

Simone Seitz · Brigitte Kottmann
Michaela Kaiser · Anna Schwermann

Leistungsförderung inklusiv gestalten

Impulse und Materialien
für die Schulentwicklung



E-Book inside

BELTZ



E-Book inside

Mit dem untenstehenden Download-Code erhalten Sie die PDF-Version dieses Buches.

So laden Sie Ihr E-Book inside herunter:

1. Öffnen Sie die Website: <http://www.beltz.de/ebookinside>
2. Geben Sie den untenstehenden Download-Code ein und füllen Sie das Formular aus.
3. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen Download-Link.
[Für den Einsatz des E-Books in einer Institution fragen Sie bitte nach einem individuellen Angebot unseres Vertriebs: buchservice@beltz.de. Nennen Sie uns dazu die Zahl der Nutzer, für die das E-Book zur Verfügung gestellt werden soll.]
4. Der Code ist nur einmal gültig. Bitte speichern Sie die Datei auf Ihrem Computer.
5. Beachten Sie bitte, dass es sich bei Ihrem Download um eine Einzelnutzerlizenz handelt. Das E-Book ist für Ihren persönlichen Gebrauch bestimmt.

Download-Code

xxxxxxx

Dr. *Simone Seitz* ist Professorin für Allgemeine Didaktik und inklusive Pädagogik in der Fakultät für Bildungswissenschaften sowie Direktorin des Kompetenzzentrums für Inklusion im Bildungsbereich an der Freien Universität Bozen/Italien. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Feld der ungleichheitskritischen Unterrichts- und Schulentwicklungsforschung, mit spezifischem Fokus auf die Grundschule, Leistung und Leistungsdifferenz sowie auf international vergleichende Bildungsforschung.

Dr. *Brigitte Kottmann* ist Professorin für Sonderpädagogische Förderung und Inklusion in der Schule am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Paderborn. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind schulische Inklusion, die Feststellung von sonderpädagogischem Förderbedarf im Kontext von Bildungsbenachteiligung und Ungleichheitskritik sowie Lernen und Arbeiten in Lernwerkstätten.

Dr. *Michaela Kaiser* ist Professorin für Kunstpädagogik und Kunstvermittlung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und leitet den Arbeitsbereich Kunst, Vermittlung, Bildung. Ihre Forschungsschwerpunkte verbinden ungleichheitskritische Perspektivierungen mit (kunst-)pädagogischen Grundbegriffen wie Institution, Profession, Praktiken und (Fähigkeits-)Norm sowie mit rekonstruktiven Analyseperspektiven.

Anna Schwermann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Inklusion im Bildungsbereich an der Freien Universität Bozen/Italien. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind schulische Inklusion, Leistung und Leistungsdifferenz sowie elterliche Perspektiven auf Begabung und Leistung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.
Die Verlagsgruppe Beltz behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und
Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-25942-4 Print
ISBN 978-3-407-25943-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2026

© 2026 Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
service@beltz.de
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Christine Wiesenbach
Umschlagabbildung: © gettyimages/Suriya Phosri

Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Geleitwort	8
Vorwort der Autorinnen	11
Leistungsfördernde Schulkulturen: Schule mehrperspektivisch entwickeln	13

Grundlagen

Modul 1 – Eine Grundlage schaffen: Verständigung über zentrale Begriffe ermöglichen	24
--	----

1.1 Leistung	28
1.2 Leistungsfähigkeit	36
1.3 Begabung	38
1.4 Schulentwicklung	46

Modul 2 – Vertiefendes Wissen zur Leitbildentwicklung und Netzwerkbildung	53
--	----

2.1 Leitbildentwicklung	54
2.1.1 Was verstehen wir unter Leitbildentwicklung?	55
2.1.2 Wie verhält sich das Leitbild zu anderen schulischen Dokumenten?	59
2.1.3 Was macht ein Leitbild leistungsfördernd?	60
2.1.4 Wie mit der Leitbildentwicklung beginnen?	61
2.1.5 Wie kann mit Konflikten umgegangen werden?	62
2.1.6 Bedingungen der Leitbildentwicklung	63
2.2 Kooperation in der Schule und Verständigung über ein gemeinsames Konzept	64
2.2.1 Kooperation innerhalb der Einzelschule	65
2.2.2 Netzwerke und Netzwerkbildung	67
2.2.3 Systematisierung und Impulse	71

Modul 3 – Wie kann Leitbildentwicklung konkret aussehen?

Drei exemplarisch ausgewählte Schulporträts als Good-Practice-Beispiele

3.1 Die Franziskus Grundschule in Erkelenz & Houverath	74
3.2 Die Gesamtschule Eilpe in Hagen	82
3.3 Das Ratsgymnasium in Minden	88
3.4 Gelingensfaktoren leistungsfördernder Schulentwicklung	92

Modul 4 – Materialien für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen

4.1 Reflexionsimpuls zum eigenen Leistungsverständnis	94
4.2 Teamsitzung zum gemeinsamen Leistungsverständnis	97
4.3 Impulse zur gemeinsamen Leitbildentwicklung	99
4.4 Exemplarische Gestaltung eines Pädagogischen Tages	101
4.5 Zeitleiste	104
4.6 Netzwerkanalyse	105

Akteur:innenperspektiven

Modul 5 – Leistungsfördernde Schulentwicklung aus der Perspektive von Lehrpersonen

5.1 Zugänge und Anwendung	110
5.2 Gelingensstern: Perspektiven von Lehrpersonen	112
5.2.1 Fachlichkeit	113
5.2.2 Kooperative Arbeitsbeziehungen	114
5.2.3 Schulleitungshandeln	116
5.2.4 Commitment der schulischen Akteur:innen	117
5.2.5 Pädagogische Werte	118
5.3 Pädagogische Handlungsflexibilität	120

Modul 6 – Perspektiven von Schüler:innen und Eltern auf schulische Leistungs- und Begabungsförderung

6.1 Relevanz von Schüler:innen- und Elternperspektiven	124
6.2 Perspektiven von Schüler:innen: Sechs Zugänge	126
6.3 Perspektiven von Eltern/Familien: Sechs Zugänge	140

