

4 Akteure bei der Erstellung des SEP

„Der zentrale Schlüssel zu Erfolg liegt darin, Strukturen zu schaffen, innerhalb derer auch über Ebenen hinweg zusammengearbeitet werden kann, um ein gemeinsames Verständnis von Bildung und deren Zielen zu entwickeln (Hatch, 2021).“

Sliwka/Klopsch (2024), S. 69.

Schulaufsicht fungiert als entscheidendes Bindeglied, indem sie staatliche Vorgaben interpretiert, kontextualisiert und die Schulen bei der Implementierung individuell unterstützt.

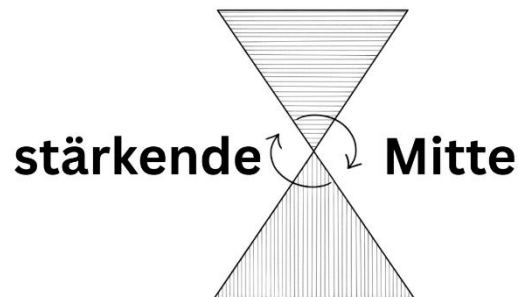
Das Konzept „Leading from the middle“ betont im Kontext des Bildungswesens einen Führungsansatz, bei dem Führung aus der „stärkenden Mitte“ heraus gedacht wird: Schulaufsicht und Schulleitung als zentrale Rolle bei der Steuerung von Bildungssystemen (vgl. Sliwka/ Klopsch, 2024, S. 70).

Schulleitungen sind ebenfalls zentrale Akteure, da sie diese Vorstellungen auf ihre konkrete Schule übertragen, Lehrkräfte in den Prozessen mitnehmen bzw. gemeinsam mit ihnen entwickeln und die lokalen Verbesserungsprozesse im besten Fall beratend mit der Schulaufsicht steuern.

Als konkretes Umsetzungsbeispiel führen Sliwka/Kopsch die Idee von Schulfamilien an, hierbei handelt es sich um regelmäßige Treffen von Schulleitungen verschiedener Schulen innerhalb einer Region, die durch die Schulaufsicht koordiniert und geleitet werden.

Schulentwicklung ist kein Projekt für zwischendurch. Sie erfordert vielmehr eine sorgfältige, langfristige Planung und Umsetzung, um wirklich nachhaltig und wirksam zu sein. Emmerich und **Maag-Merki** (2019) zeigen auf, dass es zahlreiche Faktoren gibt, die auf eine nachhaltige Schulentwicklung einwirken. Hierzu zählen u. a.:

- bildungspolitische Rahmenbedingungen
- schulinterne und schulexterne Ressourcen
- externe Unterstützung
- Monitoringsysteme
- Schulleitung
- Kooperation zwischen Lehrpersonen
- Feedbacksysteme
- Partizipation der Eltern und Erziehungsberechtigten
- das Schul- und Klassenklima etc.



© Erstellt mit Gemini 2.5 am 23.10.25: Leading from the middle

Hinter all diesen Aspekten stehen erhebliche Anforderungen an Kapazitäten, Personal und Zeit – Faktoren, die Schulen aktuell vor zahlreiche Herausforderungen stellen und Schulentwicklung mit sinnvollen Zielen umso notwendiger machen. Damit eine Schule ihre Schulentwicklungskapazität optimal nutzen kann, sind passgenaue Strategien von Bedeutung. Diese ermöglichen es, Herausforderungen zielgerichtet und ressourcenschonend zu begegnen.

Doch wer oder was verbirgt sich hinter dieser Kapazität? Es ist das gebündelte Potenzial einzelner Personen, von Teams und der Schule als Ganzes, das Entwicklung ermöglicht (vgl. Abb. „Schulentwicklungskapazität“).

Das Kapazitätenmodell erklärt, wie Schulentwicklung erfolgreich gelingen kann. Es geht davon aus, dass dies kein Zufall ist, sondern bestimmte Fähigkeiten und Ressourcen – sogenannte Kapazitäten – dafür notwendig sind. Stellen Sie sich diese Kapazitäten wie wichtige Bausteine vor, die zusammenwirken und einer Schule helfen, sich ständig weiterzuentwickeln.



Abb. Schulentwicklungskapazitätenmodell übersetzt in Anlehnung SIC-AL nach Mitchell and Sackney, 2011; Slegers et al., 2013; Feldhoff et al., 2015; Hallinger & Heck, 2011; Lomos et al., 2011 – siehe auch Katharina Maag-Merki: Präsentation im Kontext des Netzwerktreffens Schulentwicklung am 14. März 2019: School Improvement Capacity for Academic Learning (SIC-AL), Folie 26.

