



Johannes Baumann  
Thomas Götz

# Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene



E-Book inside

**BELTZ**

Johannes Baumann, Thomas Götz

**Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene**



Johannes Baumann, Thomas Götz

# Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene

Mit E-Book inside

**BELTZ**

*Johannes Baumann*, Lehrer, Schulleiter am Gymnasium Wilhelmsdorf, Lehrbeauftragter an der Universität Konstanz, Fortbildungstätigkeit für Schulleitungen und Lehrkräfte, Schulberater, Autor (weitere Informationen unter [www.schule-geht-auch-besser.com](http://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 978-3-407-63215-9 Print  
ISBN 978-3-407-63238-8 E-Book (PDF)

1. Auflage 2021

© 2021 Beltz  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Miriam Frank  
Umschlaggestaltung: Victoria Larson  
Umschlagabbildung: © getty images/cnythzl

Herstellung und Satz: Victoria Larson  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor\_innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1. Einführung</b> .....	11
Zum Aufbau des Buches .....	11
Was bedeutet Fortgeschrittensein für Schulleitung und Schulentwicklung? .....	13
<b>2. Gute Schule braucht gute Führung</b> .....	16
Gute Schule .....	16
Gute Schule und gute Führung folgen der gleichen Logik .....	17
<b>3. Pädagogische Führung</b> .....	21
Nur Umsetzung der Vorgaben – oder auch eigene Wege gehen? .....	21
Risiken und Nebenwirkungen pädagogischer Führung .....	24
<b>4. Rahmenbedingungen schulischen Führens und ihre Gestaltung</b> .....	26
Modell der Rahmenbedingungen schulischen Führens .....	26
Gesellschaftliche Funktionen von Schule .....	28
Politische Rahmenbedingungen .....	35
Eltern .....	39
Peers .....	40
Soziale Medien .....	40
Outcome-Erwartungen .....	40
Wie die Schulleitung auf den Outcome wirkt .....	43
Formen und Möglichkeiten von Leadership an Schulen .....	45
Schul- und Unterrichtsentwicklung .....	66
<b>5. Vom Outcome her denken – Überlegungen zur Ergebnisqualität von Schule</b> .....	67
<b>6. Weiterentwicklung der Strukturqualität</b> .....	71
Gebundene Ganztagschulen .....	71
Lernatelier und Lernwerkstatt .....	72
Lernzeit/Hausaufgabenbetreuung .....	73

Lernband .....	73
Lernpläne .....	73
Kooperatives Lernen .....	74
Fächerübergreifendes Lernen .....	76
Neugierformate .....	77
Fachraumprinzip .....	77
Feedbackkultur .....	78
Demokratielernen, soziales Lernen und Verantwortungsübernahme .....	79
Digitalisierung .....	80
Präsenz der Lehrkräfte und Teamarbeit .....	81
Schulerweiterungen und Sanierungen .....	83
<b>7. Weiterentwicklung der Prozessqualität .....</b>	<b>84</b>
Blackbox Unterricht als zentraler Bereich von Prozessqualität .....	85
Exemplarische Handlungsfelder zur Prozessqualität im Unterricht .....	86
Die Prozessqualität im Unterricht als Schulleitung voranbringen .....	110
<b>8. Beachtenswertes bei Entwicklungsprozessen .....</b>	<b>115</b>
Die Orientierung nicht verlieren, das Ganze im Auge haben .....	115
Umgang mit Informationen .....	117
Mit TOPs zu Besprechungen kommen .....	119
Das milde Licht der Langfristigkeit .....	120
Mit konstruktiven Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten .....	122
Hilfreiche Perspektivenwechsel .....	123
Machtstrukturen in der Schule .....	124
Alles hat seine Zeit .....	127
Immunity to Change und Change Management .....	128
Sich auf andere Ebenen begeben, um Probleme zu lösen .....	129
Den Wald entwickeln – sich nicht an einzelnen Bäumen abarbeiten .....	131
Nicht mit der Feile, sondern mit der Motorsäge rangehen .....	132
Wenn etwas Negatives eingebrannt ist .....	133
Agency – sich des Wechselspiels von Engagement bewusst sein .....	135
Gesamtkonferenz und Schulkonferenz ernst nehmen .....	137
Im Dschungel der Motive .....	138
Sensibel sein für Auffälligkeiten .....	140
Offenheit und/oder Hidden Agenda? .....	141

