



August 2026

Bildungspolitik und -administration | Alle Schulstufen

Policy Brief

Schulen als pädagogische Handlungseinheit

Unterschiede in der Kooperationspraxis und ihre Hintergründe

Erstellt von: Dr. Lidia Truxius, Dr. Doris Hanappi, MSc. Medea Fitzlaff

Basierend auf dem Originalbeitrag: Maag Merki, K., Rechsteiner, B. & Wullschleger, A. (2025). Die Schule als Pädagogische Handlungseinheit im Lichte aktueller Forschungsbefunde. In C. Kraler, C. Schreiner & F. Berger (Hrsg.), Bildung und Sozialisation. Weiterführende Perspektiven auf das Werk von Helmut Fend (S. 158-181). Julius Klinkhardt. https://www.pedocs.de/volltexte/2025/34502/pdf/Kraler_et_al_2025_Bildung_und_Sozialisation.pdf

Stichworte: Kooperationskultur, Schulqualität, Schulentwicklung

Schulen sind mehr als Lernorte

Schulen sind eigenständige pädagogische Handlungseinheiten, die Lern- und Entwicklungsprozesse aktiv mitgestalten.

Kooperation ist mehr als Austausch

Die Zusammenarbeit von Lehrpersonen unterscheidet sich von Schule zu Schule deutlich. Entscheidend ist dabei weniger, wie häufig sie zusammenarbeiten, sondern vielmehr der fachlich-inhaltliche Fokus der Kooperation.

Kooperation als Chance für Schulentwicklung

Ein gezielter Austausch über Unterricht, Lernen und pädagogische Herausforderungen kann professionelles Lernen fördern und die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht unterstützen.



Universität
Zürich^{UZH}



JACOBS
CENTER



Swiss
EdLab

EINLEITUNG

Empirische Befunde aus Deutschland zeigen, dass Schulen einen eigenständigen Beitrag zur Erklärung von Leistungsunterschieden zwischen Schüler:innen leisten. Dieser wirkt über individuelle Merkmale der Schüler:innen und Klasse hinaus (Fend, 1986; Brunner et al., 2018; Wurster & Feldhoff, 2019). Somit sind einzelne Schulen nicht nur Lernorte, sondern zentrale Akteure der Qualitätsentwicklung. Als eigenständige pädagogische Handlungseinheiten können sie die Lern- und Entwicklungsprozesse von Schüler:innen gezielt fördern und die Schulqualitätsentwicklung vorantreiben.

Obwohl die bisherige Forschung zeigt, dass die Schule eine wirksame pädagogische Handlungs- bzw. Wirkungsebene bezüglich des Lernens darstellt, ist bislang weniger gut analysiert, welche Charakteristiken einer Schule dafür entscheidend sind. Dieser Frage nachzugehen ist wichtig, um Faktoren zu identifizieren, die Schulen in ihrer weiteren Entwicklung unterstützen und die Bildungsqualität nachhaltig stärken.

Dieser Policy Brief fasst die zentralen Befunde eines Buchbeitrags von Katharina Maag Merki, Beat Rechsteiner und Andrea Wullschleger (2025) zusammen. Der Beitrag ist im Rahmen der vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten SIC-Studie (School Improvement Capacity for Academic Learning) an der Universität Zürich entstanden ist (www.ife.uzh.ch/sic).

ÜBER DIE FORSCHUNG

Fend (1986) beschrieb Schulen als pädagogische Handlungseinheit, welche die Entwicklung und das Lernen von Schüler:innen beeinflussen. Frühere Studien konnten dies bestätigen (Brunner et al., 2018; Wurster & Feldhoff, 2019). Welche konkreten Merkmale und Prozesse innerhalb von Schulen diese Wirkung konkret erklären, ist jedoch weniger gut erforscht. Die vorliegende Studie untersucht deshalb, wie sich die Kooperationspraxis von Lehrpersonen zwischen Schulen unterscheidet und welche Faktoren diese Unterschiede beeinflussen.

Die SIC-Studie ist eine vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützte Längsschnittstudie der Universität Zürich. Sie umfasst zwei Teilstudien. Beide wurden in der Deutschschweiz durchgeführt.

- Teilstudie 1 umfasst Daten von Lehrpersonen und Schulleitungen aus vier Sekundarschulen (7. – 9. Schuljahr).
- Teilstudie 2 umfasst Daten von Lehrpersonen, Schulleitungen und Schüler:innen aus 59 Primarschulen.

In beiden Teilstudien dokumentierten die Lehrpersonen und Schulleitungen über drei Wochen täglich ihre beruflichen Aktivitäten ausserhalb des Unterrichts. Zusätzlich berichteten sie über ihre Zusammenarbeit im Kollegium im Verlaufe des vergangenen Jahres. Mithilfe von Netzwerkanalysen wurde untersucht, mit wem, wie häufig und zu welchen Themen sich Lehrpersonen ausserhalb des Unterrichts austauschen. Dadurch lassen sich die Kooperationsstrukturen innerhalb von Schulen sichtbar machen.