Material

Modul 7 – Material für die Reflexion von Akteur:innenperspektiven	152
7.1 Flexibilität und Mehrperspektivität	152
7.2 Materialübersicht	154
7.2.1 Würfel	156
7.2.2 Perspektivenkreisel	159
7.2.3 Kollegiale Fort- und Weiterbildungsformate	162
Modul 8 – Fallkarten	169
8.1 Fallkarten Lehrpersonen	171
8.2 Fallkarten Schüler:innen	172
8.3 Fallkarten Eltern	173
8.4 Karten mit Impulsen und Reflexionsfragen	174
Literatur	175
Hinweise zum Online-Material	189

Geleitwort

Leistungsförderung inklusiv gestalten – das ist der Leitgedanke dieses Buches. Mit dem programmatischen Titel »Leistungsförderung inklusiv gestalten. Impulse und Materialien für die Schulentwicklung« enthält der Band ein zentrales Ergebnis des bundesweiten Forschungs- und Schulentwicklungsprojekts »Leistung macht Schule (LemaS)«. Die darin versammelten Impulse, Konzepte und Materialien sollen Schulen dabei unterstützen, ihre Entwicklungsprozesse so zu gestalten, dass Begabungen und Leistungen aller Schüler:innen sichtbar werden, Anerkennung finden und individuell gefördert werden können.

Grundlage des Ansatzes ist das Leitbild einer inklusiven Schule, die Vielfalt als Bereicherung versteht, allen Kindern und Jugendlichen Partizipation ermöglicht und Potenzialentfaltung eröffnet – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder sozialem Status. Dabei verbinden die Autorinnen eine leistungsfördernde Perspektive mit einer ungleichheitskritischen Haltung: Sie fragen nach den Strukturen, Routinen und Praktiken, die Bildungsungleichheiten begünstigen, und suchen nach Wegen, wie Schulkulturen diese Barrieren überwinden können. Der Band weist damit auch einen Weg auf, wie sich das Kinderrecht auf Begabungs- und Leistungsförderung realisieren lässt. Es handelt sich um ein pädagogisches, personorientiertes Leistungsverständnis, verstanden in einem zutiefst anthropologischen Sinn der Expression und Performanz zunehmender Persönlichkeitsbildung im Kindes- und Jugendalter.

Über fünf Jahre hinweg (2018–2023) hat das Wissenschaftsteam an der Universität Paderborn mit 16 Schulen unterschiedlicher Schulformen in Nordrhein-Westfalen zusammengearbeitet und dabei Leitbilder entwickelt, Netzwerke aufgebaut sowie gemeinsam Strategien erprobt, reflektiert und weiterentwickelt. Die Wissenschaftlerinnen haben sich in ihrer wissenschaftlichen Begleitung auf den Educational-Design-Based-Research-Ansatz gestützt, der eine enge Verknüpfung und Ko-Konstruktion von wissenschaftlicher Perspektive und schulischer Praxis ermöglicht – ein wichtiges Charakteristikum von LemaS überhaupt.

Die Erträge und Ergebnisse dieses Bandes repräsentieren einige wichtige Erlungenschaften von LemaS im Themenfeld begabungs- und leistungsfördernde Schulentwicklung. An drei weiteren Hochschulen – der Humboldt-Universität zu Berlin, der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe und der Universität Rostock – haben wissenschaftliche Teams in engem Austausch, auch mit den Kolleginnen aus Paderborn, mit weiteren rund 130 Schulen aller Schularten bundesweit intensiv zusammengearbeitet und auch dort die beteiligten Akteur:innen und

Prozesse wissenschaftlich begleitet. Gemeinsam mit Vertreter:innen aus diesen Schulen entstanden weitere Strategien, Konzepte, Maßnahmen und Materialien, die wir als LemaS-P³produkte bezeichnen (hoch 3 verdeutlicht – im Unterschied zum bloßen Produktdenken – das Zusammenwirken von Produkt, Prozess und Person). Hervorzuheben sind dabei der SELF als (Selbst-)Reflexions- und Strukturierungsinstrument zum Initiieren, Reflektieren und Weiterentwickeln von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen hin zu einer begabungs- und leistungsfördernden Schule sowie die LemaS-Toolbox als Sammlung von stärkenorientierten Impulsen und Arbeitsmaterialien, ebenfalls zur Unterstützung und Sichtbarmachung von Entwicklungsprozessen an einer Schule. In vergleichbarer Weise wie die Inhalte und Materialien des vorliegenden Buches entstanden die Toolbox und der SELF im Rahmen einer durchwegs partizipativ ausgerichteten Wissenschaft-Praxis-Brücke. Auch sie gehen einher mit der Arbeit an einem gemeinsamen Verständnis von Begabung und Leistung, am pädagogischen Grundkonsens der beteiligten Schulen sowie an deren Leitbildentwicklung oder auch an Fragen der pädagogischen Haltung in der Schulgemeinschaft und mit Blick auf den Auf- und Ausbau kooperativer Netzwerke.

Bei aller Unterschiedlichkeit inhaltlicher und methodischer Schwerpunktsetzungen verbindet ein gemeinsames Ziel die *Impulse und Materialien* des vorliegenden Bands mit den anderen LemaS-P³produkten: Sie dienen einer begabungs- und leistungsfördernden Schulentwicklung, und zwar von Schulen aller Schularten und für alle Schüler:innen. In der aktuellen Transferphase (07/2023–12/2027) werden die Errungenschaften in 100 Netzwerken mit insgesamt 850 Schulen bundesweit weitergetragen und sollen nachhaltig in der Breite der Schullandschaft verankert werden.

Eine begabungs- und leistungsfördernde Schulkultur bedeutet, dass die Potenziale und Stärken aller Schüler:innen im Mittelpunkt pädagogischer Praxis stehen und gefördert werden. Zentral ist dabei nicht nur die Gestaltung von Rahmenbedingungen, sondern auch die Auseinandersetzung mit pädagogischen Haltungen, Werten und Überzeugungen – denn nachhaltige Veränderung gelingt nur, wenn sie von allen Beteiligten mitgetragen und im gemeinsamen Handeln lebendig wird. Theoretische Grundlagen, pädagogische Ziele und P³produkte von LemaS regen Schulen dazu an, ihre eigene Praxis kritisch zu reflektieren, sich professionell weiterzuentwickeln und Kooperations- wie Netzwerkstrukturen aufzubauen, die den Weg in eine inklusive, begabungs- und leistungsfördernde Schulentwicklung ebnen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Schullandschaft in Richtung mehr Bildungsgerechtigkeit.

