

Julia Vaccaro

## „23+ Starke Schulen“: Ermutigen, Unterstützen und Herausfordern

---

### Zusammenfassung

*Das Programm „23+ Starke Schulen“ in Hamburg unterstützt seit 2013 Schulen in sozialräumlich benachteiligter Lage. Der folgende Bericht der Programmleitung beschreibt und reflektiert die Architektur, Prozesse, Maßnahmen und Wirkungen mit Blick auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung an inzwischen 40 Schulen in herausfordernden sozialen Lagen.*

*Schlüsselwörter: Schulen in herausfordernder Lage; Unterstützungssystem; Schulentwicklung*

### “23+ Strong Schools”: Empowerment, Support, and Challenge

#### Abstract

*The program “23+ Starke Schulen” in Hamburg has been supporting schools in socially disadvantaged locations since 2013. The following report by the program management describes and reflects on the architecture, processes, measures and effects with regard to school and teaching development at now 40 schools in challenging social locations.*

*Keywords: schools in challenging circumstances; support system; school development*

## 1 Zur Einordnung des Programms „23+ Starke Schulen“

Zielsetzung des Hamburger Programms „23+“ ist die Erhöhung der Bildungs- und Teilhabechancen von Kindern und Jugendlichen durch eine Verbesserung ihrer fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Eine wertschätzende Atmosphäre, verbindliche Regeln, eine unterstützende Pädagogik und eine lernförderliche Schulkultur bilden nach Ansicht des Programms den entscheidenden Rahmen, der Schüler\*innen stärkende Lernerfahrungen sammeln lässt. Das Programm setzt dabei an der Einzelschule an, stärkt sie in ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung und ihrer pädagogischen Arbeit, um diese passgenauer an den Bedarfen der Schüler\*innenschaft auszurichten. Das Programm ermöglicht den Schulen über das Prinzip der selbst verantworteten Schule hinausgehende Handlungsfreiräume und bietet zusätzliche, um-

fängliche Unterstützungsmaßnahmen, die sich aus der Bereitstellung von Ressourcen, Schulentwicklungsbegleitung, Kooperation mit Stiftungen bis hin zu durchdachten Baumaßnahmen zusammensetzen. Diese Ressourcen können die Schulen nach ihren individuellen Bedürfnissen akquirieren. Zudem werden die Unterstützungsangebote kontinuierlich vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen weiterentwickelt bzw. angepasst.

„23+ Starke Schulen“ ist 2013 gestartet, hat von 2013 bis 2017 und von 2017 bis 2021 zwei Projektphasen durchlaufen und wird jetzt seit 2021 als verstetigtes Programm fortgesetzt. Die ursprünglich 23 Schulen in deprivierten Lagen sind mit einigen Zu- und wenigen Abgängen zunächst auf 33 und dann auf 40 Schulen angewachsen, von denen sich 5 auch an der Bund-Länder-Initiative „Schule macht stark“ beteiligen.<sup>1</sup> Neben den Schulen und dem Team der Programmleitung aus der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) sind das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI), insbesondere das Referat „Schulentwicklung im System“ mit Schulentwicklungsbegleiter\*innen und Didaktischen Trainer\*innen sowie die zuständigen Schulaufsichten und Kolleg\*innen aus dem Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (IfBQ) beteiligt. Das derzeitige Volumen an Personalressourcen des Gesamtprogramms beläuft sich auf ca. 60 zusätzliche Lehrkräftestellen, die für die Entwicklungsarbeit in den Schulen und das Unterstützungssystem zur Verfügung stehen. Das bedeutet konkret, dass z. B. eine sechszügige Stadtteilschule etwa zwei zusätzliche Lehrkräftestellen erhält und damit über die Vergrößerung des Kollegiums Zeit, Kapazität und Kompetenzen gewinnt, um konzeptionell Neues zu entwickeln, Schüler\*innen z. B. in Kleingruppen besonders intensiv in Lernprozessen zu begleiten oder eine engere Elternarbeit aufzubauen.

Obleich „23+“ an den individuellen Handlungs- und Gestaltungskompetenzen der Einzelschule ansetzt, wurde es konsequent in der landesweiten Systemsteuerung mit samt allen dort verfügbaren Akteur\*innen, Maßnahmen und Strategien verankert. Die langfristige Anlage und der erhebliche Ressourcenrahmen stärken die Entwicklungskapazitäten des jeweiligen einzelschulischen Systems. Zugleich sind die Schulen in ein Netzwerk von Schulen eingebettet, die sich gegenseitig beraten und inspirieren. Dabei folgt „23+“ der Erkenntnis, dass auch Schulen in deprivierten Lagen in ihrer pädagogischen und didaktischen Arbeit erfolgreich sein können, Ressourcen insbesondere in Form von Geld allein aber nicht ausreichen. Das Programm ist also Teil einer systemischen Besserstellung zugunsten von Standorten in schwierigen sozialen Lagen.

