufnahme mit externen Akteuren) übernehmen.

**„Arbeitsaufträge“ übernehmen**

Viertens sollen die Interessen der Beteiligten durch Sprecher\*innen repräsentiert werden. Neben den Vertreter\*innen der verschiedenen Institutionen in der Steuergruppe erfolgt dies durch Sprecher\*innen der drei SER sowie der Themennetzwerke. Die SER-Sprecher\*innen moderieren die Videokonferenzen zu Anliegen der Schulleitungen. Sie vertreten eine schulartübergreifende Perspektive. Die TNW-Sprecher\*innen koordinieren die Arbeit in den Themennetzwerken und wirken auf die Dokumentation der Arbeitsprozesse und -ergebnisse hin. Beide – SER- und TNW-Sprecher\*innen bilden eine wichtige Verbindung zu den verschiedenen beteiligten Institutionen und zur Steuergruppe. Sie sind selbst Mitglieder der Steuergruppe, berichten dort über aktuelle Entwicklungen und tragen Fragen und Anliegen weiter.

**Als Sprecher\*in fungieren**

#### **Inhalte transferieren**

Die Beteiligten sollen Erfahrungen, Informationen und Produkte aus dem SER in ihren jeweiligen Institutionen weitergeben. Verschiedene Mitarbeiter\*innen aus einer Institution im SER mitarbeiten zu lassen, kann auch diesen Prozess unterstützen, weil diese als Multiplikator\*innen in ihren Institutionen fungieren können.

#### **Zu Transparenz beitragen**

Die Beteiligten sollen Informationen aus den Themennetzwerken allen anderen SER-Beteiligten zugänglich machen, beispielsweise indem sie auf SER-Tagungen aus dem Themennetzwerk berichten oder Informationen und Dokumente in der Lernplattform „Lernraum“ zur Verfügung stellen.

#### **Externe Begleitung ist Teil der Verantwortungsgemeinschaft**

Wissenschaftliche Begleitung und Prozessbegleitung sind Teil der Verantwortungsgemeinschaft des SER Friedrichshain-Kreuzberg. Die wissenschaftliche Begleitung fungiert als Impulsgeber, gibt datengestütztes Feedback und ermöglicht Reflexionsprozesse unter den Akteuren. Die Prozessbegleitung wirkt an der Konzeption der Veranstaltungen mit, die sie auch moderiert und dokumentiert, und fungiert als „kritischer Freund“.

### **Zielsystem**

#### **Gemeinsame Strategieentwicklung**

Um das Leitbild des SER zu verwirklichen, wird ein Zielsystem etabliert und kontinuierlich weiterentwickelt. Das Zielsystem enthält Handlungsfelder, von denen wichtige Beiträge erwartet werden und die somit die strategischen Schwerpunkte der SER-Arbeit bilden. Innerhalb der Handlungsfelder werden konkrete Themen bestimmt, die gemeinschaftlich bearbeitet werden sollen. Alle SER-Akteure erhalten die Möglichkeit, sich an der Entwicklung des Zielsystems zu beteiligen. Hierzu werden folgende Entwicklungsschritte genutzt:

- Sammlung wichtiger Themen und anschließende Bündelung aller Themen zu Handlungsfeldern
- Weitere Ausarbeitung der Handlungsfelder (Bestimmung weiterer Themen im Handlungsfeld) in Arbeitsgruppen
- Verdichtung der Handlungsfelder durch Zusammenfassung und Priorisierung von Themen sowie Formulierung einer Vision (Beitrag zum Leitbild) für jedes Handlungsfeld
- Bestimmung der vorrangig zu bearbeitenden Themen
- Entscheidung der SER-Mitglieder über die eigene Mitwirkung in Themennetzwerken

In einer auf ein bis drei Jahre angelegten Planung werden diejenigen Themen festgehalten, die prioritär bearbeitet werden sollen. Auf diese Weise soll für alle Beteiligten eine mittelfristige Perspektive für die Entwicklung der SER entstehen. Die Planung verdeutlicht den Zusammenhang mit den übergeordneten Zielen des SER Friedrichshain-Kreuzberg und bietet Orientierung für die gemeinsame Arbeit im Laufe des Schuljahres. In regelmäßigen Abständen werden die erzielten Fortschritte gemeinsam reflektiert, über die Fortführung bestehender und die Aufnahme neuer Themen entschieden und die Planung entsprechend angepasst. Die am Zielsystem und der Jahresplanung ausgerichtete Bearbeitung von Entwicklungsthemen erfolgte erstmals zum Start des Schuljahres 2022/23.