Das vorliegende Buch bietet in diesem Sinn sowohl eine konzeptionelle Grundlegung als auch methodisch aufbereitetes Material, das für Kollegien, schulische Steuergruppen, multiprofessionelle Teams sowie Schulentwicklungsberater:innen direkt einsetzbar ist. In acht Modulen werden zentrale Begriffe erläutert, Good-

Practice-Beispiele vorgestellt, Perspektiven von Lehrkräften, Schüler:innen und Eltern einbezogen und praxisorientierte Instrumente zur Reflexion und Weiterarbeit bereitgestellt.

Mein Dank gilt den Autorinnen, deren Engagement und Expertise in diesem Band versammelt sind. Dieses Buch ist ein wertvolles Angebot für alle, die Schulen als Orte der Potenzialentfaltung und Leistungsförderung gestalten und weiterentwickeln wollen. Ich wünsche allen Leser:innen eine anregende Lektüre – und den Impulsen in diesem Band eine weite und nachhaltige Wirkung.

Karlsruhe, Oktober 2025

Prof. Dr. Gabriele Weigand

Leiterin des Forschungsverbunds LemaS und LemaS-Transfer/
Pädagogische Hochschule Karlsruhe

Vorwort der Autorinnen

Der vorliegende Band entstand auf der Basis der Erfahrungen und Ergebnisse unserer Arbeit im Forschungsprojekt »LeIF-KoNews: Leitbildentwicklung und kooperative Netzwerkstrukturen« (2018 bis 2023). Dieses Projekt war Teil des LemaS-Forschungsverbunds »Leistung macht Schule«, eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsprojekts zur schulischen Begabungs- und Leistungsförderung von Kindern und Jugendlichen, an dem insgesamt 16 Universitäten und 300 Schulen in Deutschland beteiligt waren. In unserem Teilprojekt, in dem wir eng mit Arbeitsgruppen an den Universitäten und Hochschulen in Karlsruhe, Rostock und Berlin kooperiert haben, standen Aspekte der leistungsbezogenen Schulentwicklung und Leitbildentwicklung im Fokus. Wir haben hierzu intensiv mit verschiedenen Schulen in Nordrhein-Westfalen zusammengearbeitet, darunter Grundschulen, Real- und Gesamtschulen sowie Gymnasien unterschiedlicher Größen und in unterschiedlichen Lagen. Das bedeutet, dass dieses Buch nur durch die Einblicke in die konkrete Arbeit vor Ort sowie die vielen Kontakte und Gespräche entstehen konnte. Wir haben in dieser Zeit ungemein engagierte Menschen an den verschiedenen Schulen kennengelernt – Schulleitungen, Lehrpersonen, Mitglieder von Steuergruppen, Familien und viele Schüler:innen. Bei all diesen Menschen wollen wir uns zuallererst für ihre Kooperation, ihr Vertrauen und ihre Offenheit bedanken. Sie haben uns wertvolle Einblicke in ihre Arbeit, ihre Perspektiven und Sichtweisen ermöglicht, die dazu geführt haben, dass mit diesem Buch nun sowohl eine konzeptionelle Grundlegung als auch methodisches Material zu leistungsfördernden Schulentwicklungsprozessen mit Blick auf Diversität vorliegen. Dabei orientieren wir uns am Leitbild eines inklusiven Bildungssystems, wo Diversität als gesellschaftliche und persönliche Bereicherung wertgeschätzt wird und einer Schule, die allen Kindern und Jugendlichen offensteht und ihnen die Gelegenheit zu Partizipation und Potenzialentfaltung gibt, sodass Leistungen und Begabungen aller Schüler:innen wahrgenommen und entsprechend begleitet und gefördert werden können.

Mit dem Leitbild einer inklusiven Schule verbinden wir zugleich eine Ungleichheitskritische Perspektive. Wir hinterfragen daher kritisch die aktuell im Bildungssystem zu beobachtenden Bildungsungleichheiten und -benachteiligungen, die sich dort an verschiedenen Stellen identifizieren lassen und insbesondere vulnerable Gruppen treffen. Unser Blick richtet sich dabei insgesamt auf die verschiedenen Ebenen von Schulentwicklung, fokussiert jedoch vor allem Schulkulturen und Leitbilder.

Unverzichtbar für uns war in diesem Projekt ebenso die enge Zusammenarbeit mit den anderen Forschungsstandorten des gesamten LemaS-Verbundes, die wir als kollegial, ungemein fruchtbar und ertragreich wahrgenommen haben, obgleich bedeutende Teile davon in die Zeit der Pandemie fielen, in der wir kreative Möglichkeiten zur Kooperation über Distanzen finden mussten und gefunden haben. Auch hierfür bedanken wir uns herzlich, insbesondere bei unseren Kolleg:innen unseres Teilprojekts zur Schul- und Leitbildentwicklung an den anderen Standorten, konkret: den Arbeitsgruppen der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe um Gabriele Weigand, der Universität Rostock um Christoph Perleth und der Humboldt-Universität zu Berlin um Hans-Anand Pant sowie natürlich allen weiteren beteiligten Wissenschaftler:innen. Schließlich bedanken wir uns bei den studentischen und weiteren Mitarbeiter:innen der Universität Paderborn für hilfreiche Impulse und tatkräftige Unterstützung.

Paderborn/Oldenburg/Bozen, Oktober 2025

Simone Seitz, Brigitte Kottmann, Michaela Kaiser, Anna Schwermann

Leistungsfördernde Schulkulturen: Schule mehrperspektivisch entwickeln

Was eine schulische Leistung ist, scheint den meisten Menschen auf Anhieb klar zu sein: das, was wir in der Schule lernen und dort der Lehrperson erfolgreich zu zeigen wissen. Das Lernen in der Schule wird nämlich erst in Form sichtbarer oder kommunizierbarer Ergebnisse zu einer *Leistung*. »Heimlich« etwas zu lernen, ist im Kontext von Schule zwar legitim, lässt sich aber nicht direkt in verwertbare Formen des Bildungserfolgs wie ein Zeugnis, einen Schulabschluss und/oder Zertifikate überführen: Es muss unter Beweis gestellt werden. Solcherart gezeigte, anerkannte und dokumentierte Leistung wird in der Regel klassenöffentlich hergestellt und über Verfahren der Leistungsdokumentation, des Dialogs über Leistungen und/oder der Leistungsbewertung vermittelt. Damit kommt den Lehrpersonen eine Schlüsselposition zu, aber auch Mitschüler:innen sind direkt (bei kooperativen Formen des Lernens und der Leistungserbringung) oder indirekt (über Peer-Rückmeldungen, gegenseitiges Zuhören u.ä.) daran aktiv beteiligt.

