

Gülmihri Aytaç

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Handbuch Schulentwicklung: Beratung und Begleitung

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i3.a724>



Claus G. Buhren / Hans-Günter Rolff (Hrsg.)

Handbuch Schulentwicklung: Beratung und Begleitung

Beltz 2025

ISBN 978-3-407-25983-7

Die Schulentwicklungsberatung hat sich in allen deutschsprachigen Ländern flächendeckend etabliert. Großprojekte wie das Startchancen-Programm in Deutschland oder das österreichische Qualitätsmanagementsystem (QMS) zeigen den enormen Beratungs- und Begleitbedarf auf (vgl. BMBWF, 2024). Das Handbuch von Buhren und Rolff ersetzt das bisherige „Manual Schulentwicklung“ und erweitert das Feld der Schulentwicklungsberatung um das Konzept der langfristigen „Begleitung“. Neun Autor*innen liefern vierzehn Beiträge und einen Praxisanhang mit 26 Instrumenten.

Schwerpunkte und Mehrwert für die Praxis

Die Grundstruktur des Buches folgt einer nachvollziehbaren Beratungslogik: von Grundlagen (Kap. I) über Beratungsprozesse (Kap. II, VI–XI) bis zu Akteur*innen (Kap. III–V) und Querschnittsthemen wie Umgang mit Konflikten, Widerstand und Change-Management (Kap. X, XII–XIV). Beiträge zum Professionsverständnis (Kap. XIII) sowie ein Fallbeispiel zur datengestützten Beratung an einem Gymnasium in Nordrhein-Westfalen (Kap. XIV) runden das

Werk ab. Der von Theresa Röhrich verantwortete Anhang stellt vielfältige Instrumente bereit, die auch als Download verfügbar sind.

Indem das Werk Rollenprofile und Führungsverantwortung im Steuerungssystem präzise schärft, bietet der Band für Schulleitungen und Beratende einen klaren Mehrwert. Das Kapitel zur Schulleitung (Kap. IV) unterstreicht, dass Schulentwicklung Führungsverantwortung bleibt.

Rolffs „Stimmgabel-Modell“ (Kap. I) setzt hierfür ethische Grenzen: „Institutionen darf man verändern, Menschen nicht“ (S. 23). Besondere Orientierung bieten die Beiträge zu Change-Management und Widerstand (Kap. X & XII). Darin betont Luhr, dass Widerstand positive wie negative Aspekte haben kann und immanent in Veränderungsprozessen ist. Im Dialog ließe sich Widerstand für angestrebte Entwicklungsprozesse nutzen (S. 217 f).

Auch für die interne Beratung bietet das Werk wertvolle Impulse. Für Steuergruppen fordert Rolff (S. 65 ff.) transparente Mandate und Rotation. Müller skizziert, wie kollegialer Dialog Daten in eine echte Diagnose verwandelt (S. 137 ff.) Um eine tragfähige Handlungsgrundlage abzuleiten, dürfe es „keine Maßnahme ohne Diagnose“ geben. Ergänzend grenzt Buhren (Kap. XI) Bestandsaufnahme, Feedback und Evaluation für eine evidenzbasierte Qualitätskultur sauber voneinander ab.

Fazit & Leseempfehlung

Sowohl für Schulleitungen als auch für die professionelle Schulentwicklungsberatung liegt der Ertrag des Handbuchs vor allem in seiner reflektierten Haltung. Der Band bietet eine differenzierte Orientierung, um Veränderungsdynamiken realistisch einzuschätzen und schulische Handlungsspielräume zu nutzen. Viele nützliche Tipps für Beratung im internen Kontext durch Schulleitung oder Steuergruppen machen das Werk zu einer verlässlichen Arbeitsgrundlage für Schulleitungen, Steuergruppen und externe Prozessbegleitende.

Autorin

Gülmihri Aytaç, Mag.^a

Seit 2024 Schulentwicklungsberaterin an der PH Niederösterreich, davor seit 2007 Leiterin des Departements Schulpraxis (KPH Wien/NÖ) und Achtsamkeitsforschung an der Universität Wien. Arbeitsschwerpunkte: Schulentwicklung, systemische Beratung, Spracherwerb, Interkulturalität, Traumapädagogik, Achtsamkeit
Kontakt: guelmihri.aytac@ph-noe.ac.at