

4.1 Schulleitung

*„Hinter einer wirksamen Schule steht eine entsprechend wirksame Schulleitung.“
(Huber, 2014, S. 97)*

Selbstwirksamkeitserfahrung – Innovationsbereitschaft – Teamgeist – Damit das SEP nicht zu einer x-beliebigen-Datei im Datenpool einer Schule wird, braucht es eine Schulleitung, die sich dem Thema Schulentwicklung systematisch und mit Freude annimmt.

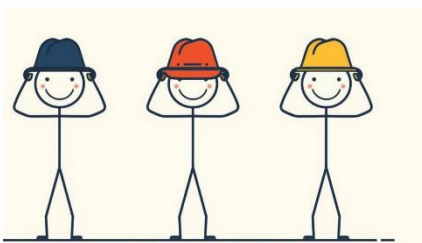
„Als Schulleiter frage ich mich: Haben wir eine gemeinsame Definition oder ein gemeinsames Verständnis dessen, was Lernen bedeutet? Noch nie habe ich an einer Schule gearbeitet, in der die Kolleg:innen ein gemeinsames Verständnis von Lernen definiert haben. Ist es nicht ironisch, dass wir in einer lernenden Organisation arbeiten und kein gemeinsames Verständnis dessen haben, was Lernen bedeutet. (Schulleiter aus Kanada)“

Zitiert aus: Brückel/Guerra (2023, Kap. Lernen der Schülerinnen; Kap. 1) – Original in Englisch, Übersetzung durch die Autor:innen; Kelowna Interview 17 Transcript, Pos. 26-28, FN 8

Eine gemeinsame Haltung entwickeln, ein gemeinsames Verständnis von dem, was erreicht werden sollen – darin sehen die Autorinnen und Autoren des Textauszuges einen wesentlichen Ausgangspunkt für gelingende Schulentwicklung. Welche Rolle in dem Kontext eine gemeinschaftliche Führung für die Schulentwicklung haben kann, erläutern sie im Kapitel „Führung“ – Gemeinschaftliche Verantwortung für Lernen und Schulentwicklung (Brückel/Guerra, 2023, Kap. Führung) sowie im Kontext der Homepage zum **Schulentwicklungsrad**.

In § 2, Satz 1 der BaySchO heißt es:

„Die Schulleiterin oder der Schulleiter trägt die pädagogische, organisatorische und rechtliche Gesamtverantwortung“.



Damit fungiert die Schulleitung in verschiedenen Rollen, z. B. als Leader, Manager, Moderator und Feedbackgeber zugleich bzw. im Rollenwechsel. Viele unterschiedliche Prozesse müssen parallel gesteuert, terminiert und moderiert werden.

Als Orientierungshilfe für Schulleitungen steht im Downloadbereich eine Checkliste zur Verfügung.

© Erstellt mit Canva-KI-Tool Nov. 2025

Buchen/Rolff (ebd., 2016, S. 3) haben versucht, die Vielfalt der einzelnen Aufgaben und Handlungsfelder für Schulleitungen zu kategorisieren und gelangen zu folgenden vier Bereichen:

- Struktur und Organisation, z. B. verschiedene Gremien, Geschäftsverteilungsplan
- Verantwortung und Verbindlichkeit, also Absprachen, Zielvereinbarungen
- Kultur, d. h. vor allem Werte, Normen und Ziele
- Symbolik, z. B. Schullogo, Corporate Design

Als Vorschlag für die Bewältigung all dieser Aufgabenbereiche sprechen die Autoren von einer „konfluenten Leitung“, die als Basis für gute Zusammenarbeit Grenzen definiert und Rollen klärt (ebd. S. 9), d. h. einen gemeinsamen Rahmen schafft und Führung nicht als top-down-Prinzip versteht, sondern als kompetenzbezogene Aufgabenverteilung.