Eine Leistung existiert also nicht per se, sondern wird zwischen Schüler:innen und Lehrpersonen sozial hervorgebracht. Das drückt sich auch in der frühen Definition von schulischer Leistung aus, die wir bei Klafki (1985) finden, denn er versteht hierunter ein zielgerichtetes Handeln, das Anstrengung und gegebenenfalls Selbstüberwindung erfordert und anhand von institutionell anerkannten Maßstäben bewertet wird. Das bedeutet aber auch, dass Leistung ganz direkt von der Qualität des schulischen Angebots und der Professionalität von Lehrpersonen abhängig ist. Haben wir im (Rück-)Blick auf unsere eigene Schulkarriere den Eindruck, dass wir bei einer bestimmten Lehrperson einfach keine hohen Leistungen zeigen konnten, weil der Unterricht aus unserer Sicht nicht lernförderlich war, fühlen wir uns auch im Nachhinein ungerecht behandelt, insbesondere wenn hiervon Abschlüsse oder Übergänge abhängen. Leistung ist folglich machtvoll und insgesamt die entscheidende Währung des Schulsystems. In individuellen Bildungsbiografien ist sie die zentrale Gelenkstelle, an der sich Bildungskarrieren entscheiden und wo Bildungsungleichheiten hergestellt werden können. Wenn wir also davon ausgehen, dass schulische Leistung von komplexen Wechselwirkungen zwischen den individuellen Lernvoraussetzungen von Schüler:innen und ihrem konkreten Handeln in der Schule sowie dem pädagogisch-didaktischen Arrangement (also auch dessen Qualität) und damit maßgeblich auch vom Handeln

von Lehrpersonen abhängt, dann kann weiterführend angenommen werden, dass diese Prozesse eingebettet in die schulischen Rahmenbedingungen und die hintergründig leitenden pädagogischen und didaktischen Prinzipien der einzelnen Schule stattfinden – die Schulkultur.

Eine Schulkultur, die von kritisch-reflexiv-handelnden Lehrpersonen gelebt wird und Leistungsförderung mit einem ungleichheitskritischen Blick zusammenbringt, stand daher im Fokus unseres Forschungsprojekts, das wir im Rahmen des Forschungsverbunds »Leistung macht Schule« LemaS (BMBF, Laufzeit 2018–2023) realisiert haben. Um Hinweise dafür zu finden, wie eine an Vielfalt und Bildungsgerechtigkeit ausgerichtete leistungsfreundliche Schulkultur aussehen kann und wie Schulen daran arbeiten können, haben wir den Zusammenhang zwischen leistungs- und potenzialorientierter Schulentwicklung und den Umgang mit Diversität unter der Leitidee von Bildungsgerechtigkeit in den Blick genommen. Dies stellten wir in den Rahmen des übergreifenden Ziels von LemaS, einem Forschungsverbund, an dem wir im benannten Zeitraum gemeinsam mit 15 weiteren Universitäten gearbeitet haben. Diese Zusammenarbeit war geprägt von der Leitidee, Schulen darin zu bestärken, Kinder und Jugendliche – unabhängig von ihrem Geschlecht oder ihrem sozialen Status, jedoch unter Berücksichtigung unterschiedlicher Lebens- und Lernbedingungen – bestmöglich zu fördern (LemaS 2022c).

In Zusammenarbeit mit Kolleg:innen der Universität Rostock, der Humboldt-Universität zu Berlin und der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe haben wir in diesem Rahmen ein breites Spektrum an Impulsen für die Arbeit an Schulkulturen entwickelt. Gemeinsam mit Schulen haben wir in den Jahren von 2018 bis 2023 an Wegen und Werkzeugen für die Entwicklung einer an der Anerkennung von Diversität ausgerichteten, ungleichheitskritisch reflektierten und leistungsfördernden Schulkultur gearbeitet. In der wissenschaftlichen Begleitforschung fragten wir, wie die verschiedenen Schulen konkret vorgehen, wie unsere Impulse zur Schulentwicklung innerhalb der Einzelschulen verarbeitet werden, was diese Schulentwicklungsprozesse kennzeichnet, welche Sichtweisen die unterschiedlichen Akteur:innen hier einbringen und was Schulen in diesen Prozessen bestärkt.

Angelehnt an Arbeitsweisen des Educational-Design-Based-Research Ansatzes (van den Akker et al. 2006; McKenney & Reeves 2019) haben wir mit den begleiteten Schulen an möglichen konzeptionellen neuen Ideen oder Antworten auf diese Anforderungen gearbeitet, auf dieser Basis konkrete Strategien, Maßnahmen und Konzepte entwickelt und gemeinsam mit den schulischen Akteur:innen erprobt. Im Fokus standen dabei vor allem die Leitbildentwicklung (Teilprojekt 1: »LeiF«) sowie hiermit verbunden der Auf- beziehungsweise Ausbau kooperativer Netzwerkstrukturen (Teilprojekt 2: »KoNews«). In diesem Format haben wir 16 Schulen – sowohl Grundschulen als auch weiterführende Schulen – in Nord-

rhein-Westfalen in ihren Schulentwicklungsprozessen über einen Zeitraum von fünfeinhalb Jahren begleitet.

Der vorliegende Band ist auf der Basis dieser prozessualen Zusammenarbeit von Bildungswissenschaft und Bildungspraxis entstanden, in deren Rahmen Strategien, Maßnahmen und Konzepte entwickelt wurden, die mit den begleiteten Schulen erprobt, reflektiert, ausgewertet und so permanent weiterentwickelt wurden (Weigand et al. 2020; 2022). Im Kontext der wissenschaftlichen Begleitung und der Zusammenarbeit mit den Schulen wurden von uns so zum einen empirisch fundierte Erkenntnisse zu ungleichheitskritischen Formen der Leistungsförderung gewonnen, zum anderen verschiedene methodische Zugänge und Materialien für die Beratung und Reflexion entwickelt, von denen die wichtigsten im zweiten Teil dieses Buches zur Verfügung gestellt werden. Ebenso wie die an unseren Partneruniversitäten entwickelten Instrumente für die Schulentwicklung (Ahlgrimm et al. 2024a; Weigand et al. 2024) wollen diese nicht einfach als Produkte, sondern – dem gemeinsam entwickelten Ansatz folgend – als Verbindung von Produkt, Prozess und Person gelesen werden (LemaS-P³produkte; Weigand 2024).

