



Zentrales Schülerfeedback

**Methoden zur Nutzung der
Ergebnisse für die datengestützte
Qualitätsentwicklung**

Inhalt

0 Einleitung: Von Daten zu Taten – 7 Schritte

1 SWOT-Analyse

2 FIWE-Schema

3 Impulsfragen für ein Auswertungsgespräch bzw.
eine Informationsveranstaltung

4 Durchführung einer Feedbackkonferenz

5 SMARTe Ziele

6 Zielkaskade: Von übergeordneten Zielen zu
ausdifferenzierten Teilzielen

7 Bio+S-Strategie



0 Einleitung: Von Daten zu Taten – 7 Schritte

Mit dem Zentralen Schülerfeedback im Rahmen des Schulkompass NRW 2030 werden drei Bereiche systematisch in den Blick genommen: Wohlbefinden, Schulkultur und sozial-emotionale Aspekte.

Mit dem folgenden 7-Schritt-Modell¹ möchten wir Ihnen eine Orientierung geben, wie Sie ausgehend von den Daten des Zentralen Schülerfeedbacks zu konkreten Maßnahmen in Ihrem Qualitätsentwicklungsprozess gelangen können. Zu einigen dieser Prozessschritte stellen wir Ihnen weiter unten in diesem Dokument geeignete Methoden vor, die Sie wie beschrieben nutzen oder für Ihre Zwecke anpassen können. Mit dem Link hinter dem Hashtag gelangen Sie direkt dorthin. Die vorgestellten Methoden eignen sich besonders für den Einsatz in Steuergruppen/Arbeitsgruppen zur Schulentwicklung, einige Methoden bieten aber auch Impulse für Konferenzen oder für die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Zentralen Schülerfeedbacks im Unterricht.

Schritt 1: Ergebnisbericht analysieren (#SWOT-Analyse)

Ziele

Auffällige Ergebnisse aus den Daten herausfiltern und daraus Handlungsfelder ableiten.

Leitfragen

- Gibt es im Ergebnisbericht besonders auffällige Ergebnisse zu einzelnen Bereichen, Aspekten oder Items?
- Welche Ergebnisse sind positiv, welche sind eher problematisch?

Schritt 2: Ergebnisse interpretieren, Hypothesen aufstellen (#FIWE-Schema)

Ziel

Für die in Schritt 1 identifizierten Handlungsfelder Hypothesen über mögliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufstellen.

Leitfragen

- Woran könnte es liegen, dass wir zu diesem Bereich, Aspekt oder Item ein auffälliges Ergebnis erhalten haben?
- Wie wollen wir weiter vorgehen, um unsere Hypothesen zu überprüfen?

¹ in Anlehnung an Schildkamp et al., 2018

Schritt 3: mit Schülerinnen und Schülern, Studierenden, Lehrkräften und Eltern ins Gespräch kommen (#Impulsfragen für ein Auswertungsgespräch/eine Informationsveranstaltung, #Durchführung einer Feedbackkonferenz)

Ziele

Transparenz über die Ziele und Ergebnisse des Zentralen Schülerfeedbacks herstellen. Unterschiedliche Gruppen einbinden und deren Sichtweisen und Expertise einholen. Überprüfen der in Schritt 2 aufgestellten Hypothesen.

Leitfragen

- Welche Gruppen bzw. Gremien werden in welcher Form über die Ergebnisse informiert?
- Welche Fragen haben wir an diese Beteiligten? Wie erhalten wir möglichst umfassende neue Erkenntnisse zu unseren Hypothesen?

Schritt 4: Ziele formulieren (#SMARTe Ziele, #Zielkaskade)

Ziele

Auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse konkrete Ziele für die weitere Schulentwicklungsarbeit formulieren und Indikatoren für die Zielerreichung festlegen.

Leitfragen

- In Bezug auf die definierten Handlungsfelder: Was wollen wir in der nächsten Zeit erreichen?
- An welchen Indikatoren können wir die Erreichung unserer Ziele messen?
- Wann soll dies geschehen?

Schritt 5: geeignete Maßnahmen sammeln, recherchieren, diskutieren und beschließen (#Durchführung einer Feedbackkonferenz, #SMARTe Ziele, #BIO+S-Strategie)

Ziel

Maßnahmen begründet ableiten, die zu den in Schritt 4 herausgearbeiteten Entwicklungszielen passen.

Leitfragen

- Welche Maßnahmen könnten geeignet sein, unsere Entwicklungsziele zu verwirklichen?
- Welches Hintergrundwissen benötigen wir noch, um die Passung dieser Maßnahmen genauer beurteilen zu können?
- Welche Maßnahmen lassen sich mit welchem Aufwand umsetzen? Steht der potentielle Ertrag in einem günstigen Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen?
- Welche Maßnahmen wollen wir priorisieren, welche wollen wir (zunächst) nicht weiterverfolgen?

Schritt 6: Maßnahmen umsetzen

Ziele

Maßnahmen planen und durchführen.

Ressourcen zuteilen, Verantwortliche für die Umsetzung benennen.

Leitfragen

- In welche Einzelschritte gliedert sich die Maßnahme?
- Wann soll die Maßnahme starten, wann (vorerst) beendet sein?
- Wer ist für welche Teilaufgabe verantwortlich?
- Welche personellen, materiellen und räumlichen Ressourcen benötigen wir für die Umsetzung?

Schritt 7: Maßnahmen evaluieren

Ziel

Überprüfen, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung entfaltet haben.