Damit steht fest: Die Entwicklung des SEP kann niemals allein Aufgabe der Schulleitungen sein, aber sie sind „Gate-Keeper“ dafür. Prof. Ulrike Lichtinger führt im Kontext ihres Ansatzes zu Positive Leadership diesen Gedanken genauer aus:

„Zweitens spielt die Schulleitung mit Blick auf gelingende Schulentwicklung eine wesentliche Rolle. Wir brauchen Schulleitungen, die tatsächlich mit Positive Leadership im Sinne der positiven Führung vorangehen. Bis heute zeigen Forschungen, dass Schulleitungen eine ganz zentrale Gate-Keeping-Funktion innehaben. Dies bedeutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter eine Modellwirkung haben. [...] Ebenso wichtig ist das Motiv der emotionalen Ansteckung. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen letztendlich auch von Schulentwicklung überzeugt sein, zuversichtlich sein, optimistisch und hoffnungsfroh sein, dass der Schulentwicklungsprozess Sinn macht und gelingt, um ihr Kollegium entsprechend mitnehmen zu können.“ Zitiert aus: Lichtinger, U. Im Interview, enthalten in: ISB (Hrsg.) (2023): Inklusive Positive Schulentwicklung. Wie Schulen sich und ihren Unterricht inklusiv entwickeln und welche Begleitung ihnen dabei hilft Eine Arbeitshilfe für Beauftragte für inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung (BiUse), 2023, S.44)

Informationen für Schulleitungen – agile Schulentwicklung

Positive Bildung, Schulleitung als Gate-Keeper:



Audio-Interviews mit Prof. Dr. Ulrike Lichtinger zum Thema „Positive Schulentwicklung“: <https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/pose/>



Informationen zum Thema „Schulleitung als Gate Keeper“: <https://isb-magazin.de/haltung-und-handlungssicherheit/theorie-gatekeeper>

Positive Leadership in der Schule:

E. Blum (2024) nennt als die drei wesentlichen Aufgabenfelder guter Führung: Sich selbst führen (u. a. Reflexion der eigenen Haltung, Rolle; persönliche Gestaltung der eigenen Arbeitsfelder/-weisen); Menschen führen (Kommunikationsgestaltung, Potenzialerkennung, -förderung, Selbstwirksamkeitserfahrung, Persönlichkeitsentwicklung) sowie Organisationen führen (Wahrnehmen gesellschaftlicher/schulpolitischer Entwicklungen, Gestalten von Veränderungsprozessen).

Hier fließen wiederum drei Grundhaltungen von Positive Leadership mit ein: Ziel- und Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung im Sinne einer Stärkenorientierung sowie Mitwirkungsorientierung.



Podast **Positive Leadership in der Schule. Das 3x3 guter Führung** (E. Blum)



Checkliste für Schulleitungen für die Erstellung eines SEP (**PDF**; editierbare Version bei „Download“ auf der Portalseite)

Distributed Digital Leadership und agile Führungsinstrumente

LeadCom – ein Verbundprojekt im Rahmen der BMBFSFJ-Initiative lernen:digital – entwickelt seit Herbst 2023 praxisnahe Fortbildungsangebote für Schulleitungen, an Schulentwicklung beteiligte Lehrkräfte und Vertreterungen der Schulverwaltung. Ziel ist es, die digitale Kommunikations- und Kooperationskultur an Schulen zu stärken und Führungskompetenzen aller Beteiligten in der digitalen Transformation zu fördern.

Das Modul „Distributed Digital Leadership – Führungskonzepte für die digitale Transformation“ gibt Anregungen bzw. konkrete Fortbildungsangebote für Schulleitungen, z. B. zu agilen Rollen, Digital Distributed Leadership.



Übersicht: <https://www.leadcom.digital/fortbildungsuebersicht/>



Modul 3 „Distributed Digital Leadership ...“ : <https://www.leadcom.digital/modul3/>

Change Management

Wir leben in einer „Vuca-Welt“, in der jeden Tag neue Herausforderung auf Organisationen warten. In der Organisationsentwicklung von Unternehmen hat sich in diesem Kontext der Begriff des „Change-Management“ etabliert, der bereits seit den 1940er Jahren durch Kurt Lewin (USA) geprägt wurde. Nähere Informationen finden sich bei im **Themenfeld C** im Schulentwicklungsportal.



