



Johannes Baumann
Thomas Götz

Schulleitung!

Der Praxisleitfaden

2. Auflage



E-Book inside

BELTZ

Baumann/Götz · Schulleitung!

Für Rose und Alexandra

Johannes Baumann/Thomas Götz

Schulleitung!

Der Praxisleitfaden

BELTZ

Johannes Baumann, war Lehrer und 30 Jahre Schulleiter am Gymnasium Wilhelmsdorf, ist Lehrbeauftragter an der Universität Konstanz, bildet Schulleitungen und Lehrkräfte weiter, ist Schulberater (auch im Rahmen des Deutschen Schulpriests) und Autor (nähere Informationen unter www.schule-geht-auch-besser.com).

Thomas Götz, Professor für Bildungspsychologie und gesellschaftliche Veränderungen an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien; Forschungs- und Lehrschwerpunkte in den Bereichen Unterrichtsqualität, Selbstreguliertes Lernen und Emotionen im Lern- und Leistungskontext (weitere Informationen unter <https://bildung-psy.univie.ac.at>).

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.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-25904-2 Print
ISBN 978-3-407-25906-6 E-Book (PDF)

2. Auflage 2023

© 2016, 2023
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Miriam Frank
Satz und Herstellung: Lore Amann
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100).
Printed in Germany

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

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 9 |
| Vorwort zur 2. Auflage | 10 |
| Schulleitung! | 11 |
| Schulleiterin/Schulleiter werden? | 11 |
| Neue und vielfältige Aufgaben | 12 |
| Start im Amt als Schulleiter – auf den Anfang kommt es an | 13 |
| Sich positionieren | 14 |
| Berufsleitbild/berufsethische Selbstverpflichtung | 15 |
| Persönliche Perspektiven und Anreize | 16 |
| Einstellungen und Verhalten | 18 |
| Informiertsein | 18 |
| Sich gut beraten lassen | 18 |
| Sich nicht instrumentalisieren lassen | 19 |
| Kritische Distanz zum schulischen Handeln | 20 |
| Humor | 21 |
| Hilfreiche Einstellungen | 21 |
| Fehlerkultur | 23 |
| Die Schule führen und entwickeln | 25 |
| Gestalten und verwalten | 25 |
| Wichtige Kriterien für die Schulentwicklung | 26 |
| Die Schulleitung als Akteur der Schul- und Unterrichtsentwicklung | 28 |
| Unterrichtsentwicklung | 30 |
| Unterricht erkunden | 35 |
| Evaluation | 37 |
| Schul- und Unterrichtsentwicklung wohin? | 37 |
| Arbeit mit Checklisten und Schulhandbuch | 41 |
| Partner und Gremien | 44 |
| Kommune/Schulträger | 44 |
| Sekretariat | 45 |
| Eltern | 45 |
| Stellvertretender Schulleiter | 46 |

| | |
|--|-----------|
| Das Schulleitungsteam | 47 |
| Arbeit mit Lenkungsgruppen | 48 |
| Fachschaften | 49 |
| Umgang mit dem Personalrat | 49 |
| Die Gesamtlehrerkonferenz | 50 |
| Die Schülermitverantwortung (SMV) | 53 |
| Mitarbeiter und Personalführung | 55 |
| Die Kolleginnen und Kollegen wahrnehmen | 55 |
| Gespräche führen | 55 |
| Das Mitarbeitergespräch | 57 |
| Unterrichtsbesuche, Beurteilung und Beratung | 59 |
| Das Beurteilungsgespräch | 62 |
| Personalauswahl | 63 |
| Besondere Aufgaben | 67 |
| Die Lehrauftragsverteilung | 67 |
| Eigener Unterricht | 69 |
| Die Repräsentation der Schule | 69 |
| Homepage | 70 |
| Ästhetische Gestaltung der Schule | 71 |
| Kleiderordnung? | 71 |
| Feiern | 72 |
| Verabschiedungen | 72 |
| Fundraising | 73 |
| Strategien | 75 |
| Ethik und Moral im Schulalltag | 75 |
| Größere Projekte erfolgreich managen | 75 |
| Sitzungen – Strategien durchschauen und anwenden | 77 |
| Vorbereitet sein, wenn man den vertrauten Kontext verlässt | 79 |
| Die Gestaltung des Tages | 81 |
| Start in den Tag | 81 |
| Der Vormittag | 81 |
| Kleine Pausen | 82 |
| Abends und/oder am Wochenende arbeiten? | 82 |
| Feierabend | 82 |
| Schreibtisch | 83 |
| E-Mails | 83 |

