

# Hospitieren – reflektieren – adaptieren

## Erfahrungen aus dem Netzwerk Hamburger Hospitationsschulen



**Birgit Korn,**  
*Mitarbeiterin in der  
Agentur für Schulbera-  
tung im Landesinstitut  
für Lehrerbildung und  
Schulentwicklung  
Hamburg. Arbeits-  
schwerpunkte: Schul-  
entwicklungsberatung,  
Koordination des  
Netzwerks Hamburger  
Hospitationsschulen.  
Vorsitzende der Ver-  
einigung Hamburger  
Religionslehrerinnen  
und -lehrer: Weiterent-  
wicklung des interre-  
ligiösen „RU für alle“.*

### **„Wir haben fünf Jahre Schulentwicklung übersprungen.“**

Die Stadtteilschule Helmuth Hübener im Hamburger Stadtteil Barmbek war bis 2009 eine kooperative Gesamtschule. Die im Rahmen der Hamburger Schulreform vollzogene Umwandlung zur inklusiven Stadtteilschule, die Auflösung der äußeren Differenzierung und die damit zunehmende Heterogenität der SchülerInnenschaft in den Lerngruppen stellten das Kollegium vor neue Herausforderungen und Aufgaben.

Der Leitsatz der „neuen“ Stadtteilschule Helmuth Hübener lautet: „Wir lernen für die Zukunft. Wir fördern das eigenverantwortliche und individualisierte Lernen.“ Um diesen Leitsatz erfolgreich umzusetzen, wurde durch die Schulleitung und Steuergruppe ein systematischer Entwicklungsprozess zur Veränderung der Lern- und Unterrichtskultur initiiert.

Die Schule hat sich nach Erfahrungen mit einschlägigen Fortbildungen entschieden, einen eigenen Weg zu gehen und ein auf die eigene Schule maßgeschneidertes Lern- und

Unterrichtskonzept zu entwickeln. Doch dazu brauchte es neue Ideen und motivierende Impulse für das Kollegium. So entstand die Idee des Hospitierens: „Wir gehen an andere Schulen, hospitieren, gucken, was die machen und suchen uns unseren Weg.“ Für die nächsten Schritte nutzte die Schule die Hospitations- und Beratungsangebote des 2010 entwickelten Netzwerks Hamburger Hospitationsschulen. Teams von zwei bis vier Lehrkräften der Helmut-Hübener-Schule besuchten mehrere Hospitationsschulen aus dem Netzwerk. In einer schulinternen Arbeitsgruppe wurden die Hospitationen vorbereitet und die gewonnenen Erfahrungen systematisch ausgewertet. Im Ergebnis entschied sich die Schule dafür, „Lernbüros“ ab Klasse 5 aufwachsend einzuführen. Für die Entwicklung eines eigenen Unterrichtskonzepts ging die Schule mit einer der Hospitationsschulen eine längerfristige Kooperation ein, die weitere Hospitationen, Beratung sowie den Erfahrungsaustausch bei der Entwicklung von geeigneten Unterrichtsmaterialien beinhaltete. Flankiert wurde der anstehende Umgestaltungsprozess durch Strategien und Maßnahmen, die auf die Entwicklung der Schule zielten wie z.B. die Einführung eines Projektmanagements, Vereinbarung von Zielen und Kriterien für die Evaluation, Bilanzkonferenzen und kollegiale Hospitation. Die Schule konnte hierfür weitere Angebote im Rahmen des Netzwerks der Hamburger Hospitationsschulen in Anspruch nehmen: Beratung und Unterstützung bei der Umsetzung ihres Entwicklungsvorhaben durch die Agentur für Schulberatung sowie gezielte Fortbildung durch weitere Referate des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg.

2011 wurde das neu entwickelte Konzept des Lernbüros in Jahrgang 5 eingeführt. Heute – im Jahr 2014 – ist es bis Jahrgang 8 hochgewachsen.