Leitfragen

- Welche Indikatoren (siehe Schritt 4) zeigen uns, dass die mit der Maßnahme verbundenen Entwicklungsziele erreicht wurden?
- Mit welchen Instrumenten möchten wir dies überprüfen?
- Welchen Aufwand erfordert die Nutzung dieser Instrumente?
- Inwieweit können wir das Zentrale Schülerfeedback des kommenden Schuljahres zur Evaluation unserer Maßnahmen nutzen?

Literatur

Schildkamp, K., Handelzalts, A., Poortman, C. L., Leusink, H., Meerdink, M., Smit, M., Ebbeler, J. & Hubers, M. D. (2018). *The Data Team™ Procedure: A Systematic Approach to School Improvement*. Springer.

Begleitende Fachinformationen zur datengestützten Qualitätsentwicklung

Datengestützte Qualitätsentwicklung - Ein Überblick



1 SWOT - Analyse

Prozessschritt: Ergebnisbericht analysieren

Bei der SWOT-Analyse geht es zunächst darum, **Stärken** (strengths) und **Schwächen** (weaknesses) zu identifizieren. Dieser Schritt bezieht sich auf die gegenwärtige Situation an Ihrer Schule. Die Analyse des Ergebnisberichts liefert dazu wichtige Anhaltspunkte. Besonders auffällige Abweichungen vom Mittelwert 2,5 nach oben oder unten können Hinweise auf potentielle Stärken oder Schwächen sein.

In einem zweiten Schritt werfen Sie einen Blick in die Zukunft. Im Feld **Chancen** (opportunities) notieren Sie beispielsweise Ideen, die Sie mit den vorhandenen Ressourcen an Ihrer Schule leicht umsetzen können, um den gefundenen Schwächen zu begegnen. Hierzu gehören aber auch bewährte Verfahren und Abläufe, an denen Sie festhalten möchten. Im Feld **Risiken** (threats) notieren Sie schließlich, welche potentiellen Risiken dem gegenüberstehen, beispielsweise weil bestimmte Ansätze zur Problemlösung sich negativ auf andere Bereiche auswirken könnten. Überlegen Sie an dieser Stelle auch, wie Sie diesen Risiken begegnen wollen.

SWOT-Matrix

Gegenwart	Stärken (strengths) Welche Daten aus dem Ergebnisbericht weisen (in Bezug auf den betrachteten Bereich, Aspekt oder das Item) auf Stärken hin?	Schwächen (weaknesses) Welche Daten aus dem Ergebnisbericht weisen (in Bezug auf den betrachteten Bereich, Aspekt oder das Item) auf Schwächen hin?
Zukunft	Chancen (opportunities) Wie könnten wir zukünftig unter Nutzung unserer Stärken unseren Schwächen begegnen?	Risiken (threats) Welche zukünftigen Risiken sind damit verbunden/welche externen Faktoren müssen wir berücksichtigen?



Beispiel einer SWOT-Analyse

Gegenwart	Stärken (strengths) • s1: In der Schule lernen wir, mit anderen zusammenzuarbeiten. (MW = 3.2) • s2: In der Schule lernen wir, wie wir Streit mit anderen gut lösen können. (MW = 3.0) Kommentar: Diese fiktiven Beispiel-Mittelwerte zeigen relativ hohe durchschnittliche Zustimmung der Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden, daher werden sie hier als Stärken verortet.	Schwächen (weaknesses) • w1: In der Schule lerne ich, meine Meinung zu sagen. (MW = 1.8) • w2: In der Schule lernen wir, über unsere Bedürfnisse zu sprechen. (MW = 1.9) • w3: In der Schule lernen wir, Lösungen zu finden, mit denen möglichst alle zufrieden sind. (MW = 2.1) Kommentar: Diese fiktiven Beispiel-Mittelwerte zeigen, dass die Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden im Durchschnitt bei diesen Items weniger zustimmen. Sie werden daher als Bereiche mit Handlungsbedarf verortet.
Zukunft	Chancen (opportunities) • o1: Wir versuchen Klassenleitungsstunde einrichten, in der die Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden Themen ansprechen können, die sie aktuell bewegen. (→ w2) • o2: Die Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden erleben die Zusammenarbeit mit ihren Mitschülerinnen und Mitschülern im Unterricht bereits jetzt als positiv. (→ s1). Wir könnten darauf aufbauend neue Unterrichtsformate entwickeln, welche die Schülerinnen und Schüler ermutigen, ihre Meinung in Partner- oder Kleingruppenarbeit vorzustellen und zu begründen (→ w2). • o3: Wir haben bereits ein erfolgreiches Streitschlichter-Konzept (→ s2). Wir könnten die Erfahrungen der Streitschlichter nutzen, um z. B. im Deutsch- oder Politikunterricht Verfahren zur Konsensbildung zu behandeln und in Kleingruppen einüben (→ w3).	Risiken (threats) • t1: Durch die mögliche Einrichtung einer Klassenleitungsstunde könnte zu wenig Zeit für den Fachunterricht bleiben (→ o1). Diesem Risiko könnten wir begegnen, indem wir die Themen der Schülerinnen und Schüler bündeln und die Klassenleitungsstunde zum Beispiel monatlich durchführen. • t2: Die Entwicklung neuer Unterrichtsformate bedeutet zunächst eine Mehrbelastung für einzelne Kolleginnen und Kollegen. Die zeitliche Belastung ist aber bereits jetzt sehr hoch, so dass das Gefühl der Überforderung aufkommen kann (→ o2). Wir könnten versuchen, diese Aufgabe auf möglichst viele Schultern zu verteilen. Wir könnten auch einen pädagogischen Tag nutzen, um in verschiedenen Fachgruppen an solchen Unterrichtsformaten zu arbeiten.