Dem zentralen Begriff der Leistung nähern wir uns in diesem Buch aus ungleichheits- und institutionenkritischer Perspektive an, während wir historische Hintergründe zum Leistungsbegriff nur am Rande streifen. Diese sind an anderer Stelle gut nachzulesen, wir verweisen z. B. auf Weigand (2011). Eine wichtige Überlegung ist für uns, dass Leistung wie angedeutet eine zentrale Kategorie der Schule als Institution darstellt, die äußerst machtvoll auf Bildungskarrieren und damit auch auf gesellschaftliche Positionen Einzelner einwirkt. Eine zu beobachtende leistungsbezogene Praktik in der Schule, z. B. das Abfragen eines einzelnen Kindes im Unterricht, findet somit nicht im »luftleeren Raum« statt, sondern wird hintergründig von verschiedenen Deutungsmustern und Wahrnehmungsweisen gerahmt, die den Beteiligten nicht immer bewusst sind, aber ihrerseits von bestimmten Vorstellungen von Normalität beeinflusst sein können, die dann zu ungleichen Erwartungen an Schüler:innen führen können, z. B. die Orientierung am weißen Kind aus der Mittelschicht, das mit der Unterrichtssprache bereits als Familiensprache aufwächst. In der Schule kommen somit leistungsbezogene Ungleichheiten zum Tragen und müssen reflektiert und bearbeitet werden (Buchner 2018; Machold/Wienand 2021, S. 56 f.). Vor allem müssen sie in Bezug gesetzt werden zu diskriminierungskritischen Anforderungen und zu Phänomenen von Einbeziehung und Ausschließung in der eigenen Schule – also etwa der Zuordnung zu differenzierenden Kursen in der Sekundarstufe oder der Zulassung bzw. Nichtzulassung zu spezifischen Programmen der Begabungsförderung. Wir betrachten dabei einen ungleichheitskritischen Zugang zu Leistungsförderung als Vorderseite der Medaille, deren Rückseite ein eben-

solcher Zugang zu inklusionsbezogenen Anforderungen darstellt (Seitz et al. 2016).

Es ist daher aus unserer Sicht unzureichend, Unterscheidungen nach Leistungsfähigkeit, wie sie in der Schule getroffen werden, als individuelles Schicksal der Lernenden zu verstehen. Vielmehr wollen wir dazu anregen, über leistungsbezogene Kategorisierungsprozesse genauer nachzudenken, denn indem wir hinterfragen, wer von wem und in welchem institutionellen Rahmen als besonders leistungsfähig (oder als weniger leistungsfähig) angesehen und kategorisiert wird, können wir auch nach dem Gegenteil dieser beiden Kategorien fragen, nämlich nach der gemeinhin nicht näher benannten ›Normalität‹ des Lernens, die daher auch im Blickpunkt unserer Analysen steht.

Werden Unterschiede nach Leistung(-sfähigkeit) in dieser Weise als institutionell hergestellt und nicht als universal verstanden, dann können sie auch als relativ, kulturell geprägt und historisch wandelbar erkannt und reflektiert werden. Warum dies relevant ist, lässt sich zum Beispiel leicht an Beobachtungen dazu ablesen, ob in einer Gesellschaft hohe Leistungen über alle Fachgebiete und Persönlichkeitsbereiche hinweg gleichermaßen Anerkennung erhalten oder nicht, also etwa daran, inwieweit beispielsweise Verantwortungs-, Kritik- und Solidarfähigkeit als Ausdruck besonderer Leistungsfähigkeit Einzelner Anerkennung findet oder nicht.

Diese Sichtweise wird hier folglich auch deswegen relevant gemacht, weil sie ermöglicht, die Relativität und Historizität von Privilegierungen, jedoch ebenso von Ausgrenzungs- und Stigmatisierungsprozessen auf der Basis von (abweichender) Leistung ins Licht zu rücken und einer Reflexion zugänglich zu machen. In der Schule zu beobachtende Konventionen und Gepflogenheiten stehen nämlich hiermit in Verbindung, ihre Verankerung in gesellschaftlichen Strukturen bleibt aber oftmals unerkannt.

Konkret kann dies an der eigenen Schule etwa am Umgang mit Mehrsprachigkeit abgelesen werden. Gelebte Mehrsprachigkeit von Schüler:innen kann als Normalität, als überdurchschnittliche schulische Leistung Einzelner oder als schulisches Problem gesehen werden, und diese Betrachtungsweisen können sich unter Umständen hinsichtlich der verschiedenen Sprachkombinationen unterscheiden. Diese verschiedenen Auffassungen und vor allem die dahinter verborgenen Normalitätsvorstellungen sind folgenreich für das pädagogische Handeln. Um über diese Zusammenhänge nachzudenken, drehen wir gewissermaßen die Perspektive um: Nicht die (vermeintliche) Differenz oder Abweichung der Leistungsfähigkeit Einzelner vom »Durchschnitt«, sondern dieser selbst wird zum eigentlichen Untersuchungsgegenstand. Wagt man diesen Perspektivenwechsel, so können wir überraschend neue Einsichten gewinnen, zum Beispiel in die Art und Weise, wie und welche Wissensbestände über Leistung und Leistungsfähigkeit in der Schule zirkulieren.

Diese reflexive Bearbeitung von Praktiken der Anerkennung und Förderung von Leistung in der Schule will dazu beitragen, die vielfach aufgezeigten, mit der Schule verknüpften systematischen Ungleichheiten besser zu verstehen und auf dieser Basis in der eigenen Schule produktiv an Veränderungsstrategien mit dem Ziel einer stärker an Bildungsgerechtigkeit ausgerichteten leistungsbezogenen Schulkultur arbeiten zu können.