Die o.g. Themennetzwerke und deren jeweilige Vorhaben bilden die aktuellen Handlungsfelder und Themen des SER Friedrichshain-Kreuzberg.

## Bisheriger Mehrwert der SER-Arbeit

Austausch und Feedback im Rahmen von SER-Veranstaltungen, in den Themennetzwerken und in der Steuergruppe sowie die bisherigen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen, dass die meisten Beteiligten zufrieden sind und der SER Friedrichshain-Kreuzberg in vielfältiger Hinsicht seinen Nutzen entfaltet. Dies beinhaltet, dass die Akteure einander besser kennen und verstehen und das gegenseitige Vertrauen steigt. Hervorgehoben wird auch die positive Zusammenarbeit aller beteiligten Institutionen. Die Verantwortungsgemeinschaft werde gelebt. Davon profitierten Zusammenhalt und Teamgefühl, aber auch die individuelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden. Sichtbar werde auch eine veränderte Haltung: Bei der Gestaltung der Bildungsangebote würden konsequenter die Bedarfe der Kinder und Jugendlichen zum Ausgangspunkt gemacht und der Wunsch nach sozial-räumlicher Vernetzung und abgestimmtem Handeln nehme zu.

Diese Eindrücke werden durch Befunde der wissenschaftlichen Begleitung untermauert. Aufschlussreich sind insbesondere die Ergebnisse standardisierter Befragungen aller SER-Beteiligten in den Jahren 2020 und 2023.<sup>1</sup> Die Teilnehmenden wurden gebeten, Aussagen über verschiedene Aspekte des SER – Zusammenarbeit in den SER und TNW, Beziehungen zu den anderen Akteuren, Transfer und Nutzen von SER-Inhalten und Ergebnissen, Gesamtzufriedenheit und -motivation – einzuschätzen. Dazu stand eine Skala von 1 „trifft nicht zu“ bis 5 „trifft zu“ zur Verfügung.

---

<sup>1</sup> Im Jahr 2020 nahmen 47 von 70 angeschriebenen Personen an der Befragung teil, im Jahr 2023 waren es 37 von 67. Wenngleich die befragten Personen nicht bei beiden Befragungen vollständig identisch waren, liefert der Vergleich der Mittelwerte doch Aufschluss darüber, wie sich die Einschätzungen der Akteur\*innen entwickelt haben.

#### **Gestärkte Zusammenarbeit**

Im Jahr 2020 wird Zusammenarbeit im SER vom Großteil der Befragten positiv bewertet, wobei die Bewertung deutlich besser als noch 2020 ausfällt. So sind die Befragten überwiegend der Meinung, ihre Ideen würden angemessen berücksichtigt (Mittelwert von 4,09; 2020: 3,49), alle Beteiligten hätten die Möglichkeit, ihre Anliegen einzubringen (4,12; 2020: 3,72) und es gelinge gut, zwischen unterschiedlichen Anliegen oder Meinungen zu vermitteln (4,21; 2020: 3,51). Auch die Themennetzwerke werden positiv eingeschätzt: Die dortige Zusammenarbeit funktioniere gut (4,32, 2020: 3,46) und es entstünden wertvolle Ergebnisse (3,96, 2020: 3,36).

#### **Beziehungen im SER profitieren**

Noch positiver fällt die Bewertung der Beziehungen zu den Schulen im Bezirk aus. So gab der Großteil der Befragten an, die Schulen durch den SER besser zu kennen (4,74; 2020: 4,00), mehr über die Themen, die die Schulen beschäftigen, zu wissen (4,28; 2020: 3,73) und im Alltag mehr Austausch mit den Schulen zu haben (4,35; 2020: 3,23). Dementsprechend verstehen die Befragten, die Sichtweisen, Anliegen und Entscheidungen der Schulen besser (4,32; 2020: 3,35) und fühlen sich von den Schulen besser verstanden (4,25; 2020: 3,47). Zudem würden bestehende Kooperationen mit Schulen durch den SER unterstützt (4,06; 2020: 3,46) und neue Kooperationen initiiert (3,84; 2020: 2,97). Eine ähnlich positive Entwicklung zeigt sich bei den Beziehungen zu außerschulischen Akteuren, auch wenn die Mittelwerte hier deutlich niedriger liegen (2023: 2,86-4,08; 2020: 2,39-3,37).

