

**Barbara R. Muntwyler**

Schulleiterin im Schulkreis Mattenhof-Weissenbühl, Bern

## Schulentwicklung gemeinsam gestalten

### Erfahrungen aus einem schulkreisweiten Entwicklungsprozess zwischen Lernkultur, Beurteilung und geteilter Verantwortung

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a693>

Der Entwicklungsprozess zur notenfremen Beurteilung im Schulkreis Mattenhof-Weissenbühl zeigt, wie nachhaltige Schulentwicklung durch eine gemeinsam getragene Führungskultur entstehen kann. Ausgehend von der Auseinandersetzung mit Beurteilung entwickelte sich ein umfassender Prozess, der Fragen von Lernkultur, Unterrichtsentwicklung und Zusammenarbeit in den Mittelpunkt rückte. Durch partizipative Strukturen, professionelle Lerngemeinschaften, iterative Erprobungen und ein gemeinsam entwickeltes „Why“ wurde Verantwortung auf verschiedenen Ebenen geteilt. Nachhaltigkeit zeigte sich dabei weniger im Ergebnis selbst als in der Gestaltung des Prozesses: Vertrauen, Beteiligung und gemeinsames Lernen ermöglichten eine langfristig tragfähige Entwicklung über Schulstandorte und Zyklen hinweg.

*Führungskultur, Schulentwicklung, Partizipation, Nachhaltigkeit, Beurteilung*

### Ausgangslage

Der Schulkreis Mattenhof-Weissenbühl umfasst vier Schulstandorte mit unterschiedlichen strukturellen und pädagogischen Voraussetzungen. Zwei Standorte führen die Zyklen 1 und 2, ein Standort ist als Oberstufenschule organisiert, ein weiterer vereint die Zyklen 1 bis 3 unter einem Dach. Drei Standorte arbeiten mit alters- und leistungsdurchmischem Lernen, einer in jahrgangshomogenen Klassen. Diese Unterschiede prägten auch die jeweiligen Schulkulturen. Gleichzeitig bestanden bereits gemeinsame pädagogische Berührungspunkte durch schulkreisübergreifende Weiterbildungen und Entwicklungsarbeit.

Einen entscheidenden Impuls setzte die Zukunftskonferenz mit den Gesamtkollegien im Jahr 2016. Dabei zeigte sich ein deutlicher Konsens: Die Themen Beurteilung und Selektion sollten neu gedacht werden, denn das Spannungsfeld zwischen Selektion bzw. Ziffernnoten und förderorientiertem Lernen wurde zunehmend als widersprüchlich erlebt.

Früh wurde deutlich, dass die Diskussion über Beurteilung weit über die Frage hinausging, wie Leistungen bewertet werden. Ebenso zentral wurde die Frage, wie Lernen wirksam gestaltet werden kann. Die Debatte um die Ziffernbeurteilung entwickelte sich damit zum Ausgangspunkt einer breiteren Auseinandersetzung mit Lernkultur, Unterrichtsentwicklung und Führung.

## Der Prozess als gemeinschaftliche Führungsaufgabe

Für das elfköpfige Schulleitungsteam bedeutete dies eine wundervolle, aber anspruchsvolle Ausgangslage: Es galt, einen partizipativen Prozess mit über zweihundertfünfzig Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Standorten und Zyklen verbindlich, zielorientiert und langfristig tragfähig zu gestalten.

Den Auftakt bildete ein schulkreisweiter Kick-off-Weiterbildungstag mit Unterstützung der Pädagogischen Hochschule Bern. Fachpersonen gaben Inputs zur förderorientierten Beurteilung, Lehrpersonen anderer Schulen berichteten aus ihrer Praxis und beantworteten Fragen aus dem Kollegium. Gleichzeitig wurde thematisiert, weshalb langfristige Veränderungsprozesse für das Lernen von Kindern und Jugendlichen bedeutsam sind.