Dieses Modell gliedert sich in drei zentrale Bereiche von Kapazitäten:

- Zuerst haben wir die **Organisationskapazitäten**: Die Struktur und das System der Schule stehen im Mittelpunkt. Man fragt sich zum Beispiel: Wie ist unsere Schule überhaupt aufgebaut und organisiert? Dazu zählt, ob es eine motivierende und beteiligende Führung gibt, wie die Beziehungen untereinander gestaltet sind, wie das allgemeine Schulklima ist, wie Ressourcen verwaltet werden und wie alle Beteiligten, also die sogenannten Stakeholder, in die Schulentwicklung einbezogen werden.
- Der zweite Bereich sind die **persönlichen Kapazitäten**: In diesem Bereich konzentrieren wir uns auf die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften jeder einzelnen Lehrkraft. Fragen hierzu sind: Welche fachlichen und pädagogischen Kompetenzen bringen die Lehrkräfte mit? Gibt es einen aktiven und reflektierten Wissensaufbau bei jedem Einzelnen? Und welche Rolle spielen das Wissen, die Fähigkeiten, die Überzeugungen und die Motivation jeder Lehrkraft für den Schulerfolg?
- Als Drittes gibt es die **zwischenmenschlichen Kapazitäten**, die die gemeinsamen Fähigkeiten und das Miteinander ansprechen. Man fragt sich: Was ist unsere Haltung? Haben wir gemeinsame Werte und eine gemeinsame Vision für unsere Schule? Findet kollektives Lernen statt? Und gibt es gemeinsame Vorgehensweisen, zum Beispiel bei der Problemlösung und der Weiterentwicklung? Besonders wichtig in diesem

Zusammenhang ist auch das Schulklima. So unterscheidet man zwischen dem 'kognitiven Klima', d. h. wie Wissen aktiv aufgebaut und reflektiert wird, und dem 'affektiven Klima', das sich auf Vertrauen und fürsorgliche Beziehungen zwischen allen Beteiligten an der Schule bezieht.

Alle diese Kapazitäten verfolgen ein klares Ziel: Sie sollen den Fokus auf den Unterricht, das Lernen und die kontinuierliche Verbesserung legen. Letztlich geht es immer darum, die Qualität des Lernens aller Schülerinnen und Schüler zu verbessern.

Das Kapazitätenmodell zeigt, dass erfolgreiche Schulentwicklung ein vielschichtiger Prozess ist. Er hängt nicht nur von einzelnen Personen ab, sondern vom Zusammenspiel individueller Kompetenzen, organisatorischer Strukturen und einer positiven Schulkultur.

Ausführliche Informationen und weitere Materialien zu diesem Thema finden Sie unter:

- **Maag Merki, K. (2021, November 29): Was verstehen wir unter der Schulentwicklungskapazität einer Schule?** Universität Zürich. Institut für Erziehungswissenschaften.; Universität Zürich.
- Materialien aus Schule Macht Stark: **Inhaltscluster Schulentwicklung und Führung an der UDE**
- **Das SchuMaS-Kartenset:** Schulentwicklungskapazitäten identifizieren und stärken

One size fit all – das ist nicht der Weg!

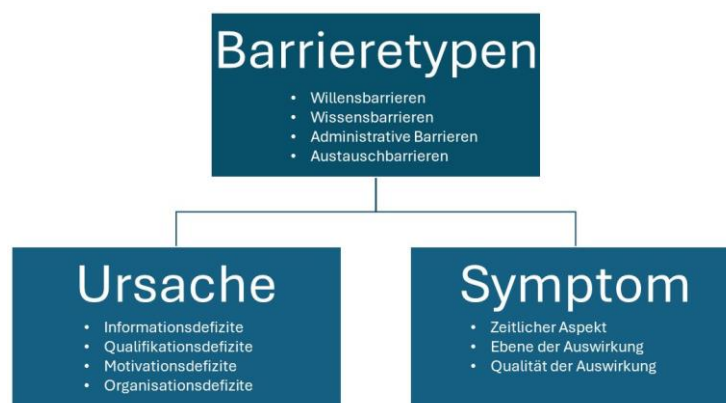
Gute Qualität in Schule braucht individuelle Lösungen!

