

# Hebel für Wandel

Wie gelingen Reformen im Schulsystem?



# Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

November 2025

## Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
www.bertelsmann-stiftung.de

## Zitationshinweis

Weber, Jakob, Rieke Burfeind, Lennart Hagemeyer, Martin Pfafferott, Magnus Wagner, Dirk Zorn (2025). Hebel für Wandel – Wie gelingen Reformen im Schulsystem? Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh

**DOI 10.11586/2025085**

ID\_2788

## Autor:innen

Bertelsmann Stiftung  
Jakob Weber, Project Manager  
Martin Pfafferott, Senior Project Manager  
Dirk Zorn, Director

pollytix strategic research gmbh  
Rieke Burfeind, Seniorberaterin  
Lennart Hagemeyer, Seniorberater  
Magnus Wagner, Berater

Rieke Burfeind, Lennart Hagemeyer und Magnus Wagner haben das Kapitel „Hebel für Wandel – Strategien für wirksame Reformen im Schulsystem“ sowie den Methodenteil gemeinsam mit den Autoren der Bertelsmann Stiftung verfasst. Alle anderen Kapitel stammen ausschließlich von den Autoren der Bertelsmann Stiftung.

## Mitarbeit

Jennifer Ehm  
Anja Hülsken  
Vera Steinmann

## Verantwortlich

Jakob Weber

## Lektorat

Bildungsdossier Kuhn + Schleper GbR, Osnabrück

## Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

## Bildnachweis

Titelbild: © Paul Feldkamp

# Hebel für Wandel

Wie gelingen Reformen im Schulsystem?



### **Change Learning – Unser Engagement für schulische Bildung**

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich mit dem Projekt Change Learning für ein lernendes Schulsystem ein, das sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Ein lernendes Schulsystem verfolgt gemeinsame Ziele und setzt politische Prioritäten. Es beteiligt junge Menschen und alle zentralen Stakeholder. Dadurch wird das System besser. Führungs- und Fachkräfte im System werden gestärkt – auch durch das entwicklungsorientierte Arbeiten mit Daten.

#### **Unser Ansatz**

Gute Bildungspolitik entscheidet sich nicht nur daran, was beschlossen wird, sondern wie die Umsetzung gelingt. Deshalb stärken wir gezielt die Umsetzungskompetenz in Politik, Verwaltung und Schule.

Wir begleiten Veränderungsprozesse mit dem Ziel, systemisch wirksam zu sein und bündeln das Wissen über Gelingensbedingungen für vorausschauendes und kohärentes Agieren auf allen Ebenen. Wir sind überzeugt: Den besten Beitrag für ein modernes, lernendes Schulsystem leisten wir, wenn wir die Menschen, die in ihm wirken, beim Vertrauensaufbau unterstützen.

#### **Unsere Arbeit**

Wir arbeiten eng mit der Bildungspolitik, der Bildungsverwaltung, der Schulpraxis, der Wissenschaft und mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen. Mit der Förderung von Lesekompetenz und schulischem Wohlbefinden bauen wir Kompetenz im Schulsystem aus und etablieren wir eine neue Datenkultur, die das Lernen aller in den Mittelpunkt stellt. In vertrauensvollen Räumen und mit innovativen Methoden wie Transformationssprints entwickeln wir gemeinsam tragfähige Strategien – und stärken gleichzeitig die Handlungsfähigkeit staatlicher Akteure in adaptiver Führung.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Erfolg ist kein Zufall – Warum das „Wie“ entscheidend ist</b>	<b>6</b>
<b>Von der Welt lernen – McKinseys Analyse wirksamer Bildungsreformen</b>	<b>9</b>
<b>Hebel für Wandel – Strategien für wirksame Reformen im Schulsystem</b>	<b>12</b>
Zielbilder entwickeln	15
Strategisch steuern	16
Meilensteine kommunizieren	17
Kapazitäten schaffen	18
Kompetenzen stärken	19
Beteiligung verankern	20
Datengestützt steuern	21
Innovation ermöglichen	22
<b>Fazit</b>	<b>23</b>
<b>Wie es weitergeht</b>	<b>24</b>
<b>Methode</b>	<b>25</b>
<b>Literatur</b>	<b>27</b>

# Erfolg ist kein Zufall – Warum das „Wie“ entscheidend ist

---

Beiträge zum Zustand des deutschen Schulsystems beginnen oft alarmierend: Rund ein Fünftel der Viertklässler:innen verfehlt die Mindeststandards beim Lesen – mit steigender Tendenz; die Wahrscheinlichkeit, das Gymnasium zu besuchen, steigt fast um das Dreifache, wenn beide Elternteile die Hochschulreife erlangt haben; 20 Prozent der Schüler:innen fühlen sich in der Schule nicht wohl ([Stanat et al. 2021](#), [Wößmann et al. 2023](#), [Robert Bosch Stiftung 2024](#)).

Befunde wie diese sind an sich besorgniserregend. Noch bezeichnender allerdings ist, dass die viel bemühte Metapher eines „Weckrufs“ ausgedient hat; den „Bildungsnotstand“ muss niemand mehr ausrufen. Denn: Im Schulsystem wissen eigentlich alle Akteur:innen von der Politik über die Verwaltung bis hin zur Schulpraxis, wo die Herausforderungen liegen – und zumeist auch, was zu tun ist. Die eigentliche Schwierigkeit liegt darin, so komplexe Systeme wie die Schulsysteme unseres Landes zu bewegen.

Unsere eigenen Erfahrungen bestätigen das: Spricht man mit Menschen in Führungspositionen des deutschen Schulsystems über die Voraussetzungen für wirksame Reformen, hört man selten, man wisse nicht, „was“ zu tun sei. Viel häufiger werden Aspekte benannt, die das „Wie“ betreffen: Wie können wir alle relevanten Akteur:innen hinter gemeinsamen Zielen versammeln? Wie können wir Reformen in einem System einführen, das schon jetzt überlastet ist? Wie gehen wir mit den vielen Widerständen um, die sich bei jeder Reform ergeben?

Offenbar muss also nicht die „Was“-, sondern die „Wie“-Frage auf dem Weg zu einem gerechteren und leistungsstärkeren Schulsystem beantwortet werden. Diese Einsicht war der Ausgangspunkt für diese Publikation.

Im Kern standen folgende Fragen: Wie lässt sich aktuell die Reform- und Handlungsfähigkeit des Schulsystems beschreiben? Und mit welchen Hebeln lässt sie sich wirksam verbessern?

Unser Ziel: Eigene Erfahrungen und Wahrnehmungen auf eine fundierte empirische Grundlage stellen. Auf Basis einer internationalen Vergleichsstudie von McKinsey & Company hat die Forschungsagentur pollytix daher in unserem Auftrag 40 Interviews mit 44 Entscheidungsträger:innen aus allen Ebenen des deutschen Schulsystems durchgeführt. Gemeinsam mit den Befragten haben wir die Ergebnisse in einem Präsenz-Workshop vertieft. Dabei ging es nicht um kleinteilige Projekte, sondern um Strategien, die die Schulsysteme in Deutschland insgesamt wirkungsvoller werden lassen.

Ausgehend von den McKinsey-Befunden wurden dabei acht Hebel in den Blick genommen. Eine Zusammenfassung der McKinsey-Studie sowie die Ergebnisse unserer Befragung von 44 Entscheider:innen aus der deutschen Bildungsverwaltung und Bildungspolitik finden Sie in den Folgekapiteln.

Wer als Entscheider:in oder Praktiker:in im deutschen Schulsystem diese Ergebnisse mit der Hoffnung in die Hand nimmt, eine „Anleitung“ zu erhalten, nach der Reformen einfach und mit wenig Zeitaufwand umge-

setzt werden können, sei vorsorglich darauf hingewiesen: Eine solche Anleitung existiert nicht. Das Schulsystem und die Menschen, die in ihm wirken, lassen sich nicht mechanistisch steuern – indem man an dem einen oder anderen Rädchen dreht. Veränderungsprozesse gelingen nur, wenn sie die Tiefenschichten von Gesellschaften erreichen, also weit unterhalb der Oberfläche ansetzen. Denn diese Prozesse sind in erster Linie kulturell-adaptive Prozesse von großer Komplexität, für die es keine linear-technischen Lösungen gibt.

