

Ausbildung von Schulleitenden

Bibliografie:

Susanne Farwick, Sarah Büchter,
Susanne Enssen, Belgüzar Kara
und Nicole Nunkesser (2025).

Schulnetzwerke als Schulleitungsqualifizierung.
journal für lehrerInnenbildung, 25 (2), 34–43.
<https://doi.org/10.35468/jlb-03-2025-03>

Gesamtausgabe online unter:

<http://www.jlb-journallehrerinnenbildung.net>
<https://doi.org/10.35468/jlb-03-2025>

ISSN 2629-4982

journal für lehrerInnenbildung
j l b
no.3
2025

03

*Susanne Farwick, Sarah Büchter,
Susanne Enssen, Belgüzar Kara und
Nicole Nunkesser*

Schulnetzwerke als Schulleitungsqualifizierung

Abstract • Im Beitrag wird die schulische Netzwerkarbeit im Rahmen der Initiative *Schule macht stark* beschrieben und diskutiert, welchen Beitrag die Zusammenarbeit im Netzwerk für eine Qualifizierung der teilnehmenden Schulleitungsmitglieder leistet. Dabei wird sowohl die Arbeitsweise als auch die thematische Schwerpunktlegung vorgestellt und eingeordnet.

Schlagworte/Keywords • Schulnetzwerke, Schulleitung, Kapazitätenausbau

Einleitung: Netzwerke als Qualifizierungsansatz für Schulleitungen

In den vergangenen 30 Jahren lässt sich in Bezug auf schulische Führungskräfte in Deutschland sowohl eine Schärfung des Rollenverständnisses und Anforderungsprofils als auch eine kontinuierliche Professionalisierung beobachten (vgl. Muslic et al., 2022). Damit einher geht die Frage, welche Formate sich für die (vorbereitende oder berufsbegleitende) Qualifizierung von Schulleitungen eignen und welche Inhalte hierbei zentral sind. Die Ausgestaltung der Formate ist hierbei im Bundesländervergleich durchaus heterogen, was Inhalte, Umfang oder auch die Verbindlichkeit und Verfügbarkeit angeht (ebd.). Mit Blick auf Inhalte lassen sich nach van Velsor und McCauley (2004) drei wesentliche Dimensionen auf- bzw. auszubauender Kapazitäten festhalten (Klein & Tulowitzki, 2020, S. 261):

- Ressourcen des Selbstmanagements wie Selbstkonzept, Wertvorstellungen, metakognitive Strategien
- Soziale Ressourcen wie Kommunikationsfähigkeit oder der Aufbau von Teamkulturen
- Ressourcen zur Arbeitserleichterung, etwa allgemeine Managementkompetenzen, Change-Management

Dabei können sowohl einzelne Ressourcen im Fokus stehen als auch mehrere Dimensionen miteinander verknüpft sein. Empirische Befunde lassen sich für Deutschland nur punktuell finden. In Bezug auf internationale Studien lässt sich festhalten, dass insbesondere eine Verknüpfung von Qualifizierungsformaten mit konkreten Schulentwicklungsvorhaben wirksam zu sein scheint (vgl. ebd.).

Ein noch vergleichsweise neuer Ansatz der Qualitätsentwicklung ist die schulische Netzwerkarbeit. Dabei kommt eine (möglichst) feste Gruppe schulischer Akteur*innen über einen längeren Zeitraum regelmäßig zusammen und arbeitet gemeinsam an konkreten Themen. Dahinter steht der Gedanke, dass es für die Bearbeitung konkreter Anforderungen an das pädagogische Handeln hilfreich sein kann, Akteur*innen aus mehreren Schulen in eine längerfristige Zusammenarbeit zu bringen. Schulnetzwerke gelten als Möglichkeit, Wissen, Erfahrungen und Lösungsansätze auszutauschen sowie Entwicklungskapazitäten auszubauen (Berkemeyer et al., 2011; Jungermann et al., 2018). Gleichzeitig werden Netzwerke auch als Unterstützungssystem

charakterisiert – etwa für schulische Akteur*innen an besonders belasteten Standorten (Chapman & Hadfield, 2010).

