

Educational Governance

Kathrin Dederling · Klaus-Jürgen Tillmann  
Martin Goecke · Melanie Rauh

# Wenn Experten in die Schule kommen

Schulentwicklungsberatung –  
empirisch betrachtet

 Springer VS

Educational Governance

Kathrin Dederling · Klaus-Jürgen Tillmann  
Martin Goecke · Melanie Rauh

# Wenn Experten in die Schule kommen

Schulentwicklungsberatung –  
empirisch betrachtet

 Springer VS

---

# Educational Governance

## Band 23

### **Herausgegeben von**

H. Altrichter, Linz, Österreich

Th. Brüsemeister, Gießen, Deutschland

U. Clement, Kassel, Deutschland

M. Heinrich, Hannover, Deutschland

R. Langer, Linz, Österreich

K. Maag Merki, Zürich, Schweiz

M. Rürup, Wuppertal, Deutschland

J. Wissinger, Gießen, Deutschland

**Herausgegeben von**

H. Altrichter  
Johannes Kepler Universität  
Linz, Österreich

Th. Brüsemeister  
Justus-Liebig-Universität  
Gießen, Deutschland

U. Clement  
Universität Kassel  
Kassel, Deutschland

M. Heinrich  
Leibniz Universität  
Hannover, Deutschland

R. Langer  
Johannes Kepler Universität  
Linz, Österreich

K. Maag Merki  
Universität Zürich  
Zürich, Schweiz

M. Rürup  
Bergische Universität Wuppertal  
Wuppertal, Deutschland

J. Wissinger  
Justus-Liebig-Universität  
Gießen, Deutschland

---

Kathrin Dederling • Klaus-Jürgen Tillmann  
Martin Goecke • Melanie Rauh

# Wenn Experten in die Schule kommen

Schulentwicklungsberatung –  
empirisch betrachtet

Prof. Dr. Kathrin Dederling  
Universität Vechta, Deutschland

Martin Goecke  
Universität Bielefeld, Deutschland

Prof. Dr. Klaus-Jürgen Tillmann  
Universität Bielefeld, Deutschland

Melanie Rauh  
Universität Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-01401-8  
DOI 10.1007/978-3-658-01402-5

ISBN 978-3-658-01402-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

---

# Inhalt

Vorbemerkungen	11
<b>1 Externe Schulentwicklungsberatung – was ist das?</b>	<b>13</b>
1.1 Berater in der Schule – vier Beispiele	13
1.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	16
1.3 Arbeitsdefinition und Forschungsperspektive	18
<b>2 Der theoretische Blick auf die externe Schulentwicklungsberatung</b>	<b>21</b>
2.1 Beratung und Beratungstheorien	24
2.1.1 Organisationale Beratung als soziales System	25
2.1.2 Die Arbeitsweisen der Berater	28
2.1.3 Relevanz für die Forschung zur Schulentwicklungsberatung	34
2.2 Schulentwicklung und Schulentwicklungstheorie	35
2.2.1 Schulentwicklung und Schulqualität	36
2.2.2 Konzepte zur Weiterentwicklung der Einzelschule	37
2.2.3 Relevanz für die Forschung zur Schulentwicklungsberatung	38
2.3 Gesellschaftliche Steuerung und Educational Governance	40
2.3.1 Governance als interdisziplinäres Konzept	41
2.3.2 Educational Governance und die Analyse des Bildungssystems	42
2.3.3 Relevanz für die Forschung zur Schulentwicklungsberatung	44
2.4 Forschungsperspektiven	46