Wir haben dennoch die Hoffnung, dass wir mit diesen grundsätzlichen Ausführungen einen Teil dazu beitragen, das Konzept „Veränderung im Schulsystem“ besser zu verstehen und einige Ansatzpunkte zu systematisieren.

In der Analyse und Diskussion der Ergebnisse sind uns zwei Punkte besonders aufgefallen:

Erstens sind Veränderungsprozesse Gemeinschaftsprozesse. In den Aussagen der Befragung fällt jedoch auf, dass die notwendigen Aktivitäten, Kompetenzen und Kapazitäten hierfür oft auf jeweils anderen Ebenen des Schulsystems verortet werden – und nicht auf der eigenen. Die Kompetenz, Veränderungen zu gestalten, ist aber nicht nur etwas, das Schulleitungen oder Lehrkräfte erlernen sollten. Vielmehr ist die Gestaltung von Veränderungen eine Kompetenz, die die Akteur:innen auf allen Ebenen des Systems kontinuierlich weiterentwickeln müssen, also ganz explizit auch in der Politik und den Verwaltungen selbst. Erforderlich sind also eine gemeinsame Haltung und eine lebendige Veränderungskultur auf allen Ebenen des Schulsystems.

An dieser Stelle nehmen Entscheidungsträger:innen eine zentrale Rolle ein. Abseits ihrer formalen Autorität können sie Führung vorleben – und zu Führung innerhalb des Systems ermutigen, also einer Bereitschaft, eigenständig und gleichzeitig in Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen. Entscheider:innen können Vorbilder für gelingende Veränderungen sein, indem sie Zielbilder nicht im „stillen Kämmerlein“ entwickeln, sondern aktiv zuhören und zeigen, dass Be-

teiligung explizit gewünscht ist. Sie können Prioritäten setzen und verdeutlichen, welche Bedeutung sie einer spezifischen Reform beimessen. Und gerade dann, wenn sie bewusst Freiräume für Innovationen schaffen, können sie einen haltenden Rahmen für das System und Orientierung geben: indem in Beziehungen über Hierarchieebenen hinweg investiert wird, indem gemeinsame Werte, Normen und Ziele geschaffen werden, indem Erwartungen und Rahmen des Möglichen klar kommuniziert werden. Und indem gerade diejenigen in Positionen mit formaler Autorität vorleben, wie sie selbst eigene Fehler dazu nutzen, um datengestützt besser zu werden. So wird psychologische Sicherheit im System erzeugt, sodass Daten zum reflexiven Spiegel für Entwicklung werden und nicht zu einem scharfen Schwert, das Rechenschaftslegung einfordert.

All das ist eine Gemeinschaftsaufgabe und gelingt nicht allein. So sehr wie das Bild der Hebel nicht mechanistisch fehlgedeutet werden sollte („Ich brauche nur an dem einen oder anderen Hebel zu ziehen, dann gelingt ein Reformvorhaben schon.“), so sehr ist es auf der anderen Seite geeignet, um zu zeigen, dass in systemischen Kontexten Veränderungen erst durch das Zusammenwirken verschiedener Ansätze und Akteur:innen in echten Verantwortungsgemeinschaften entstehen.

Zweitens unterscheiden sich die Veränderungen auf den unteren Ebenen des Schulsystems von Veränderungen in einem großen System, in dem das Erleben von Erfolg und Wirksamkeit erheblich verzögert und depersonalisiert ist. In der pädagogischen Praxis kann Selbstwirksamkeit sehr unmittelbar erfahren werden: Eine Lehrkraft kann durch pädagogische Interaktionen rasche und persönliche Erfolge erleben. Wer aber erfährt Erfolge des Schulsystems? Wer identifiziert sich mit diesen und wer stellt sie fest? Wenn Reformen erst langfristig Wirkung entfalten, wer bezieht sie dann noch auf sich? Selbstwirksamkeit kann im Kollektiv ungleich schwerer erlebt werden, und dennoch ist sie gerade auch auf dieser Systemebene notwendig. Die erlebte Reformmüdigkeit und das häufige Klagen über die Zähigkeit des Systems lassen sich auch damit erklä-

ren, dass die Parameter von Zeit und persönlicher Zu-rechnung auf Systemebene andere sind als auf der individuellen Ebene.

Die in diesem Paper skizzierten Hebel können Ansätze zur Beförderung von kollektiver Selbstwirksamkeit im Schulsystem sein. Ein zentrales Element ist dabei eine Sprache, die sich systemisch entwickelt. Was wir von internationalen Spitzenreiter:innen lernen können, ist nämlich auch: Veränderung beginnt mit gemeinsamer Sprache. Wenn dieses Papier dazu beiträgt, dass sich das Vokabular des Schulsystems im Hinblick auf Veränderungswissen ein Stück weit verdichtet und gemeinsame Bilder in den Köpfen, Debatten und Strategien entstehen, ist schon einiges gewonnen. Wir freuen uns, wenn Sie das Papier auch in diesem Sinne lesen.

# Von der Welt lernen – McKinseys Analyse wirksamer Bildungsreformen

---

Um zu verstehen, wie sich Schulsysteme von den Verlusten während der Corona-Pandemie erholen können, hat die Beratungsfirma McKinsey & Company im Jahr 2024 in der Studie *Spark & Sustain* Schulsysteme mit einem speziellen Fokus auf die gelingende Umsetzung von Reformen untersucht ([McKinsey & Company 2024](#)).

McKinsey hat Schulsysteme analysiert, in denen die Schüler:innen in der jüngeren Vergangenheit unerwartet bedeutende Lernfortschritte erzielt haben. Diese Ausreißer unter den Schulsystemen sind auf jedem Kontinent und jedem wirtschaftlichen Niveau zu finden. Die Kernbotschaft von *Spark & Sustain* lautet: Schulsysteme weltweit können einen positiven Veränderungsprozess anstoßen, wenn sie von diesen Systemen lernen, und zwar unabhängig vom jeweiligen Status quo der eigenen Entwicklung.

Die Berater:innen haben mit mehr als 200 Führungskräften im Bildungssektor gesprochen, 14 Fallbeispiele aus Schulsystemen entlang der gesamten Leistungsverteilung analysiert und positive Ausreißer in internationalen und regionalen Leistungsvergleichsstudien identifiziert.

Die Analyse deutet darauf hin, dass erfolgreiche Systeme, unabhängig von ihrem Leistungsniveau, dieselben Grundvoraussetzungen erfüllen und dieselben Strategien oder Hebel einsetzen, um einen positiven Kreislauf anzustoßen, der langfristig zu signifikanten Lernzuwächsen bei den Schüler:innen führt. Diese Grundvoraussetzungen und Hebel (siehe Abbildung 1) werden im Folgenden kurz beschrieben. Sie stellen eine