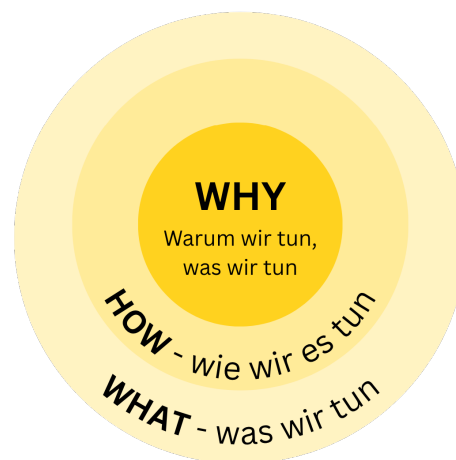


Abbildung 1: Der Golden Circle des Prozessmanagements | eigene Grafik

Der Prozess orientierte sich an der Logik des „Golden Circle“. Gemeinsam mit den Kollegien wurde zunächst das gemeinsame „Why“ entwickelt. Daraus leiten sich nun die zentralen Fragen für die weitere Entwicklung ab: Welche Chancen entstehen durch eine neue Beurteilungsform für Lehrpersonen sowie für Kinder und Jugendliche? Was müssen wir als Nächstes lernen, damit die Umsetzung in der Praxis gelingt?

Um die Beteiligung zu strukturieren, wurde eine Arbeitsgruppe «Schulleitung» mit je einer Vertretung pro Standort eingerichtet. Dies ermöglichte es, das Projekt zielstrebig voranzubringen und gleichzeitig alle Standorte aktiv einzubinden. Parallel dazu entwickelte eine standortübergreifende Arbeitsgruppe von Lehrpersonen ein eigenes, auf den Schulkreis angepasstes Beurteilungskonzept, das auf bewährten Elementen anderer Modelle aufbaut. Größere Entscheidungen wurden zusätzlich durch Rückmeldungen der Gesamtkollegien über Onlineabstimmungen abgesichert.

Führung sollte bewusst weniger als hierarchische Steuerung, sondern als geteilte Verantwortung in dialogischen und strukturierten Formaten gelebt werden.

## Strukturen für nachhaltige Entwicklung und Lernen im System

Damit der Entwicklungsprozess langfristig tragfähig bleibt, wurden Organisationsstrukturen eingesetzt oder geschaffen, die sowohl vertiefte pädagogische Diskussionen als auch konkrete Umsetzungsschritte ermöglichen sollten.

Eine zentrale Rolle spielten die professionellen Lerngemeinschaften (pLGs) beziehungsweise die regelmäßigen Austausche in den Zyklusgruppen. Sie dienten als Orte kontinuierlicher Reflexion und gemeinsamer Praxisentwicklung. Gleichzeitig stellten sie sicher, dass Fragen, Rückmeldungen und Anliegen aus den Kollegien laufend in den Prozess einfließen.

Ein zentrales Prinzip war die iterative Erprobung: In Probephase wurden konkrete Elemente wie Beurteilungsraster, Anschlusshandlungen oder Portfolioarbeit getestet und weiterentwickelt. Austauschformate wie Good-Practice-Sequenzen oder Standortdialoge unterstützten die kollektive Reflexion. Dadurch konnten Erfahrungen sichtbar gemacht und Konzepte laufend angepasst werden.

Zusätzlich wurde der Austausch mit externen Partner\*innen bewusst gesucht. Inputs von Schulen mit ähnlichen Erfahrungen, die Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Bern sowie Rückmeldungen von Erziehungsberechtigten und Schulkommissionen erweiterten die Perspektive und unterstützten die Qualitätssicherung.

Das vorläufige Resultat der Entwicklungen, ist ein gemeinsames Beurteilungskonzept als verbindlicher Rahmen für alle Standorte und Zyklen. Dieses stellt die Lernförderung ins Zentrum und sieht vor, dass unterjährig auf Ziffernnoten verzichtet wird. Stattdessen werden Lernfortschritte, das Erreichen von Grund- und erweiterten Anforderungen sowie förderorientierte Rückmeldungen transparent dokumentiert. Die Detailausarbeitung der Instrumente und Umsetzungsformen erfolgt im kommenden Schuljahr in den Zyklus- und Fachbereichsgruppen.