Auf der handlungspraktischen Ebene reicht dabei eine reflexive und kritische Auseinandersetzung von Schulleitungen oder Wissenschaftler:innen »im Stillen« nicht aus (Helsper 2025), damit sich schulische Strukturen, Kulturen und Praktiken (Booth/Ainscow 2019) wandeln und institutionalisieren können (Esslinger-Hinz 2021). Vielmehr müssen – in der Annahme, dass Schule als Institution auch die Institutionalisierung der Praktiken, Gepflogenheiten und Routinen schulischer Akteur:innen bedeutet (Douglas 1991) – in Schulen Partizipationsmöglichkeiten für die schulischen Akteur:innen bestehen oder entwickelt werden (Nohl 2010, S. 237 ff.), damit Kommunikation stattfinden und eine ungleichheitskritisch versierte Schulentwicklung wirksam geschehen kann (Horvath 2024).

Um den Anforderungen der entwicklungsbezogenen Zusammenarbeit von Bildungspraxis und Wissenschaft nachzukommen, wie dies im Projekt LemaS bzw. LeiF-KoNews realisiert werden konnte, wurde auf den Ansatz des Educational Design Based Research zurückgegriffen (EDBR-Ansatz; van den Akker et al. 2006; McKenney/Reeves 2019) – ein innovativer methodischer Rahmen, der sich für die gemeinsame Arbeit von Bildungsforschung und Bildungspraxis an pädagogischen Innovationen in Schulen in spezifischer Weise anbietet. Er erlaubt einen produktiven Umgang mit Diskrepanzerfahrungen zwischen Idee und Realisierung, wie sie für Schulentwicklung typisch ist, und ermöglicht Wissenstransfer auf hohem Niveau (van den Akker et al. 2006).

Der EDBR-Ansatz geht davon aus, dass ein Forschungsgegenstand (erst) durch seinen prozessualen und unfertigen Charakter zu einem epistemischen Objekt wird und somit wiederholte Klärungen erfordert (McKenney/Reeves 2019). Aus diesem Grund befasst sich EDBR-basierte Forschung mit praktischen und komplexen Bildungsproblemen, die in wiederholten Zyklen aus Erfinden, Suchen, Erproben und dem wechselseitigen Reflektieren zwischen Akteur:innen aus Wissenschaft und Praxis bearbeitet werden. Diese Strategie kann eine spezifische Art von innovativem Wissen hervorbringen, das sowohl forschungs- als auch erfahrungsbasiert ist. Über die kontinuierliche Kommunikation und intensive Zusammenarbeit zwischen Bildungsforscher:innen und Bildungspraktiker:innen ermöglichte der EDBR-Ansatz auch in unserem Projekt folglich die Genese ko-konstruierten, erfahrungsbasierten sowie empirisch erschlossenen Konzeptwissens, das nicht nur für die Forschung, sondern vor allem auch für die Gestaltung von Lösungen für reale Probleme genutzt werden kann (McKenney/Reeves 2019). Wir profitier-

ten dabei davon, dass der Ansatz vorsieht, die Komplexität der Realität in Schulen proaktiv in den Blick zu nehmen statt sie zu nivellieren, und entsprechend reflexiv handelnd darauf zu reagieren. Dies ist für die hier verfolgte Thematik vor allem deswegen relevant, weil jeder Schulentwicklungsprozess viele unterschiedliche Beteiligte zusammenbringt, jeweils standortspezifischen Herausforderungen unterliegt und daher eine ganz eigenständige Dynamik entwickelt. Mit dem EDBR-Ansatz konnte in der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Schule ein adaptives Vorgehen bezogen auf die Besonderheiten jeder Schule und die fallspezifische Bearbeitung von Dynamiken und Prozessen realisiert werden (Weigand/Preckel/Fischer 2022).

Das vorliegende Buch fokussiert die in diesem Rahmen vorgenommene Arbeit an Schulkulturen und Leitbildern und damit am pädagogischen Grundkonsens, denn dieser Zusammenhang hat sich in der mehr als fünf Jahre währenden Zusammenarbeit mit Schulen als zentral für eine ungleichheitskritisch reflektierte, leistungsfördernde Schulentwicklung herausgestellt. Hierfür wurden die gewonnenen Erkenntnisse für Schulentwicklungsprozesse nicht nur für wissenschaftliche Publikationen, sondern zugleich für die konkret-konzeptionelle Beratung und Fortbildung von und mit Schulen aufbereitet.

Konzeptionell werfen wir hierfür wie oben beschrieben ein ungleichheitskritisches Verständnis inklusiver Pädagogik als Perspektive für die leistungsbezogene Entwicklung von Schulen auf (Seitz et al. 2016), erheben aber nicht den Anspruch, präskriptiv und engmaschig zu beschreiben, wie eine inklusive und an Leistung orientierte Schule realisiert werden kann. Vielmehr ist unser Ziel, einen Rahmen und Bezugspunkte für die Reflexion und die Entwicklung geeigneter Praktiken für die eigene Schule aufzuzeigen, nämlich eine Schulkultur zu entwickeln, in der die Förderung und Anerkennung von Leistung zwar im Spannungsfeld von Inklusion und Exklusion angesiedelt ist, die aber zukunftsbezogen Partizipation und den ungleichheitskritischen Umgang mit Diversität in den Fokus einer an Leistung orientierten Schulkultur rückt.

Im *ersten Teil* des Buches werden zentrale Forschungsbefunde im Kontext von Begabung und Leistung sowie Fragen von Inklusion und Exklusion zugänglich gemacht. Im *zweiten Teil* findet sich konkretes, methodisch aufbereitetes Material, das in Schulprozessbegleitungen sowie von Kollegien und multiprofessionellen Teams zur gemeinsamen Arbeit an Schulentwicklung, dem Dialog über Themen, Positionen und Ziele genutzt werden sowie Reflexionen und Prozesse anstoßen und befördern kann. Die konzeptionellen Grundlagen, Ideen und Materialien richten sich somit an alle pädagogischen Akteur:innen, die in Schulentwicklungsprozesse eingebunden sind, z.B. Steuergruppen, Multiplikator:innen-Teams und Schulentwicklungsberater:innen, und sind in acht Modulen strukturiert. Aus der Verflechtung von Schulprozessbegleitung und prozessbe-

gleitender Forschung wurden somit Materialien zur Schulentwicklung mit drei aufeinander aufbauenden inhaltlichen Schwerpunkten konzipiert, die jeweils mehrere Module umfassen.