<b>9. Wie man Gefahren und Fallen für Fortgeschrittene vermeiden kann</b> .....	143
Gefahren .....	143
Strategien .....	147
<b>10. Statt eines Nachwortes: Woher kommen Kraft und Glück für die Schulleitung?</b> .....	152
Als Schulleiterin/als Schulleiter nicht nur überleben, sondern glücklich sein? .....	152
Mit Widerständen umgehen .....	153
Strategien zu Zufriedenheit und Glück .....	155
<b>Anhang 1: Ergebnis-, Struktur- und Prozessqualität am Beispiel der Vision einer offenen Schule</b> .....	164
<b>Anhang 2: Schule nach Corona</b> .....	176
<b>Anhang 3: Fragen zur persönlichen Reflexion</b> .....	185
<b>Anhang 4: Verzeichnis der Abbildungen und Kästen</b> .....	192
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	193
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	195



# Vorwort

Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene – was verbirgt sich dahinter? Schulleiterin oder Schulleiter zu sein, ist ein Beruf, der die ganze Person herausfordert und vollen Einsatz verlangt. Er prägt die Persönlichkeit derer, die ihn ausüben. Er ist in der Regel keine Episode in der Biografie, sondern wird möglicherweise zu einer Art Lebensaufgabe. Erlebnisse und Erfahrungen sammeln sich an und verdichten sich.

Gleichzeitig sind Schulleiterinnen und Schulleiter in beruflicher Hinsicht häufig einer gewissen Einsamkeit ausgesetzt. Es gibt nur wenige, mit denen man sich über tiefere berufliche Fragen offen austauschen kann, mit denen man seine zahlreichen, durchaus nicht immer positiven Erfahrungen konstruktiv besprechen kann oder mit denen man offen, ohne arrogant zu wirken, auch über seine Erfolge reden kann.

Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene verknüpft Schulleitung auf sehr enge Weise mit der Schulentwicklung und rückt damit ein nicht ganz einfaches Kerngeschäft in den Mittelpunkt.

Die Ausführungen in diesem Buch speisen sich zum einen aus langjähriger praktischer Erfahrung. Aber es sind nicht nur eigene Erfahrungen in Leitungsverantwortung, die in dieses Buch einfließen. Viele Anregungen, die unsere Praxis beeinflusst und angeregt haben, verdanken wir zahllosen Lektüren und Fachvorträgen. Vieles davon haben wir in diesem Buch zusammengeführt.

Schulleitung ist ein pädagogischer Beruf, wenn auch nicht durch und durch – dafür ist das Berufsbild zu vielschichtig –, so doch in erster Linie. Und gerade im pädagogischen Feld ist es wichtig, eigene Erfahrungen immer wieder auch mit den Erkenntnissen aus der empirischen Bildungsforschung in den Dialog zu bringen und überprüfen zu lassen.

Herausgekommen ist ein Buch für Führungspersonen in der Schule mit dem Schwerpunkt auf pädagogischer Schulentwicklung. Es ist überschaubar und handlich, ohne ein klassisches Handbuch zu sein, in dem drinsteht, wie etwas geht und funktioniert. Auf Ratschläge, Checklisten oder gar Rezepte haben wir verzichtet. Zu vielfältig sind die unterschiedlichen Charaktere der Schulleiterinnen und Schulleiter und vor allem die Ausgangssituationen und Bedingungen in den jeweiligen Schulen.

Aber auf hohem Niveau das Nachdenken anzuregen zum einen über sich selbst und seine eigenen Möglichkeiten als Schulleiterin oder Schulleiter, zum anderen

über die Spielräume an der Schule mit ihren Rahmenbedingungen und den in ihr arbeitenden Lehrkräften, das ist das Ziel dieses Buches. Beim Lesen und Nachdenken Freude und Bestätigung empfinden, an Sicherheit gewinnen, in der Leidenschaft für den Beruf gestärkt werden jenseits von Naivität oder emotionalem Überschwang, sondern aus einer Haltung verantwortlicher Professionalität heraus, genau dazu will dieses Buch einen Beitrag leisten.