2 FIWE-Schema

Prozessschritt: Ergebnisse interpretieren, Hypothesen aufstellen

Das FIWE-Schema ist eine Methode, die bei der Interpretation von Daten und zur Ableitung von Schlussfolgerungen eingesetzt werden kann. Bei dieser Methode spielen Werte eine wichtige Rolle.

Das Akronym FIWE steht dabei für:

- **F**akten (Welche Daten?)
- **I**nterpretation (Wie erklären wir das?)
- **W**erte (Was leitet uns?)
- **E**mpfehlungen (Was ist zu tun?)

Zunächst werden die für das zu bearbeitende Thema relevanten **Fakten** gesichtet, so wie sie sich beispielsweise aus der Analyse von Befragungsdaten ergeben. Im folgenden Schritt werden Erklärungen (Interpretationen) für diese Fakten gesucht. Hier leitet uns das FIWE-Schema dazu an, die gängige Logik des „eiligen Dreischritts“ (Fakt ist ..., das ist so, weil ..., daraus folgt, dass ...) zu modifizieren, um vorschnelle Schlüsse zu vermeiden. Es lädt uns ein, zwei unterschiedliche Erklärungen für dasselbe Faktum zu suchen und auf diese Weise unseren Blick zu weiten. Diese unterschiedlichen **Interpretationen** bilden dann die Grundlage für die nachfolgenden Schritte.

Eine weitere Besonderheit des FIWE-Schemas besteht darin, dass es uns zwingt, die **Wertgrundlagen** offenzulegen, auf Basis derer wir schließlich handeln, also Empfehlungen für geeignete Maßnahmen ableiten und umsetzen. Unter Anwendung der Technik des Kontrastes werden zu jeder Interpretation ein positiv und ein negativ damit verbundener Wert notiert. Dabei kann es hilfreich sein, die Werte in Gestalt eines Slogans zu formulieren, den wir vor anderen entschieden vertreten und für den wir werben können. Im letzten Schritt formulieren Sie **Empfehlungen**.

Möglicherweise werden einige dieser Empfehlungen ähnlich zu dem ausfallen, was Ihnen bereits beim ersten Blick auf die Fakten in den Sinn gekommen ist. Durch die Anwendung des FIWE-Schemas haben Sie sich jedoch intensiv damit auseinandergesetzt, unter welchen Annahmen und auf der Grundlage welcher Werthaltungen Sie zu diesen Schlussfolgerungen gelangt sind. Sie haben geprüft, ob die empfohlenen Maßnahmen logisch schlüssig sind, haben Argumente dafür und dagegen gesammelt und können sie nun vor anderen überzeugend vertreten.

Literatur

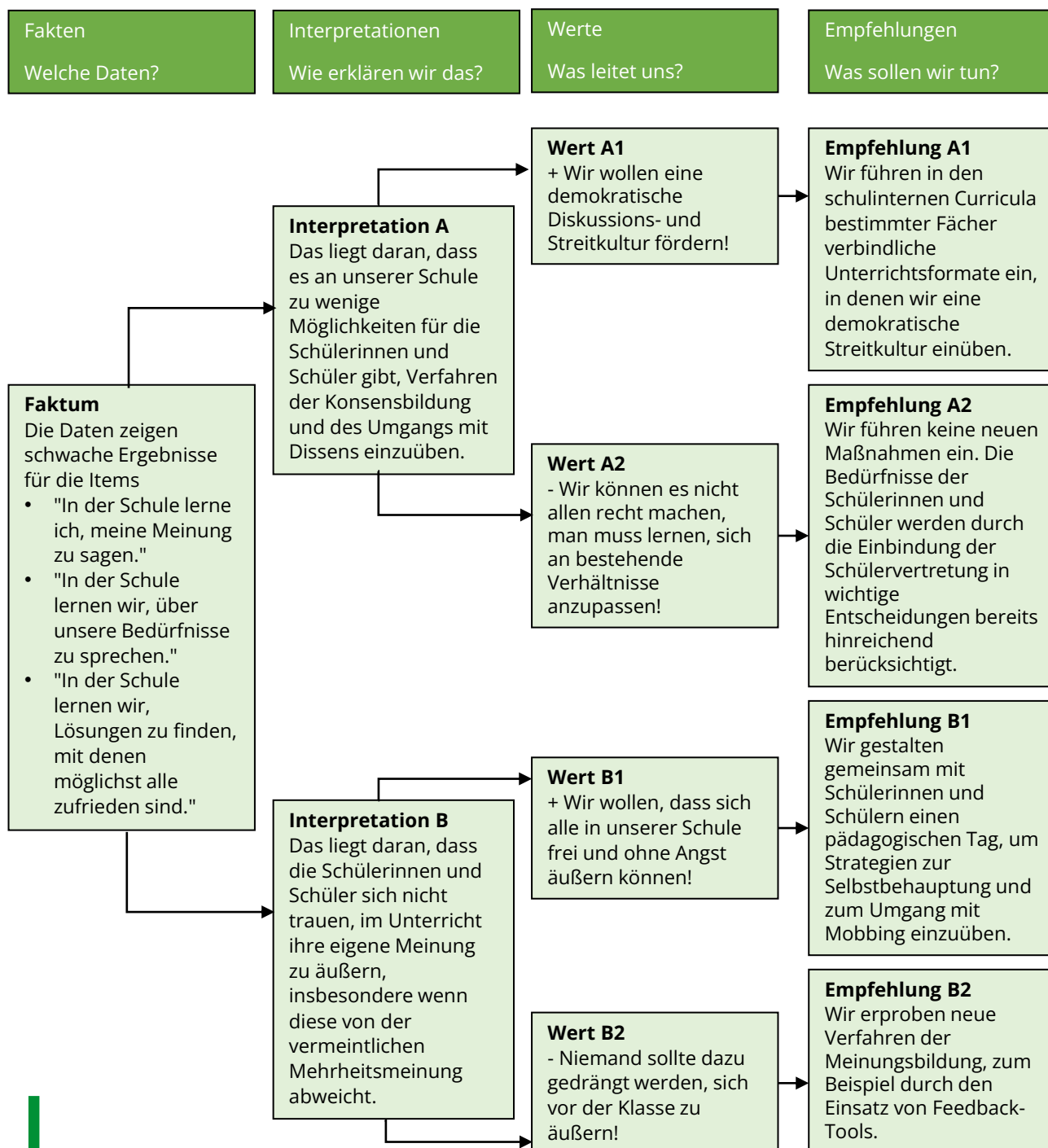
Beywl, W., Schepp-Winter, E. (2000). Zielgeführte Evaluation von Programmen. Ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft 29, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