Teil I: Grundlagen

Teil I des Buches setzt sich aus vier Modulen zusammen, die Prozesse der Schulentwicklung auf der Ebene der Schulorganisation fokussieren:

- ein Überblick über zentrale Begriffe (Modul 1)
- vertiefendes Wissen zur Leitbildentwicklung und Netzwerkbildung (Modul 2)
- exemplarische Schulporträts als Good-Practice-Beispiele (Modul 3)
- Materialien für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen (Modul 4)

Teil II: Akteur:innenperspektiven

Teil II des Buches mit den Modulen fünf und sechs thematisiert die Ebene der Akteur:innen:

- Gelingensbedingungen leistungsfördernder Schulentwicklung aus der Perspektive von Lehrer:innen (Modul 5)
- Erkenntnisse über die Perspektiven von Schüler:innen und Eltern zu Aspekten von Begabungs- und Leistungsförderung (Modul 6)

Teil III: Material

Teil III beinhaltet konkrete methodische Zugänge und Materialien, die im Rahmen von schulinternen Austauschformaten, Fort- und Weiterbildungen zur Reflexion eingesetzt werden können:

- verschiedene Visualisierungen der Perspektiven der beteiligten Akteur:innengruppen, d. h. einen »Gelingensstern« der Gruppe der Lehrkräfte, Würfel, deren Seiten jeweils die Perspektiven einer Akteur:innengruppe – Lehrkräfte, Schüler:innen und Eltern – symbolisieren, sowie einen Perspektivenkreisel, der sämtliche Perspektiven vereint und als Fort- und Weiterbildungstool zur Reflexion der eigenen pädagogischen Haltung eingesetzt werden kann (Modul 7)
- Kartenset mit Fallvignetten, d. h. »O-Tönen« aus der Praxis der drei Akteur:innengruppen und verschiedene Reflexionsfragen (Modul 8)

Sämtliche Materialien können einzeln, aber auch in Kombination miteinander genutzt werden. Ebenso ist eine Auseinandersetzung damit als »einzelne Lehrperson« oder aber auch als Gruppe oder Kollegium möglich.

Wir gehen wie beschrieben davon aus, dass Schulen nicht bei der Bewertung, Anerkennung und gezielten Förderung der Leistungen ihrer Schüler:innen stehen bleiben sollten, sondern gleichermaßen in der Verantwortung stehen, die Prozesse der schulischen »Herstellung« von Leistung und Leistungsunterschieden kritisch auf dahinter verborgene Normalitätsvorstellungen zu hinterfragen. Die Materialien für eine hier anknüpfende leistungsfördernde Schulentwicklung sollen somit

mehr sein als ein Werkzeugkasten von Methoden und Materialien zur additiven Anwendung. Vielmehr sind sie dazu gedacht, die schulischen Akteur:innen darin zu bestärken, einen ungleichheitskritischen und damit gleichermaßen inklusiven Zugang zu einer leistungsfördernden schulischen Praxis zu realisieren (Boger 2019; Böker/Horvath 2018; Kaiser/Seitz 2020; Seitz et al. 2016; Ahlgrimm et al. 2024b).

Im ersten Modul werden begriffliche Grundlagen dargelegt, indem häufig gestellte Fragen aus der Schulprozessbegleitung theoriebasiert bearbeitet und erläutert werden (Modul 1). Das zweite Modul kann zur vertiefenden Lektüre hinzugenommen werden, um ein konkreteres Verständnis von Leitbildentwicklung und Netzworkebildung zu entwickeln (Modul 2). Anhand exemplarischer Good-Practice-Beispiele aus der Schulprozessbegleitung wird an ausgewählten Momenten von Schulentwicklungsprozessen aufgezeigt, wie sich unterschiedliche Schulen auf verschiedene Weise zu an Leistung orientierten und Ungleichheiten reflektierenden Schulen entwickeln können (Modul 3). Es folgt eine thematisch sortierte Materialsammlung zur Schulprozessbegleitung, in der z. B. Impulse für Leitbildentwicklung und zeitliche Planungshilfen für Schulentwicklungsprozesse zu finden sind (Modul 4). Das fünfte Modul leitet den Fokus auf die Akteur:innen ein. Es thematisiert bedeutsame Bedingungen gelingender Schulentwicklung aus der Perspektive von Lehrpersonen (Modul 5). Komplementär hierzu können die Perspektiven von Schüler:innen und Eltern hinzugezogen werden (Modul 6). Aus den Optiken dieser drei wichtigen schulischen Akteur:innengruppen wurde ein Fort- und Weiterbildungsformat entwickelt, das darauf abzielt, anhand von exemplarischen Fallbeispielen, sogenannten Vignetten, die eigene pädagogische Haltung zu reflektieren, in Bezug zum eigenen Handeln zu setzen und ggf. weiterzuentwickeln. Die drei Perspektiven werden außerdem mithilfe eines Kreisels veranschaulicht, der als Impuls für Steuergruppen oder als Material für Fort- und Weiterbildungen genutzt werden kann (Modul 7). Das achte Modul fokussiert die Fallarbeit als Motor reflexiver Schulentwicklung und beinhaltet eine umfassende Materialsammlung mit Fallkarten, Impuls- und Reflexionskarten (Modul 8).

Der konzeptionelle Aufbau des Buches kann anhand einer ConceptMap (Abb. 1) nachvollzogen werden, die den Aufbau in die drei Teile und insgesamt acht Module illustriert.

Das Material wurde aus der forschungsbezogen reflektierten Schulprozessbegleitung heraus entwickelt und ist adaptiv konzipiert. Dies bedeutet für die Anwendung, dass es nicht von vorne nach hinten durchgearbeitet werden muss, sondern schulbezogen nach Bedarf flexibel verwendet werden kann. Je nach Schule, Interessen und Schwerpunktsetzung der Akteur:innen sowie der spezifischen prozessbezogenen Bedarfe können die Materialien situationsbezogen eingesetzt und mit-