ZENTRALE ERGEBNISSE

Schulen unterscheiden sich in ihrer Kooperationspraxis

Die Ergebnisse der SIC-Studie zeigen, dass sich die einzelnen Schulen in ihren Kooperationspraxen unterscheiden. Während gewisse Schulen stärker auf inhaltlich-fachlicher Ebene kooperieren, fokussiert sich die Zusammenarbeit in anderen Schulen stärker auf administrativ-organisatorische Themen. Diese Unterschiede lassen

sich nicht auf individuelle Merkmale von Lehrpersonen, wie etwa deren Interesse an Unterrichtsentwicklung, zurückführen. Es handelt sich um ein schulisches Merkmal und deutet daraufhin, dass Schule tatsächlich eine eigene pädagogische Handlungseinheit ist.

Erklärungen für unterschiedliche Kooperationspraxen

Die Analysen legen nahe, dass insbesondere zwei Faktoren zur Erklärung unterschiedlicher Kooperationspraxen beitragen:

1) Die soziale Lage der Schule:

Die Zusammensetzung der Schüler:innenschaft, etwa der Anteil von Schüler:innen mit Migrationshintergrund oder der Bildungsstand der Eltern, stellt Schulen vor unterschiedliche Herausforderungen. Diese spiegeln sich in den Themen, über die Lehrpersonen zusammenarbeiten: Schulen in sozial belasteten Lagen kooperieren häufiger auf administrativ-organisatorischer Ebene als auf fachlich-inhaltlicher Ebene. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Schulen in anspruchsvolleren sozialen Lagen stärker mit Betreuungs- und Unterstützungsaufgaben befasst sind. Dadurch stehen weniger Ressourcen für eine fachlich-inhaltliche Kooperation zur Verfügung.

2) Die Professionelle Kooperationskultur der Schule:

Schulen unterscheiden sich darin, wie aktiv und regelmässig Lehrpersonen den fachlichen Austausch suchen. In einigen Schulen gehört es zur gelebten Praxis, kollegiale Gespräche über Unterricht zu führen und gemeinsam Lösungen für pädagogische Herausforderungen zu entwickeln. An anderen Schulen ist der fachlich-inhaltliche Austausch die Ausnahme.

Für die wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit ist weniger die Häufigkeit der Kooperation bedeutsam als deren Inhalt. Lehrpersonen erleben den fachlich-inhaltlichen Austausch über den Unterricht als wertvoller im Vergleich zur Zusammenarbeit auf administrativ-organisatorischer Ebene (Rechsteiner et al., 2025).

IMPLIKATIONEN

Die Befunde deuten darauf hin, dass die Kooperationspraxis innerhalb einer Schule sowohl mit den Leistungen der Schüler:innen (Wullschleger et al., 2025) als auch mit der erlebten Professionalisierung von Lehrpersonen zusammenhängt (Rechsteiner et al., 2025). Dies ist vielversprechend. Insbesondere im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung der Schule.

Die Analysen zeigen zudem, dass Schulleitungen als wichtige Akteur:innen für Kooperationen zwischen Lehrpersonen dienen können. Von ihnen gehen viele Interaktionen in Bezug auf die fachlich-inhaltliche Unterrichtsgestaltung aus und Anliegen zu diesen Themen werden an sie herangetragen. Schulleitungen, die Kooperationen unterstützen und die Lehr- und Fachpersonen anregen, über die Weiterentwicklung der Schule nachzudenken und Ideen in der Praxis umzusetzen, können die Schule als pädagogische Handlungseinheit stärken.

EMPFEHLUNGEN

Weiterentwicklung der Schule als pädagogische Handlungseinheit

Die Befunde der SIC-Studie unterstreichen die Bedeutung der Schule als pädagogische Handlungseinheit. Gleichzeitig werfen sie neue Fragen zur Ausgestaltung schulischer Kooperationsstrukturen auf.

Die Schule als pädagogische Handlungseinheit soll sowohl in der Praxis als auch in der Forschung weitergedacht werden. Ein vielversprechender Ansatzpunkt für zukünftige Forschung sind Teams innerhalb von Schulen. Die Analysen zeigen, dass Kooperationsbeziehungen häufig in Subgruppen organisiert sind und Lehrpersonen verstärkt innerhalb bestimmter Teams zusammenarbeiten (z.B. Unterrichtsteams, Jahrgangsteams). Bislang ist jedoch wenig darüber bekannt, wie sich unterschiedliche

Teamstrukturen auf die Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht auswirken. Künftige Forschung sollte daher untersuchen, welche Merkmale von Teams, beispielsweise deren Grösse, Zusammensetzung oder Stabilität, für professionelles Lernen und Schulentwicklung förderlich sind.