Profitiert hat die Schule dabei nach eigenen Aussagen stark von der Kooperation mit der Hospitationsschule. „Wir haben fünf Jahre

Schulentwicklung übersprungen“, so formuliert es die didaktische Leiterin rückblickend.

### **Das Netzwerk Hamburger Hospitationsschulen**

Mit der 2009 durch die Hamburger Bürgerschaft beschlossene Schulreform kamen und kommen weiterhin auf die Hamburger Schulen weitreichende Veränderungen im Bereich der Organisation, der Personalentwicklung und des Unterrichts zu. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung von Konzepten zur Förderung des individualisierten und kompetenzorientierten Unterrichts. Ziel ist es, alle Schülerinnen und Schüler zu einem möglichst hohen Bildungserfolg zu führen.

Zur Unterstützung der Schulen beauftragte die Hamburger Schulbehörde das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg (LI) mit einer breit angelegten Fortbildungsoffensive, die neben der Qualifizierung und Beratung von Schulleitungen und pädagogischem Personal auch die Initiierung und Unterstützung von Netzwerken vorsah: „Von anderen lernen. Netzwerke bilden“, so lautete der Arbeitstitel.

„Viele Schulen in Hamburg verfügen schon über besondere Stärken – vom individuellen Unterricht und jahrgangsübergreifenden Lernen bis hin zu bewährten Ganztagschulskonzepten oder einer vorbildlichen Berufsorientierung“, erklärt die damalige Schulsekretärin. Diese Expertisen gezielt für andere Schulen nutzbar zu machen und den Wissenstransfer zwischen den Schulen zu fördern, um den anstehenden Veränderungsdruck gemeinsam besser zu schultern, war Anlass für die Entwicklung des Netzwerks Hamburger Hospitationsschulen.

Ein erster Schritt zur Umsetzung dieses Vorhabens war ein vom damaligen Direktor des Landesinstituts Peter Daschner organisierter Erfahrungsaustausch mit Hamburger Schulleitungen, die mit ihren Schulen bereits

Erfahrungen in der Unterstützung anderer Schulen hatten und damit die Funktion einer Hospitationsschule faktisch schon ausübten. Die Idee für ein Netzwerk stieß auf positive Resonanz bei diesen Schulen, die gleichzeitig ihre Wünsche für die notwendige Unterstützung formulierten.

### **So wenig Steuerung wie möglich – so viel Unterstützung wie nötig**

Ausgehend von bisherigen Erfahrungen mit schulischen Netzwerken und Hospitationen waren für die Konzeption des Netzwerks Hamburger Hospitationsschulen drei Eckpunkte maßgeblich:

1. Ein funktionierendes Netzwerk braucht Strukturen und einen Rahmen, der von den Akteuren (hier den Schulen) mit Leben gefüllt wird. Diesen Rahmen sicherzustellen ist Aufgabe des Netzwerkmanagements, das von der Agentur für Schulberatung im Landesinstitut übernommen wurde.
2. In einem lebendigen Netzwerk ereignet sich Kommunikation auf direktem Wege – „die Kommunikationspartner finden sich selbst, lassen sich durch ihre Vielfalt überraschen“ (DRK-Generalsekretariat, 2010, S. 18). Um die direkte Kontaktaufnahme und den Austausch zwischen anbietenden und nachfragenden Schulen zu befördern, wurde vom Netzwerkmanagement ein Internetportal ([www.hospitationsschulen.li-hamburg.de](http://www.hospitationsschulen.li-hamburg.de)) entwickelt, auf dem die Angebote, Profile und Kontaktdaten der Ansprechpersonen der Hospitationsschulen präsentiert sowie Anregungen und unterstützendes Material für die erfolgreiche Planung, Durchführung und Auswertung von Hospitationen bereitgestellt werden.
3. Jede Schule ist anders – Schulkonzepte können daher nicht „eins zu eins“ von

einem Schulkontext auf einen anderen übertragen werden. Sie müssen vielmehr mit Rücksicht auf die Gegebenheiten an einer Schule angepasst und zielgerichtet weiterentwickelt werden. Um die Schulen dabei zu unterstützen, können sie bei Bedarf Beratung und Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Hospitationsschulen, bei der Planung und Auswertung von Hospitationen sowie bei der weiteren Schulentwicklungs- und Qualifizierungsplanung durch die Agentur für Schulberatung und weiteren Referaten des Landesinstituts erhalten. Die anbietenden Hospitationsschulen erhalten Unterstützung bzw. Beratung durch das Netzwerkmanagement bei der Organisation und bei der Entwicklung eines eigenen Hospitationsangebots.