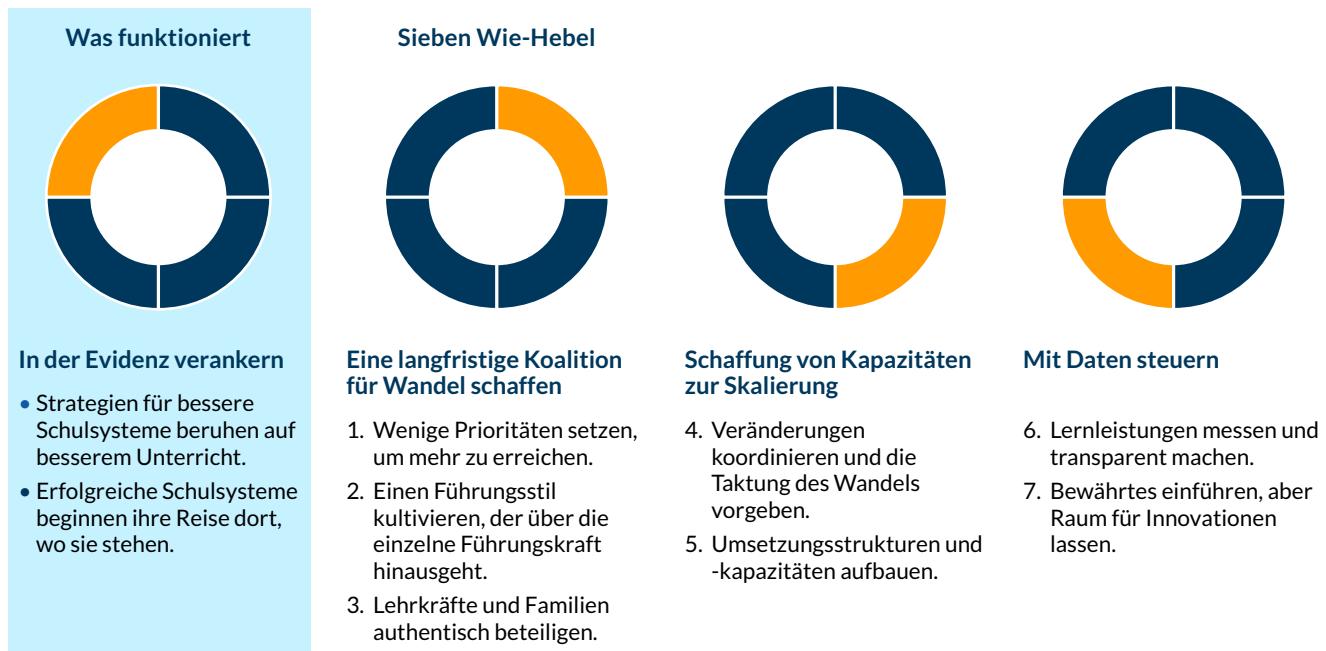
Zusammenfassung und Übersetzung der wesentlichen Ergebnisse aus *Spark & Sustain* dar.

Zunächst haben die Berater:innen zwei Grundvoraussetzungen identifiziert, die für erfolgreiche Reformprozesse entscheidend sind:

**Strategien für bessere Schulsysteme beruhen auf besserem Unterricht.** Erfolgreiche Schulsysteme stellen die Lernergebnisse der Schüler:innen in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen. Sie fokussieren sich zuerst auf die Schüler:innen und den Unterricht der Lehrkräfte. Um die Lernergebnisse zu verbessern, müssen sich Schulsysteme auf diejenigen Interventionen fokussieren, die tatsächlich Verbesserungen bei den Schüler:innen erzielen. Gute Schulsysteme arbeiten dabei „von innen nach außen“. Sie denken ihre Interventionen vom Klassenzimmer aus und beziehen dann die Schulen und ihre Unterstützungssysteme mit ein. Alle Interventionen im Schulsystem sind darauf ausgerichtet, die Arbeit in der Schule und im Klassenzimmer zu verbessern.

**Den Kontext erkennen – erfolgreiche Schulsysteme beginnen ihre Reise dort, wo sie stehen.** Schulsysteme starten von verschiedenen Startpunkten aus. Systeme mit einem hohen Anteil an Schüler:innen, die die Mindeststandards nicht erreichen, stehen dabei vor anderen Aufgaben als solche mit besonders leistungsstarken Schulen. Häufig kopieren oder importieren Schulsysteme Lernkonzepte aus anderen Bundesländern oder Staaten. Der Versuch, in einem völlig anderen Schulsystem die Lernkonzepte von Spitzenreiter:innen zu imitieren, kann jedoch kontra-

Abbildung 1 | Die Was-Voraussetzungen und Wie-Hebel aus *Spark & Sustain*



Quelle: [McKinsey & Company 2024](#)

| Bertelsmann Stiftung

produktiv sein. Die Schulsysteme, die sich in der jüngeren Vergangenheit am stärksten verbessert haben, haben ihre Reise dort begonnen, wo sie auch wirklich standen. Sie haben ihr Leistungs niveau und ihre Ressourcen realistisch eingeschätzt und sich so von schlechten zu durchschnittlichen und von durchschnittlichen zu sehr guten Schulsystemen entwickelt.

Schließlich wurden in der Vergleichsstudie länderübergreifend sieben Hebel identifiziert, die für das Gelingen von Reformprojekten zentral sind:

#### Wenige Prioritäten setzen, um mehr zu erreichen.

Entscheider:innen im Bildungswesen werden häufig in zu viele Richtungen gleichzeitig gezogen. Um dem entgegenzuwirken, müssen die Gestalter:innen erfolgreicher Schulsysteme eine gemeinsame Vision (einen „Nordstern“) definieren und sich für eine limitierte Zahl (in der Regel nicht mehr als fünf) kohärenter Prioritäten entscheiden. Sie leiten diese Prioritäten evidenzbasiert ab und stellen sicher, dass alle relevanten Stake-

holder die Vision teilen und ihre Ressourcen ebenfalls in diese zentralen Ziele investieren.

**Einen Führungsstil kultivieren, der über die einzelne Führungskraft hinausgeht.** Echter Wandel im Schulsystem kann ein Jahrzehnt dauern, aber politische Verantwortungsträger:innen haben nur selten so viel Zeit. Erfolgreiche Schulsysteme investieren in Laufbahnbeamten, die Wechsel an der politischen Führungsspitze überdauern und entwickeln systematisch talentierte Führungskräfte in den Ministerien (insbesondere auf der sog. n-2-Ebene<sup>1</sup>), auf der mittleren Ebene der Schulaufsichten und in den Schulen. Transformativ agierende Führungskräfte fördern und vernetzen sich mit Institutionen außerhalb des Ministeriums (z. B. der Zivilgesellschaft und Stiftungen), ent-

<sup>1</sup> „n-2“ ist die Organisationsebene zwei Ebenen unter dem/der Minister:in, d. h. die Abteilungsleitungen in deutschen Bildungsministerien. Diese Führungskräfte bleiben mit höherer Wahrscheinlichkeit auch bei politischen Veränderungen der Haushalte im Amt.

koppeln die Reformprozesse von politischen Legislaturen und ermöglichen damit einem größeren Kreis von Fachleuten, Reformvorhaben umzusetzen.

#### **Lehrkräfte und Familien authentisch beteiligen.**

Echte Beteiligung ist anspruchsvoll, aber für erfolgreiche Schulsysteme unverzichtbar. Erfolgreiche Systeme sammeln von Anfang an und während des gesamten Umsetzungsprozesses aktiv Rückmeldungen und Input von verschiedenen Interessengruppen. In der Praxis bedeutet dies, dass Lehrkräfte, Schulleitungen und Schüler:innenvertretungen einbezogen werden, dass regelmäßige Befragungen unter Eltern, Schüler:innen und Lehrkräften durchgeführt werden und dass das Führungspersonal der Bildungsverwaltung (z. B. die Schulaufsichten) im dauerhaften Austausch mit den Schulen steht.

#### **Veränderungen koordinieren und den Takt vorgeben.**

Erfolgreiche Schulsysteme setzen ihre Pläne zügig um. Sie erstellen einen konkreten Fahrplan, testen ihre Umsetzungspläne vorher unter realistischen Bedingungen auf Machbarkeit und stellen sicher, dass die bereitgestellten Ressourcen zu den Prioritäten passen. Sie beschleunigen Reformen zu Beginn, damit sich bereits in den ersten sechs Monaten schnelle Erfolge einstellen und somit Momentum für weitere Veränderungen erzeugt wird (McKinsey nennt das die „Taktung des Wandels“). Gleichzeitig bauen sie Ausdauervermögen auf, um sicherzustellen, dass die Veränderungen langfristig die gewünschte Wirkung haben.