univation.org/download/QS_29.pdf

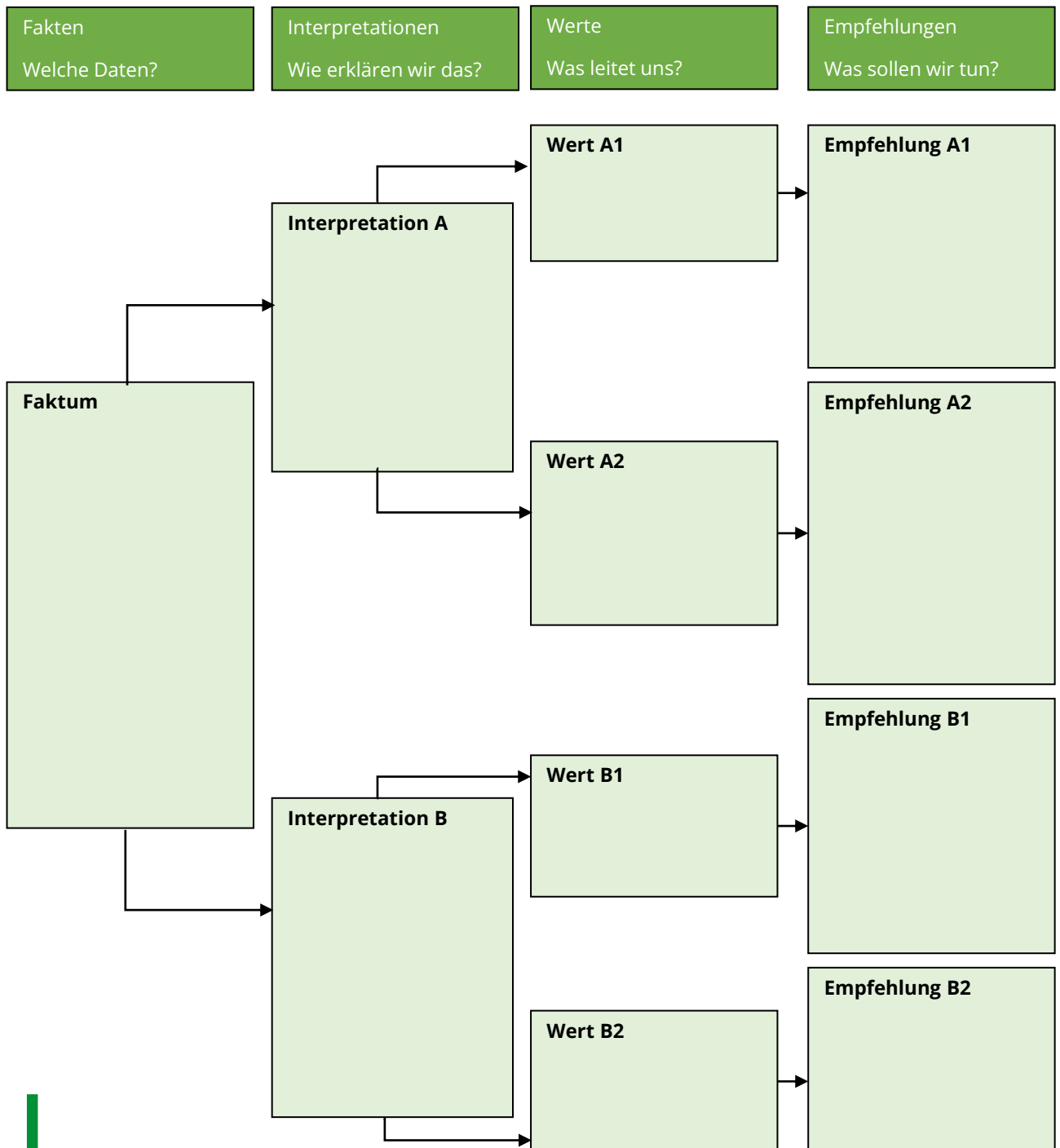
Groß, D. (2016). Von den Daten zu den Taten mit der FIWE-Methode:

bildung-rp.de/fileadmin/user_upload/p_files/Materialien/PL_Publikationen/PL16-1/S_24-25.pdf

Beispiel für ein FIWE-Schema



Vorlage: FIWE-Schema



3 Impulsfragen für ein Auswertungsgespräch bzw. eine Informationsveranstaltung

Prozessschritt: mit Schülerinnen und Schülern, Studierenden, Lehrkräften und Eltern ins Gespräch kommen, weiteres Feedback einholen

Mit den folgenden Impulsfragen möchten wir Sie bei der Vorbereitung und Durchführung eines Auswertungsgesprächs bzw. einer Informationsveranstaltung unterstützen.