Die einzelnen Kapitel dieses Buches sind in sich vielfältig gegliedert. Das erschließt sich beim Blättern im Buch. Darüber hinaus lassen sich mit dem Stichwortverzeichnis im Anhang gezielt Aspekte und Stichworte finden, denen kein eigenes Kapitel gewidmet ist.

Natürlich werden es in erster Linie die zahllosen langjährigen und erfahrenen Schulleiterinnen und Schulleiter sein, die dieses Buch mit Gewinn lesen können. Sie sind die erste Zielgruppe. Vielleicht hilft dieses Buch auch jüngeren und weniger erprobten Schulleiterinnen und Schulleitern schneller mit den vielfältigen Aspekten des Berufs vertraut zu werden und sich insbesondere auf die Kunst der pädagogischen Führung einzulassen oder auch nur weniger Lehrgeld bezahlen zu müssen (an dieser Stelle sei auch unser erstes gemeinsames Buch ›Schulleitung! Der Praxisleitfaden‹ Beltz 2016 empfohlen).

Und natürlich nehmen an vielen, insbesondere größeren Schulen die Mitglieder des Schulleitungsteams vielfach wichtige Schlüsselpositionen ein. Ihre Identifikation mit der Schule steht den Schulleiterinnen und Schulleitern meist in keiner Weise nach. Fast alles in diesem Buch ist auch für sie geschrieben.

In einer etwas anderen Hinsicht kann dieses Buch für eine weitere Zielgruppe interessant sein. Und zwar für alle die, die den Gedanken tragen, sich auf eine Schulleitungsstelle zu bewerben, und die noch unsicher sind, ob das für sie der richtige Schritt ist. Dieses Buch gibt einen tiefen und offenen Einblick in die Vielfältigkeit und die besonderen Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten dieses Berufes.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern den größtmöglichen persönlichen Gewinn. Es mag bei jedem ein anderer sein. Sie halten kein Lehrbuch in der Hand; dafür laden wir Sie ein, auf einen spannenden Weg der Reflexion mit sehr unterschiedlichen Stationen.

*Johannes Baumann, Thomas Götz*  
Wilhelmsdorf/Wien, November 2020

# 1. Einführung

## Zum Aufbau des Buches

Schulleitung und Schulentwicklung sind die beiden zentralen Themen dieses Buches. Es liegt in der Natur der Sache, dass sie in der Praxis unauflösbar miteinander verwoben sind. Eine theoretische Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist immer etwas künstlich. Es werden einzelne Aspekte herausgegriffen, in den Fokus gestellt.

In diesem Buch sind es fünf große Themenblöcke, die eingehender beleuchtet werden.

- Im ersten Themenblock (die Kapitel 1–3) geht es zunächst (Kap. 1) um eine persönliche Reflexionsmöglichkeit, ein Verortungsangebot im Hinblick auf eigene Erfahrungen als Schulleiterin und Schulleiter. Kapitel 2 spannt einen Horizont auf, was zu guter Führung gehört, während Kapitel 3 überleitet zur pädagogischen Führung und damit das Kernthema des Buches, die Verknüpfung von Schulleitung und Schulentwicklung, in den Mittelpunkt stellt.
- Der zweite Schwerpunkt des Buches wird im 4. Kapitel sehr ausführlich entfaltet. Das Modell der Rahmenbedingungen schulischen Führens ist die theoretische Grundlage aller weiteren Ausführungen. Es zeigt eindrücklich die Grenzen, aber auch die spezifischen Möglichkeiten, die für Schulleitungshandeln existieren. Die Grenzen ergeben sich zunächst durch gesellschaftliche, dann aber auch politische Rahmenbedingungen. Zu den Rahmenbedingungen gehören auch die Outcomeerwartungen. Damit ist die Frage nach der Ergebnisqualität, die im Buch immer wieder auftaucht, gestellt. Zuvor jedoch wird eingehend untersucht, welche Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten Schulleiterinnen und Schulleiter überhaupt haben und wie sie diese nutzen können. Schulleitung kommt für die Arbeit, die in einer Schule getan wird – ohne dass es dabei schon konkret um Schulentwicklung geht –, eine sehr große Bedeutung zu, weil sie natürlich einen maßgeblichen Einfluss auf die innerschulischen Rahmenbedingungen und damit auf die tägliche Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer hat. Das wird an zahlreichen Beispielen verdeutlicht.
- Der dritte große Themenkomplex ist unterschiedlichen Qualitätsbereichen gewidmet. Zunächst wird herausgearbeitet, um was es bei der Ergebnisqualität geht, oder was es bedeutet, vom Outcome her an eine Schule zu denken (Kap.