#### **Umsetzungsstrukturen und -kapazitäten aufbauen.**

Viele Schulsysteme verfügen nicht über die Kompetenzen in den eigenen Reihen, die für die Umsetzung größerer Veränderungsprozesse erforderlich sind. Neben hervorragend ausgebildeten Lehrkräften brauchen Schulsysteme auch gute Projektmanager:innen, um die Strategie des Ministeriums koordiniert ins Klassenzimmer zu tragen. Erfolgreiche Systeme stellen sicher, dass die entsprechenden Umsetzungskapazitäten in den Schulaufsichten und in den Schulen vorhanden sind. Dazu gehört, ausreichend Akteur:innen vor Ort – also

Schulleitungen und Lehrkräfte – zu befähigen, um die geplanten Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

#### **Lernleistungen messen und transparent machen.**

Erfolgreiche Schulsysteme bauen eine solide Dateninfrastruktur auf, ermitteln Trends und nutzen die Daten, um eine gemeinsame Kultur der stetigen Verbesserung zu schaffen. Sie veröffentlichen zentrale Kennzahlen, um Momentum zu generieren und unterstützen Schulen je nach Bedarf. Daten werden so genutzt, um auf jeder Ebene Verbesserungen zu erzielen – von der Steuerung des Gesamtsystems bis hin zum Unterricht in den einzelnen Klassen. Eine gelingende Datenkultur bedenkt die polarisierenden Effekte, die die Veröffentlichung von Daten erzeugen kann, wenn Schulen sie z. B. als stigmatisierend wahrnehmen.

#### **Bewährtes einführen, aber Raum für Innovationen lassen.**

Erfolgreiche Schulsysteme schaffen systematisch Raum für Innovation. Dabei setzen sie auf eine Mischung aus nachhaltiger und disruptiver Innovation. Nachhaltige, lineare Innovationen verbessern bestehende Prozesse, beispielsweise durch die regelmäßige Anpassung der Curricula. Insbesondere in Systemen mit schlechten Leistungen braucht es aber auch disruptive Innovationen. Erfolgreiche Schulsysteme messen deren Wirkung, um die Evidenzbasierung ihrer Interventionen zu verbessern und zu entscheiden, welche Innovationen skaliert werden sollten.

Zusammen können diese Hebel laut McKinsey eine transformative Wirkung entfalten. Es ist die langsame und stetige Umsetzungsarbeit, die solche handlungs- und reformfähigen Schulsysteme von anderen unterscheidet. Der Interviewleitfaden, der der folgenden Befragung zugrunde liegt, ist auf Basis dieser Hebel entstanden.

# Hebel für Wandel – Strategien für wirksame Reformen im Schulsystem

---

Die deutsche Bildungspolitik steht vor der Herausforderung, Reformen nicht nur zu beschließen, sondern sie auch wirksam umzusetzen. Mit der Befragung von 44 Entscheider:innen haben wir das Ziel verfolgt, zentrale Hebel für gelingende Veränderungsprozesse im deutschen Schulsystem zu identifizieren.

Grundlage für die Studie sind 40 leitfadengestützte Interviews mit Entscheidungsträger:innen aus Bildungsministerien, Schulaufsichten und Landesinstituten zur schulischen Qualitätsentwicklung. Die Gespräche geben einen tiefen Einblick in aktuelle Herausforderungen, in bestehende Spannungsfelder zwischen strategischer Planung und praktischer Umsetzung sowie in konkrete Gelingensbedingungen für die Umsetzung langfristiger Reformvorhaben. Genaue Informationen zur Methodik können Sie dem [Methoden-Kapitel](#) am Ende der Publikation entnehmen.

Die Analyse der Befragungsergebnisse lässt eine Bündelung in acht Hebel zu. Diese greifen die von McKinsey identifizierten Hebel als Grundlage auf, entwickeln sie weiter und systematisieren sie für den deutschen Kontext neu (siehe Abbildung 2).

Für die folgende ausführliche Darstellung der Hebel stellen die in *Spark & Sustain* herausgestellten Hebel die theoretische Struktur dar, die auch unserem Interviewleitfaden zugrunde lag. Die konkreten Inhalte basieren hingegen ausschließlich auf den Aussagen und Interpretationen unserer Interviewpartner:innen.

Versuche, Hebel und Gelingensbedingungen für erfolgreiche Systemreformen analytisch darzustellen, kön-

## Das Leseband kurz und knapp erklärt

Das Leseband ist eine verbindliche, täglich stattfindende Lesezeit von 20 bis 25 Minuten, die additiv zum Deutschunterricht eingeführt wird und wie andere Fächer auch durch den Schulgong ein- und ausgeläutet wird. Ziel ist es, die Leseflüssigkeit der Lernenden zu verbessern, ihre Lesefreude zu wecken und so langfristig ihre Lesekompetenz zu erhöhen. In der täglichen Lesezeit werden verschiedene Methoden zur Verbesserung der Leseflüssigkeit eingesetzt (Lautleseverfahren wie chorisches Lesen, Lesetandems und weitere Verfahren). Somit erhöht sich die Nettolesezeit der Schüler:innen schlagartig um mindestens 100 Minuten pro Woche.

Erstmals zum Einsatz kam das Leseband im Jahr 2015 im Rahmen der Bund-Länder-Initiative Bildung durch Sprache und Schrift (BiSS) in einem Verbund von sechs Hamburger Grundschulen. Nachdem die Evaluation einen stark positiven Effekt des Lesebands nachweisen konnte, wurde das Konzept auf sämtliche Hamburger Grundschulen ausgeweitet ([Gailberger, Pohlmann, Reichenbach, Thonke, Wolters 2018](#)). Seitdem implementieren in ganz Deutschland immer mehr Bundesländer das Leseband. Stand Oktober 2025 haben sich zehn weitere Bundesländer zur Einführung eines Lesebands entschieden bzw. sind dabei, ein Leseband einzuführen.<sup>2</sup>

---

2 Weitere Informationen sind unter [das-leseband.de](#) verfügbar ([Auridis Stiftung 2025](#)). Wir danken unseren Kolleginnen Chantal Lepper und Angela Müncher für hilfreiche Anmerkungen zu diesem Anwendungsbeispiel.

nen schnell abstrakt wirken. Mit Leben werden sie gefüllt, wenn anhand „echter“ Fälle veranschaulicht wird, wie Reformen gelingen können. Deshalb konkretisieren wir die jeweiligen Hebel am Beispiel der Einführung des sogenannten Lesebands. Das Leseband ist ein systematisches Leseförderprogramm für Grund- und weiterführende Schulen (siehe Seite 12 für weitere Erläuterungen). Wir wenden die durch McKinsey und unsere Befragung identifizierten Hebel auf diese konkrete pädagogische Intervention an. Damit zeigen wir, was die Hebel für eine erfolgreiche Umsetzung bedeuten würden, und wie man im Sinne einer „Taktung des Wandels“ mit einem niedrigschwlligen Ansatz, der schnelle Erfolge und Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglicht, die Tür für grundlegende Wandlungsprozesse hin zu einem lernenden Schulsystem aufstößt.

Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse entlang der acht identifizierten Hebel dargestellt.

Abbildung 2 | Acht Hebel für gelingende Reformen im Schulsystem

	<b>Zielbilder entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbindende Vision schaffen</li><li>• Strukturierte Austauschformate zur Zielentwicklung aufbauen</li><li>• Evidenzbasierte Ziele aufstellen</li></ul>
	<b>Strategisch steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrative Leitungsebene stärken, Wissen sichern</li><li>• Netzwerke pflegen</li><li>• Bildungspolitische Resilienz schaffen</li></ul>
	<b>Meilensteine kommunizieren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Langfristige Planbarkeit gewährleisten</li><li>• Arbeitspläne transparent über alle Ebenen kommunizieren</li><li>• Agilität ermöglichen</li></ul>
	<b>Kapazitäten schaffen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kapazitäten für Reformprozesse schaffen</li><li>• Administrativ entlasten</li><li>• Koordinationsstrukturen etablieren</li></ul>
	<b>Kompetenzen stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiekompetenz auf allen Ebenen erhöhen</li><li>• Veränderungskultur entwickeln</li><li>• Fortbildungsstruktur stärker systematisieren</li></ul>
	<b>Beteiligung verankern</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frühzeitig einbinden</li><li>• Verbindliche Strukturen stellen</li><li>• Partizipation mit Führung durch Leitentscheidungen verbinden</li></ul>
	<b>Datengestützt steuern</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erhebung an Zielen ausrichten</li><li>• Kompetenzen für Umgang mit Daten stärken</li><li>• Datenkultur etablieren</li></ul>
	<b>Innovation ermöglichen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigenständigkeit bewahren, Spielräume kommunizieren</li><li>• Schutzräume zum Experimentieren schaffen</li><li>• Vernetzung für Innovation nutzen</li></ul>