Nach ersten Angeboten für die Vernetzung von Lehrkräften wurden auch Formate etabliert, die sich explizit an schulische Führungskräfte richten. Auch in *Schule macht stark* wurde dieser Ansatz genutzt, um Schulleitungen zu begleiten und (weiter) zu qualifizieren. Im folgenden Beitrag wird die Gestaltung dieser Netzwerkarbeit vorgestellt, inhaltliche Schwerpunkte und adressierte Kapazitäten skizziert sowie Potenziale und Grenzen für die Qualifizierung von Schulleitungen diskutiert.

Konzeption der Netzwerkarbeit in *Schule macht stark*

Schule macht stark ist eine Bund-Länder-Initiative (2021–2025) zur Unterstützung von Schulen in sozialräumlich herausgeforderten Lagen. Der an die Initiative angebundene Forschungsverbund *Schule macht stark* – *SchuMaS* hat in diesem Zeitraum durch unterschiedliche Formate Entwicklungsprozesse in den beteiligten Schulen begleitet (vgl. Maaz & Marx, 2024).

Ein Ansatz des Programms war bundesweit die Vernetzung der beteiligten Schulen in Verbünden aus vier bis neun Schulen. Zur Teilnahme waren Mitglieder der Schulleitung oder andere pädagogische Führungskräfte eingeladen. Wichtig war hierbei eine (kontinuierliche) Teilnahme im Tandem, d. h., dass jeweils zwei Personen einer Schule an den Treffen teilgenommen haben. Die Netzwerkmitglieder aus den insgesamt 200 Schulen arbeiteten von 2022 bis 2025 gemeinsam an unterschiedlichen Themen aus dem Bereich der Schulentwicklung. In diesem Rahmen tauschten sie sich über Herausforderungen und Lösungsansätze aus der eigenen Praxis aus und stellten füreinander ein Unterstützungssystem dar (vgl. Kalustian et al., in Druck). Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen der bundesweit vier regionalen *SchuMaS*-Zentren begleiteten die rund 30 Schulnetzwerke, indem sie die Vor- und Nachbereitung übernahmen, die Treffen moderierten sowie fachliche Impulse einbrachten. Drei Grundprinzipien lagen der Gestaltung der Netzwerktreffen zugrunde (vgl. Marx et al., 2024):

- Gemeinsame Arbeit an konkreten (schulentwicklungsbezogenen) Themen
- Begleitung der Entwicklungsprozesse der Schulen im Netzwerk

- Kollegialer Austausch der Netzwerkmitglieder

Konkretisiert wurden diese Prinzipien in Form unterschiedlicher Arbeitsformate und Methoden. Dabei erfolgte die Arbeit an konkreten Themen i. d. R. über fachliche Impulse und deren Vertiefung in Austausch- und Arbeitsphasen. Hierbei war jeweils auch Zeit vorgesehen für die Konkretisierung von Ideen und Transfer-Ansätzen für die einzelnen Schulen. Die Entwicklungsprozesse der einzelnen Schulen wurden strukturiert durch den sogenannten *SchuMaS*-Entwicklungszyklus, der – jeweils beziehend auf schulische Visionen und Ziele – vier Phasen in eine iterative Reihenfolge brachte: Bestandsaufnahme, Perspektivplanung, Durchführung und Evaluation (van Ackeren-Mindl et al., 2023). Dieser Entwicklungszyklus wurde in der Netzwerkarbeit als ‚roter Faden‘ aufgegriffen und ermöglichte jeweils konkrete Planungsprozesse für die beteiligten Schulen. Der kollegiale Austausch wurde im Netzwerk im Rahmen sogenannter aktueller Stunden, über das Einbringen spezifischer und konkreter Fragen, aber auch durch Hospitationen in den gastgebenden Schulen praktiziert.