- 5). Im 6. Kapitel werden dann zahlreiche Möglichkeiten gezeigt, wie – je nach Zielsetzung – die Strukturqualität einer Schule verändert werden kann. Dieses Kapitel kann man mit Gewinn auch zur Standortbestimmung als Schule lesen. Es kann ebenso helfen, nicht alles Mögliche anzupacken, sondern – der Schule eine Richtung gebend – sich auf bestimmte strukturelle Vorhaben zu konzentrieren. Im 7. Kapitel – man kann hier durchaus eine Steigerung hin zum Kern der schulischen Arbeit erkennen – geht es dann um die Prozessqualität (bzw. um Tiefenstrukturen im unterrichtlichen Agieren der Lehrkräfte) an der Schule. Diese ist an einer Schule gar nicht so ohne Weiteres offensichtlich, ereignet sie sich doch über weite Strecken hinter verschlossenen Klassenzimmertüren, weshalb man hier auch von einer Blackbox Unterricht spricht. In acht exemplarischen Handlungsfeldern werden unterschiedlichste Aspekte, in denen die Prozessqualität eine entscheidende Rolle spielt, ausgeführt. Dabei sind nicht die Themen an sich (Umgang mit der Unterschiedlichkeit der Schülerinnen und Schüler, Gestaltung der Digitalisierung, Umgang mit Emotionen im Unterricht etc.) überraschend, sondern der Fokus auf den entsprechenden Möglichkeiten der Lehrkräfte. Wie nicht anders zu erwarten, zeigt sich spätestens hier, dass Schulleitung, so sie denn die Schulentwicklung voranbringen will, eine pädagogische Aufgabe ist und es tatsächlich um pädagogische Führung oder Leadership geht. In den exemplarischen Handlungsfeldern werden auch neuere oder in der Standardliteratur noch zu wenig berücksichtigte Ansätze (z. B. lernseits denken, Berücksichtigung von Emotionen, Steuerung der Selbstregulationskompetenz) ausführlich behandelt. Das Kapitel schließt mit Überlegungen, wie die Unterrichtsentwicklung, insbesondere die Prozessqualität im Unterricht in den Fokus der Aufmerksamkeit der Lehrkräfte kommen kann und wie entsprechende Entwicklungen angestoßen und begleitet werden können.
- Im 8. Kapitel – ein weiterer Schwerpunkt des Buches – werden unter der Überschrift ›Beachtenswertes bei Entwicklungsprozessen‹ zahlreiche Überlegungen angeboten – und damit wendet sich das Buch wieder der Schulleitung zu, jetzt aber unter dem Aspekt des Agierens in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen –, die wichtige Aspekte von professioneller Schulentwicklung (Die Orientierung nicht verlieren, das Ganze im Auge haben) auf der einen Seite und zahlreiche Überlegungen für immer wieder auftauchende Entscheidungssituationen für Schulleiterinnen und Schulleiter ansprechen, ohne jedoch auf eine Handlungsvariante festzulegen. Schulleitungen können von den zahlreichen Optionen in konkreten Situationen den bestmöglichen Gebrauch machen oder manche Situationen bzw. das Verhalten von Kolleginnen und Kollegen einordnen und deuten.
  - Mit den Kapiteln 9 und 10 kehren wir in gewisser Weise zum Anfang zurück. Schulleitung ist auch nach vielen Jahren der Praxis kein Selbstläufer. Kapitel 9 regt an, darüber nachzudenken, wie man Gefahren und Fallen für Fortgeschrit-

tene vermeiden kann. Noch einen Schritt weiter geht Kapitel 10, indem es die Frage aufwirft, welche Strategien es gibt, die Zufriedenheit (als Kraftquelle gedacht) mit seinem Beruf, seiner Rolle auch über die Jahre nicht zu verlieren.

Abseits der Logik des Buches, aber in Ergänzung seiner Intention und auch hier unter dem Aspekt der zentralen Rolle, die der Schulleitung für den Kurs einer Schule zukommt, entfalten wir im Anhang 1 skizzenhaft die Vision einer offenen Schule, in der nicht nur die Struktur- und Prozessqualität Hand in Hand gehen, sich gegenseitig durchdringen, sondern zunächst auch die politisch-ethische Verantwortung einer Schule im Anschluss an Poppers Rede von der offenen Gesellschaft angesprochen wird.