Quelle: eigene Darstellung

BertelsmannStiftung



## Zielbilder entwickeln

»Eine wirklich große Gelingensbedingung ist ein sehr klares Ziel. Es ist wesentlich, die Dinge konkret zu fassen und auch messbar zu definieren, weil das die Verantwortung und die Verbindlichkeit erhöht. Vor allen Dingen in einem Prozess, in dem viele unterschiedliche Akteure involviert sind und man zwangsläufig divergierende Interessenlagen hat.«

Referatsleiterin eines Bundesministeriums

Viele Befragte erwähnen, dass ein zentrales Problem für Reformprozesse im Schulsystem in der fehlenden Einigung auf gemeinsame Zielbilder liege. Nach Ansicht der Interviewteilnehmer:innen führe die zunehmende gesellschaftliche und politische Vielfalt zu einer wachsenden Heterogenität der Interessen, die eine Verständigung über gemeinsame Ziele erschweren würde. Zudem bestünden Unklarheiten darüber, welche Instanz für die Entwicklung solcher Zielbilder zuständig sei. Wenn Zielbilder auf höherer Ebene entworfen werden, fehle es, so ein häufig geäußerter Eindruck, unteren Ebenen teilweise an intrinsischer Überzeugung und Kapazitäten für die praktische Umsetzung. Politische Führungswechsel und damit einhergehend wechselnde Prioritäten ließen nach Ansicht einiger Befragter viele Prozesse fragmentiert erscheinen, wodurch Orientierung und Verbindlichkeit verloren gingen.

Erfolgreiche Zielentwicklungsprozesse würden laut unseren Interviewteilnehmer:innen dadurch begünstigt, dass sie klar, verständlich und evidenzbasiert seien. Zielbilder sollten so formuliert werden, dass sie Orientierung über alle Ebenen hinweg schafften und zugleich für den Arbeitsalltag der Praktiker:innen anschlussfähig seien. Als besonders wichtig gilt die frühzeitige

## Beispiel Leseband

Das Leseband trägt dazu bei, dass ein politisch wie gesellschaftlich als wichtig erachtetes Ziel eingelöst wird: Alle Kinder sollen flüssig lesen können. Dazu muss der Anteil der Kinder, die keine basalen Lesefähigkeiten erwerben, deutlich zurückgehen. Dieses Ziel ist einleuchtend, mehrheitsfähig und lässt sich daher leicht an alle beteiligten Stakeholder (Eltern, Lehrkräfte, Bildungsverwaltung) kommunizieren. Vorteilhaft ist in diesem Fall, dass Konsens über das gemeinsame Ziel bereits anzunehmen ist. Insofern lässt sich für dieses Vorhaben vergleichsweise leicht eine Akzeptanz aller beteiligten Stakeholder (Eltern, Lehrkräfte, Bildungsverwaltung) erreichen.

Das Leseband war auch in Hamburg nicht ein Projekt von vielen, sondern es genoss klare politische Priorität. Andere Vorhaben wurden dafür zurückgestellt und mit allen Beteiligten kommuniziert, dass das Vorhaben politische Rückendeckung erfährt und ein zentrales strategisches Ziel darstellt.

Einbindung relevanter Stakeholder aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Praxis in strukturierten Dialog- und Austauschformaten. Als Beispiel wurde das sächsische Projekt [Bildungsland Sachsen 2030](#) genannt, bei dem das Kultusministerium gemeinsam mit Lehrkräften, Schulleitungen und dem Landesamt für Schule und Bildung ein langfristig ausgerichtetes Zielbild erarbeitet hat. So entstündem laut unseren Gesprächspartner:innen gemeinsame Leitlinien, hinter denen sich alle Akteur:innen des Schulsystems versammeln könnten. Eine übergeordnete, verbindende Vision sei dabei zentral.



## Strategisch steuern

»Man muss kontinuierlich arbeiten. Die Menschen im System müssen ein Stück weit darauf vertrauen können, dass es nicht davon abhängt, welche Person jetzt gerade auf dem Ministerstuhl sitzt, sondern dass es eine vorhersehbare, wissenschaftsbasierte Entwicklung gibt.«

Bildungsminister eines Bundeslandes

Laut unserer Befragung hängt die Wirksamkeit von Reformprozessen stark von der Qualität strategischer Steuerung und der Kontinuität politisch-administrativer Führung ab. Häufige Führungswechsel und politisch motivierte Neuausrichtungen führten dazu, dass Reformen unterbrochen, neu bewertet oder fallengelassen würden. Dadurch entstünden Brüche und Kurzfristigkeit, die das System schwächten. Zudem wurde betont, dass ein Mangel an demokratischer Resilienz das Schulsystem anfällig für verfassungsfeindliche Eingriffe mache.

Als stabilisierende Elemente gelten eine starke Fachverwaltung und klare, institutionalisierte Übergabe-prozesse. Das Verwaltungspersonal könne durch seine Kontinuität Reformen über Legislaturperioden hinweg begleiten und Expertise sichern. Um diesen Effekt zu verstärken, werden systematische Übergaben bei Führungswechseln und die verbindliche Dokumentation laufender Prozesse empfohlen. Das Verwaltungspersonal könne so verdeutlichen, welche Reformprozesse weshalb weitergeführt werden sollten. Darüber hinaus erfordere strategische Steuerung funktionierende Netzwerke über Partegrenzen, Länder, Behörden und Institutionen hinweg. Führung müsse auf allen Ebenen – von Ministerium bis Schule – verankert und von einer Kultur getragen sein, die Eigenverantwortung und eine Fehlerkultur fördere.

## Beispiel Leseband

Von Personalrat bis Landesinstitut, von Schulaufsicht bis Universität, Schulleitungsverbänden und Stiftungen: Beim Hamburger Leseband stellte ein breit gestricktes Bündnis sicher, dass alle beteiligt sind und eine Chance haben, sich der Idee zu verschreiben. So wurde eine Verankerung über Hierarchieebenen und über eine Legislatur hinweg erreicht und das Projekt blieb kein befristetes Projekt, sondern führte auch nachhaltig zu Veränderungen. Allianzen müssen für so ein Vorgehen nicht nur innerhalb der Regierung und auf Ebene der Hausspitze geschmiedet werden, sondern mit allen betroffenen Partner:innen im Schulsystem.



## Meilensteine kommunizieren

»Wenn man Schritte gegangen ist und Meilensteine erreicht hat, ist es entscheidend, das zu kommunizieren, zu feiern und kurz innezuhalten. Das Schulsystem fühlt sich oft als permanent getrieben an, deshalb ist es wichtig zu sagen: ›Das haben wir geschafft, das ist gut.‹«

Abteilungsleiterin eines Landesministeriums

Die Befragten sehen in der Kommunikation von Zwischenschritten und Erfolgen einen Schlüssel für wirksame Reformprozesse. Viele Reformvorhaben würden nach Wahrnehmung der Befragten im Alltagsdruck an Sichtbarkeit und Dringlichkeit verlieren und kurzfristige politische Tagesprioritäten verdrängten oft langfristige Ziele. Dadurch fehle es an Kontinuität, Motivation und einer gemeinsamen Erfolgserzählung.

Wesentlich sei daher, Meilensteine und Fortschritte sichtbar zu machen und transparent zu kommunizieren. Klare Arbeitspläne mit Zielvereinbarungen, Fristen und Zuständigkeiten könnten Orientierung schaffen und Verantwortlichkeit sicherstellen. Zentral seien laut Befragung zudem gerade zu Beginn von Veränderungsprozessen schnelle Erfolge. Diese könnten nach Ansicht unserer Interviewpartner:innen das Momentum für einen Reformprozess befördern. Auf systemischer Ebene wird das Erfahren der eingangs beschriebenen kollektiven Selbstwirksamkeit als zentraler Faktor genannt: Wenn Akteur:innen im Verbund spürten, dass Reformen Wirkung zeigen, dann steige auch die Bereitschaft, einen Reformprozess weiterzutragen – so die Ansicht vieler Interviewteilnehmer:innen.