## 2 Initiierung des Programms „23+“

Bei der Entstehung des Programms kamen strategische Steuerung und Impulse aus der Schulpraxis zusammen. Zum einen formulierten 2012 alle Wilhelmsburger Schulleitungen einen offenen Brief, in dem sie die Ausgangslagen und Alltags Herausforderungen ihrer Schulen als Kumulation von Problemlagen mit konkreten Daten be-

---

1 <https://www.schumas-forschung.de/de>

schrieben und gesellschaftliche, politische und fachliche Unterstützung einforderten.<sup>2</sup> Zum anderen bettete sich dieses Ereignis in eine länger angelegte politische Prioritätensetzung und administrative Steuerung des Hamburger Schulsystems ein: Schulen mit einem niedrigen Sozialindex erhalten mehr Ressourcen, was sich konkret z. B. in geringeren Klassengrößen, zusätzlicher sonderpädagogischer Förderung, Sprachförderung, Ganztagsressourcen, Kapazitäten für das Vorstellungsverfahren der Viereinhalbjährigen<sup>3</sup> und die Arbeit der Schulverwaltungskräfte, aber auch z. B. bei Honorarmitteln für Lernferien niederschlägt. Mit dem Programm „23+ Starke Schulen“ kommen für die beteiligten Schulen zusätzliche Ressourcen und Unterstützung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung hinzu.

### 3 Identifikation relevanter Schulen

Die Auswahl von Schulen für den Start von „23+“ erfolgte 2013 zunächst konsequent qua Sozialindex unter Berücksichtigung aller Schulformen. Die Konstrukte von Ungleichheit, auf die das Programm bei der Auswahl von Schulen rekurriert, sind damit diejenigen, auf die der Sozialindex referiert: Anteil von Schüler\*innen, die Leistungen nach dem Bildungs- und Teilhabegesetz (BuT) erhalten; Anteil an Schüler\*innen mit nichtdeutscher Familiensprache; Anteil von Schüler\*innen mit Förderbedarf in den Bereichen Lernen, Sprache, soziale und emotionale Entwicklung; Anteil hilfebedürftiger Kinder; Schüler\*innen mit Abitur; Wahlbeteiligung; Arbeitslosigkeit; Empfänger\*innen von Hilfen zur Erziehung gemäß SGB-VIII.

Zugleich wurden schulspezifische Daten zu Lernständen, unterschiedlichen Förderbedarfen, Transferleistungen und pädagogischen Herausforderungen berücksichtigt. Während die erste Projektphase bei der Auswahl ausschließlich dem Kontext (im Sinne der im Sozialindex erfassten Konstrukte) Rechnung trug, fanden in den weiteren Phasen auch die Entwicklungskapazitäten und -wünsche der Einzelschulen Berücksichtigung. Aus der Gruppe der Schulen in deprivierten Lagen wurden neue Netzwerk-Mitglieder auf Basis ihrer Entwicklungsperspektiven und einer mit der zuständigen Schulaufsicht abgestimmten Interessenbekundung in das Programm aufgenommen. Durch diesen Prozess der Beratung und Positionierung hatten die „neuen“ Schulen den Entwicklungsrahmen des Programms bereits für sich aufgespannt und sich mit ihren Prioritäten und Zielen darin verortet.

### 4 Unterstützungsangebote in „23+ Starke Schulen“

„23+“ bietet den Schulen kontinuierliche Unterstützungsangebote, die sowohl auf der Entwicklungsebene der gesamten Schule angesiedelt sind (Schulentwicklungsberatung z. B. zur Leitbildentwicklung und kontinuierlichen Prozessreflexion) als auch auf der Ebene der konkreten fachlichen Unterrichtsentwicklung (Didaktische Trainer\*innen).

2 Vgl. Hamburger Abendblatt vom 11.12.2012: <https://www.abendblatt.de/hamburg/article111938311/Schulleiter-schreiben-Alarmbrief-an-Senator-Rabe.html>

3 <https://www.hamburg.de/bsb/ifbq-vorstellung-viereinhalbjaehriger/>

Zusätzlich bietet das Programm Fortbildungsangebote für Lehrpersonen mit Führungsaufgaben sowie Schulleitungen.