Literaturhinweise:

- Buhren, C. (2020): Veränderung wagen. Was die Leitung über Change Management wissen muss. Verfügbar unter: <https://deutsches-schulportal.de/stimmen/was-die-leitung-ueber-change-management-wissen-muss/>
- Scheuerer, A. (2023): Schulleitungen als Changemanager - ein Veränderungskompass in 7 Schritten. Verfügbar unter: <https://www.wolterskluwer.com/de-de/expert-insights/changemanager>

Datengestütztes Arbeiten – Basis für nachhaltige Schulentwicklungsprozesse

Um Schulentwicklungsprozesse nachhaltig gestalten zu können, sind Daten wichtige Informations- und Impulsgeber. Der Kreislauf datengestützten Arbeitens gibt hierfür Orientierungspunkte. Aus einer

datengestützten Bestandsaufnahme können sich Impulse zur Weiterentwicklungsimpulse für Schulen ableiten lassen. Der Kreislauf datengestützten Arbeitens weist hierfür sechs Schritte auf:



© ISB 2025

Auf Grundlage verschiedener Datenquellen identifiziert und priorisiert die Schule ihre Handlungsfelder. Im Schulentwicklungsteam bzw. in einzelnen Arbeitsgruppen werden Details diskutiert und bearbeitet. Es entstehen Ziel- und Handlungsvereinbarungen, die auch mit der Schulaufsicht besprochen werden (können). Für die Prozessplanung sind neben den festgelegten Zielen und Teilzielen, Maßnahmen und Indikatoren konkrete Verantwortliche zu benennen sowie ein Zeitrahmen festzulegen (siehe **„Prozessplanung“**).

Die Realität des Schulalltags macht es erforderlich, dass Zielsetzungen /Maßnahmen im Schulentwicklungsprozess aufgrund von aktuellen Gegebenheiten auch agil entwickelt werden müssen - manchmal von einem Tag auf den anderen. D. h. auch das Schulentwicklungsprogramm braucht Flexibilität und muss dementsprechend angepasst werden.

Auf einzelne Aspekte, die Führungshandeln im Kontext von Data Richness, eingehen sollte, verweist die Publikation „**Data Richness**“.

Literaturangaben Kapitel 4.1:

- Blum, E. (2024): Positive Leadership in der Schule. Das 3x3 guter Führung. Weinheim/Basel, Beltz.
- Buchen, H./Rolf H.G. (Hrsg.) (2016): Professionswissen Schulleitung, Weinheim Basel, Beltz.
- Buhren, C. (2020): Veränderung wagen. Was die Leitung über Change Management wissen muss. Verfügbar unter: <https://deutsches-schulportal.de/stimmen/was-die-leitung-ueber-change-management-wissen-muss/>
- Huber, St. G. (2014): Kooperative Führung und System Leadership. In: Arnold, R./Prescher, Th.: Schulentwicklung systemisch gestalten. Wege zu einem lebendigen und nachhaltigen Lernen in Schule und Unterricht, Wolters Kluwer. S. 97-118.
- ISB (2024): Positive Schulentwicklung – Interview mit Prof. Ulrike Lichtinger. Verfügbar unter: <https://www.isb.bayern.de/grundsatzthemen/paedagogische-grundsatzfragen/inklusion/inpose/pose/>
- ISB (2024): Schulleitung als Gatekeeper – Baustein in: Haltung und Handlungssicherheit – Schulentwicklung bei herausforderndem Verhalten. Zuletzt abgerufen am 20.5.25. Verfügbar unter: <https://isb-magazin.de/haltung-und-handlungssicherheit/theorie-gatekeeper>
- Buhren, C. (28.10.2018, aktual. am 01.07.2020): Veränderungen wagen Was die Leitung über Change Management wissen muss. Verfügbar unter: <https://deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/was-die-leitung-ueber-change-management-wissen-muss/>; zuletzt abgerufen am 10.10.2025
- Rackles, M., Reese, M. (2022): Personalentwicklung und die Rolle von Schulleitungen. Impulse zum Zusammenwirken von inneren und äußeren Schulangelegenheiten. Verfügbar unter: https://www.forumbd.de/wp-content/uploads/2023/02/220127_FBD_Impulspapier_Personalentwicklung.pdf
- Scheuerer, A. (2023): Schulleitungen als Changemanager - ein Veränderungskompass in 7 Schritten. Verfügbar unter: <https://www.wolterskluwer.com/de-de/expert-insights/changemanager>
- Schreier, A./Ammann, M. (2023): Der Beitrag der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen für das Schaffen einer handlungsleitenden und wertebasierten Schulkultur. In: EDUCATION Journal 12, Verfügbar unter: <https://share.google/2F2IZA6ilGXbZu3QX>