#### **Zunehmender Ergebnistransfer und -nutzen**

Verbesserten sich die Mittelwerte von 2020 auf 2023 bei den genannten Aspekten somit um teilweise mehr als einen ganzen Punkt, fallen die Fortschritte bei Transfer und Nutzen von SER-Ergebnissen bislang etwas geringer aus. Gleichwohl geben aber 74 Prozent der Teilnehmenden an, Kolleg\*innen über SER-Inhalte oder -Ergebnisse informiert zu haben (Mittelwert von 3,88; 2020: 3,64), und eine Mehrheit gibt an, Informationen aus den SER in der eigenen Arbeit aufgegriffen und genutzt zu haben (3,49; 2020: 3,24). Die weiteren Aussagen zu Transfer und Nutzen erhalten zwar eine geringere Zustimmung, dennoch sind Mittelwertsteigerungen um 0,5 Punkte und mehr zu beobachten. Die folgende Auswahl belegt exemplarisch, welche Impulse der SER bereits setzen konnte.

#### **Orientierung und Vernetzung für neue Schulleitungen**

Zu Beginn des Schuljahres 2022/23 startete eine modulare Fortbildung mit dem Titel „Neu als Schulleitung im SER 02“. Sie richtet sich an Schulleitungen, die neu in die Region (und möglicherweise auch ins Amt) kommen. Für diese finden im Laufe des Schuljahres reihum Veranstaltungen in den verschiedenen Institutionen im Bezirk (Jugendamt, Schulamt, SIBUZ, Regionale Fortbildung) statt, auf denen sich die jeweilige Institution vorstellt und die Akteure einander kennenlernen können. Auf diese Weise soll den Schulleitungen nicht nur die Orientierung erleichtert werden, die Fortbildung bietet auch einen Ansatzpunkt, um sich mit anderen Schulleitungen und Akteuren im Bezirk zu vernetzen.



In ähnlicher Weise hat das Themennetzwerk „Systemsteuerung“ eine Fortbildung „Neu in Schule“ entwickelt, die sich an Lehrkräfte ohne volle Lehrbefähigung richtet. Teilnehmende durchlaufen dabei vier Module: 1. Schulrechtsfragen, 2. Classroom Management, 3. Rollenklarheit, Feedback, Glücksempfinden, 4. Stimme, Sprache, Präsenz.

Unterstützung für  
Lehrkräfte ohne  
volle Lehrbefähigung“

Durch die Zusammenarbeit im Themennetzwerk Gesundheit und Beziehung, das das Ziel verfolgt, nachhaltige Strukturen zur Prävention und zur Stärkung der Resilienz von Schüler\*innen und pädagogischem Personal zu entwickeln, haben Schulen aus dem SER das sog. Freiburger Modell in Schulen kennengelernt und in ihren Schulen implementiert. Durch die Etablierung von Kontaktlehrkräften zum Thema schulischer Prävention wirkt das TNW darauf hin, weitere gesundheitsfördernde Programme und Netzwerke bekannt zu machen und zu verbreiten.

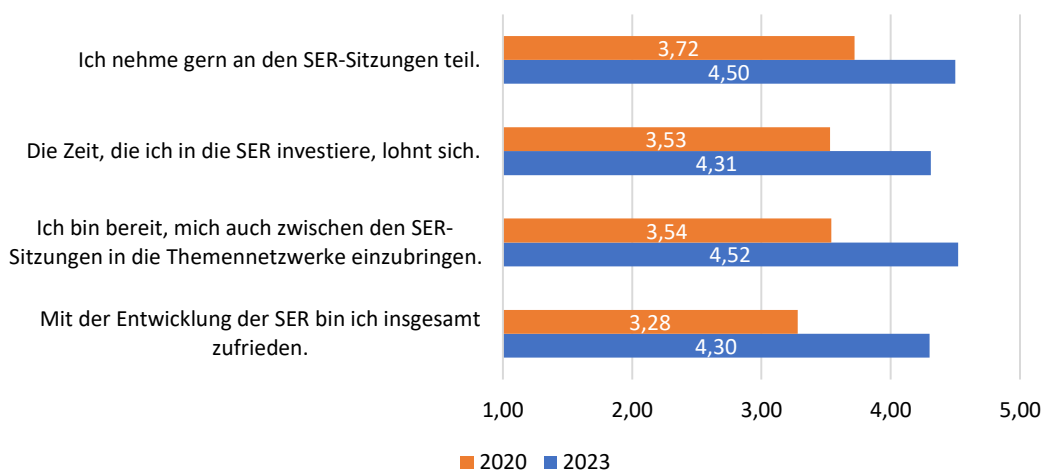
Förderung von Prä-  
vention und Resili-  
enz