## Beispiel Leseband

Die Grundschule Kirchdorf wurde 2017 mit dem Deutschen Lesepreis gewürdigt ([Stiftung Lesen 2025](#)). Diese Auszeichnung, die erfolgreiche Evaluation des Lesebands und die breite Kommunikation dieser Meilensteine haben das Momentum für die bundeslandweite Einführung des Lesebands in Hamburg stark befördert.



## Kapazitäten schaffen

»Was Reformprozesse aufhält, sind die knappen Personalressourcen. Die Aufgaben werden größer und das Personal bleibt knapp.«

Mitarbeiterin einer Unteren Schulaufsicht

---

Die Befragten beschreiben den Personalmangel auf allen Ebenen – insbesondere an Schulen und in der Verwaltung – als strukturelle Barriere für Reformen. Allein die Sicherung des Regelbetriebs beansprucht die Ressourcen der Akteur:innen im Schulsystem vollständig. Dabei wirke sich der Personalmangel nicht gleichmäßig aus und multipliziere bestehende Ungleichheiten: Schulen mit stabiler Personallage könnten Reformen erproben, während andere kaum über den Notbetrieb hinauskämen. Es gelte daher zu prüfen, wie Reformprozesse so angegangen werden können, dass sie das System gezielt entlasten und nicht überfordern.

Zur Schaffung von Kapazitäten für Wandel nennen die Befragten mehrere Ansätze: Erstens müsse das Schulsystem durch administrative und organisatorische Entlastung stabilisiert werden. Schulleitungen bräuchten Unterstützung in Personal- und Verwaltungsaufgaben, um sich stärker auf Schulentwicklung konzentrieren zu können. Zweitens könnten Qualifizierungs- und Begleitangebote für Quereinsteiger:innen die Personallage verbessern. Drittens sei es notwendig, übergreifende Koordinationsstrukturen aufzubauen, die unabhängig vom Tagesgeschäft Strategien und Reformvorhaben begleiteten. Diese Strukturen trügen nach Ansicht der Befragten dazu bei, Prioritäten zu sichern und den Blick auf langfristige Ziele zu richten.

## Beispiel Leseband

Ideal sind beim Leseband Kooperationsstrukturen, die unabhängig vom Vorhaben existieren, wie etwa der Schulfamilien-Ansatz. Wo ein solches System bereits etabliert war, ließen sich Neuerungen wie das Leseband deutlich leichter induzieren. Existieren die Strukturen noch nicht, sollte sorgfältig erwogen werden, wie man Synergien nutzen kann (etwa zum Startchancen-Programm), um nicht schwer aufrechtzuerhaltende Doppelstrukturen entstehen zu lassen. Eine Gelingensbedingung des Lesebands ist es, von Beginn an die Regelstrukturen einzubeziehen, sei es das Landesinstitut, das Fortbildungsangebote konzipiert, oder die Schulaufsicht.

Alle Strukturen, die nur projektbasiert und am System vorbei operieren, sollten hingegen kritisch in Frage gestellt werden oder zumindest mit einem klaren Plan zur Integration in langfristige Strukturen versehen sein. Auch auf Schulebene kann das Leseband von koordinierenden Strukturen profitieren, die an den Regelunterricht anknüpfen und Menschen mit der Kapazität zu gemeinschaftlich orientiertem Handeln stärken. Sollte beispielsweise nicht das Gesamtkollegium in den Lautleseverfahren fortgebildet werden, bedarf es innerschulisch einer klaren Entscheidung zur Durchführung des Konzepts in der gesamten Schule.



## Kompetenzen stärken

»Die Aufgabe sehe ich bei der Schulaufsicht, aber auch bis in die Ministerien hinein, die sich immer wieder überlegen müssten: Welche Angebote können wir machen? Gerade für schulische Führungskräfte, um deren Kompetenz in Organisationsentwicklungsfragen zu verbessern, damit wir wirkungsvoller arbeiten können und die Menschen gut mitnehmen können.«

Staatssekretär in einem Landesministerium

Die Befragten sehen die Stärkung von Veränderungskompetenzen als zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Reformprozesse. Auffällig ist, dass die meisten Befragten diesen Bedarf an erhöhter Veränderungskompetenz auf der Praxisebene in den Schulaufsichten und den Schulen lokalisieren. Es fehle dort an Wissen und Fähigkeiten, komplexe Entwicklungsprozesse zu gestalten und zu evaluieren. Fortbildungsangebote seien häufig unsystematisch, unverbindlich und nicht ausreichend auf systemische Anforderungen ausgerichtet.

Empfohlen wird in den Interviews eine Professionalisierung im Change-Management, in der Organisationsentwicklung sowie die Integration solcher Inhalte in die Lehrkräfteausbildung. Aber auch in Ministerien sollten fachliche und politische Kompetenzen (sowie insbesondere die Fähigkeit zur Übersetzung zwischen fachlicher und politischer Logik) ausgewogen vertreten sein, um Reformprozesse erfolgreich in politische Strukturen einzubetten. Ziel sei eine systemweite Veränderungskultur, die von Vertrauen, Lernorientierung und geteiltem Verantwortungsbewusstsein geprägt ist.

## Beispiel Leseband

Wie die eigentliche Qualifizierung der Pädagog:innen und anderer Akteur:innen aussieht, unterscheidet sich stark zwischen den Lesebandregionen. Es hat sich in der Regel ein Ansatz bewährt, der nicht auf einmalige Fortbildungen setzt, sondern mit einem Mix aus Angeboten einen gestuften Weg nimmt. Dieser Mix schließt asynchrone, Präsenz- und Digitalformate gleichermaßen ein, sodass die engere Begleitung auch mit überschaubarem Aufwand möglich ist. Neben der Stärkung der Kompetenzen auf Schulebene ist insbesondere auch die Entwicklung von Kompetenzen auf Systemebene zentral. Vernetzungstagungen zwischen Bundesländern tragen hierzu bei.



## Beteiligung verankern

»Du musst die Menschen mitnehmen, das heißt frühzeitig informieren. Nicht aus einer Blackbox heraus irgendwelche Dinge kommunizieren, sondern alle frühzeitig mit ins Boot nehmen und idealerweise direkt einbeziehen.«

Referatsleiter eines Landesministeriums

Nach übereinstimmender Meinung der Befragten ist die frühzeitige Beteiligung relevanter Akteur:innen eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen von Reformen. In der Praxis bleibe Partizipation jedoch oft oberflächlich: Beteiligungsprozesse würden initiiert, aber nicht konsequent weitergeführt und Ergebnisse fänden selten Eingang in Entscheidungen. Dies schwäche die Glaubwürdigkeit von Reformvorhaben und könne zu Vertrauensverlusten und Reaktanz führen.

Wirksam werde Beteiligung, wenn sie frühzeitig, kontinuierlich und verbindlich verankert sei. Dazu brauche es feste Verfahren und transparente Rückmeldungen über den Umgang mit den Ergebnissen. Dies beinhalte auch den Abgleich, welche Vorschläge tatsächlich umgesetzt würden und welche nicht – samt Begründung. Die Befragten betonen, dass Beteiligung nicht die Entscheidungsverantwortung auflösen solle (und dies auch nicht suggerieren solle), aber Prozesse nachvollziehbarer und legitimer mache. Formate wie runde Tische, Zukunftswerkstätten oder regionale Dialogprozesse seien nach Ansicht der Befragten geeignete Instrumente, um den Austausch und kollektives Lernen im Schulsystem zu fördern.

## Beispiel Leseband

Bei der Einführung des Lesebands in Hamburg hat sich eine Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Elementen als wirkmächtig erwiesen. Es braucht das klare Signal der politischen Spalte, das am besten auch mit einer „Erlasslage“ untermauert wird. Und zugleich auch auf anderem Wege mit der Botschaft verknüpft ist, dass Schulen Rückendeckung dafür haben, wenn sie sich Luft für das Leseband etwa dadurch verschaffen, dass sie die Zeit in der Stundentafel an anderer Stelle einsparen können als vom Land vorgegeben. So wird Verbindlichkeit mit Flexibilität gekoppelt.

Erfolgreich waren beim Leseband die Fälle, in denen Schulen ein zeitlicher Korridor bis zur Einführung und Wahlfreiheit gewährt wurden. Entweder ein eigenes, individuelles Leseförderkonzept wird entwickelt oder man entscheidet sich für die vom Land bereitgestellte „fertige“ und erprobte Lösung. Der Effekt: Die flächendeckende Einführung des Lesebands gelang, und zwar praktisch ohne Ausnahme zugunsten des staatlicherseits bereitgestellten Angebots.