<b>3 Fragestellungen und methodisches Vorgehen</b>	49
3.1 Die eigene Studie im Überblick	49
3.2 Die standardisierte Schulleiterbefragung: Beratungsaktivitäten in Schulen der Sekundarstufe	51
3.2.1 Fragestellungen	51
3.2.2 Gesamterhebung und Rücklauf	51
3.2.3 Erhebungsinstrument und Durchführung der Befragung	52
3.2.4 Auswertung der Befragung	53
3.3 Die Schulfallstudien: Rekonstruktion von Beratungsfällen	54
3.3.1 Fragestellungen	54
3.3.2 Fallstudien als Forschungsansatz	55
3.3.3 Auswahl der Fälle	56
3.3.4 Kombination der Erhebungs- und Auswertungsverfahren	60
3.3.5 Inhaltsanalyse von Dokumenten zum Beratungsprozess	61
3.3.6 Qualitative Interviews mit Beteiligten am Beratungsprozess	63
3.3.7 Standardisierte Befragungen der Lehrerkollegien	66
3.3.8 Fallvergleich und Verallgemeinerungen	68
3.4 Exkurs: Infrastruktur der Schulentwicklungsberatung in Nordrhein-Westfalen	68
3.4.1 Staatliche Einrichtungen	69
3.4.2 Bertelsmann Stiftung	71
3.4.3 Weitere Stiftungen	71
3.4.4 Projekte in Kooperation von Schulministerium und Bertelsmann Stiftung	72
3.4.5 Regionale Infrastruktur im Mehrebenenmodell	76
<b>4 Externe Schulentwicklungsberatung in Nordrhein-Westfalen – Ergebnisse der Schulleitungsbefragung</b>	79
4.1 Häufigkeit und Begründung von externer Beratung	79
4.1.1 Beratung nach Schulformen	79
4.1.2 Beratung nach Schulgröße	81
4.1.3 Beratung und Schulentwicklungsprojekte	82
4.1.4 Begründung von externer Beratung	84
4.1.5 Zusammenfassung	85
4.2 Niveau der Schulentwicklung und externe Beratung	86
4.2.1 Das Niveau der Schulentwicklung – eine Begriffsbestimmung	86

4.2.2	Schulentwicklungsindex nach Schulform und Schulgröße . . . . .	87
4.2.3	Schulentwicklungsindex und Beteiligung am Projekt Selbstständige Schule . . . . .	89
4.2.4	Schulentwicklungsindex und Beratungshäufigkeit . . . . .	91
4.2.5	Zusammenfassung . . . . .	92
4.3	Struktur der Beratungstätigkeit . . . . .	93
4.3.1	Berufliche Herkunft der Berater . . . . .	93
4.3.2	Dauer der Beratung . . . . .	97
4.3.3	Vermittlung der Berater . . . . .	99
4.3.4	Finanzierung der Beratung . . . . .	104
4.3.5	Gesamtkosten der Beratung . . . . .	106
4.3.6	Zusammenfassung . . . . .	109
4.4	Arbeitsformen und Inhalte der Beratung . . . . .	110
4.4.1	Arbeitsformen und ihre Typisierung . . . . .	110
4.4.2	Arbeitsformen und Beratungsstruktur . . . . .	113
4.4.3	Inhalte der Beratung . . . . .	117
4.4.4	Zusammenfassung . . . . .	126
4.5	Ergebnisse der Beratung und deren Bewertung . . . . .	127
4.5.1	Produkte der Beratung . . . . .	128
4.5.2	Ergebnisse auf der Handlungsebene . . . . .	131
4.5.3	Kompetenzen der Berater . . . . .	133
4.5.4	Bewertung des Nutzens für die Schule . . . . .	138
4.5.5	Zusammenfassung . . . . .	142
4.6	Zusammenfassung und theoretische Einordnung . . . . .	143
<b>5</b>	<b>Unternehmensberater und schulische Organisationsentwicklung – drei Fallstudien</b> . . . . .	<b>145</b>
5.1	Das Gymnasium Dingtrup: die Management-Qualifizierung der Funktionsträger . . . . .	146
5.1.1	Einführung . . . . .	146
5.1.2	Die Vorbereitung der Beratung . . . . .	150
5.1.3	Die Durchführung der Beratung . . . . .	154
5.1.4	Die nachträgliche Betrachtung . . . . .	163
5.2	Das Gymnasium Schilftal: die Installation klassenbezogener Lehrerteams . . . . .	171
5.2.1	Einführung . . . . .	171
5.2.2	Die Vorbereitung der Beratung . . . . .	175
5.2.3	Die Durchführung der Beratung . . . . .	179
5.2.4	Die nachträgliche Betrachtung . . . . .	192