Themen der Netzwerkarbeit in *Schule macht stark*

Die Festlegung der Themen für die Netzwerkarbeit erfolgte sowohl aus dem Forschungsverbund heraus als auch in einem gemeinsamen Auswahlprozess innerhalb eines Netzwerks. Im Folgenden wird zunächst das *SchuMaS*-Netzwerkcurriculum skizziert. Anschließend wird ein Überblick der individuell durch die Schulen gewählten Vertiefungsthemen in zwei Bundesländern gegeben.

Übersicht über das Netzwerk-Curriculum

Orientiert am *SchuMaS*-Entwicklungszyklus wurden seitens des Forschungsverbunds in einer Arbeitsgruppe Themen für die Schulleitungsnetzwerke entwickelt (siehe Tab. 1).

Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf der systematischen Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen unter Nutzung des *SchuMaS*-Entwicklungszyklus. Einen besonderen Stellenwert nahm die Perspektive auf die Erhebung und Nutzung von Daten ein. Verbunden hiermit war das Ziel eines Auf- und Ausbaus von Management-Kompetenzen der beteiligten Schulleitungen und Vertreter*innen aus den Schulteams und somit gemäß van Velsor und McCauley (2004) ein Zuwachs an

Ressourcen der Arbeitserleichterung. Die eingebrachten Perspektiven auf eine sozialraumorientierte Zusammenarbeit mit weiteren Akteur*innen verknüpften wiederum strukturell-organisatorische Fragen mit Ansätzen zur besseren Nutzung sozialer Ressourcen (z. B. Wie können sozialraumbezogene Kapazitäten für die Schulentwicklung erkannt und einbezogen werden?). Wesentlich war zudem eine Rückkopplung zu den jeweiligen einzelschulischen Entwicklungsvorhaben, für deren Bearbeitung während der Netzwerktreffen entsprechende Arbeits- und Austauschphasen vorgesehen waren.

Tab. 1 Überblick über Netzwerk-Curriculum (eigene Darstellung)

Auftakt und Kennenlernen

Überblick über Ansätze netzwerkbasierter Schul- und Unterrichtsentwicklung und Ausbau von Schulentwicklungskapazitäten

Bestandsaufnahme und Daten

Auseinandersetzung mit Daten aus der Ausgangserhebung, Evidenzteams

Visionen und Ziele formulieren

Impuls zur Relevanz einer Vision für die Schulentwicklungsarbeit

Perspektivplanung

Hinweise zur Formulierung von Zielen und Durchführung von Maßnahmen

Datengestützte Qualitätsentwicklung I

Überblick über Möglichkeiten der Gestaltung schulinterner Evaluationen

Datengestützte Qualitätsentwicklung II

Reflexion konkreter Evaluationsvorhaben

Schule verändern I

Impulse zu Veränderungsprozessen und transformationaler Führung

Schule verändern II

Impulse zu partizipativer Schulentwicklung sowie zu Kommunikation, Kooperation und Wissenstransfer im Kollegium

Datengestützte Qualitätsentwicklung III

Impulse zur Etablierung einer Datennutzungskultur

Schule als Sozialraum im Sozialraum I

Familienorientierung, Sozialraumorientierung (Wahlthemen)

Schule als Sozialraum im Sozialraum II

Ganztag, Übergangsgestaltung in der Sek. I (Wahlthemen)

Schule verändern III

Impulse zu positiver Schulkultur, Stereotypen und Stärkenorientierung

Abschluss-Netzwerktreffen

Bilanzierung der Netzwerkarbeit

Vertiefungsthemen in zwei Bundesländern

Über das Netzwerk-Curriculum hinaus konnten die beteiligten Schulen eigene Vertiefungsthemen benennen. Die Auswahl erfolgte in Abstimmung mit den Mitarbeitenden der regionalen *SchuMaS*-Zentren. Dabei waren zum einen Themen von Interesse, an denen die Schulleitungen langfristig in ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung arbeiten wollten, zum anderen auch Themen, die sich durch aktuelle Herausforderungen des Schulalltags sowie aus Anforderungen ergaben, die von außen an die Schulen herangetragen wurden. Gewünscht war hierbei meist ein wissenschaftsbasierter Einstieg in die Themen und daran anknüpfend Praxisbezüge, die entweder von den Teilnehmenden mit- und eingebracht oder im Rahmen der Netzwerktreffen gemeinsam erarbeitet wurden.