### **Auswahl der Schulen und Bereitstellung von Ressourcen**

Ziel war und ist es, das Angebot des Netzwerks qualitätsreich und an den Bedarfen der Praxis, hier besonders auch an den schulischen Reformprozessen in Hamburg orientiert zu gestalten. Für die Auswahl von Hospitationsschulen wurden alle allgemeinbildenden Schulen in Hamburg angeschrieben, um die jeweiligen speziellen Angebote für Hospitationen, Beratungen oder Fortbildungen sowie Ansprechpersonen abzufragen. Nach Sichtung der Angebote wurden für die Startphase 30 Schulen ausgewählt. Kriterien für die Auswahl waren die Bereitstellung eines thematisch relevanten und qualitätsvollen Angebots („good practice“) sowie die Bereitschaft, sich auf vereinbarte Hospitationsstandards und einen Erfahrungsaustausch im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Netzwerktreffen der Hospitationsschulen einzulassen. Zur Unterstützung wurde den Schulen für die ersten 1,5 Jahre eine Entlastung in Form von LehrerInnenarbeitszeit-Wochenstunden durch die Schulbehörde zugeteilt.

## „Die haben uns viel Zeit und Nerven gekostet – und was kommt unter dem Strich dabei heraus?“

Wie gelingen erfolgreiche Hospitationen, von denen Besucher- und Hospitationsschulen gleichermaßen profitieren? Die Auseinandersetzung mit dieser Frage war besonders in der Anfangsphase wesentliches Anliegen der Hospitationsschulen und somit Schwerpunktthema der regelmäßig stattfindenden Netzwerktreffen der Hospitationsschulen. In einem lebendigen Erfahrungsaustausch wurden die vom Netzwerkmanagement entwickelten Hospitationsstandards von den Hospitationsschulen gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt. So einigten sich die Schulen z.B. darauf, nur in besonderen Fällen Einzelhospitationen zuzulassen, und regten dazu an, in den Vorbereitungsgesprächen mit den Besucherschulen immer auch nach der Einbindung des Hospitationsvorhabens in den jeweiligen Schulentwicklungsprozess der Besucherschule zu fragen.

„Je klarer das Anliegen einer Besucherschule, um so erfolgreicher können wir die

Hospitation für beide Seiten planen“, so der didaktische Leiter und Ansprechpartner der Erich-Kästner-Schule. Aber was tun, wenn die Besuchergruppe nur ein grobes Thema, nicht aber ein konkretes Anliegen für die Hospitation formuliert? Und wie können sowohl Besuchergruppen als auch die Hospitationsschulen bei den gemeinsamen Auswertungsgesprächen Anregungen für die Weiterarbeit in der eigenen Schule erhalten?

Gemeinsam wurden hilfreiche Strukturen und Fragen für die Vorbereitungs- und Auswertungsgespräche gesammelt. Erfolgreiche Hospitationsformate wie z.B. die Einbindung von Führungen der Besuchergruppen durch SchülerInnen wurden vorgestellt und von anderen Schulen aufgegriffen. Anregungen zu bzw. Erfahrungen mit Besucher- und Feedbackregeln wurden diskutiert. Es wurden Ideen gesammelt, wie der Außenblick und die Rückmeldungen der BesucherInnen für die eigene Schule und Schulentwicklung gezielt genutzt werden können.