| | |
|--|------------|
| Gesund und motiviert bleiben | 84 |
| Coaching? | 84 |
| Kollegialer Austausch/Intervision | 85 |
| Die Dinge nicht persönlich nehmen | 85 |
| Das passende Maß an Distanz finden | 86 |
| Paranoia ist spannend – aber nicht empfehlenswert | 86 |
| Sensibilität für Rollenkonflikte entwickeln | 87 |
| Auf die eigene Gesundheit achten, Überforderungen vorbeugen | 87 |
| | |
| Hintergrund und Rahmenbedingungen | 89 |
| Bildungspolitik | 89 |
| Vertrautheit mit schulrechtlichen Fragen | 90 |
| | |
| Spielräume einer Schule sehen und gestalten | 91 |
| Spielräume und ihre Grenzen | 91 |
| Die Grenzen im Kopf | 92 |
| Schule als komplexes System | 93 |
| Vielfältige Funktionen, Prozesse und Ziele von Schule und die Spielräume, die sich daraus ergeben | 94 |
| Entwicklungslogiken und Möglichkeiten der Profilierung | 106 |
| Ein bisschen Allgemeinbildung zu Humboldt | 113 |
| | |
| Schlüsselstellung Schulleitung | 116 |
| Die eigene Entwicklung planen | 116 |
| Weiterentwicklung des Berufsbildes – standespolitische Forderungen ... | 116 |
| | |
| Hilfreiches und Relevantes aus der Bildungsforschung | 119 |
| Was eine gute Schule kennzeichnet | 119 |
| Qualitätsentwicklung an Schulen | 120 |
| Emotionen in der Schule | 121 |
| Burnout bei Lehrkräften | 123 |
| Motivation | 124 |
| Selbstreguliertes Lernen | 126 |
| Unterrichtsqualität | 128 |
| Schulnoten | 129 |
| | |
| Nachwort | 134 |
| | |
| Literatur | 135 |

Vorwort

Es gibt in Deutschland ca. 48 000 Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen und privaten Schulen. Berücksichtigt man bei dieser Aufzählung auch die Stellvertretungen und dass große Schulen Leitungsteams haben, so kommt man auf ca. 105 000 Personen an deutschen Schulen, die sich intensiv mit Schulleitung beschäftigen. Sie üben weitgehend nicht den Beruf aus, für den sie ursprünglich ausgebildet wurden – nämlich den der Lehrerin bzw. des Lehrers.

Die Weiterqualifikation zu Schulleiterinnen bzw. zu Schulleitern ist sowohl quantitativ als auch qualitativ in den meisten Bundesländern als unzureichend zu bezeichnen, was dazu führt, dass gerade in der Anfangsphase der Schulleitung viele Fehler gemacht werden, die häufig schwer wieder zu korrigieren sind, nachdem sich bereits Strukturen und Einstellungen etabliert haben. Dieses kleine, sehr praxisorientierte Buch möchte einen Beitrag zur Professionalisierung von Schulleiterinnen bzw. Schulleitern leisten. Es ist aus der Praxis heraus für die Praxis geschrieben, mit wenig Zeitaufwand zu lesen und konzentriert sich auf wenige, aber wohl zentrale Dinge. Hierzu bündelt es die Erfahrungen und die Expertise eines Schulleiters und eines empirischen Bildungsforschers – wir arbeiten bereits seit mehreren Jahren eng bei Schulentwicklungs- und Forschungsprojekten sowie im Rahmen universitärer Lehrveranstaltungen zusammen. **Dieses Buch soll Schulleiterinnen und Schulleitern Möglichkeiten der Reflexion und Optimierung des eigenen Handelns eröffnen. Personen, die eventuell eine Schulleitung anstreben oder im Leitungsteam einer Schule mitwirken möchten, erwerben mit der Lektüre Wissen dazu, welche spannenden und herausfordernden Tätigkeiten sie erwarten (würden).** Viel Freude und Inspiration beim Lesen.