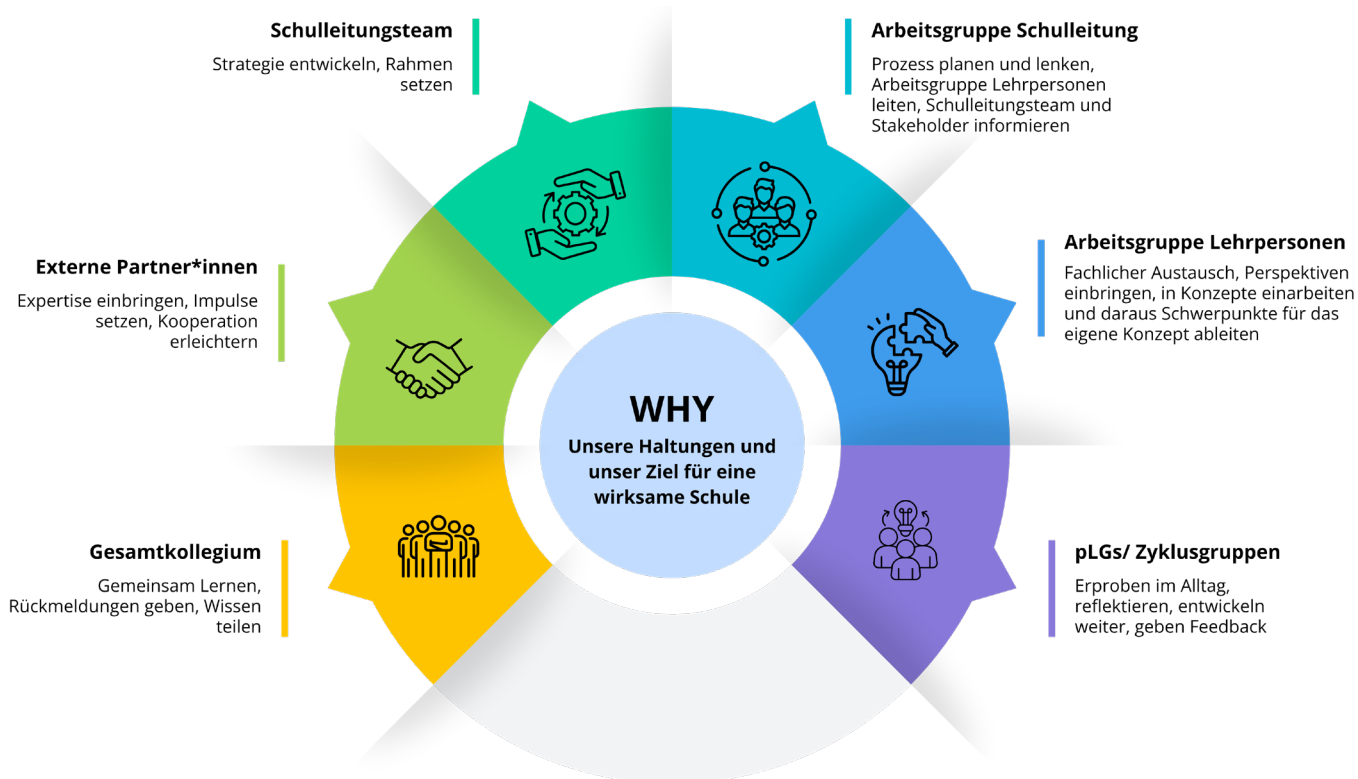


Abbildung 2: Struktur der Zusammenarbeit Mattenhof-Weissenbühl | eigene Grafik

## Führungskultur als Nachhaltigkeit

Der Prozess erforderte auf allen Ebenen ein hohes Maß an Vertrauen. Innerhalb der Schulleitungen bedeutete dies, Verantwortung an die AG «Schulleitung» abzugeben. Gleichzeitig mussten die Schulleitungen darauf vertrauen, dass sich die AG «Lehrpersonen» vertieft mit den Konzepten auseinandersetzt und tragfähige Vorschläge erarbeitet. Umgekehrt war entscheidend, dass sich das Gesamtkollegium durch die Arbeitsgruppen und die Schulleitungen vertreten fühlte und Vertrauen in die Prozessgestaltung entwickeln konnte. Rückmeldungen, Ideen und kritische Fragen wurden über verschiedene Gefäße kontinuierlich in den Prozess zurückgeführt. Dadurch entstand ein kollektiver Entwicklungsprozess, der von gemeinsamer Verantwortung getragen wurde.