So hat die Erich-Kästner-Schule folgendes beispielhafte Hospitationsformat entwickelt und vorgestellt:

### **Vorbereitung der Hospitation:**

- Ausführliches Kontraktgespräch, Klärung der Anliegen und Erwartungen aller Beteiligten

### **Am Hospitationstag:**

- Vorgespräch zur Einführung in das Konzept der Schule; zur Orientierung für die BesucherInnen: Formulierung von „Verhaltensregeln“, bsd. für Unterrichtssituationen
- Unterrichtshospitationen, je nach Anliegen 2–4 Stunden
- Nachgespräch 60–90 Minuten, möglichst mit einem Mitglied der Schulleitung

### Themen

- ✓ Gelingensbedingungen und Stolpersteine bei der Entwicklung und Umsetzung unseres Konzepts
- ✓ Rolle der Schulleitung
- ✓ Reflexion der Bedingungen in der Besucherschule zur Entwicklung und Umsetzung eines eigenen Konzepts
- ✓ Ggf. Vereinbarungen für die weitere Kooperation

- Feedback einholen, Rückmeldung an die Besucherschule geben

Fragen für das Feedbackgespräch (Beispiele):

- ✓ Was nehmen Sie mit aus der Hospitation?
- ✓ Zu welchen Anregungen brauchen Sie noch weitere Informationen?
- ✓ Was haben Sie bezüglich Ihres Anliegens gesehen?
- ✓ Welche Anregungen können/möchten Sie uns für unsere Unterrichtsentwicklung geben?

Die Netzwerktreffen werden organisiert und moderiert durch das Netzwerkmanagement in der Agentur für Schulberatung. Ziel ist vor allem der lebendige Erfahrungsaustausch zwischen den Hospitationsschulen, die ihre eigenen Themen und Anliegen einbringen und gemeinsam bearbeiten sowie Fragen und Wünsche an das Netzwerkmanagement formulieren. Als hilfreich hat es sich erwiesen, eine feste Ansprechperson aus dem Team der Agentur für die Hospitationsschulen zu benennen. Dies hat Kontinuität und einen engen, gegenseitig wertschätzenden und vertrauensvollen Kontakt zwischen Schulleitungen bzw. Ansprechpersonen der Hospitationsschulen und dem Netzwerkmanagement ermöglicht.

## Eine Zwischenbilanz

Dass die Hospitationsangebote auf großes Interesse stoßen, zeigen die Zahlen: Bis Mitte 2012, also rund 1,5 Jahre nach Aufnahme des Netzwerks, wurden rund 1.000 Hospitationstermine dokumentiert. Zu den BesucherInnen zählen vor allem Lehrkräfte aus Hamburg, aber auch aus anderen Bundesländern und dem benachbarten Ausland. Hinzu kommen VertreterInnen der ersten und zweiten Phase der LehrerInnenausbildung sowie Elterngruppen. Häufig angefragt werden z.B. die Themen inklusive Schulentwicklung, Unterrichtsqualität (vor allem individualisiertes, kooperatives und kompetenzorientiertes Lernen, Entwicklung schulinterner Curricula) oder ganztägiges Lernen.

Mitte 2012 wurde das Netzwerk durch Lehramtsstudierende der Universität Hamburg unter Anleitung von Prof. Dr. Dagmar Killus evaluiert (Killus, 2012). Durch eine Fragebogenerhebung sowie Ergebnisse aus vertiefenden Interviews wird deutlich, dass sowohl Hospitations- als auch Besucherschulen das Netzwerk Hamburger Hospitationsschulen als geeignetes Instrument ansehen, um Schul- und Unterrichtsentwicklung zu befördern. Im Detail bestehen allerdings – und das ist nicht ganz überraschend – gewisse Unterschiede: Besucherschulen heben vor allem den Nutzen für die eigene professionelle Weiterentwicklung und für die Unterrichtsentwicklung hervor. Der Nutzen für Hospitationsschulen besteht vor allem in der erfahrenen Wertschätzung ihrer bisherigen Arbeit sowie in der Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen und den Außenblick und die Rückmeldungen der BesucherInnen dafür zu nutzen, über bisher selbstverständliche Routinen sowie Fragen und Probleme hinsichtlich der eigenen Praxis ins Gespräch zu kommen.