In den beiden Bundesländern Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen wurden zwischen 2022 und 2025 insgesamt 40 Vertiefungsthemen in rund 90 Netzwerktreffen aufgegriffen.¹ Diese wurden durch das zuständige Team des regionalen *SchuMaS*-Zentrums Duisburg-Essen dokumentiert und für diesen Beitrag gemäß den unterschiedlichen Dimensionen auf- und auszubauender Kapazitäten (van Velsor & McCauley, 2004) kodiert und gruppiert. Dabei ergibt sich folgende Verteilung:

- Ressourcen des Selbstmanagements: 3 Vertiefungsthemen (Lehrkräftegesundheit, Methode des Reflecting Teams, Konfliktmanagement)
- Soziale Ressourcen: 13 Vertiefungsthemen (u. a. innerschulische Kooperation, sprachliche Vielfalt, pädagogische Grundhaltung)
- Ressourcen zur Arbeitserleichterung: 22 Vertiefungsthemen (u. a. systematische Diagnostik, selbstgesteuertes Lernen, schulische Öffentlichkeitsarbeit)

Die Verteilung zeigt, dass bei den Vertiefungsthemen *Ressourcen zur Arbeitserleichterung* im Vordergrund standen, wobei hier in Ergänzung zu den Themen des Netzwerkcurriculums oftmals unterrichtsbezogene Themen gewählt wurden. Bei der Bearbeitung der Themen war hierbei stets die Frage nach Rolle und Aufgaben von Schulleitungen zentral (z. B. Wie kann ich als Schulleitung die Einführung von An-

¹ In NRW waren zunächst 7 Schulverbünde als Netzwerke organisiert; im Verlauf des Programms löste sich ein Verbund auf, zwei weitere fusionierten. In Niedersachsen gab es 3 Schulverbünde.

sätzen des selbstgesteuerten Lernens initiieren? Welche Instrumente einer systematischen Diagnostik kann ich an meiner Schule nutzen?). Genau wie bei den aus dem Forschungsverbund eingebrachten Themen wurde auch bei der Bearbeitung der Vertiefungsthemen ein Anwendungsbezug zu konkreten Entwicklungsfragen und -vorhaben der beteiligten Schulen hergestellt.

Diskussion

Insgesamt zeigt der Blick auf die bearbeiteten Themen der Netzwerkarbeit in *Schule macht stark* einen starken Fokus auf *Ressourcen zur Arbeitserleichterung*. Dies gilt sowohl für das Netzwerkcurriculum als auch die Vertiefungsthemen. Systematische Unterschiede zwischen den betrachteten Bundesländern finden sich hier (sowie in den anderen Dimensionen) nicht. Ebenfalls relevant mit Blick auf die von den Schulleitungen selbst gewünschten Vertiefungsthemen waren *soziale Ressourcen*. Hier standen Team-Prozesse, die Entwicklung einer gemeinsamen pädagogischen Haltung bzw. eines Leitbildes oder auch die Initiierung einer multiprofessionellen Teamkultur im Vordergrund. Die Relevanz sozialer Ressourcen für eine gelingende Schulentwicklung und ein Ausbau ihrer Nutzung kann mit Blick auf die Anzahl der hier gewünschten Themen also durchaus als größeres Anliegen der beteiligten Schulleitungen eingeschätzt werden. Gleichzeitig lässt sich das Netzwerk selbst ebenfalls als soziale Ressource verstehen, denn durch die längerfristige Zusammenarbeit und gemeinsame Bearbeitung pädagogischer Herausforderungen entstand dort nicht nur ein Zusammenhalt innerhalb der jeweiligen Gruppen, sondern auch eine wechselseitige Stärkung und Unterstützung. Diese wurde von den Teilnehmenden als besonders wertvoll eingeschätzt (vgl. Kalustian et al., in Druck). Eine weitere wichtige Ressource der Netzwerkarbeit war in diesem Zusammenhang der Austausch über konkrete Praxiserfahrungen der Schulen zu einzelnen Themen (wie bspw. der Ansatz des jahrgangsübergreifenden Lernens). Nur dreimal wurden Themen bearbeitet, die *Ressourcen des Selbstmanagements* adressierten. Möglicherweise lag dies am spezifischen Setting der Netzwerke, an denen die Schulleitungen als Tandem teilgenommen haben. Dies wurde womöglich eher nicht als passend für eine individuelle Ressourcenerweiterung des Selbstmanagements angesehen. Zudem wurde innerhalb