Nachhaltigkeit zeigte sich dabei weniger im einzelnen Ergebnis als in der Qualität des Prozesses: Entscheidungen wurden breit abgestützt vorbereitet, das gemeinsame „Why“ blieb als Orientierungspunkt präsent, die Entwicklung war langfristig angelegt und Lernen fand auf individueller wie organisatorischer Ebene statt. Gerade dadurch unterschied sich der Prozess deutlich von kurzfristigen Reformprojekten oder top-down gesteuerten Innovationen.

## Herausforderungen und Spannungsfelder

Unterschiedliche Geschwindigkeiten im Kollegium, Unsicherheiten gegenüber neuen Formen der Beurteilung und die Balance zwischen Steuerung und Offenheit begleiten den Prozess laufend. Führung bedeutet dabei, Orientierung zu geben, ohne Beteiligung einzuschränken.

Gerade das iterative Vorgehen stellte für manche Lehrpersonen eine Herausforderung dar. Ideen wurden ausprobiert, reflektiert und teilweise wieder verworfen. Nicht immer war von Beginn an klar, wie das endgültige Konzept aussehen würde. Gleichzeitig war diese Offenheit notwendig, damit Lösungen entstehen konnten, die den unterschiedlichen Voraussetzungen aller drei Zyklen gerecht werden.

Auch die verschiedenen Schulhauskulturen prägten den Prozess. Einige Teams hatten sich bereits intensiv mit einzelnen Themen auseinandergesetzt, während andere erst am Anfang standen. Der Austausch zwischen den Standorten ermöglichte jedoch, Wissen und Perspektiven stärker miteinander zu verbinden.

Der Prozess ist weiterhin in Entwicklung. Rückblickend gäbe es einzelne Schritte, die anders organisiert, stärker fokussiert oder zeitlich anders gesetzt werden könnten. Ein Entwicklungsprozess mit über zweihundertfünfzig Beteiligten bleibt anspruchsvoll. Doch gerade im gemeinsamen Lernen und kontinuierlichen Weiterentwickeln liegt eine zentrale Stärke des Vorgehens.

## Erkenntnisse für die Führungspraxis

Der Entwicklungsprozess im Schulkreis Mattenhof-Weissenbühl zeigt, dass nachhaltige Schulentwicklung weniger von einzelnen Konzepten als von der Qualität der Zusammenarbeit abhängt. Entscheidend war, ein gemeinsames „Why“ zu entwickeln, Verantwortung zu teilen und Lernen nicht nur bei Schülerinnen und Schülern, sondern auch auf Ebene der Organisation zu verstehen. Für Schulleitende ergibt sich daraus die Erkenntnis, dass Veränderung weder ausschließlich top-down gesteuert noch vollständig offengelassen werden kann. Erfolgreiche Führung schafft Orientierung, ermöglicht Beteiligung und hält gleichzeitig die langfristige Richtung konsequent im Blick. Iterative Prozesse, professionelle Lerngemeinschaften und transparente Kommunikation erwiesen sich dabei als zentrale Voraussetzungen, um Vertrauen aufzubauen und unterschiedliche Perspektiven produktiv zu verbinden.



## Autorin

### **Barbara R. Muntwyler**

Seit 2021 Mitglied der Schulleitung der Mosaikschule Munzinger in Bern, zuvor seit 2011 Lehrperson am selben Standort und Mitarbeit in der Projektgruppe zur Entwicklung des Mosaikprojekts. 2025 Abschluss des MAS Bildungsmanagement an der PHBern mit Vertiefung in ziffernnotenfreien Beurteilungssystemen im Kanton Bern. Seit 2025 Studium der Erziehungswissenschaften an der Universität Bern mit Schwerpunkt Schul- und Unterrichtsforschung.  
Kontakt: [barbara.muntwyler@bern.ch](mailto:barbara.muntwyler@bern.ch)