(Zitat Prof. Dr. Nina Bremm, Onlinevortrag am 23.10.2025, ISB)

Um gute individuelle Lösungen in der Schulentwicklung zu erreichen, braucht es Raum und Zeit zum Ausprobieren. Aber vor allem braucht es Akteure, die sich auf das Entwickeln einlassen. Laut Wagner (2025, Kap. 1.1) gibt es hinderliche und förderliche Faktoren, die eine entscheidende Rolle dabei spielen, inwiefern Schulentwicklung gut oder schlecht gelingen kann.

Schulentwicklung und die Einführung neuer Methoden stoßen oft auf Innovationsbarrieren – Einflussfaktoren, die den Erfolg der Umsetzung verhindern oder verzögern können. Es ist hilfreich, Barrieren in eine latente Ursache (den nicht direkt erkennbaren Grund, z. B. fehlende Infrastruktur oder mangelnde Kenntnisse) und ein sichtbares Symptom (die beobachtbare Auswirkung, die sich oft als Widerstand zeigt) zu gliedern. Dieser Widerstand ist nicht immer negativ: Während destruktiver Widerstand die Innovation stoppen will, hilft konstruktiver Widerstand, Mängel aufzudecken und das Vorhaben zu verbessern.

Barrieren können auf verschiedenen Ebenen entstehen (individuell, organisatorisch, gesetzlich) und sind oft subjektiv gefärbt, da persönliche Erfahrungen und die Position an der Schule die Wahrnehmung beeinflussen. Wichtig ist, dass Barrieren in der Regel nicht vollständig beseitigt werden müssen, sondern graduell überwunden werden können, indem man ihre Wirkung durch kreative Lösungen abschwächt und so den Wandel vorantreibt.



© ISB, eigene Abbildung nach: Wagner, A. (2025): Abb. 6. Ursachen und Symptome unterschiedlicher Barrieretypen (Abbildung in Anlehnung an Mirow 2019, S. 3)

Dr. Anne Wagner (2025): „In jedem Schulentwicklungsprozess kann es an unterschiedlichen Stellen Innovationsbarrieren geben. Daher ist es wichtig, Mechanismen für deren Überwindung zu kennen und zu nutzen. Hier spielen Promotionsaktivitäten eine entscheidende Rolle.

	Fachpromotor	Machtpromotor	Prozesspromotor	Beziehungspromotor
Machtquelle	Objektspezifisches Fachwissen	Hierarchisches Potenzial	Organisationskenntnis & Kommunikation	Sozialkompetenz & Netzwerkwissen
Leistungsbeitrag	Ideengenerierung, Konzeptentwicklung & Schulung	Zielvorgabe, Bereitstellung von Ressourcen, Wertschätzung & Motivation	Teambuilding, Vermittlung, Prozesssteuerung & Koordination	Anregung & Umsetzung von Kooperationen mit externen Partnern
Typischerweise Überwindung	Wissensbarrieren	Willensbarrieren	Administrative Barrieren	Austauschbarrieren

© Erstellt von Dr. Anne Wagner, 2025

Promotionsaktivitäten werden von Promotoren erbracht. Promotoren sind Personen, die den Innovationsprozess intensiv fördern und diesen über ihre üblichen beruflichen Aufgaben hinaus mit persönlichem Engagement und Energie erfolgreich umsetzen wollen. Zur Überwindung vorhandener Innovationsbarrieren bringen sie zielgerichtet Leistungsbeiträge als antreibende Kraft in den Veränderungsprozess ein.

Es können vier Promotorenrollen differenziert werden, die sich anhand ihrer Leistungsbeiträge und der ihnen zur Verfügung stehenden Machtquellen unterscheiden lassen: Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotor.

In Schulen können unterschiedliche Akteure Promotorenrollen einnehmen, zum Beispiel Schulleitungen, IT-Verantwortliche, Fachbereichsleitungen, Mitglieder einer Steuerungsgruppe. Zentral ist dabei, dass die Akteure ein großes Interesse am Voranbringen von Schulentwicklung haben. Einen Überblick über die Machtquellen und Leistungsbeiträge der einzelnen Promotorenrollen bietet die aufgeführte Tabelle. Weiterführende Informationen zu Promotionsaktivitäten im schulischen Kontext in Wagner & Gerholz (2022): <https://www.medienpaed.com/article/download/1349/1171/6961>.