der Initiative auch an anderer Stelle das Thema *Berufszufriedenheit und Gesundheit* aufgegriffen (vgl. Maaz & Marx, 2024).

Trotz des Zusammenwirkens der Vertiefungsthemen und des Curriculums brachte die flexible Themenbearbeitung auch Herausforderungen mit sich. Die Abstimmung gemeinsamer Themen bedurfte aufgrund der heterogenen Ausgangslagen der einzelnen Schulen einen koordinierten Prozess. Nicht immer ist es hier gelungen, für alle gleichermaßen relevante Themen aufzugreifen. Auch individuelle Expertise der Mitarbeitenden der regionalen *SchuMaS*-Zentren sowie die im Forschungsverbund vertretenen inhaltlichen Schwerpunkte beeinflussten die Themenauswahl.

Fazit und Ausblick

In *Schule macht stark* haben Schulleitungen von rund 200 Schulen von 2022 bis 2025 an regelmäßigen Netzwerktreffen teilgenommen. In der Begleitung der regionalen *SchuMaS*-Zentren arbeiteten sie dort im Tandem sowie im Austausch mit anderen Netzwerk-Teilnehmenden an unterschiedlichen Themen, erprobten die vermittelten Ansätze in ihrer schulischen Praxis und brachten praxisbezogene Erfahrungen und Fragestellungen ein. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit wurden sowohl über den Forschungsverbund als auch im ko-konstruktiven Entwicklungsprozess in Zusammenarbeit mit den Schulen eines Netzwerks festgelegt und entwickelt. Diese Zusammenarbeit bildete die Grundlage für eine intensive inhaltliche Arbeit an den für die Teilnehmenden relevanten Themen und Fragestellungen. Der Fokus lag dabei auf dem Auf- und Ausbau von *Ressourcen zur Arbeitserleichterung* und *sozialen Ressourcen*. Insgesamt leistete die Netzwerkarbeit in *Schule macht stark* somit einen Beitrag zur Qualifizierung von Schulleitungen und konnte über die gemeinsame Auswahl von Vertiefungsthemen sowie die kontinuierliche Bezugnahme auf einzelschulische Entwicklungsvorhaben gewährleisten, dass konkrete praxisbezogene Bedarfe und Erfahrungen in die Netzwerkarbeit einbezogen wurden. Die Evaluation der Netzwerkarbeit, die in der ersten Jahreshälfte 2025 durchgeführt wurde, wird daran anknüpfend zeigen, inwiefern diese Impulse Kompetenzen der Teilnehmenden erweitert haben und Veränderungsprozesse innerhalb der Schulen auch längerfristig unterstützt werden konnten.