Im Anhang 2 gehen wir auf die seit März 2020 die Schulen infolge der Corona-Pandemie dominierende Krise ein. Wir fragen, was die Krise sozusagen wie mit einem Brennglas über den Zustand der Schule ans Licht gebracht hat und welche Forderungen und Weiterentwicklungen sich daraus ableiten.

Eingestreut im Text finden sich einige Kästen, die entweder exkursorischen oder vertiefenden Charakter haben.

Im Anhang 3 haben wir einige Fragen zur persönlichen Reflexion (dem zentralen Anliegen dieses Buches) zusammengestellt mit selbstarchaischem, selbst-erkundendem Charakter, bezogen auf die Person der Schulleiterin, des Schulleiters (Erfahrungen, Erfolge, Ressourcen) und auf die Schule (Ergebnisqualität, Strukturqualität, Prozessqualität) und das Wechselspiel zwischen Schulleitung und Schule.

Es empfiehlt sich – wegen der zahlreichen Unterkapitel – einfach im Buch zu blättern und dort zu verweilen, wo das persönliche Interesse geweckt wurde. Interesse und Neugier für das eine oder andere Detail weckt möglicherweise auch ein Blick in das Stichwortverzeichnis.

## **Was bedeutet Fortgeschrittensein für Schulleitung und Schulentwicklung?**

Der Titel ›Schulleitung für Fortgeschrittene‹ löst natürlich Fragen aus. Vielleicht auch Verunsicherung. Gehöre ich (schon) zum Kreis der Fortgeschrittenen? Und wie weiß ich es? Oder auch: Was soll es denn noch zu lernen geben? Ich komme doch ganz gut über die Runden.

Wir haben im Folgenden versucht, in einem ersten Schritt uns dieser Thematik etwas zu nähern. Die eigentlichen Antworten auf die oben gestellten Fragen – Gehöre ich dazu? Gibt es für mich noch etwas zu lernen? – werden die einzelnen Kapitel liefern, allerdings nicht als fertige Antworten, sondern als Ihre Antworten.

Zunächst sind Fortgeschrittene in irgendeiner Weise keine Anfängerinnen und Anfänger mehr. So formal oder zeitlich betrachtet, können Fortgeschrittene eben auf einige Berufsjahre zurückblicken. Doch schreiten alle in der gleichen Weise und im gleichen Tempo voran? Was ist mit Vorerfahrungen, was mit unterschiedlichen Ausgangslagen, mit dem biografischen Alter, mit unterschiedlichen Begabungen, mit gezielt zum Beispiel über Aus- oder Fortbildungen angeeigneten Kompetenzen? Es ist gar nicht so einfach, zu sagen, ab wann man eine in Sachen Schulleitung fortgeschrittene Person ist. Belastbare Kriterien zu finden ist schwierig. Man könnte von Erfahrungen – oder müssen es Erfolge sein, wenn ja, was ist dann aber als Erfolg zu werten? – reden, aber auch das ist so allgemein, dass es nicht weiterhilft. Letztlich muss jede/jeder für sich selbst entscheiden, für wie erfahren sie/er sich hält. Hier einige Gesichtspunkte, die dabei zu Rate gezogen werden können:

- Vertrautheit mit den wiederkehrenden Abläufen an einer Schule durch mehrjährige Erfahrung;
- vertiefte Kenntnis aller relevanten Abläufe und Prozesse an der Schule;
- Routine und Sicherheit in schulleitungsspezifischen Tätigkeiten (Delegieren, Organisieren, Gespräche führen, Sitzungen leiten, Unterricht beurteilen etc.);
- Kenntnis aller Kolleginnen und Kollegen, wichtiger schulischer Akteure und Partner.

Doch bedeutet fortgeschritten sein nicht noch mehr und etwas anderes?

- Gelassenheit angesichts der täglichen Herausforderungen;
- Augenmaß und Einschätzungsvermögen;
- vertiefte Kenntnis der Kolleginnen und Kollegen und Wissen um ihre Potenziale.