Wilhelmsdorf/Konstanz, Januar 2016

Johannes Baumann und Thomas Götz

Vorwort zur zweiten Auflage

Es freut uns, dass sechs Jahre nach der Veröffentlichung von **Schulleitung!** eine zweite Auflage erscheint. Das zeigt, dass dieses Buch insbesondere als Orientierung und Leitfaden für die ersten Berufsjahre von Schulleiterinnen und Schulleitern oder Mitgliedern von Schulleitungen nach wie vor hilfreich und ermutigend wahrgenommen wird.

Auf eine inhaltliche Überarbeitung oder Fortschreibung des Bandes haben wir bewusst verzichtet. Zum einen geht es in **Schulleitung!** um Basics, die nach wie vor aktuell sind und die wir heute – sechs Jahre später – wieder genau so schreiben würden.

Allerdings hat sich im Bereich der Schulen in den vergangenen sechs Jahren auch sehr viel gewandelt, teilweise mit atemberaubender Dynamik. Die Digitalisierung – befeuert unter anderem durch den Digitalpakt – hat riesige Fortschritte gemacht. Corona hat dazu gezwungen, sehr grundsätzlich und neu über Schule nachzudenken. Politisch und moralisch tun sich in unserer Gesellschaft sehr groß gewordene Gräben auf, demokratische Selbstverständlichkeiten erodieren. Die Bildungsgerechtigkeit, der Ausbau des Ganztags, die Inklusion stehen sehr deutlich auf der Agenda.

All diese Aspekte sind nicht nur bildungspolitische Herausforderungen, sondern machen auch umsichtige, tatkräftige und professionell agierende Schulleitung vor Ort unverzichtbar.

Zum anderen haben wir viele dieser genannten Aspekte in unserem 2021 erschienenen zweiten gemeinsamen Buch **Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene** aufgegriffen. Manche Aspekte, die in **Schulleitung!** grundlegend angesprochen wurden, werden in **Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene** erneut thematisiert und vertieft dargestellt. Der Schwerpunkt – ausgehend von den Rahmenbedingungen des Schulleitungshandelns – liegt auf der Schulentwicklung in den Bereichen der Struktur- und Prozessqualität. An verschiedenen Stellen werden die Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung angesprochen. Die Frage nach der offenen Schule – angesichts aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen – wird in einem eigenen Anhang gestellt. Und unter dem Eindruck dessen, was wir in den Lockdownphasen von Corona über die Schule und ihre mögliche Zukunft lernen konnten, haben wir in einem zweiten Anhang nachgedacht.

Wir freuen uns, wenn auch diese zweite Auflage von **Schulleitung!** ihren Weg zu Leserinnen und Lesern findet, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausfüllen und etwas bewegen wollen. Und wir sind froh, mit **Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene** Vertiefungen und die Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen anbieten zu können.

Schulleitung!

Schulleiterin/Schulleiter werden?

Ohne Zweifel, Schulleitung¹ kann ein schöner Beruf sein.

- Durch gute Schulleitung kann man einen großen und wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten.
- Man hat einen Beruf, der sich im Prestige von dem des Lehrers abhebt.
- Man ist Vorgesetzter und hat als solcher mehr Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten, also etwas mehr Macht.
- Man übt einen vielseitigen, abwechslungsreichen Beruf aus.
- Man kann aus dem hohen Maß an Verantwortung ein sehr positives Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitsempfinden und viel Sinn ableiten.
- Man ist von der hohen Unterrichtsverpflichtung eines Lehrers entbunden.
- Man verdient etwas mehr.
- Durch vielfältige neue Kontakte und Bezugfelder erweitern sich der persönliche Horizont und die Sicht auf Bildung und Schule.
- Schulleitung ist ein Beruf, der Personen verändert, im Idealfall positiv wachsen lässt – eine spät beginnende, selten endende Lernphase.