5.3	Die Integrierte Gesamtschule Balstadt: die missglückte Stärken-Schwächen-Analyse . . . . .	200
5.3.1	Einführung . . . . .	200
5.3.2	Die Vorbereitung der Beratung . . . . .	204
5.3.3	Die Durchführung der Beratung . . . . .	210
5.3.4	Die nachträgliche Betrachtung . . . . .	222
5.4	Zwischenfazit . . . . .	228
<b>6</b>	<b>Schulpraktiker als Berater bei der Unterrichtsentwicklung – drei Fallstudien . . . . .</b>	<b>231</b>
6.1	Die Hauptschule Waldschatten: Methodencurriculum als Lernen vom Kompetenzteam . . . . .	231
6.1.1	Einführung . . . . .	232
6.1.2	Die Vorbereitung der Beratung . . . . .	234
6.1.3	Die Durchführung der Beratung . . . . .	238
6.1.4	Die nachträgliche Betrachtung . . . . .	244
6.2	Die Realschule Heitwiese: Methodencurriculum als Lernen von der Nachbarschule . . . . .	251
6.2.1	Einführung . . . . .	252
6.2.2	Die Vorbereitung der Beratung . . . . .	254
6.2.3	Die Durchführung der Beratung . . . . .	258
6.2.4	Die nachträgliche Betrachtung . . . . .	266
6.3	Die Integrierte Gesamtschule Gelder: Qualifizierung für die Arbeit in heterogenen Lerngruppen . . . . .	272
6.3.1	Einführung . . . . .	272
6.3.2	Die Vorbereitung der Beratung . . . . .	276
6.3.3	Die Durchführung der Beratung . . . . .	283
6.3.4	Die nachträgliche Betrachtung . . . . .	293
6.4	Zwischenfazit . . . . .	300
<b>7</b>	<b>Systematischer Fallvergleich und theoretische Einordnung . . .</b>	<b>303</b>
7.1	Zwei Fälle und der maximale Kontrast . . . . .	304
7.1.1	Rahmenbedingungen und Ausgangssituation . . . . .	304
7.1.2	Einstieg und Zielsetzungen . . . . .	306
7.1.3	Akteure und ihre Kooperation . . . . .	307
7.1.4	Ergebnisse und ihre Bewertung . . . . .	308
7.1.5	Zwischenfazit . . . . .	309

---

7.2	Sechs Fälle und drei minimale Kontraste	310
7.2.1	Schulnahe Berater als Experten für Unterrichtsentwicklung	310
7.2.2	Schulferne Berater als Experten für Organisationsentwicklung	311
7.2.3	Übergänge: schulnahe oder schulferne Beratung, Prozess- oder Fachberatung?	312
7.2.4	Zwischenfazit	312
7.3	Verlauf und Ergebnisse der Beratungsprozesse	313
7.3.1	Einstieg und Zielsetzungen	313
7.3.2	Akteure und ihre Kooperation	315
7.3.3	Ergebnisse und ihre Bewertung	317
7.4	Theoretische Einordnung des Fallvergleichs	319
7.4.1	Beratungstheoretische Interpretation	320
7.4.2	Schulentwicklungstheoretische Interpretation	324
7.4.3	Governancetheoretische Interpretation	327
<b>8</b>	<b>Fazit und Perspektive</b>	<b>333</b>
8.1	Die Hauptergebnisse	333
8.1.1	Häufigkeiten von Schulentwicklungsberatung	334
8.1.2	Typen und Themen der Beratung	334
8.1.3	Die Kooperation der Akteure	336
8.1.4	Regionale Vernetzung und neue Akteure	337
8.1.5	Die Bewertung der Beratungsprozesse	338
8.2	Perspektiven der Schulentwicklung	339
8.3	Perspektiven weiterer Forschung	341
8.3.1	Erweiterung der Forschungsfelder	342
8.3.2	Effekte der Beratungstätigkeit	343
8.4	Schluss	345
<b>9</b>	<b>Literatur</b>	<b>347</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b>	<b>357</b>
10.1	Informationen zur Faktorenanalyse in Kapitel 4.4.1	357
10.2	Dokumentenlisten für die Fallstudien in Kapitel 5 und 6	361
	Zu den Autorinnen und Autoren	375

---

## Vorbemerkungen

Das vorliegende Buch präsentiert die Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojekts („Wie beraten Berater?“ – WIBB), das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziert und am Fachbereich Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld durchgeführt wurde. An der Projektarbeit beteiligt waren: Klaus-Jürgen Tillmann (2006–2012), Martin Goecke (2008–2012), Melanie Rauh (2008–2012), Helen Knauf (2006–2009) und Kathrin Dederling (2009–2012). Der Forschungsantrag wurde 2007 der DFG vorgelegt (vgl. Tillmann & Knauf 2007) und 2008 bewilligt. Parallel zu diesem Bewilligungsprozess wurde von 2007 bis 2009 eine Vorstudie erstellt, deren Ergebnisse an anderer Stelle präsentiert wurden (vgl. Knauf et al. 2010).