Und noch eine Stufe weiter:

- Rückblick auf eine gemeinsame Wegstrecke als Kollegium (mit Wegmarken, benennbaren Erfahrungen);
- Kenntnis, wie man sich gemeinsam bewegt, fortschreitet und vor allem, wohin die Reise geht;
- Weitsicht;
- Zielklarheit.

Und, um noch eine Stufe anzudeuten:

- berufliche Selbsterfahrung und Selbstwirksamkeitserfahrung;
- ausbalancierter und reflektierter Umgang mit der eigenen Macht und Autorität;
- Kenntnis der eigenen Möglichkeiten, Wirkungen, aber auch Grenzen (sich selbst und die eigenen Ressourcen kennen und achten).

Oder ist man erst dann wirklich erfahren, wenn man mit viel Vertrauen in ein gut eingespieltes Team sehr zurückhaltend agieren kann, so wie nur sehr erfahrene und wertgeschätzte Dirigentinnen und Dirigenten ihren Orchestern viel Freiheit lassen können und nur an wenigen Stellen eingreifen, um doch zugleich in jedem Moment mit höchster Präsenz gegenwärtig zu sein?

Ganz sicher ist es so, dass die Auseinandersetzung mit dem eigenen Status im Hinblick auf ›Fortschritt‹ eine wichtige und hilfreiche Reflexion sein kann. Und auch das ist richtig: Wer sich selbst als (noch) unerfahren einschätzt, wird dieses Buch dennoch mit großem Gewinn für eigene Entscheidungen lesen können. Und wer sich selbst als noch unerfahren einschätzt, muss es nicht unbedingt sein (und ist es vielleicht gerade deshalb nicht). Auch der umgekehrte Fall ist übrigens durchaus denkbar.

## 2. Gute Schule braucht gute Führung

### Gute Schule

Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter möchte gerne eine gute Schule leiten. Und natürlich hängt die Qualität einer Schule auch von der Schulleitung ab. Während es inzwischen einen weitgehenden Konsens zum guten Unterricht (Lipowsky/Bleck 2019) gibt, existieren für das, was eine gute Schule auszeichnet, keine so eindeutigen Kriterien. Man ist nicht schlecht beraten, wenn man sich zum Beispiel an den sechs am Outcome ausgerichteten Qualitätsbereichen des deutschen Schulpreises<sup>1</sup> orientiert. Wie wir weiter unten (unter dem Aspekt der Ergebnisqualität) sehen werden, gibt es sehr viele Leitvorstellungen für gute Schule, die aber unmöglich alle gleichzeitig und gleichrangig verfolgt werden können. Vermutlich ist die Schule von zu vielen Faktoren abhängig, sodass die eine klare Definition von guter Schule, die man sozusagen abarbeiten kann, kaum möglich ist. Vermutlich gibt es die eine Art von guter Schule auch nicht, sondern viele Spielarten und Varianten und Interpretationsmöglichkeiten von guter Schule. Und das wiederum hängt sehr eng auch mit der Schulleitung, ihren Zielsetzungen, aber auch mit ihrer Art, die Schule zu führen, zusammen. Dennoch ist es möglich, sich über gute Schule zu verständigen, insofern man nicht über die gute Schule spricht, sondern über zahlreiche bekannte und erstrebenswerte Aspekte oder Merkmale guter Schule. Dabei wird keine abschließende Vollständigkeit angestrebt, noch wird erwartet, dass alle und genau die beschriebenen Merkmale erfüllt sein oder werden müssen. Es bleibt also eine gewisse Offenheit.

In diesem Sinne wollen wir – auch vor dem Hintergrund des in Kapitel 1 Ausgeführten – sechs formale, also nicht direkt am Outcome der Schülerinnen und Schüler orientierte Merkmale (in Anlehnung an Baumann, 2018) etwas leitbildhaft zum Tragen bringen. In den Kapiteln 5 bis 7 werden dann unter den Aspekten Ergebnis-, Struktur- und Prozessqualität sehr wohl auch wesentlich konkretere Elemente guter Schule behandelt. Wenn man sich zunächst an den formalen Krite-

---

1 Die sechs Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises: (1) Leistung – (2) Umgang mit Vielfalt – (3) Unterrichtsqualität – (4) Verantwortung – (5) Schulklima, Schulleben und außerschulische Partner – (6) Schule als lernende Institution. <https://www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-gute-schule-aus>

rien guter Schule orientiert, macht man im Hinblick auf gute Schule nichts falsch, sondern vieles schon einmal richtig:

- Gute Schule ist wertschätzend.
- Gute Schule ist selbstkritisch und reflektiert ihre Arbeit.
- Gute Schule sieht den komplexen Auftrag der Schule.
- Gute Schule ist leidenschaftlich im Hinblick darauf, was sie erreichen möchte.
- Gute Schule ist eine lernende Schule.
- Gute Schule ist ein individuell-dynamischer Prozess.