Für ein Auswertungsgespräch mit meiner Klasse oder Jahrgangsstufe	Für eine Informationsveranstaltung für relevante Akteurinnen und Akteure
• Welche Ergebnisse möchte ich meinen Schülerinnen und Schülern zurückspiegeln? Welche Ziele verfolge ich damit? • In welcher Form möchte ich dies tun, wie möchte ich die Ergebnisse visualisieren? • Gab es in meiner Klasse besonders auffällige Ergebnisse? Habe ich dafür eine Erklärung oder möchte ich dem genauer auf den Grund gehen? In welcher Form? Über welche Aspekte möchte ich mit meinen Schülerinnen und Schülern ins Gespräch kommen? Wie kann ich sie einbeziehen, um gemeinsam Maßnahmen festzulegen? • Welche Veränderungen kann ich in meiner Klasse leicht umsetzen? Wie können die Schülerinnen und Schüler zur Verbesserung ihres schulischen Wohlbefindens beitragen, ihre sozial-emotionalen-Kompetenzen entwickeln und die Schulkultur positiv mitgestalten?	• Welches Gremium (z.B. Steuergruppe, Schulkonferenz, Lehrerkonferenz) möchte ich informieren? Welche Ziele verfolge ich damit? • In welcher Art kann ich die Ergebnisse adressatengerecht aufbereiten (z. B. verschiedene Aggregationsebenen)? • In welcher Form möchte ich die Ergebnisse vorstellen? Wie kann ich sie möglichst prägnant visualisieren? • Über welche Aspekte (z.B. Ableiten geeigneter Maßnahmen) möchte ich mich im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse mit dem Gremium austauschen? In welcher Form?

4 Durchführung einer Feedbackkonferenz

Prozessschritt: mit Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften ins Gespräch kommen, weiteres Feedback einholen; geeignete Maßnahmen sammeln, recherchieren, diskutieren und beschließen

Lehrkraft ↔ Klasse Beispielhafter Ablauf einer Feedbackkonferenz

Beteiligte

Lehrkraft, Schülerinnen und Schüler bzw. Studierende einer Klasse

Mögliche weitere Formate

Schulleitung, Steuergruppe

Schulleitung, Kollegium

Inhaltliche Schwerpunkte

Wohlbefinden, sozial-emotionale Aspekte, Schulkultur (möglich wäre hier auch die Auswahl eines einzelnen Schwerpunktes je nach Bedarf)

Material

- Rote, blaue und weiße Karten bzw. eine digitale Entsprechung (eine leicht zu bedienende digitale Kartenabfrage finden Sie beispielsweise bei ONCOO: <https://www.oncoo.de/oncoo.php>)
- Tesa-Krepp oder Magnete
- Übersicht der Feedbackergebnisse (Ergebnisbericht, ggf. Auswahl daraus)

Ablauf

- Die Lehrkraft präsentiert den Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden die Feedbackergebnisse und klärt, ob die Übersicht verständlich ist.
- Den Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden wird ausreichend Zeit gegeben, sich die Ergebnisse anzusehen.
- Die Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden erhalten jeweils eine rote, blaue und weiße Karte.
- Die Lehrkraft bittet die Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden nun um Folgendes:
 - Schreiben Sie bitte auf die blauen Karten einen Aspekt, der Sie an den Ergebnissen überrascht.
 - Schreiben Sie bitte auf die roten Karten, welche für Sie die zwei wichtigsten Ergebnisse sind.
 - Schreiben Sie auf die weißen Karten ein oder zwei Maßnahmen, die Sie angesichts dieser Ergebnisse spontan empfehlen würden.

- Die Lehrkraft füllt die Karten ebenfalls aus.
- Um die Anonymität zu erhalten, werden die Karten von 2-3 Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden eingesammelt und an der Wand oder an der Tafel angebracht. In großen Klassen oder ganzen Jahrgangsstufen ist eine digitale Variante zu empfehlen.
- Die Lehrkraft geht die blauen, dann die roten und zum Schluss die weißen Karten gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern durch. Hierbei wird versucht, Übereinstimmungen herzustellen (Cluster bilden).

Abschluss der Feedbackkonferenz

Alternative 1

- Am Schluss der Feedbackkonferenz werden anhand der weißen Karten ein oder zwei Maßnahmen zur Verbesserung vereinbart.

Alternative 2

- Am Schluss der Feedbackkonferenz wird die Übersicht mit den Karten als Foto festgehalten und es wird ein Team beauftragt, anhand der weißen Karten Vorschläge für geeignete Maßnahmen zu erarbeiten.