## Datengestützt steuern

»Wenn ein Bildungstrend oder regionale Leistungsvergleiche veröffentlicht werden, ist das immer ein Anlass für Gespräche: Wo wollen wir eigentlich hin? Unsere Aufgabe als Landesinstitut zur Qualitätsentwicklung sehe ich vor allem darin, die Akteure – Schulen, Schulaufsicht, Ministerium oder Landesinstitute – zu stärken, damit sie Daten richtig lesen und in den Austausch gehen können.«

Fachbereichsleiterin eines Landesinstituts

Die Befragten betrachten Daten als entscheidende Grundlage für eine systemische, evidenzbasierte Steuerung des Schulsystems. Daten könnten Transparenz schaffen, Entscheidungen fundieren und Wirkungskontrolle ermöglichen. Viele Befragte wünschen sich eine Ausweitung der Datenerhebungen über die Kernfächer hinaus. Häufig fehle es an Kompetenzen, rechtlichen Rahmenbedingungen und einer gemeinsamen Haltung zur Datennutzung.

Als Gelingensbedingungen werden drei Aspekte hervorgehoben: Erstens sollten Datenerhebungen immer einem klar definierten pädagogischen oder strategischen Ziel dienen. Dies sei auch Voraussetzung dafür, Akzeptanz bei den Lehrkräften für die Datennutzung zu schaffen. Zweitens müsse der Zugang zu Daten vereinfacht und die Daten um sozioemotionale Kompetenzen und schulweite Kennzahlen erweitert werden. Drittens brauche es eine Datenkultur, die Daten nicht als Kontrollinstrument, sondern als Lernressource verstehe, damit die Daten einen evidenzbasierten Ausgangspunkt für Debatten zwischen Schulen, Aufsichten und Ministerien darstellen könnten.

## Beispiel Leseband

Erhoben werden für das Leseband Daten zur Leistungsentwicklung der Schüler:innen mit Hilfe eines Online-Testverfahrens. Das Leseband bietet so einen niedrigschwälligen Bezugspunkt mit Daten an, der im Unterricht der Lehrkräfte verankert ist. Die Sorge vor der „gläsernen Lehrkraft“ weicht so idealerweise einem Gefühl von Selbstwirksamkeit im pädagogischen Handeln, das durch die verfügbaren Daten erfahrbar wird. Ideal ist, wenn Lehrkräfte, Fachgruppenleitungen, Schulleitungen und Schulräte:innen mit „ihren“ Daten Erfolgsschichten erzählen können. So wird ohne Blaming eine Kultur des Hinschauens entwickelt, in der gemeinsam mit Schulleitungen überlegt wird, welche Schlussfolgerungen für weitere Schulen, die (noch) keine Erfolgsgeschichte zeigen, zu ziehen sind.



## Innovation ermöglichen

»Schulen müssen wissen, welchen Gestaltungsfreiraum sie haben. Aber dieses System ist nicht nur rigide, man muss die Chancen auch zu nutzen wissen.«

Mitarbeiterin einer Unteren Schulaufsicht

Einige Befragte betonen, dass Innovationen im Schulsystem häufig durch individuelles Engagement entstehen, aber selten systematisch „von oben“ befördert werden. Einerseits stellen als starr empfundene Vorgaben, rechtliche Unsicherheiten und fehlende Kapazitäten ein Hemmnis für Innovationen im Schulsystem dar. Andererseits fehle nach Ansicht mancher Befragter auf Schulebene auch der Mut, die durchaus bestehenden Freiräume zu nutzen. Die Interviewten erkennen übergreifend Experimentierfreude und Kreativität als entscheidende Kräfte für die Weiterentwicklung des Schulsystems an.

Förderlich seien Strukturen, die Schulen und Verwaltungen klare Handlungsspielräume eröffneten, Verantwortung übertrügen und Vertrauen signalisierten. Dazu gehörten geschützte Räume zum Experimentieren und politische Rückendeckung, wie sie etwa die [Experimentierklausel](#) in Schleswig-Holstein oder das [Freiräume-Projekt](#) in Niedersachsen darstellten. Innovationsförderung wird von den Befragten als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden: Der Austausch zwischen Schulen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sowie internationale Vernetzungen könnten Impulse für besseren Unterricht geben und erfolgreiche Ansätze skalieren.

## Beispiel Leseband

Evidenzbasierung und Experimentieren sind auch beim Leseband zwei Seiten einer Medaille. Auch wenn das konzeptgetreue Umsetzen der Ideen hinter dem Leseband wichtig ist: Wenn Schulen ermutigt wurden, zusätzliche Dinge auszuprobieren, haben sie damit perspektivisch noch mehr Wirkung erzielt. Ein solches Experimentieren systematisch zu ermöglichen und zu evaluieren ist essenziell, um Innovationen wie das Leseband nicht nur als etwas Vorgegebenes zu begreifen, sondern als einen Ansatz, der in der pädagogischen Praxis weiterentwickelt werden kann:

Funktioniert das Leseband auch schon in der ersten Klasse? Wie kann ich mit Kitas kooperieren, um den Übergang von der Sprach- zur Leseförderung kohärent zu gestalten? Kann das Leseband auch für Schüler:innen der Sekundarstufe I eingesetzt werden? Diese Ermutigung zur Gestaltung trägt beim Leseband zur Identifikation mit dem Ansatz und dem Selbstverständnis als echte Verantwortungsgemeinschaften bei.

# Fazit

Aus den Interviews lassen sich einige Handlungssätze für Entscheider:innen in der deutschen Bildungsverwaltung und Bildungspolitik ableiten. Die dargestellten acht Hebel können Anhaltspunkte für das Gelingen von Strategie- und Reformprozessen geben – wenngleich zu beachten ist, dass jeder Reformprozess eigene Dynamiken entwickelt und die Relevanz der Hebel sich womöglich je nach Vorhaben unterscheidet.

Die Hebel sind dabei nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern wirken als Teile eines verzahnten

Systems aufeinander ein. So bilden die Hebel *Zielbilder entwickeln*, *Innovation ermöglichen*, *Kapazitäten schaffen* und *Datenbasiert steuern* gewissermaßen den Rahmen für die weiteren Hebel. *Daten* geben eine Indikation über das *Erreichen von Meilensteinen*, welche wiederum stark an *Zielbilder* gebunden sind, die idealerweise durch *Beteiligungsprozesse* entworfen wurden. Welche *Kompetenzen gestärkt* werden müssen, lässt sich aus *Zielen und Meilensteinen* ableiten. Diese Stärkung ist nur möglich, wenn es die entsprechenden *Kapazitäten* gibt. Der Hebel *Kapazitäten schaffen* wirkt sich darüber hin-

Abbildung 3 | Hebel für wirksame Reformen im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

BertelsmannStiftung

naus aber ähnlich wie der Hebel *Daten wirksam nutzen* auf alle Prozesse in allen Phasen aus.

Die Aussagekraft einer Interviewstudie ist begrenzt: Die Befragungsergebnisse beschreiben ausschließlich qualitativ und ohne den Anspruch auf externe Validität die Ausgangslagen und Gelingensbedingungen für Reformprozesse im Schulwesen. Eine spätere Wiederholung der Befragung könnte allerdings Hinweise auf Fortschritte bei den einzelnen Hebeln geben, während quantitative Untersuchungen auf Systemebene unsere Ergebnisse auf Verallgemeinerbarkeit testen könnten.

Auch wenn die acht Hebel nicht, wie eingangs beschrieben, als „Anleitung“ für erfolgreiche Reformvorhaben missverstanden werden sollten, glauben wir, dass sie einen Ausgangspunkt für Debatten über die Gelingensbedingungen von Reformen im Schulsystem anbieten. Wenn diese Debatten langfristig auf eine gemeinsame Veränderungskultur und eine kollektive Selbstwirksamkeit im Schulsystem einzahlen, ist umso mehr gewonnen.