Eine empirische Studie im Kontext der Digitalisierung (Wagner 2024) hat gezeigt, dass das Vorhandensein von Promotionsaktivitäten überaus entscheidend für den Erfolg von Schulentwicklung ist. Ob Innovationsbarrieren vorhanden sind oder nicht, ist dabei jedoch vollkommen irrelevant. Bei erfolgreichen Schulentwicklungsprozessen kommt insbesondere dem Fachpromotor eine herausragende Bedeutung zu. Das Vorhandensein von Inhaltswissen zum Schulentwicklungsgegenstand sowie die Weitergabe im Kollegium sind zentrale Promotionsaktivitäten. Vorhandene Innovationsbarrieren begünstigen jedoch erheblich das Scheitern von Schulentwicklungsprozessen. Aus praktischer Sicht kann es damit relevant sein, insbesondere Akteure der Schulfamilie zu fördern, die Promotorenrollen übernehmen und somit einen wichtigen Beitrag zum Überwinden von Innovationsbarrieren und dem Gelingen von Schulentwicklung liefern. Ihr Engagement ist essenziell für den Schulentwicklungsprozess.“

Die folgenden Kapitel befassen sich mit den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren, die für die Entwicklung eines Schulentwicklungsprogramms an der individuellen Schule von besonderer Bedeutung sind: Schulleitung, Schulentwicklungsgruppe, weitere Akteure wie Elternbeirat, Schülermitverantwortung, Kollegium etc. sowie möglichen Unterstützungssystemen

Literaturangaben Kapitel 4:

- ISB (2024): Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung. Abrufbar unter: https://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/fileadmin/user_upload/Schulentwicklung/Qualitaetsverständnis/Evaluation/Broschuere_ISB_QA_25_Seiten_Stand_01032024.pdf
- Kliebisch, U. W., Fleskes, H. D. & Basten K. H. (1997): Schule mit Profil: Bausteine zur Schulprogramm-Entwicklung. Baltmannsweiler, Schneider, Hohengehren.
- Brückel, F./Guerra, R./Kuster, R. u. a. (2023): Schulentwicklung – gemeinsam unterwegs. Veränderungsprozesse analysieren, planen, und reflektieren. hep Verlag.
- Buchen, H./Rolf H.G. (Hrsg.) (2016): Professionswissen Schulleitung, Weinheim Basel, Beltz Verlag.
- Buhren, C./ Rolf H. G. (2017): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. 2. Auflage. Beltz Verlag.
- Huber, St. G. (2014): Kooperative Führung und System Leadership. In: Arnold, R./Prescher, Th.: Schulentwicklung systemisch gestalten. Wege zu einem lebendigen und nachhaltigen Lernen in Schule und Unterricht, Wolters Kluwer. S. 97-118.
- ISB (2024): Positive Schulentwicklung – Interview mit Prof. Ulrike Lichtinger. Zuletzt abgerufen unter: <https://www.isb.bayern.de/grundsatzthemen/paedagogische-grundsatzfragen/inklusion/inpose/pose/>
- ISB (2024), Schulleitung als Gatekeeper – Baustein in: Haltung und Handlungssicherheit – Schulentwicklung bei herausforderndem Verhalten. Zuletzt abgerufen am 20.5.25 unter: <https://isb-magazin.de/haltung-und-handlungssicherheit/theorie-gatekeeper>
- Kuhn, A. (2023): Wie Schulen und Schulaufsichten besser zusammenarbeiten können. Ein Interview mit Prof. Anne Sliwka. Verfügbar unter: <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/schulfamilien-anne-sliwka-wie-schulen-besser-zusammenarbeiten-koennen/>.
- Maag Merki, K. (2019): Die Rolle der externen Evaluation zwischen Einzelschule und Schul-system: Welche aktuelle und künftige Bedeutung kommt der externen Schulevaluation im System der Educational Governance zu? Vortrag: Netzwerk Schulentwicklung am 14. März 2019. Zuletzt abgerufen am 20.5.25 unter: <https://netzwerk-schulentwick-lung.de/assets/files/Tagung%20Netzwerk%20Schulentwicklung%20Zu%CC%88rich%20Ma%CC%88rz%202019%20-%20Pra%CC%88sentation%20Maag%20Merki.pdf>
- Maag Merki, K./Schäfer, L. u. a. (2022): Was zeichnet eine hohe Schulentwicklungskapazität aus? In: Pädagogik, Ausgabe 6, Jahr 2022, S. 32-36.
- Sliwka, A./Klopsch, B. (2024): Das lernende Schulsystem. Paradigmenwechsel in der Bildung. Beltz.