Tipps zur Durchführung

- Ziel der Feedbackkonferenz zu Beginn nennen
- Sich vorab für das Feedback bei Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden bedanken
- nur datengestützt argumentieren
- nicht zu viele Themenbereiche gleichzeitig bearbeiten, sodass eine Umsetzung realistisch bleibt

4 Durchführung einer Feedbackkonferenz

Prozessschritt: Mit Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften ins Gespräch kommen, weiteres Feedback einholen; geeignete Maßnahmen sammeln, recherchieren, diskutieren und beschließen

Schulleitung & Kollegium: Beispielhafter Ablauf einer Feedbackkonferenz

Beteiligte
Schulleitung oder Steuergruppe, Kollegium

Inhaltliche Schwerpunkte
Wohlbefinden, sozial-emotionale Aspekte, Schulkultur (möglich wäre hier auch die Auswahl eines einzelnen Schwerpunktes je nach Bedarf)

Material

- Rote, blaue und weiße Karten bzw. eine digitale Entsprechung (eine leicht zu bedienende digitale Kartenabfrage finden Sie beispielsweise bei ONCOO: <https://www.oncoo.de/oncoo.php>)
- Tesa-Krepp oder Magnete
- Übersicht der Feedbackergebnisse (Ergebnisbericht, ggf. Auswahl daraus)

Ablauf

- Die Schulleitung oder Steuergruppe präsentiert den Lehrkräften die Feedbackergebnisse und klärt, ob die Übersicht verständlich ist.
- Den Lehrkräften wird ausreichend Zeit gegeben, sich die Ergebnisse anzusehen.
- Die Lehrkräfte erhalten jeweils eine rote, blaue und weiße Karte.
- Die Schulleitung oder Steuergruppe bittet die Lehrkräfte nun um Folgendes:
 - Schreiben Sie bitte auf die blauen Karten einen Aspekt, der Sie an den Ergebnissen überrascht.
 - Schreiben Sie bitte auf die roten Karten, welche für Sie die zwei wichtigsten Ergebnisse sind.
 - Schreiben Sie auf die weißen Karten ein oder zwei Maßnahmen, die Sie angesichts dieser Ergebnisse spontan empfehlen würden.
- Die Karten werden eingesammelt und an der Wand oder an der Tafel angebracht. Auch die eigenen Einschätzungen der Schulleitung bzw. Steuergruppe werden aufgehängt. Bei einer großen Gruppe ist eine digitale Variante zu empfehlen.
- Die Schulleitung/Steuergruppe geht die blauen, dann die roten und zum Schluss die weißen Karten gemeinsam mit den Lehrkräften durch. Hierbei wird versucht, Übereinstimmungen herzustellen (Cluster bilden).

Abschluss der Feedbackkonferenz

Alternative 1

- Am Schluss der Feedbackkonferenz werden anhand der weißen Karten ein oder zwei Maßnahmen zur Verbesserung vereinbart.

Alternative 2

- Am Schluss der Feedbackkonferenz wird die Übersicht mit den Karten digital festgehalten und es wird ein Team beauftragt, anhand der weißen Karten Vorschläge für geeignete Maßnahmen zu erarbeiten.

Tipps zur Durchführung

- Ziel der Feedbackkonferenz zu Beginn nennen
- nur datengestützt argumentieren
- nicht zu viele Themenbereiche gleichzeitig bearbeiten, sodass eine Umsetzung realistisch bleibt

5 SMARTe Ziele

Prozessschritt: Ziele formulieren; geeignete Maßnahmen sammeln, recherchieren, diskutieren und beschließen

Aufbauend auf Ihrer Analyse der Ergebnisse können Sie nun Entwicklungsziele formulieren, nach Priorität sortieren und konkrete Maßnahmen erarbeiten, die Sie an Ihrer Schule kurzfristig umsetzen möchten.

Ziele priorisieren:

- Welche Ziele sind uns besonders wichtig?
- Welche wollen wir vorrangig angehen?

Ziele präzise formulieren und Indikatoren festlegen:

Welche Entwicklungsziele leiten wir aus den Daten ab?

Versuchen Sie, SMARTe Ziele zu formulieren:

- **Spezifisch:** Formulieren Sie Ihre Ziele so konkret und spezifisch wie möglich.
- **Messbar:** Legen Sie Indikatoren fest, anhand derer Sie die Erreichung der Ziele überprüfen können.
- **Attraktiv:** Planen Sie Ihre Ziele so, dass bei allen Beteiligten eine möglichst hohe Bereitschaft zur Umsetzung besteht. Achten Sie darauf, dass die Ziele weder über- noch unterfordern.
- **Realistisch:** Beschränken Sie sich auf solche Ziele, die mit den vorhandenen Ressourcen in angemessener Zeit umsetzbar sind.
- **Terminiert:** Legen Sie einen verbindlichen Zeitpunkt für die Überprüfung Ihrer Ziele fest.

Beispiel

„Bis zum nächsten Zentralen Schülerfeedback möchten wir Instrumente entwickeln und erproben, die unseren Schülerinnen und Schülern mehr Möglichkeiten zur Mitsprache bei der Gestaltung des Schullebens eröffnen. Als Indikator für die Erreichung dieses Ziels sollen die Mittelwerte für die beiden Items *„Unsere Vorschläge werden bei der Gestaltung des Schullebens berücksichtigt“* und *„Ich kann bei wichtigen Themen mitentscheiden“* auf mindestens 3,0 steigen.“



6 Zielkaskaden: Von übergeordneten Zielen zu ausdifferenzierten Teilzielen

Prozessschritt: Ziele formulieren

Die Zielkaskade ist eine Methode, mit der schulische Ziele von einer höheren Ebene (z. B. Schulentwicklungsebene, Schulleitung) auf untergeordnete Ebenen (z. B. Klassenleitung, Schülerinnen und Schüler) heruntergebrochen werden. Die übergeordneten Ziele sind dabei in spezifischere, abgestimmte Teilziele aufgeteilt, die jeweils auf den nächsten Ebenen verfolgt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle Beteiligten der Schulgemeinschaft koordiniert und auf ein gemeinsames übergeordnetes Entwicklungsziel der Schule hinarbeiten.