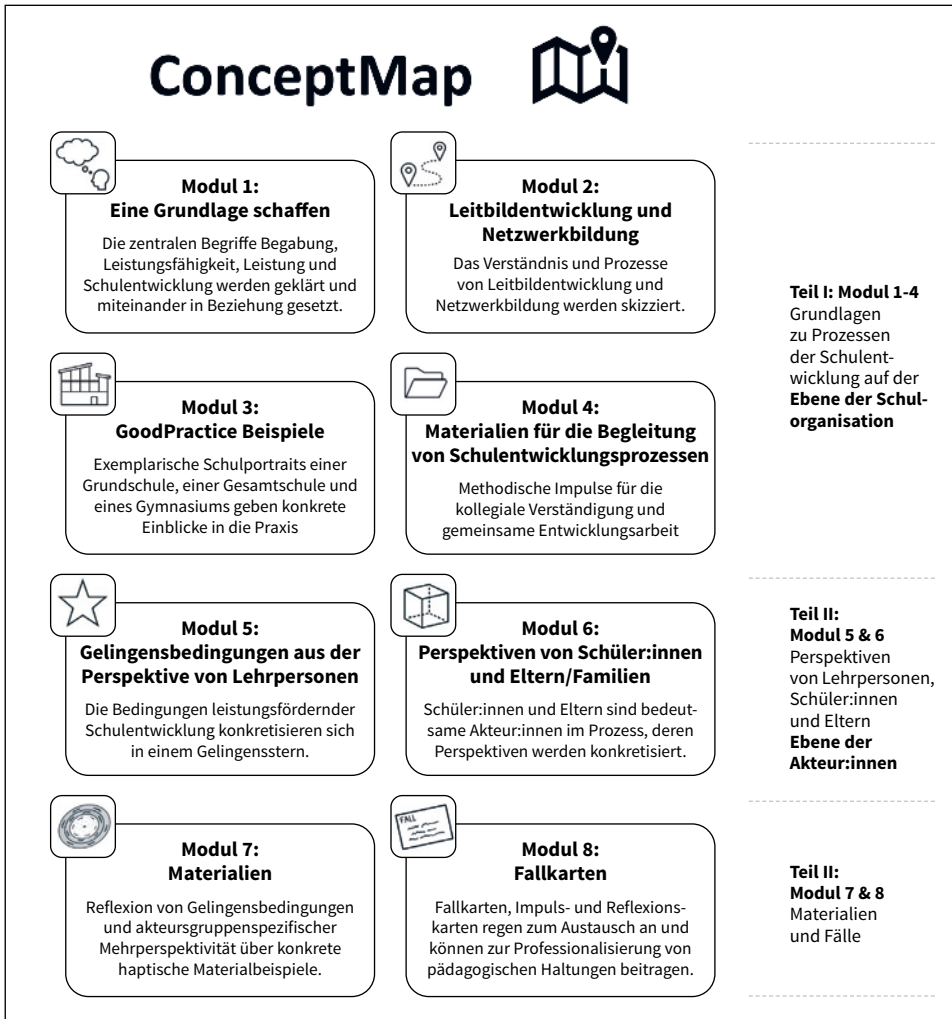


Abbildung 1: ConceptMap – konzeptioneller Aufbau der Module

einander kombiniert werden. Für die Arbeit mit dem Material gibt es somit keine grundlegend richtige oder falsche Herangehensweise. Dennoch geben wir im Folgenden zwei übergreifende Empfehlungen für den Einsatz der Materialien.

- 1. Flexibilität:** In der Arbeit mit den Modulen sollten zwar klare Visionen und konkrete weiterführende Ideen für die eigene Schulentwicklung leitend sein, jedoch sollte kein standardisiertes, zwingend zu erreichendes Ziel fixiert werden. Vielmehr geht es darum, die einzelnen Module als Begleitung, Anregung, Kompass oder Stütze für den individuellen Schulentwicklungsprozess zu nutzen. Im Zentrum steht daher nicht der Abgleich der eigenen Schule mit vorgegebenen,

(ggf. starren) Zielen oder Qualitätsstandards (was demotivieren und zusätzlichen Stress oder auch Widerstand im Kollegium erzeugen kann), sondern die Inspiration und Ermutigung, einen eigenen, auf individuelle Schwerpunktsetzungen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Schule zugeschnittenen Weg einzuschlagen. Die Materialien sind daher so aufgebaut, dass sie Gelegenheiten zur situationsbezogenen Anpassung einräumen.

- 2. Partizipation:** Nehmen Schulen ihren Entwicklungsprozess selbst in die Hand, ist das Aufgreifen der spezifischen Fragen, Herausforderungen und Bedarfe der unterschiedlichen Beteiligten zentral, was partizipative Prozesse und Kommunikation erfordert. Auch für die Schulberatung ist eine situative Anpassung an die jeweilige konkrete Situation der Einzelschule wichtig, denn sie ermöglicht den Akteur:innen Partizipation und zugleich Autonomie. Konkret empfiehlt es sich, bereits zu Beginn eines Schulentwicklungsprozesses zu klären, auf welcher/n Ebene(n) einzelne Impulse verortet sein sollen:
- Soll sehr konkret an einzelnen Teilbereichen und -aufgaben gearbeitet werden oder zielt der Prozess breiter gedacht auf Veränderungen auf der Ebene der Schulkultur im Allgemeinen?
 - Wie können von Beginn des Prozesses an alle informiert sein, wie kann die Partizipation aller Akteur:innengruppen abgesichert werden und wie können wir eine möglichst breite Verankerung der Veränderungsprozesse erreichen?

Im Verlauf eines solchen Prozesses ist es empfehlenswert, mit Blick auf die konkret angestrebten Ziele und die orientierenden Visionen jeweils einzelne kleine und insofern realitätsnahe Schritte anzustreben und umzusetzen. Es gilt somit, das Fernziel im Auge zu behalten und von dort aus das jeweils Machbare umzusetzen. Schulen können sich beispielsweise fragen:

- Was macht unsere Schule aus? Was leitet unser Handeln an dieser Schule?
- Welche wichtigen Entwicklungsschritte sind wir in den letzten Jahren gegangen und was kann uns für weitere Schritte stärken?
- Wohin wollen wir gehen? Was ist unser nächstes Ziel und möglicherweise unsere konkrete Vision?
- Welche Aspekte oder Teilziele stehen für uns besonders im Vordergrund und welche sind uns (zunächst) weniger wichtig?
- Woran möchten wir zuerst arbeiten? Wo beginnen wir? Was tun wir hierfür konkret innerhalb der nächsten Woche/des nächsten Monats etc.?

Wir laden Sie ein, mit diesen Grundgedanken die Materialien gemeinsam im Team zu erproben und zu entdecken, um sich auf den Weg zu einer leistungsfördernden und an Bildungsgerechtigkeit ausgerichteten Schule machen zu können.

Zu einigen Materialien gibt es Vorlagen, die Sie auch als Online-Material zum Download unter www.beltz.de auf der Produktseite zum Buch finden.