Eine positive Beziehung der Pädagog\*innen mit ihren Schüler\*innen ist für „23+“-Schulen Fundament der täglichen Arbeit und belegter signifikanter Wirkfaktor für Lernerfolge (Hammond et al., 2020). Die Gestaltung einer Lernbeziehung, die von Respekt, Zugewandtheit und Zielstrebigkeit, notwendiger Intervention und einem produktiven Umgang mit Fehlern gekennzeichnet ist, ist bei Schüler\*innen, die in ihren familiären Situationen oftmals Bindungsunsicherheiten erfahren, eine essenzielle Notwendigkeit. Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass Lehrkräfte an Schulen in schwierigen sozialen Lagen u. U. in erheblichem Maße Differenzerfahrungen machen – zwischen schulischen Anforderungen, eigenen Milieuerfahrungen und der Lebenswirklichkeit der Schüler\*innen, die zu einer eigenen Logik des Verhaltens führt.<sup>4</sup> Das umfassende Unterstützungsangebot im Programm ermöglicht es, diese wahrnehmbar und bearbeitbar zu machen, z. B. indem den Kollegien Beobachtungen aus Hospitationen in Lerngruppen zu ihren jeweiligen Fragestellungen zur Verfügung gestellt werden.

Dies ist nur möglich, weil den Schulen für die Bearbeitung ihrer individuellen Schwerpunkte jeweils ein\*e Schulentwicklungsbegleiter\*in fest zugeordnet ist und eine Gruppe didaktischer Trainer\*innen zur Verfügung steht. Angelehnt an Prinzipien der designbasierten Schulentwicklung (Mintrop, 2019) werden hier auf das Lernen bezogene Fragestellungen als Ankerpunkte für Unterrichtsentwicklung erarbeitet, um Alternativen des pädagogischen und didaktischen Handelns zu entwerfen. Daraus resultiert dann operativ eine Vielzahl von schulbezogenen Unterstützungen und Qualifizierungsformaten.

So haben die beteiligten Schulen seit 2013 individuelle Konzepte entwickelt, erprobt, evaluiert, zum Teil auch verstetigt, dokumentiert und transferiert.<sup>5</sup> Beispiele hierfür sind etwa die „Ich-Werkstatt“ als Lernsetting zur individuellen Förderung und Begabungsentwicklung oder die mathematische Frühförderung in der Vorschule. Seit 2018 profitierten die Schulen von der Einbindung erfolgreicher fachdidaktischer Programme wie z. B. dem „Lesetraining nach Bildung durch Schrift und Sprache“ (BiSS) und „Mathe sicher können“. Für die Primarstufe ist hier das tägliche Leseflüssigkeitstraining zu nennen. Dieses wurde u. a. mit der Grundschule Kirchdorf und der Stadtteilschule Wilhelmsburg im Kontext von BiSS<sup>6</sup> entwickelt und in „23+“ von zwölf weiteren Grundschulen und Grundschulabteilungen übernommen. Inzwischen arbeiten mehr als 70 Hamburger Grundschulen nach dieser Methodik. Daten des Salzburger Lesescreenings, die das IfBQ regelhaft auswertet, belegen die positiven Effekte dieses Trainings. Die Entwicklungsthemen der Schulen weisen aber im Sinne der Befähigung zur selbstbestimmten gesellschaftlichen Teilhabe über eine Stärkung der Basiskompetenzen hinaus und nehmen daher auch überfachliche Kompetenzen als Voraussetzung

---

4 Vgl. hierzu die Praxisbausteine der „23+“-Schulen unter <https://www.hamburg.de/23plus/>

5 [www.hamburg.de/praxisbausteine/](http://www.hamburg.de/praxisbausteine/)

6 <https://www.biss-sprachbildung.de/lesefoerderung-hamburg-ausgeweitet/>

für Wissenserwerb und die Steigerung fachlicher Leistungen gezielt in den Fokus (vgl. Sliwka, 2018, S. 37).

Auf der Ebene der Fort- und Weiterbildung wurden durch das Landesinstitut zwei Seminarreihen speziell für „23+“-Schulen konzipiert, zum einen das „Strategische Leitungshandeln“ als mehrtägiges Angebot für Schulleitungsteams. Dieses dient der Erarbeitung inhaltlicher, pädagogischer Bezugspunkte für Leitungshandeln als Grundlage aller Entscheidungen, denn

„[o]hne solche inhaltlichen, gemeinsam geteilten Bezugspunkte, die sich auch in den konkreten Entscheidungen der Leitung manifestieren, [...] wird ein etwaiger Entwicklungsprozess dem ungesteuerten Kräftespiel der kollegialen Heterogenität überantwortet.“<sup>7</sup>

Neu in Erprobung befindet sich derzeit eine Fortbildungsreihe zur Stärkung der Fachleitungen, die fachdidaktische Fragestellungen mit der Steuerung von Unterrichtsentwicklungsprozessen verbindet.