Konkret veranschaulicht wird der erfahrene Nutzen durch offene Antworten der Befragten (siehe Abb. 1 auf der nächsten Seite).

In den Interviews und in den Gesprächen des Netzwerkmanagements mit Besucher- und Hospitationsschulen wird deutlich, dass die Hospitationsangebote dann wirksam werden, wenn sie in Schulentwicklungsprozesse tragfähig eingebunden werden. Beispielhaft für Besucherschulen ist die Erfahrung der Helmut-Hübener-Stadtteilschule. Die Rückmeldungen der Hospitationsschulen zeigen, dass die Einbindung der Schulleitung sowie der Transfer und die gemeinsame Reflexion über

Hospitationsschulen	Besucherschulen
<ul style="list-style-type: none"><li>• „Bestätigung des eingeschlagenen Weges“</li><li>• „... kritische Nachfragen regen zum Nachdenken über Routinen an“</li><li>• „Steigerung der Außendarstellung und -wirkung“</li><li>• „Neues Personal interessiert sich für die Schule.“</li><li>• „... veränderte Selbstwahrnehmung, Ermutigung der Kollegen, Durchhaltevermögen in kräftezehrenden Prozessen“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• „weniger Vorbehalte gegenüber Veränderungen“</li><li>• „motivierte Weiterarbeit in den Jahrgangsteams“</li><li>• „große Hilfestellung für die eigene Konzeptarbeit“</li><li>• „Logbuch fertig gestellt, Einführung in zwei Jahrgängen läuft“</li><li>• „Wir haben fünf Jahre Schulentwicklung übersprungen.“</li></ul>

Abbildung 1: Was genau sagen Lehrkräfte und Schulleitung im Hinblick auf den Nutzen? (Killus, 2012; Spethmann & Korn, 2011)

die Rückmeldungen der Besucher wesentlicher Garant dafür sind, dass die investierte Zeit auch von Nutzen für die eigene Schule ist.

Zudem zeigt sich, dass das Netzwerk eine stark motivierende und ermutigende Funktion hat – und zwar für Besucherschulen und Hospitationsschulen gleichzeitig.

Die Rückmeldungen der Schulen scheinen eine bekannte, aber manchmal zu wenig berücksichtigte These zu bestätigen: Wenn Veränderungen anstehen, muss das bisher Geleistete auch ausreichend gewürdigt werden. Wenn in der aktuellen Schulreform, die viel Entwicklungsinitiative und Arbeit von den Schulen bzw. von Kolleginnen und Kollegen erfordert, stärkeorientiert mit den Schulen umgegangen wird, können sich diese auch motivierter auf Veränderungsprozesse einlassen.

### **Aktueller Stand und Perspektive des Netzwerks Hamburger Hospitationsschulen**

Im August 2012 wurde die Ressourcenzuweisung für die Hospitationsschulen durch die Behörde nicht mehr fortgesetzt. Alle zum damaligen Zeitpunkt aktiven Hospitationsschulen sind im Netzwerk verblieben,

bieten eingeschränkt weiterhin Hospitationen, Beratungen und Fortbildungen an und präsentieren ihre Angebote auf dem Internetportal. Neue Schulen sind dazu gekommen. Aktuell sind es 37 Hospitationsschulen. Das Netzwerkmanagement steht im Gespräch mit weiteren Schulen, die empfohlen wurden oder sich selbstinitiativ beworben haben. Das Themenspektrum der Angebote hat sich – entsprechend der Herausforderungen der Hamburger Schulreform – erweitert.

Die Angebote der Hospitationsschulen sind inzwischen eingebunden in komplexere Qualifizierungsprozesse. So lernen z.B. Hamburger Schulleitungsmitglieder, die neu im Amt sind, im Rahmen ihrer zweijährigen Fortbildung im Modul „Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung“ die Angebote des Netzwerks durch Hospitationen kennen und erfahren, wie sie diese für die Entwicklung an ihrer eigenen Schule nutzen können.