## **Gute Schule und gute Führung folgen der gleichen Logik**

Ohne die eben genannten Merkmale im Hinblick auf die Schule näher erläutern zu wollen, übertragen wir sie auf die Schulleitung, um sie in dieser Hinsicht zu explizieren. Eine Annahme dabei ist, dass eine entsprechende Ausübung der Schulleitung, die sich als pädagogische Führung versteht, durchaus genau in diesem Sinne auf die gesamte Schule wirkt.

### *Gute Führung ist wertschätzend*

Die Art der Führung einer Schule durch die Schulleitung bestimmt in hohem Maße das Miteinander und das Klima an der Schule, nicht nur unter den Kolleginnen und Kollegen, sondern auch im Hinblick auf die Schülerinnen und Schüler und die Eltern. Ein wertschätzender Umgang signalisiert ein hohes Grundvertrauen und Zutrauen. Selbst in kritischen Konfliktsituationen kommt es dabei darauf an, zwischen Person (Gebot der Wertschätzung und Achtung) und (strittiger) Sache/Problem nach Möglichkeit zu unterscheiden. Wertschätzung im Kontext von Schule kann man auch interpretieren als die Umsetzung von Artikel 1 des Grundgesetzes: »Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.« Und Wertschätzung oder Würde ist immer unteilbar: Man kann sie zum Beispiel nicht gegenüber Schülerinnen und Schülern einfordern, im Hinblick auf die Kolleginnen und Kollegen oder Eltern dann aber selbst nicht praktizieren.

### *Gute Führung ist selbstkritisch und reflektiert ihre Arbeit*

Das bedeutet, dass Führende in hohem Maße sensibel sind. Sie nehmen alles mit wachen Sinnen auf, sind an Informationen interessiert und leiten daraus ständig Anpassungen ihres Führungshandelns ab. Gute Führung ist also durchaus auch spontan, flexibel, kann situativ Schwerpunkte setzen oder den Fokus verlagern. Gute Führung überdenkt das eigene Handeln und kann sich selbst kritisieren und mit Kritik von außen konstruktiv umgehen.

*Gute Führung hat das Ganze im Auge*

Gute Führung kennt nicht nur ein Ziel (auch wenn in der Praxis und aus ganz pragmatischen Gründen zuweilen nur ein Schwerpunkt im Fokus steht), sondern hat stets das Ganze im Auge. Sie sieht die Komplexität und das komplizierte Zusammenwirken der Strukturen, Prozesse und der Ergebnisse in der Schule. Dem Führungshandeln liegen dabei klare (und transparent gemachte) Kriterien (vgl. hierzu auch Kap. 8: Die Orientierung nicht verlieren, das Ganze im Auge haben) zugrunde.

*Gute Führung ist leidenschaftlich*

Gute Führung ist leidenschaftlich im Hinblick auf ihre Ziele. Enthusiasmus und Begeisterungsfähigkeit gehören dazu. Sie kann Visionen kommunizieren und Kolleginnen und Kollegen mit auf die Reise nehmen. Die Leidenschaftlichkeit sorgt auch für Ausdauer und für Verlässlichkeit (bei aller Fähigkeit zu Pragmatismus und Spontaneität). Leidenschaft hilft, Krisen zu überstehen und mit Widerständen fertigzuwerden. Eine gute Führungskraft denkt immer (auch) langfristig und handelt aus langfristiger Perspektive.