Nicht zuletzt ist die professionelle Lerngemeinschaft der Netzwerkschulen zu nennen, in der Fachvorträge zu Schwerpunktthemen wie z. B. Umgang mit Diversität, Lernen in der Digitalität u. a. m. gemeinsam verarbeitet werden, vertrauliche kollegiale Beratung Platz findet, aber auch gemeinsame Entwicklungsthemen erarbeitet werden.

## 5 Formative interne und externe Evaluation des Programms

Für die oben dargestellten Unterstützungsangebote tragen das Landesinstitut und die Programmleitung maßgeblich Verantwortung. Letztere stellt sicher, dass die Akteur\*innen abgestimmt agieren und die Arbeit im Programm nicht in Parallelprozesse zerfällt. So wird z. B. die Entwicklungsarbeit in „23+“ über eine Ziel- und Leistungsvereinbarung mit der zuständigen Schulaufsicht festgehalten und jährlich im Qualitätsentwicklungsgespräch beraten. Damit ist „23+“ eingebettet in die regelhaften Routinen der Qualitätssicherung und -entwicklung, die im Schulsystem insgesamt zum Einsatz kommen. Schulleitung, Schulbegleitung, Schulaufsicht und Programmleitung führen darüber hinaus in regelmäßigem Turnus sogenannte „4 gewinnt-Gespräche“, um gemeinsam aus den unterschiedlichen Professionen heraus zum Erfolg der Programmschulen beizutragen.

Bislang wurde die umfassende Hamburger Datenlage bezogen auf die Einzelschule in den regelhaften Schulentwicklungsprozessen systematisch genutzt. Gleichwohl steht die Evaluation von „23+ Starke Schulen“ noch aus. Mit der dritten Phase wurde nun eine Evaluation initiiert, um Wirkannahmen, Effekte und Gelingensbedingungen im Programm selbst dezidiert zu untersuchen. Die Ergebnisse sollen gemeinsam mit Erkenntnissen aus anderen Programmen wie „Schule macht stark“, „Bildung durch

---

7 Vgl. Bildung.Komplex – Netzwerk für komplexe Entwicklungen im Bildungswesen (2021, S. 288)

Sprache und Schrift“, „Mathe sicher können“ oder „Aufholen nach Corona“ in eine Gesamtstrategie zum Umgang der Schule mit sozialer Ungleichheit einfließen.

Auch wenn dies aussteht, so ist aus den umfangreichen Erfahrungen aus der Programmarbeit in „23+“ deutlich festzustellen, dass es lohnt, Handlungsstrategien als Praktiken der Ermutigung und Unterstützung zu entwerfen und alle Ebenen des Schulsystems als Beteiligte sowie auch Partner\*innen aus der Wissenschaft einzubinden.

## Literatur und Internetquellen

23+ Starke Schulen. <https://www.hamburg.de/23plus/>

*Bildung durch Sprache und Schrift (BiSS)*. <https://www.biss-sprachbildung.de/verbund/systematische-lesefoerderung-in-der-grundschule-biss-lesetraining>.

Bildung.Komplex – Netzwerk für komplexe Entwicklungen im Bildungswesen. (2021). Im „Modus des Reagierens“ – Leitung in schwieriger Lage. In S. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2021. Impulse aus Wissenschaft und Praxis - Schwerpunkt: Herausforderungen in Schule* (S. 288–308). Wolters Kluwer.

Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24 (2), 97–140.

Hamburger Abendblatt (2012, 11. Dezember). *Ein Dokument der Verzweiflung: Mehr als die Hälfte der Drittklässler auf den Elbinseln sind auf dem Stand der ersten Klasse*. [www.abendblatt.de/article111938311/Schulleiter-schreiben-Alarmbrief-an-Senator-Rabe.html](http://www.abendblatt.de/article111938311/Schulleiter-schreiben-Alarmbrief-an-Senator-Rabe.html)

*Mathe sicher können*. <https://mathe-sicher-koennen.dzlm.de/>

Mintrop, R. (2019). Designbasierte Schulentwicklung – ein kurzer Abriss. In C. Schreiner, C. Wiesner, S. Breit, P. Döbelstein, M. Heinrich & U. Steffens (Hrsg.), *Praxistransfer Schul- und Unterrichtsentwicklung* (S. 35–48). Waxmann.

Sliwka, A. (2018). *Pädagogik der Jugendphase. Wie Jugendliche engagiert lernen*. Beltz.

Julia Vaccaro, Programmleitung 23+ Starke Schulen.

E-Mail: [Julia.Vaccaro@bsb.hamburg.de](mailto:Julia.Vaccaro@bsb.hamburg.de)

Korrespondenzadresse: Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg, Hamburger Str. 31, 22083 Hamburg