Allerdings ist man gut beraten, sich im Vorfeld ein möglichst treffendes Bild von diesem Beruf zu machen. Einige Leitungsseminare reichen hier bei Weitem nicht, zu vielfältig und zu vielschichtig sind die Anforderungen in diesem Beruf. Ein guter Stundenplanmacher zu sein oder Projektmanagement zu beherrschen sind gute, hilfreiche, aber nicht unbedingt notwendige und vor allem bei Weitem nicht hinreichende Voraussetzungen für Schulleitung.

Wichtig ist, die unglaubliche Vielfalt dieses Berufsbildes zu kennen. Die in bestimmten Phasen mitunter beinahe erdrückend erlebte Dichte der Anforderungen, die psychische Belastung durch unweigerlich auftretende unterschiedlichste Konfliktsituationen. Das wirft die Frage nach der eigenen Stressresistenz und Belastbarkeit auf. Niemand – am wenigsten einem selbst – ist gedient, wenn man im neuen Beruf des

¹ Eine gendergerechte Sprache konsequent durchzuhalten, würde erheblich auf Kosten der Lesbarkeit gehen. Selbstverständlich ist mit »Schulleiter« immer auch »Schulleiterin« gemeint. Manchmal schreiben wir einfach auch »Schulleitung«. In der Regel ist dann das gesamte Schulleitungsteam gemeint. Ähnliches gilt für die Begriffe »Lehrer«/»Lehrerin«, die wir manchmal durch »Lehrkraft« ersetzt haben.

Schulleiters nach kurzer Zeit überfordert ist oder sich dauerhaft an seiner Belastungsgrenze erlebt.

Sehr nüchtern sollte man sich im Vorfeld der Entscheidung für diesen Beruf auch das eigene visionäre Potenzial anschauen. **Gute Schulleiter sind mehr als gute Schulverwalter.** Entscheidet man sich nach reiflicher Selbstprüfung – hilfreich ist auch der Rat guter Freunde – für den Beruf des Schulleiters, hat man eine großartige, ausführende Aufgabe übernommen. Sicher kann man dabei nicht alle Risiken ausschließen, Schulleitung ohne ein erhebliches Maß an Risikobereitschaft geht nicht!

Neue und vielfältige Aufgaben

Schulleiter rekrutieren sich in Deutschland aus der Lehrerschaft. Doch **der Schritt vom Lehrer zum Schulleiter ist ein kompletter Berufswechsel.** Die vertraute Unterrichtstätigkeit wird – je nach Schulgröße – zum Teil drastisch reduziert. Eine Fülle von neuen Aufgaben kommt hinzu. Je nach persönlicher Vorgeschichte kann man in einzelnen Tätigkeitsfeldern bereits als Lehrer, als Abteilungsleiter oder als stellvertretender Schulleiter Erfahrungen sammeln, einer bringt mehr, ein anderer weniger mit. In der Regel kommt hinzu, dass man die Schulleitung an einer anderen Schule übernimmt; dafür ist es wichtig, die dort vorfindlichen Strukturen und Aufgabenverteilungen und technischen Instrumente (z. B. eingesetzte Software in Verwaltung und Unterricht) kennenzulernen. Es ist nicht notwendig (und schon gar nicht erstrebenswert) alles selbst oder selbst am besten zu können. Aber man sollte in alle – letztlich ja doch von der Schulleitung zu verantwortenden – Aufgabenfelder der Schule einen vertieften Einblick haben. Besondere Sorgfalt sollte also in den ersten Dienstjahren den Aufgabenfeldern gehören, mit denen man sich bislang weniger beschäftigt hat. Das kann der Stundenplan, der Vertretungsplan, das Qualitätsmanagement, die Fortbildungsorganisation, der Datenschutz, der Arbeits- und Gesundheitsschutz, das Austauschprogramm oder der Haushalt sein. Es empfiehlt sich also, über ein, zwei Jahre diese Bereiche im Dialog mit den Verantwortlichen in der Schule intensiv zu begleiten. Insbesondere die Erstellung des Stundenplans – anschließend an die Lehrauftragsverteilung – ist (je nach Schulgröße) ein komplexes Aufgabenfeld, wie das folgende Beispiel zeigt.

