



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 Schulpreises) 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/beurfsethische 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 Bezugsfelder 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, ausfüllende 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 Vorgeschiede 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 zusammenzusetzen, 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!