## Wie es weitergeht

---

Das vorliegende Papier ist auch Ausdruck einer strategischen Neuausrichtung der Bertelsmann Stiftung im Schulbereich: Mit unserem neuen Projekt [Change Learning](#) wollen wir nicht in den Fokus rücken, was alles nicht gelingt, sondern aktiv zuhören und verstehen, wie das Schulsystem und die in ihm handelnden Menschen im dauerhaften Lernen und in Veränderungskompetenz gestärkt werden können.

Wir tun dies nicht nur analytisch, indem wir noch mehr Papierlagen erstellen, sondern wir begleiten Akteur:innen in Politik, Staat, Verwaltung und der Praxis ganz konkret in Veränderungsprozessen. Wir tragen dazu bei, Kompetenzen und Kapazitäten praktisch zu entwickeln und unterstützen systematisch Akteur:innen vor Ort, die z. B. das Leseband einführen, ihre Arbeit mit Daten ausbauen oder die Mitbestimmung von Schüler:innen stärken.

Mit Change Learning leisten wir so einen Beitrag zu einem lernenden Schulsystem, das Veränderung nicht als Ausnahme begreift, sondern als Teil seiner DNA.

# Methode

---

Die Gespräche mit Entscheider:innen basierten auf einem qualitativen Design. Der explorative Ansatz erlaubte es, sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch individuelle Erfahrungen und Lösungsideen systematisch zu erfassen.

Zur Auswahl der Interviewteilnehmer:innen wurde zunächst eine Datenbank mit potenziellen Ansprechpartner:innen erstellt. Im Fokus standen dabei diejenigen, die Bildungsprozesse steuern. An erster Stelle waren das Minister:innen und Staatssekretär:innen der Bildungsministerien aller Bundesländer. Außerdem wurden Mitarbeiter:innen in führenden Positionen der Kultusministerkonferenz sowie Mitarbeiter:innen des damaligen Bundesministeriums für Bildung und Forschung (heute BMBFSFJ) aufgenommen. Aus forschungsökonomischen Gründen wurden für die Befragung sechs Fokusländer mit unterschiedlichen strukturellen Bedingungen ausgewählt: Bayern, Bremen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Schleswig-Holstein. Sie bilden Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland, zwischen Staat und Flächenland sowie der Struktur der Schulaufsichtsbehörden (zwei- oder dreistufig, [Bogumil, Fahlbusch, Kuhn 2016](#)) ab und arbeiten in unterschiedlichen parteipolitischen Konstellationen in den jeweiligen Landesregierungen. Aus diesen Bundesländern wurden zusätzlich Abteilungs- und Referatsleitungen der Bildungsministerien und leitende Personen von Schulaufsichtsbehörden sowie Landesinstituten für Qualitätsentwicklung in die Datenbank aufgenommen und angeschrieben. Die Anfragen der potenziellen Interviewpartner:innen fanden je nach Verfügbarkeit der Kontaktangaben per E-Mail oder telefonisch statt.

Neben den in Abbildung 4 aufgeführten Ländern<sup>3</sup> wurden zwei Interviews mit Mitarbeiter:innen des früheren Bundesministeriums für Bildung und Forschung und zwei mit Mitarbeiter:innen der Kultusministerkonferenz durchgeführt.

Den Großteil der Befragten bilden 24 Entscheider:innen in Ministerien sowie die beiden Befragten der Kultusministerkonferenz. Unter ihnen sind zwei Minister:innen und fünf Staatssekretär:innen. Neun Interviewteilnehmer:innen sind in leitenden Positionen an Landesinstituten zur schulischen Qualitätsentwicklung tätig, ebenso viele in Unteren und Oberen Schulaufsichtsbehörden. Drei pollytix-Mitarbeiter:innen haben insgesamt 44 Personen in 40 Interviews<sup>4</sup> befragt. Die Interviews dauerten jeweils zwischen 30 und 60 Minuten und folgten einem Leitfaden. Dieser basierte auf den im zweiten Teil des vorliegenden Papiers beschriebenen Hebeln aus [Spark & Sustain](#) und ließ gleichzeitig Raum für Exploratives. Um die von McKinsey identifizierten Hebel für den deutschen Kontext anzupassen, wurden zentrale Veröffentlichungen über die Reform- und Handlungsfähigkeit des deutschen Schul- und Bildungssystems in die Formulierung der Interviewleitfragen einbezogen ([Pont, Viennet 2017 und Sliwka, Klopsch 2024](#)).

---

3 Wie dargestellt wurden Vertreter:innen aller 16 Bundesländer angefragt. In den vier Ländern, die hier nicht dargestellt sind, konnten keine Interviews realisiert werden.

4 Bei drei Interviews gab es mehrere Teilnehmer:innen.

Abbildung 4 | Übersicht über Interviewteilnehmer:innen nach Ländern (Fokusländer farblich hervorgehoben)

Bayern	Baden-Württemberg	Berlin	Brandenburg	Bremen	Hamburg
5	1	1	1	3	1
Mecklenburg-Vorpommern	Nordrhein-Westfalen	Rheinland-Pfalz	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein
2	7	4	6	1	8

Quelle: eigene Darstellung

Bertelsmann Stiftung

# Literatur

---

- Auridis Stiftung (2025). Das Leseband. Zusammen besser lesen. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Bogumil, J. & Fahlbusch, R. & Kuhn, H.-J. (2016). Weiterentwicklung der Schulverwaltung in NRW. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Finanzministeriums. Insbesondere S. 12f.: „Schulaufsichtssysteme der Länder“. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Gailberger, S. & Pohlmann, B. & Reichenbach, L. & Thonke, F. & Wolters, J. (2018). Zum nachhaltigen Einfluss von Lautleseverfahren auf Leseflüssigkeit, Leseverständnis, Rechtschreibung sowie Kompetenzen jenseits des Deutschunterrichts. In: Sprachlich-Literarisches Lernen und Deutschdidaktik (Bände). Weiterführende Grundlagenforschung in Lesedidaktik und Leseförderung. Band 1. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- McKinsey & Company (2024). Spark & Sustain: How all the world's school systems can improve learning at scale. McKinsey & Company. Online (nach Anmeldung) verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur Schleswig-Holstein (2024). Experimentierklausel. Weiterführende Informationen online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Niedersächsisches Kultusministerium (2024). Schule gestalten – Freiräume nutzen. Eine Handreichung für Schulleitungen und Lehrkräfte an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Robert Bosch Stiftung (2024). Deutsches Schulbarometer: Befragung Schüler:innen. Ergebnisse von 8- bis 17-Jährigen und ihren Erziehungsberechtigten zu Wohlbefinden, Unterrichtsqualität und Hilfesuchverhalten. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Sächsisches Staatsministerium für Kultus (2024). Strategiepapier - Bildungsland Sachsen 2030. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Sliwka, A. & Klopsch, B. (2024). Das lernende Schulsystem. Paradigmenwechsel in der Bildung. Beltz Verlag.
- Stanat, P. & Schipolowski, S. & Schneider, R. & Sachse, K. & Weirich, S. & Henschel, S. (2021). IQB-Bildungstrend 2021. Kompetenzen in den Fächern Deutsch und Mathematik am Ende der 4. Jahrgangsstufe im dritten Ländervergleich. Waxmann Verlag. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Stiftung Lesen (2025). Der Deutsche Lesepreis. Vergangene Preisträger\*innen. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Viennet, R. & Pont, B. (2017). Education policy implementation: A literature review and proposed framework (OECD Education Working Papers No. 162). OECD Publishing. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).
- Wößmann, L. & Schöner, F. & Freundl, V. & Pfähler, F. (2023). Der ifo-„Ein Herz für Kinder“ – Chancenmonitor. Wie (un-)gerecht sind die Bildungschancen von Kindern aus verschiedenen Familien in Deutschland verteilt? In: ifo Schnelldienst, 2023, 76. Jahrgang, Nr. 04, S. 33-47. ifo Institut. Online verfügbar [unter folgendem Link](#).

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Jakob Weber  
Project Manager  
Bildung und Next Generation  
Telefon +49 5241 81-81343  
[jakob.weber@bertelsmann-stiftung.de](mailto:jakob.weber@bertelsmann-stiftung.de)