Beispiel

Schulentwicklungsebene (übergeordnetes Ziel)

Entwicklungsziel: Bis Ende des Schuljahres sind unsere Schülerinnen und Schüler öfter als bisher in schulische Entscheidungsprozesse eingebunden.

Schulstufenkoordination (Teilziel)

Unsere Schulstufenkoordierenden erwerben durch Fortbildung Hintergrundwissen über demokratiepädagogische Qualitätsmerkmale von Schule.

Klassen- oder Jahrgangsstufenebene (Teilziel)

Unsere Schulstufenkoordierenden fungieren als Multiplikatoren und vermitteln dieses Hintergrundwissen an die in ihrem Bereich tätigen Klassen- und Jahrgangsstufenleitungen. Diese schaffen in ihrem Verantwortungsbereich neue Gelegenheiten, die mehr Partizipation seitens der Schülerinnen und Schüler ermöglichen.

Ebene der Schülerinnen und Schüler (Teilziel)

Unsere Schülerinnen und Schüler erleben unsere Schule stärker als bisher als einen Ort, an dem sie ihre Vorstellungen und Ideen einbringen können.



7 Bio+S-Strategie

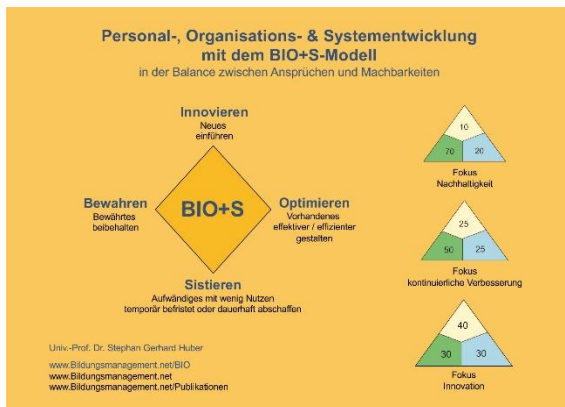


Abb. 1: BIO+S: Integration von 4 Perspektiven. Dieses Modell kann sowohl zur Analyse einer Schulsituation als auch zur Entwicklung einer Strategie genutzt werden.

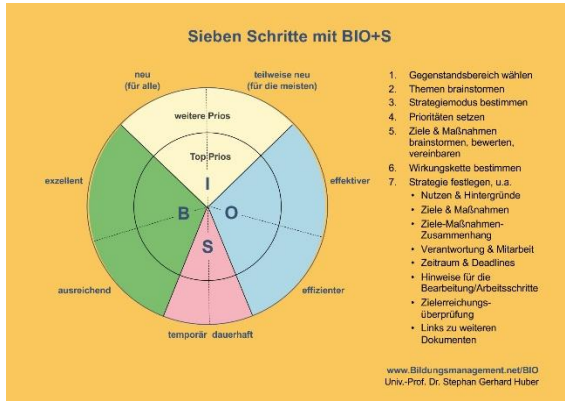


Abbildung 2: BIO+S: Analyse, Planung und Bilanzierung in sieben Schritten

Das BIO+S-Modell ist ein Modell zur Strategiearbeit, das Sie bei Ihrem schulischen Qualitätsentwicklungsprozess unterstützen kann. Hierzu integriert es die vier Perspektiven **Bewahren**, **Innovieren**, **Optimieren** und **Sistieren** (vorübergehend einstellen oder weglassen), wie dies in Abb. 1 dargestellt ist. Ausgehend von einer Bestandsaufnahme, im hier interessierenden Kontext also von den Ergebnissen des Zentralen Schülerfeedbacks und deren Interpretation, sammeln Sie zu einem spezifischen Gegenstandsbereich solche Strukturen, Prozesse und Projekte, die an Ihrer Schule bereits erfolgreich etabliert sind und Ihnen bewahrenswert scheinen, solche, welche Sie neu einführen möchten und solche, die mit vergleichsweise geringem Aufwand optimiert werden können.

Das Modell lädt Sie ein, ausgehend von den konkreten Gegebenheiten, Ressourcen und Veränderungsansprüchen an Ihrer Schule zunächst eine Gewichtung zwischen den Perspektiven Bewahren, Innovieren und Optimieren vorzunehmen und so einen individuellen Strategiemodus für Ihre schulische Entwicklungsarbeit festzulegen.

Beispiel (Fokus Nachhaltigkeit)

Eine sehr erfolgreiche pädagogische Organisation, in der in den letzten Jahren viel erreicht wurde, wird ihren Fokus auf die Nachhaltigkeit, folglich auf das Bewahren legen und nur gut dosiert innovieren. So könnte die Gewichtung beispielsweise mit 70 % auf dem Bewahren, mit 20% auf dem Optimieren und mit 10% auf dem Innovieren liegen (vgl. Abb. 1).

Darüber hinaus richtet das Modell Ihren Blick auch auf solche Strukturen, Prozesse und Projekte, die sich in der Vergangenheit als aufwändig und wenig zielführend erwiesen haben und die vorübergehend ausgesetzt werden oder ganz wegfallen können.