*Gute Führung lernt permanent*

Eine gute Führungskraft ist man nie per se und ein für alle Mal. Gerade als Führungskraft muss man über höchste und permanente Lernfähigkeit verfügen. Gute Führungskräfte sind nicht die, die nie Fehler machen, sondern die, die am wirkungsvollsten aus Fehlern lernen. Sie können über ihre eigenen Fehler reden und praktizieren auch im Hinblick auf ihre Mitarbeiter und im Interesse der Verbesserung der gemeinsamen Arbeit eine Fehlerkultur. Erfahrungslernen ist allerdings nicht zwangsläufig positives Lernen. Man kann die falschen Schlüsse aus gemachten Erfahrungen ziehen, man kann Generalisierungen vornehmen, die sich negativ auswirken. Es braucht die selbstkritische Hinterfragung und eine immer neue Lernbereitschaft. Eine Quelle des Lernens – häufig nimmt man sie vor besonderen Herausforderungen oder nach Fehlschlägen in Anspruch – besteht im Kennenlernen von sog. Führungstheorien. Dies kann über eigene Lektüre (vgl. z. B. Lang/Rybnikova 2014, Bartscher/Nissen 2019), entsprechende Führungsseminare oder auch individuelles Coaching geschehen. Allerdings gilt auch hier, dass das starre Anwenden einer Führungstheorie kontraproduktiv sein kann. Jede Person, jede Situation ist anders. Dennoch ist es von Vorteil, in geeigneten Situationen nicht nur auf das Instrumentarium einer dazu passenden Führungstheorie zurückzugreifen, sondern auch auf einem fundierten theoretischen Hintergrund agieren zu können.

### *Gute Führung ist ein individuell-dynamischer Prozess*

Damit ist auch – was jede Schulleiterin, jeder Schulleiter mit einiger Erfahrung bestätigen wird – klar, dass Schulleitung nicht statisch ausgeübt werden kann, sondern über die Jahre ein durchaus dynamischer Prozess in mehrfacher Hinsicht ist.

#### Schulleitung – ein biografisch prägender Lebensabschnitt

Eine Schule – womöglich über einen längeren Zeitraum – zu führen, ist ein biografisch prägender Lebensabschnitt, der Spuren in der Persönlichkeit hinterlässt. Ohne es vielleicht zu wollen, wird man zu einer Führungspersönlichkeit, im positiven Fall in einem guten Sinne. Das ist man sicher nicht vom Beginn der Führungstätigkeit an. Man macht täglich unzählige Erfahrungen, hört zu, führt Gespräche, berät, äußert sich, sagt seine Meinung und trifft viele größere und kleinere Entscheidungen, stellt Weichen, packt etwas an und versucht dabei, das Notwendige richtig zu machen und, wo es Freiräume gibt, das Richtige zu tun. Will man die Schule weiterentwickeln, ihr eine Richtung geben bzw. strebt man eine bestimmte Qualität an, nimmt man also pädagogische Führung/Leadership wahr, kommt es nicht nur auf das eigene Vorbild/Muster an, sondern realisiert sich solche Führung immer in der Interaktion, also meist im Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen. In diesen Gesprächen, die alle sehr unterschiedlich sein können, macht man die vielfältigsten Erfahrungen. Erfolgen sie auf Augenhöhe, sind sie von Offenheit und Vertrauen geprägt, geht man mitunter anders aus Gesprächen heraus, als man hineinging.

#### Authentizität

In diesem individuell-dynamischen Prozess der Schulleitung geht es immer auch um Authentizität. Neben der Achtsamkeit im Hinblick auf Personen und Situationen sollte man immer auch in Kenntnis der eigenen Person handeln. Sich selbst kann man als Führungskraft allerdings immer besser kennenlernen (Führungskraft/Schulleiterin/Schulleiter zu sein, ist ein Selbsterfahrungsprozess par excellence!). Es kommt also darauf an, zu wissen, wie man selbst auf andere wirkt, was die eigenen Stärken, aber auch Schwächen sind, welche (persönlichen psychischen und physischen) Ressourcen einem zur Verfügung stehen. Das kumuliert letztlich in der entscheidenden Frage, wann bzw. wie ich in meinem (Führungs-)Handeln authentisch bin. Jede Führungskraft wird dabei immer auch die Erfahrung machen, dass man auch selbst (und eben nicht nur das Gegenüber) Grenzen hat und dass es Kolleginnen und Kollegen gibt, die dieses und jenes deutlich besser können als man selbst: Eine wichtige Erkenntnis, ohne die keine Dirigentin und kein Dirigent vor einem Orchester stehen könnte.