Das Themennetzwerk „Schule der Zukunft“ hat eine „Lernreise“ etabliert. Ausgehend von der Überzeugung, dass die notwendige Transformation der Schule fächerübergreifendes, interessengeleitetes, selbstorganisiertes Lernen erfordert, bietet die „Lernreise“ die Möglichkeit, Schulen im Bezirk zu besuchen und dort praktizierte Modelle selbstorganisierten Lernens kennenzulernen. Bisherige Lernreise-Stopps fokussierten etwa die Lernformate FREI DAY, Projektlernen, Natur- und Werkpädagogik, Talente-Archipel, das Arena-Prinzip, Klimagarten, Assembly und Phase 8 (hybrides Lernen). Darüber hinaus wurde ein Austausch mit dem Education Innovation Lab statt. Die Lernreise wird inzwischen gemeinsam mit der Fortbildung Berlin durchgeführt und steht allen interessierten Schulen aus dem SER Friedrichshain-Kreuzberg offen.

Modelle selbstorga-  
nisierten Lernens

Die insgesamt erzielten Fortschritte spiegeln sich auch in der Gesamtzufriedenheit und Motivation der Befragten wider.

**Abbildung: 7: Gesamtbewertung des SER**



## Fazit und Ausblick

Insgesamt entsprechen die Befragungsergebnisse damit der Vorstellung einer schrittweisen Entwicklung des SER, wie sie in der Wirkungslogik abgebildet ist: Austausch und Zusammenarbeit unter den Beteiligten sind gut entwickelt, wovon die Beziehungen unter den Beteiligten profitieren und zunehmend auch Impulse für die pädagogische Arbeit ausgehen. Die Gesamtzufriedenheit unter den Akteuren ist hoch. Insgesamt sind deutliche Fortschritte im Vergleich zu 2020 zu erkennen und die Beteiligten wirken zunehmend motiviert, sich im SER zu engagieren.

### Fokus auf Ergebnistransfer

Zukünftig gilt es, noch stärker auf den Transfer von SER-Ergebnissen in die beteiligten Institutionen hinarbeiten, um Qualitätsentwicklung und Professionalisierung zu unterstützen und Kinder und Jugendliche gemäß dem Leitbild zu begleiten. Gleichzeitig wird die gemeinsame inhaltliche Arbeit – v.a. in den Themennetzwerken fortgeführt. Als Themen für das Schuljahr 2024/25 wurden dabei die weitere Arbeit mit dem Lernformat FREI DAY, die Einführung einer „Verantwortungsstunde“ und die Bearbeitung der Übergänge in die Grundschule sowie in die weiterführende Schule priorisiert. So ist zu erwarten, dass die Themennetzwerke weitere Impulse hervorbringen, die allen Beteiligten im SER zugänglich gemacht werden sollen.

### Kooperationstagungen mit weiteren Institutionen

Auch der institutionenübergreifende Ansatz im SER Friedrichshain-Kreuzberg soll weiter gestärkt werden. Nachdem bei den bisherigen Kooperationstagungen die Zusammenarbeit mit dem SIBUZ bzw. dem Jugendamt im Fokus standen, sollen in den kommenden Kooperationstagungen das Schul- und Sportamt und die Fortbildung Berlin im Mittelpunkt stehen.

### Kleinräumige Vernetzung

Im Sinne eines lernenden Systems soll der SER zudem kontinuierlich weiterentwickelt werden. Angestrebt wird insbesondere eine kleinräumige schulartübergreifende Vernetzung von benachbarten Schulen und anderen Akteuren in ihrem Umfeld.

### Mitarbeitende aus den Institutionen einbeziehen

Geplant ist darüber hinaus, bei den SER-Tagungen zunehmend auch pädagogisches Personal und andere Mitarbeitende aus den SER-Institutionen einzubinden. Auf diese Weise sollen deren Anliegen unmittelbar Eingang finden, vertiefte fachliche Diskussionen ermöglicht und die Voraussetzungen dafür verbessert werden, dass SER-Ergebnisse in den Institutionen wahrgenommen und aufgegriffen werden.

