

# Leadership in der Schulleitung

Wie wirksame Führung in der Schule gelingen kann

Gabriele Bartsch

VORANSICHT

RAABE  
KLASSE SCHULE

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

1. Auflage 2019

ISBN: 978-3-8183-0099-9

Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH  
Ein Unternehmen der Klett Gruppe  
Rotebühlstraße 77  
70178 Stuttgart  
Telefon +49 711 6200-0  
Fax +49 711 6200-60  
info@raabe.de  
www.raabe.de

Redaktion: Cord Birkigt, Britta Minges  
Satz: ESM Satz und Grafik GmbH, Berlin  
Covergestaltung: ALESSANDRA Werbeagentur, Donaueschingen  
Bildnachweis Titel: ThinkstockPhotos, © Getty Images  
Druck: Usługi Wydawniczo-Poligraficzne Paper&Tinta; Nadma, Polen  
Druckt auf 100% FSC-zertifiziertem, chlorfrei gebleichtem Papier

---

## Inhalt

<b>Einführung</b>	<b>5</b>
<b>1. Leadership und Management</b>	<b>7</b>
1.1 Führungskonzepte und Führungsstile	9
1.2 Leadership und Management – Gegenspieler oder Komplementäre?	14
1.3 Schulleitung als Leader	16
1.4 Grundsätze wirksamer Führung	17
1.5 Was wird deutlich? – Zusammenfassung	19
<b>2 Das System Schule im intersektoralen Kontext</b>	<b>21</b>
2.1 Das Umfeld einer Schule	21
2.2 Strategisches Beziehungsmanagement	24
2.3 Intersektorale Kooperationen als Aufgabe von Leadership	26
2.4 Was wird deutlich? – Zusammenfassung	28
<b>3 Leadership als Haltung</b>	<b>29</b>
3.1 Werte als Kraftquellen	30
3.2 Werte als verankerte Überzeugungen	31
3.3 Leadership braucht Reflexion	34
3.5 Was wird deutlich? – Zusammenfassung	37
<b>4 Motivation und Verbindlichkeit</b>	<b>39</b>
4.1 Was Menschen motiviert und warum Fairness wichtig ist	41
4.2 Wie Verbindlichkeit entsteht	47
4.3 Warum Widerstand ein positives Zeichen ist	49
4.4 Was wird deutlich? – Zusammenfassung	50
<b>5 Schulen in Veränderung</b>	<b>53</b>
5.1 Was im Veränderungsprozess passiert	54
5.2 Leadership und Change Management	55
5.3 Exkurs: Change Management am Beispiel eines Schulcurriculums Soziale Kompetenzen	58
5.4 Was wird deutlich? – Zusammenfassung	66
<b>6 Resilienz als Fähigkeit zur Selbstfürsorge</b>	<b>67</b>
6.1 Was wir unter Resilienz verstehen	67
6.2 Kohärenz herstellen als Voraussetzung für gesundes Leitungshandeln	68
6.3 Für sich selbst sorgen – fördernde Faktoren für Leadership	70
<b>7 Methoden – eine Auswahl</b>	<b>73</b>
<b>Literatur</b>	<b>77</b>

---

## Einführung

Was sollen Schulleitungen nicht alles können! Jeder von uns ist selbst in eine Schule gegangen und hat entsprechende Erfahrungen gespeichert. Wer später in der Elternrolle erinnert sich unweigerlich an diese Schulerfahrung und das verführt zu dem Glauben, zu wissen, wie es geht oder besser gesagt, wie es besser geht; mit der Folge, dass Anforderungen an Schulleitungen paradox werden und ins Unermessliche, ins Unerfüllbare steigen.