Ohne eigene Vorerfahrung ist man dem möglicherweise langjährigen Stundenplanmacher gegenüber, wenn es darum geht, Veränderungen durchzusetzen, machtlos. Meist sind Veränderungen tatsächlich möglich, verlangen aber oft ein Umdenken, ein Neusetzen der Prioritäten bei den Stundenplanmachern. Es ist also ratsam, sich in der kritischen Phase (meist gegen Ende des Schuljahres oder in den Sommerferien) mit dem Stundenplanmacher zusammensetzen, sich alle Schritte erklären zu lassen, Alternativen zu prüfen und alle zu treffenden Entscheidungen/Weichenstellungen gemeinsam zu vollziehen. Das kann eine frühzeitige gemeinsame Absprache bezüglich der Urlaubsplanung notwendig machen!

Auf die gleiche Weise sollte man die kritischen Phasen für andere Aufgaben frühzeitig identifizieren (z. B. Wann wird der Haushalt erstellt? Wann beginnen die Vorbereitungen für die Statistik?) und sich entsprechend einschalten. Ein solches Vorgehen kann unnötiges Lehrgeld (»Das nächste Jahr mache ich das aber anders!«) ersparen.

Start im Amt als Schulleiter – auf den Anfang kommt es an

Sich mit den *Kollegen bekannt zu machen* ist eine erste, wichtige und zu Beginn zeitaufwändige Aufgabe, wenn man neu an einer Schule ist. Es ist von großer Bedeutung, jedem Kollegen die Gelegenheit zu geben, sich selbst vorzustellen und zu erklären, bevor man vom Stellvertreter oder im Schulleitungsteam die Kollegen charakterisiert/typisiert bekommt. Für manche Kollegen kann ein neuer Schulleiter die Gelegenheit sein, aus alten Festlegungen herauszukommen und noch einmal ein neues Kapitel aufzuschlagen. Möglicherweise kamen einzelne Kollegen auch mit dem Vorgänger nicht zu recht. Insofern bedeutet eine neue Schulleitung auch hier eine neue Chance.

Als Schulleiter (SL) neu an der Schule – Fragen für ein erstes Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen

- »Seit wann sind Sie hier an der Schule tätig?«
- »Haben Sie Erfahrungen an anderen Schulen gemacht?«
- »Wie nehmen Sie die Schule wahr?«
- »Was waren die Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit, wo haben Sie sich in besonderer Weise eingebracht?«
- »Haben Sie Änderungsvorschläge? Welche Entwicklung sollte die Schule aus Ihrer Sicht nehmen? Vor welchen Herausforderungen sehen Sie die Schule stehen?«
- »Welche Erwartungen haben Sie an die Schulleitung?«

Auch *die Strukturen* der neuen Schule gilt es gründlich kennenzulernen. Meist sind sie über Jahre hinweg gewachsen. Manches mag suboptimal und veraltet erscheinen. Besser als alles umkrepeln zu wollen, sind behutsame Veränderungen dort, wo es die größte Effizienz/Arbeitserleichterung verspricht. Das schafft Akzeptanz für weitere Veränderungen. Grundsätzlich sollte mit dem Vorgefundenen – es ist das, was den Kollegen über Jahre vertraut ist und in dessen Entwicklung meist Kolleginnen und Kollegen involviert waren – mit Respekt umgegangen werden.

Der Schulträger ist ein wichtiger Partner der Schule. Von ihm kommen die Finanzen, die der Schule für die eigene Gestaltung zur Verfügung stehen. Es ist also wichtig, als Neuling im Amt sich mit allen Ansprechpartnern (Bürgermeister, Rechnungsleiter, Baubürgermeister etc.) bekannt zu machen und sich die Abläufe aus Sicht der Kommune und auch deren Erwartungen erklären zu lassen. Es zahlt sich aus, nach einer angemessenen Zeit – vor allem in kleineren Kommunen – sich dem Stadt- oder Gemeinderat mit seinen Ideen für die Schule und ihre weitere Entwicklung vorzustellen.