Ziel bei der Weiterentwicklung ist es zudem, weitere Akteure und Institutionen in die SER-Arbeit einzubeziehen. In der Vergangenheit nahmen bereits mehrmals Schülervertreter\*innen an SER-Tagungen teil. Neben Schüler\*innen soll zukünftig auch die Gruppe der Eltern im SER vertreten sein. Und mit Blick auf die im Leitbild anvisierte Gestaltung der Bildungsbiographien von der Kita bis zum Schulabschluss ist es ein besonderes Anliegen, zukünftig auch den Kita-Bereich systematisch im SER zu beteiligen.

[Kreis der SER-Akteure erweitern](#)

Schließlich wird sich der SER zukünftig bemühen, seine Arbeit auch nach außen transparent zu machen und Ziele, Vorgehen und Ergebnisse mit der Öffentlichkeit zu teilen. Zu diesem Zweck wird die Einrichtung einer Homepage geprüft.

[Homepage](#)



## Der SER bedeutet für mich...



Quelle: Feedback zu einer Veranstaltung mit den SER-Institutionen und Gästen in der Robert Bosch Stiftung am 16.05.2024



## Literatur

- Díaz-Gibson, Jordi/Civís Zaragoza, Mireia/Daly, Alan J./Longás Mayayo, Jordi/Riera Romaní, Jordi (2017): Networked leadership in Educational Collaborative Networks. In: Educational Management Administration & Leadership, 45. Jg., H. 6, S. 1040–1059. DOI: 10.1177/1741143216628532
- Huber, Stephan Gerhard (2017): Kooperative Führung und System Leadership: In gemeinsamer Verantwortung Bildungsbiografien begleiten und fördern. In: Drahmman, Martin/Köster, Anne J./Scharfenberg, Jonas (Hrsg.): Schule gemeinsam gestalten – Beiträge für Wissenschaft und Praxis aus dem Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung, S. 193–206
- Huber, Stephan Gerhard (2021): Rolle und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung. In: Huber, Stephan Gerhard/Arnz, Siegfried/Klieme, Torsten (Hrsg.): Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken. Stuttgart: Raabe, S. 121–137
- Klein, Esther Dominique (2021): Die Schulaufsicht als Unterstützungsinstanz für Schulentwicklung. In: Webs, Tanja/Manitius, Veronika (Hrsg.): Unterstützungssysteme für Schulen. Konzepte, Befunde und Perspektiven. Bielefeld: wbv Publikation, S. 195–213
- Neumann, Christine/Webs, Tanja /Eiden, Sarah/Kamarianakis, Eva (2016): Zur Konzeption netzwerk- und evidenzbasierter Schulentwicklung. Ein Praxisbericht aus dem Projekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“. In: DDS – Die Deutsche Schule, 108. Jg., H. 4, S. 384–398
- Pfänder, Hanna (2021): Interschulische Netzwerke als Unterstützungssystem der Schulentwicklung. In: Webs, Tanja/Manitius, Veronika (Hrsg.): Unterstützungssysteme für Schulen. Konzepte, Befunde und Perspektiven. Bielefeld: wbv Publikation, S. 259–275
- Ponticell, Judith A./Zepeda, Sally J. (2019): Conflicts, Convergence, and Wicked Problems. The Evolution of Educational Supervision. In: Zepeda, Sally, J./Ponticell, Judith A. (Hrsg.): The Wiley Handbook of Educational Supervision. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, S. 601–614
- Sydow, Jörg (2010): Vernetzung von Schulen? Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse von Netzwerkmanagement. In: Berkemeyer, Nils/Bos, Wilfried/Kuper, Harm (Hrsg.): Schulreform durch Vernetzung. Interdisziplinäre Betrachtungen. Münster: Waxmann, S. 33–48
- Webs, Tanja/Manitius, Veronika (2021). Unterstützungssysteme für Schulen: zwischen Entwicklung von Einzelschulen und Steuerung des Schulsystems. In: Dies. (Hrsg.): Unterstützungssysteme für Schulen. Konzepte, Befunde und Perspektiven. Bielefeld: wbv Publikation, S. 9–16





# Impressum

## Herausgeber

Schul- und Sportamt Friedrichshain-Kreuzberg

*Entwickelt in Kooperation mit*

dem Jugendamt Friedrichshain-Kreuzberg und

der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, Regionale Schulaufsicht – Außenstelle Friedrichshain-Kreuzberg

## Redaktion

Dr. Sebastian Niedlich

*unter Mitwirkung von*

Gabriela Anders-Neufang, Corinna Gottmann & Mary Ivić

## Foto

Mary Ivić

## Stand

September 2024

Das Projekt wird gefördert von der Robert Bosch Stiftung GmbH