Literatur

- Berkemeyer, N., Järvinen, H., Otto, J. & Bos, W. (2011). Kooperation und Reflexion als Strategien der Professionalisierung in schulischen Netzwerken. *Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 57*, 225–247. <https://doi.org/10.25656/01:7096>
- Chapman, C. & Hadfield, M. (2010). Realising the potential of school-based networks. *Educational Research*, 52(3), 309–323. <https://doi.org/10.1080/00131881.2010.504066>
- Jungermann, A., Pfänder, H. & Berkemeyer, N. (2018). *Schulische Vernetzung in der Praxis. Wie Schulen Unterricht gemeinsam entwickeln können. Unter Mitarbeit von Stiftung Mercator, Institut für Schulentwicklungsforschung und Ministerium für Schule und Bildung Nordrhein-Westfalen*. Waxmann.
- Kalustian, A., Farwick, S., Michalla, J., Nunkesser, N. & Ohl, S. (in Druck). Schulische Netzwerkarbeit in der Praxis aus relationaler Perspektive. Eine praktisch-konzeptionelle Annäherung am Beispiel der Schulleitungsnetzwerke im Projekt „Schule macht stark – SchuMaS“. In M. Dick, S. Adejei Otuo & M. Gamper (Hrsg.), *Bildung und Netzwerkforschung*. Beltz-Juventa.
- Klein, E. D & Tulowitzki, P. (2020). Die Fortbildung von Schulleiter*innen in Forschung und Praxis. Ein Systematisierungsversuch. *Die Deutsche Schule*, 112(3), 257–276.
- Maaz, K. & Marx, A. (2024), *SchuMaS – Schule macht stark. Sozialraumorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung an Schulen in schwierigen Lagen. Aufbau und erste Arbeitsergebnisse des Forschungsverbunds*. Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830999102>
- Marx, A., Karst, K. & van Ackeren-Mindl, I. (2024). Potenziale schulischer Netzwerkarbeit für Schulen in herausfordernden Lagen. In K. Maaz & A. Marx (Hrsg.), *SchuMaS – Schule macht stark. Sozialraumorientierte Schul- und Unterrichtsentwicklung an Schulen in schwierigen Lagen. Aufbau und erste Arbeitsergebnisse des Forschungsverbunds* (S. 51–66). Waxmann.
- Muslic, B., Lankes, E. M., Schewe, C. M & Thiel F. (2022). Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern für Aufgaben der Personalentwicklung. In F. Thiel, C. M. Schewe, B. Muslic, E. M. Lankes, N. Maritzen & T. Riecke-Baulecke (Hrsg.), *Personalentwicklung in Schulen als Führungsaufgabe. Eine Bestandsaufnahme in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland* (S. 289–354). Springer VS.
- van Ackeren-Mindl, I., Proskawetz, F., Czaja, S. & Klein, E. D. (2023). SchuMaS-Portfolio ‚Gemeinsam Wandel gestalten‘. In Schule macht stark – Inhaltscluster Schulentwicklung & Führung (Hrsg.), *Kursmaterialien Virtueller SchuMaS-Raum „Schulentwicklung im Kontext“*. Universität Duisburg-Essen.
- van Velsor, E. & McCauley, C. D. (2004). Introduction: Our View of Leadership Development. In C. D. McCauley & E. van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (Vol. 2, pp. 1–22). Jossey-Bass.

Farwick, Susanne, Dr.,
wiss. Mitarbeiterin,
Universität Duisburg-Essen.

Arbeitsschwerpunkte:
Schulentwicklung in herausgeforderten Lagen,
Wissenschafts-Praxis-Kooperationen, Netzwerkarbeit.
susanne.farwick@uni-due.de

Büchter, Sarah,
wiss. Mitarbeiterin,
Universität Duisburg-Essen.

Arbeitsschwerpunkte:
Schulentwicklung in herausgeforderten Lagen,
Professionalisierung von Lehrpersonen.
sarah.buechter@uni-due.de

Enssen, Susanne,
wiss. Mitarbeiterin,
Universität Duisburg-Essen.

Arbeitsschwerpunkte:
Multiprofessionelle Kooperation, Organisationssoziologie,
Berufliche Orientierung und Übergangsgestaltung,
heterogene Unterstützungsbedarfe von Schüler:innen.
susanne.enssen@uni-due.de

Kara, Belgüzar,
wiss. Mitarbeiterin,
Universität Duisburg-Essen.

Arbeitsschwerpunkte:
Unterrichtsentwicklung Mathematik in herausgeforderten Lagen,
Bildungsungleichheit in mathematischer Bildung.
belguezar.kara@uni-due.de

Nunkesser, Nicole,
wiss. Mitarbeiterin,
Universität Duisburg-Essen.

Arbeitsschwerpunkte:
Schulentwicklung in herausgeforderten Lagen,
Historische Bildungsforschung.
nicole.nunkesser@uni-due.de