Die Hauptstudie, über die in diesem Buch berichtet wird, wurde von 2010 bis 2012 durchgeführt. Es ist eine Gemeinschaftsarbeit der Autorinnen und Autoren dieses Bandes, die in Kooperation und Arbeitsteilung entstanden ist. Kathrin Dederling hat dabei federführend die Kapitel 1, 3, 5.3 und 6.1 bearbeitet, Klaus-Jürgen Tillmann die Kapitel 2, 5.2 und 6.3. Martin Goecke hat das Kapitel 4 erstellt und Kapitel 6.2 federführend bearbeitet, Melanie Rauh war federführend für die Kapitel 3.4 und 5.1 zuständig. Die Kapitel 7 und 8 sind eine Gemeinschaftsproduktion aller vier Autorinnen und Autoren.

Unser Dank gilt allen Lehrkräften und Schulleitungen, die sich an unseren Erhebungen beteiligt haben – und die damit die Datengrundlage für unsere empirischen Analysen gelegt haben. Dieser Dank gilt in besonderer Weise den sechs Schulen, an denen wir Fallstudien durchführen durften. Sie haben sich unserem Anliegen in vertrauensvoller Weise geöffnet und standen für Gespräche und Rückfragen immer wieder zur Verfügung. Ihre kritische Sichtung unserer Zwischenergebnisse hat uns sehr geholfen, unsere Beschreibungen und Einschätzungen abzusichern. In diesen Dank beziehen wir selbstverständlich auch die Schulentwicklungsberater dieser sechs Schulen ein, die uns für ausführliche Interviews

zur Verfügung standen und die uns dabei differenzierte Einblicke in ihre Arbeitsweisen ermöglichten.

Wenn wir anschließend die Ergebnisse unserer Forschung präsentieren, so geschieht dies in den folgenden Schritten: Im ersten Schritt verdeutlichen wir, welche Sachverhalte, Ereignisse und Prozesse mit dem Begriff der externen Schulentwicklungsberatung gemeint sind. Kurz: Der Gegenstandsbereich wird eingegrenzt und definiert (Kap. 1). Im zweiten Schritt fragen wir, an welchen erziehungs- und sozialwissenschaftlichen Theorien sich eine Forschung zu diesem Gegenstandsbereich orientieren kann (Kap. 2). Danach stellen wir unsere Studie methodisch vor (Kap. 3). Anschließend stehen die Ergebnisse im Mittelpunkt: Ergebnisse einer standardisierten Befragung von Schulleitungen (Kap. 4) und Ergebnisse von sechs Fallstudien an Schulen der Sekundarstufe (Kap. 5 und 6). Danach erfolgt ein systematischer Fallvergleich (Kap. 7). Abschließend fassen wir die Ergebnisse zusammen und entwickeln Perspektiven für die Schulentwicklung und für die weitere Forschung zur Schulentwicklungsberatung (Kap. 8).

---

# Externe Schulentwicklungsberatung – was ist das?

# 1

Dass Schulen sich engagiert um eine Weiterentwicklung ihrer Organisation und ihrer pädagogischen Arbeit bemühen, dass sie dabei auf systematische Konzepte und erprobte Verfahren der Schulentwicklung zurückgreifen, ist als Praxis inzwischen weit verbreitet. Wer dieses Feld der schulischen Qualitätsentwicklung beobachtet, ist in den letzten Jahren immer häufiger auf einen zunächst neuen Sachverhalt gestoßen: Schulen betreiben ihre Schulentwicklung nicht mehr nur allein aus eigener Kraft; sie engagieren vielmehr zusätzlich Experten „von außen“, um sich beraten und anleiten zu lassen. Das bedeutet zugleich: Immer mehr Menschen (mit ganz unterschiedlichen Ausbildungen) bieten sich den Schulen als Schulentwicklungsberater an. Hier ist inzwischen ein Markt entstanden, auf dem nicht nur staatliche Einrichtungen (z. B. Fortbildungsinstitute oder auch regionale „Kompetenzteams“), sondern auch kommerzielle Unternehmensberatungen als Anbieter auftreten. Genau dies ist das Feld, um das es in dieser Studie geht: die Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen durch externe Berater. Zunächst machen wir an vier knappen Beispielen klar, auf welche Erscheinungsformen wir dabei stoßen – um davon ausgehend zu einer Definition vorzudringen.