Vorlage: BIO+S

Meine Entwicklungsvorhaben / Unsere Entwicklungsvorhaben:

B: Bewährtes bewahren

Was ist positiv für mich und das gesamte Team und sollte bewahrt werden?

Exzellente:

Ausreichend:

O: Optimieren

Was mache/n ich/wir schon und könnte noch optimiert, verbessert, effektiver, effizienter werden?

Effektiver:

Effizienter:

I: Innovieren / Neues einführen

Was mache/n ich/wir noch nicht und sollte neu eingeführt werden?

Neu (für alle):

Teilweise neu (für die meisten):

S: Sistieren / Reduzieren

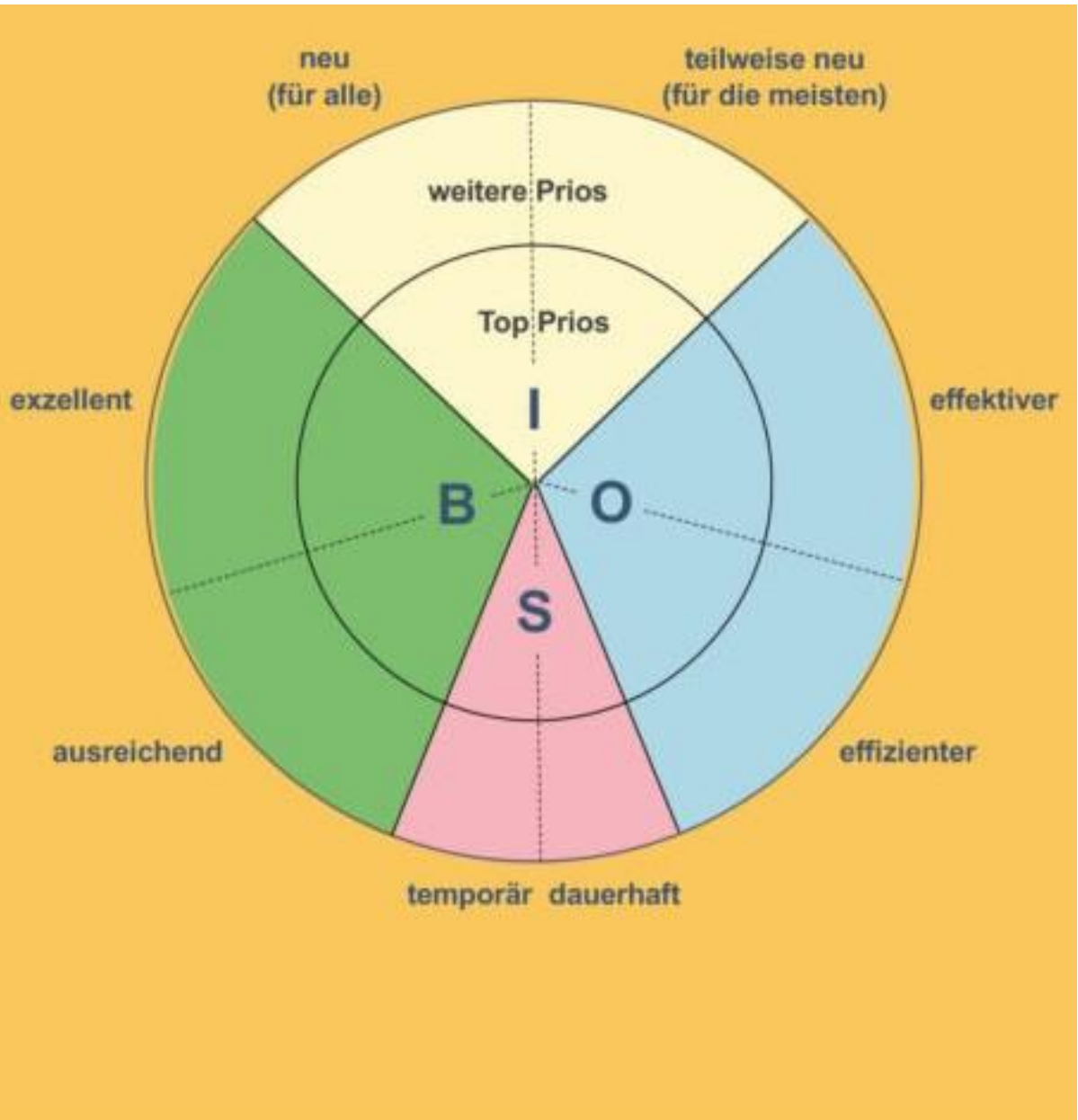
Was mache/n ich/wir und sollte delegiert werden oder zukünftig entfallen?

Sie möchten mehr über die BIO+S-Strategie erfahren?

Der QUA-LiS-Podcast Schulforschung auf den Punkt (Folge 7)

Gespräch mit Prof. Dr. Stephan Huber mit konkreten Erläuterungen zu dieser Strategie

Vorlage: Zielscheibe



Literatur und Quellen

www.Schulentwicklung.net/BIO

Huber, S. G. (2025). *BIO-Strategie. Strategisch verantwortliches Handeln in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren.* <https://bildungsmanagement.net/BIO-Strategie/>

Sie möchten uns
Rückmeldung zu diesem
Unterstützungsmaterial
geben?

[Feedback-über-Edkimo](#)



Kontakt

Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für
Schule des Landes Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS NRW)

Paradieser Weg 64
59494 Soest
qua-lis.nrw.de
schuelerfeedback@qua-lis.nrw.de