Hospitations- und Besucherschulen melden dem Netzwerkmanagement neue Qualifizierungsthemen und weiteren Qualifizierungsbedarf zurück, die an die zuständigen Referate im Landesinstitut weitergeleitet werden. Die Angebote der Hospitationsschulen werden zunehmend eingebunden in langfristige Qualifizierungs- und Schulbegleitungsprozesse sowie Seminarangebote des Landesinstituts.

Inzwischen sind einige enge Kooperationen zwischen Schulen entstanden, bei denen gegenseitige Hospitationen, Fortbildungssequenzen sowie weiterführende Beratung zur Schul- und Unterrichtsentwicklung Hand in Hand gehen.

Eine erneute Abfrage an die Hospitationsschulen zeigt, dass die Nachfrage weiterhin hoch ist. Die Schulleitung einer Schule, die immer noch jährlich um die 50 Hospitationsgruppen an ihrer Schule betreut hat, meldet zurück: „Wir haben im letzten Jahr einige Hospitationen abgelehnt und werden wohl leider auch weiterhin so verfahren müssen. Neben Ganztag und Inklusion bleibt kaum Zeit für Hospitationen. Dabei könnten wir alle so viel voneinander lernen!“

Schulleitung, Kolleginnen und Kollegen der Hospitationsschulen arbeiten mit hohem Engagement unter zusätzlicher zeitlicher Belastung. Um ihre erfolgreiche Arbeit fortsetzen bzw.

nachfragegerecht steigern zu können, brauchen sie Unterstützung in Form von Anrechnungsstunden. Es ist zu hoffen, dass ein erneuter Antrag auf entsprechende Zuweisung durch die Schulbehörde erfolgreich sein wird.

**Literatur**

DRK-Generalsekretariat (Hrsg.) (2010). Vernetzen und kooperieren. Berlin: DRK-Generalsekretariat.  
Killus, D. (2012). Unterrichts- und Schulentwicklung durch Schulnetzwerke? Das Beispiel Netzwerk Hamburger Hospitationsschulen. In: Hamburg macht Schule 4, S. 34f.  
Spethmann, E. & Korn, B. (2011). „... dieser Tag war eine Initialzündung“ – Ein Hospitationstag als Baustein der Unterrichtsentwicklung. In: Hamburg macht Schule 3, S. 28f.

Kontakt:  
birgit.korn@li-hamburg.de



**journal für begabtenförderung**

Die Analyse und Entfaltung von Begabungen ist eine Herausforderung, die sowohl an Eltern und LehrerInnen als auch an Bildungspolitik und Bildungsforschung gestellt wird. Hier will das *journal für begabtenförderung* unterstützend wirken und Impulse setzen – für eine begabungsfreundliche Lernkultur!

Das Herausgeberteam setzt sich aus PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden zusammen: Christian Fischer (Münster), Ulrike Greiner (Linz), Franz Mönks (Nijmegen), Friedrich Oswald (Wien; bis 2014), Marion Rogalla (Rorschach), Helene Rucker (Graz), Heidrun Stöger (Regensburg), Gabriele Weigand (Karlsruhe).

Das *journal für begabtenförderung* erscheint zweimal jährlich.

Jahresabonnement: EUR 37,80/sfr 49,10

Abonnement ermäßigt (für Studierende): EUR 23,50/sfr 32,60

(mit Inskriptionsbestätigung)

Einzelheft: EUR 23,40/sfr 32,60 (Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)

Abonnementbestellung über aboservice@studienverlag.at

Kooperationspartner: Internationales Centrum für Begabtenforschung: www.icbf.de

Die Themen 2015:

1/2015: Kultur/Gesellschaft/Werte: Internationale Perspektiven zur Begabungs- und Begabtenförderung

2/2015: Diagnostik

www.studienverlag.at