Ein weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich sogenannter "Broker". Dabei handelt es sich um Akteur:innen, die Verbindungen zwischen Personen oder Gruppen herstellen, die bislang nur wenig miteinander in Kontakt stehen. Broker können beispielsweise den Austausch zwischen Subgruppen innerhalb der Schule fördern oder Verbindungen zwischen Schulen, Bildungsverwaltung und Forschung herstellen. Bisher ist jedoch nur wenig erforscht, unter welchen Bedingungen solche Vermittlungsrollen entstehen, welche Funktionen sie übernehmen und welchen Beitrag sie zur Weiterentwicklung der Schule leisten können.

Politische Empfehlungen

Aufgrund der oben genannten Erkenntnisse ist es besonders hilfreich, Rahmenbedingungen an Schulen zu schaffen, die einen regelmässigen Austausch über Unterricht, Lernen und pädagogische Herausforderungen ermöglichen. Dazu gehören insbesondere ausreichende Zeitgefässe und schulische Strukturen, die die Qualität der Kooperation sowie den fachlichen Austausch zwischen Lehrpersonen unterstützen.

Zudem kommt den Schulleitungen eine wichtige Rolle bei der Förderung professioneller Kooperation zu. Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen sollten deshalb Kompetenzen zur Gestaltung und Unterstützung fachlich-inhaltlicher Kooperationsprozesse gezielt stärken.

Darüber hinaus können sogenannte Broker wichtige Brücken zwischen verschiedenen Personen innerhalb und ausserhalb der Schule bilden. Sie fördern den Austausch zwischen Schule, Bildungsverwaltung und Forschung und unterstützen so den Transfer von Wissen und innovativen Praktiken für die Schulentwicklung. Mit Unterstützung der Politik sollten die Möglichkeiten geprüft werden, wie solche Vermittlungs- und Vernetzungsfunktionen systematisch unterstützt werden können, um Schulen sinnvoll weiterzuentwickeln.

FAZIT

Die Ergebnisse der SIC-Studie von Katharina Maag Merki, Beat Rechsteiner und Andrea Wullschleger unterstreichen die Schule als eigenständige pädagogische Handlungseinheit. Die Schulen unterscheiden sich in ihren Kooperationspraxen. Insbesondere die Kooperation, die über die administrative-organisatorische Ebene hinaus geht und die inhaltlich-fachlichen Aspekte des Unterrichts betrifft, steht in positivem Zusammenhang mit einer wahrgenommenen Professionalisierung von Lehrpersonen.

Entscheidend ist somit nicht die Menge der Kooperationsaktivitäten, sondern deren Inhalt und Fokus. Die inhaltlich-fachliche Kooperation wird von Lehrpersonen als förderlicher wahrgenommen. Dabei variieren die Kooperationspraxen je nach sozialer Lage der Schule und der im Kollegium etablierten Kooperationskultur. Die Etablierung solcher Kooperationspraxen ist somit ein wichtiger Bestandteil der Schulentwicklung.

AUTORINNEN

Dr. Lidia Truxius, Dr. Doris Hanappi, MSc. Medea Fitzlaff, Jacobs Center for Productive Youth Development

REFERENZEN

Brunner, M., Keller, A., Wenger, M., Fischbach, A., & Lüdtke, O. (2018). Between-school variation in students' achievement, motivation, affect, and learning strategies: Results from 81 countries for planning group-randomized trials in education. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 11(3), 452–478.

<https://doi.org/10.1080/19345747.2017.1375584>

Fend, H. (1986). „Gute Schulen – Schlechte Schulen“. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. *Deutsche Schule*, 78(3), 275–293.

Maag Merki, K., Rechsteiner, B. & Wullschleger, A. (2025). Die Schule als Pädagogische Handlungseinheit im Lichte aktueller Forschungsbefunde. In C. Kraler, C. Schreiner & F. Berger (Hrsg.), *Bildung und Sozialisation. Weiterführende Perspektiven auf das Werk von Helmut Fend* (S. 158–181). Julius Klinkhardt.

<https://doi.org/10.25656/01:34502>

Rechsteiner, B., Compagnoni, M., Wullschleger, A., Grob, U., Gotsch, F., & Maag Merki, K. (2025). Teachers as team players? Exploring the relationship between collaborative practice, professional development, and work-related stress using diary data. *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/JPCCC-05-2024-0062>

Wullschleger, A., Maag Merki, K., Grob, U., Rechsteiner, B., Compagnoni, M., & Vörös, A. (2025). Teacher collaboration to elevate student achievement? Learning and Instruction, 97, 102104, <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2025.102104> (+Geteilte Erstautorinnenschaft)

Wurster, S., & Feldhoff, T. (2019). Schul- und Unterrichtsqualität aus der Mehrebenenperspektive Ist die Schule oder die Klasse die relevante pädagogische Gestaltungseinheit? *Zeitschrift für Pädagogik*, 65(1), 24–39. <https://doi.org/10.3262/ZP1901024>