---

## 1.1 Berater in der Schule – vier Beispiele

Mit welchen Problemen befassen sich externe Berater, wenn sie in einer Schule tätig werden? Wie agieren sie, welche Ergebnisse stellen sich ein? Keine systematischen Antworten, sondern lediglich erste Eindrücke vermitteln hierzu die folgenden Kurzbeschreibungen von vier Beratungsfällen aus Nordrhein-Westfalen<sup>1</sup>.

---

1 Die Fälle hier sind konstruiert, werden aber durch die später dargestellten empirischen Erkenntnisse unserer Studie gestützt.

*Beratungsfall A: Stärken-Schwächen-Analyse an einem Gymnasium*

An einem Gymnasium in einer größeren Stadt wurde im Jahr 2003 eine neue Schulleiterin eingestellt. Um sich ein besseres Bild von den Gegebenheiten vor Ort machen zu können, initiierte sie gemeinsam mit ihrem Stellvertreter eine systematische Analyse des Ist-Standes der Schule. Dazu wurde der Mitarbeiter einer örtlichen Unternehmensberatung engagiert, der mit der gesamten Schulleitung einen eintägigen Workshop durchführte. Unter Zuhilfenahme eines aus der Organisationsentwicklung bekannten Instrumentariums führte er mit der Schulleitung eine Stärken-Schwächen-Analyse durch und identifizierte dabei deutliche Defizite im Bereich der Motivation der Lehrkräfte. Der externe Berater moderierte diese Problemanalyse und unterstützte die schulischen Akteure bei der anschließenden Formulierung von Schlussfolgerungen und bei der Planung darauf bezogener Maßnahmen. Als Ergebnis lag am Ende des Tages ein Handlungsplan vor, mit dem die Schule in den folgenden Monaten selbstständig weiterarbeiten konnte. Für seine Unterstützungsleistungen erhielt der externe Berater ein Honorar von 800 Euro, das die Schule aus Mitteln ihres Fördervereins beglich.

*Beratungsfall B: Schulprogrammentwicklung an einer Gesamtschule*

Wie alle allgemeinbildenden Schulen des Landes Nordrhein-Westfalen war auch diese städtische Gesamtschule Ende der 1990er Jahre aufgefordert, ein Schulprogramm zu erstellen. Für diese komplexe Entwicklungsaufgabe griff die Schule, die sich durch eine sozial sehr heterogene Schülerschaft auszeichnete, auf die Hilfe eines Professors zurück, der an einer nahegelegenen Fachhochschule im Bereich Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung tätig war. Auf insgesamt drei jeweils halbtägigen Veranstaltungen, die sich über einen Zeitraum von einem Jahr erstreckten, erarbeitete der externe Berater mit den sechs Mitgliedern der schulischen Steuergruppe ein Leitbild („Vielfalt als Chance“) sowie eine Darstellung von Handlungs- und Entwicklungsschwerpunkten. In diesem Klärungs- und Aushandlungsprozess wurde der externe Berater vor allem moderierend tätig. Dabei lenkte er die Aufmerksamkeit der Steuergruppe auf bestimmte Aspekte (z. B. Fachlehrermangel) und forderte Problemlösungsvorschläge ein. Zunächst hatten Schule und Berater fünf Beratungstermine vereinbart; im Laufe der externen Begleitung stellte sich aber heraus, dass das vorab formulierte Ziel – die Erstellung der Grundlinien eines Schulprogramms – bereits nach drei Terminen von den schulischen Akteuren erreicht werden konnte. Als der Berater die Schule verließ, lagen diese vor; mit ihnen konnten sich nicht nur die Mitglieder der Steuergruppe identifizieren, auch im Lehrerkollegium stießen sie auf große Akzeptanz. Auf dieser Basis wurde dann von der Schulleitung das ausformulierte Schulprogramm verfasst. Das vom externen Berater geforderte Honorar von 2000 Euro wurde aus dem Fortbildungsbudget der Schule bezahlt.