Erwartungen, denen nicht entsprochen werden kann, sind frustrierend und bergen die Gefahr der Dauerüberforderung. Wir kennen alle das Bild des Hamsterrades, schon der Gedanke daran, bringt Stress. Die beiden renommierten Wissenschaftler Bernhard Parksen und Friedemann Schulz von Thun haben sich Gedanken gemacht, wie die ideale Führungspersönlichkeit aussieht: Die ideale Führungspersönlichkeit braucht, so Parksen einmal ein Hamburger Politiker ausgedrückt, „die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Geilheit eines Schelmpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds. Niemand kann derart vielfältigen Anforderungen gerecht werden. Und das heißt: Es ist eigentlich nur noch die Frage, auf welchem Feld man sich entscheidet, bevorzugt zu scheitern.“

Es gibt wohl keine Schulleiterin, keinen Schulleiter, der über die über zu wenig Beschäftigung klagt. Sicher gibt es im System wohl eine strukturelle Überlastung und eine systemische Überforderung, wenn man sich mit den vielen und immer kürzeren Intervallen beschlossenen Veränderungen und Restrukturierungen vor Augen führt. Hintergrund ist vor allem, dass Schulpolitik häufig ideologisch überlagert ist und eine fachgerechte und evidenzbasierte Reflexion in der Bildungspolitik erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht.

Es mag aber auch daran liegen, dass Schulleitungen verführt sind, sich mit zu vielen organisatorischen Dingen und scheinbar dringenden Anfragen zu beschäftigen. Sie machen sich dabei zu wenig klar, was ihre eigentliche Rolle und Aufgabe ist, nämlich die eines Leaders.

Dieses Buch versucht den Unterschied zwischen Leadership und Management. Es unterstützt Sie in Ihrer Leadership-Rolle fundiert und praxisorientiert. Die Kapitel bauen aufeinander auf und empfehlen sie nacheinander zu lesen. Um Ihre Leadership-Praxis zu stärken, können Sie sich dann von Zeit zu Zeit einzelnen Kapiteln intensiver zuwenden.

Leadership ist weniger Methode als vielmehr eine innere Haltung. Diese zu ändern und einzulernen ist eine eigentliche Herausforderung. Deshalb gibt es zu jedem Kapitel Übungen und Anwendungsspiele, die Sie anregen und ermutigen sollen, bei Ihrem Vorhaben zu bleiben und nicht nachzulassen. Wir hoffen, es gelingt Ihnen und Sie erkennen im täglichen Tun und Reflektieren rasche Fortschritte.

Dieses Buch hätte nicht geschrieben werden können ohne die langjährige Fortbildungs- und Beratungspraxis der Agentur *mehrwert*, die mein früherer Kollege Jürgen Ripplinger etabliert hat und nun durch Tanja Zöllner fortgeführt wird. Hinzu kommen die Leadership-Fortbildungen für Schulleitungen, die von der Karl Schlecht Stiftung gefördert wurden. Das Praxisbeispiel, das die Leadership-Fortbildungen wie ein roter Faden begleitete, war die

Entwicklung und Etablierung eines Schulcurriculums „Soziale Kompetenzen“. Dies wird daher im Kapitel 5 gesondert behandelt. Alle Übungen sind aber auf alle Führungssituationen in der Schulleitung anwendbar.

Wir danken der Karl Schlecht Stiftung für die langjährige, konstruktive materielle und immaterielle Kooperation. Ein besonderer Dank gilt den Fachberaterinnen für Schulentwicklung, die die Fortbildungen mit kompetenter kollegialer Beratung begleitet haben: Andrea Ernst, Hanna Scherrieble, Sabine Schmidt und Karin Wilbs vom Regierungspresidium Stuttgart.

Mein persönlicher Dank geht an meine Kollegin Kathrin Vogelbacher, die das Manuskript mit großer Sorgfalt gelesen und mich auf einige Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht hat. Der inspirierende Austausch mit Elisabeth Michel-Alder und Dorothee Moser über viele Jahre haben meine Vorstellungen von Führung und Leadership bereichert und an manchen Stellen korrigiert. Und zu guter Letzt danke ich dem Verlag für die Ermöglichung dieses Buch zu schreiben, und für das sorgfältige Lektorat.

Gabriele Bartsch

Stuttgart, im Januar 2019

## 1. Leadership und Management

### Das Kapitel in der Übersicht

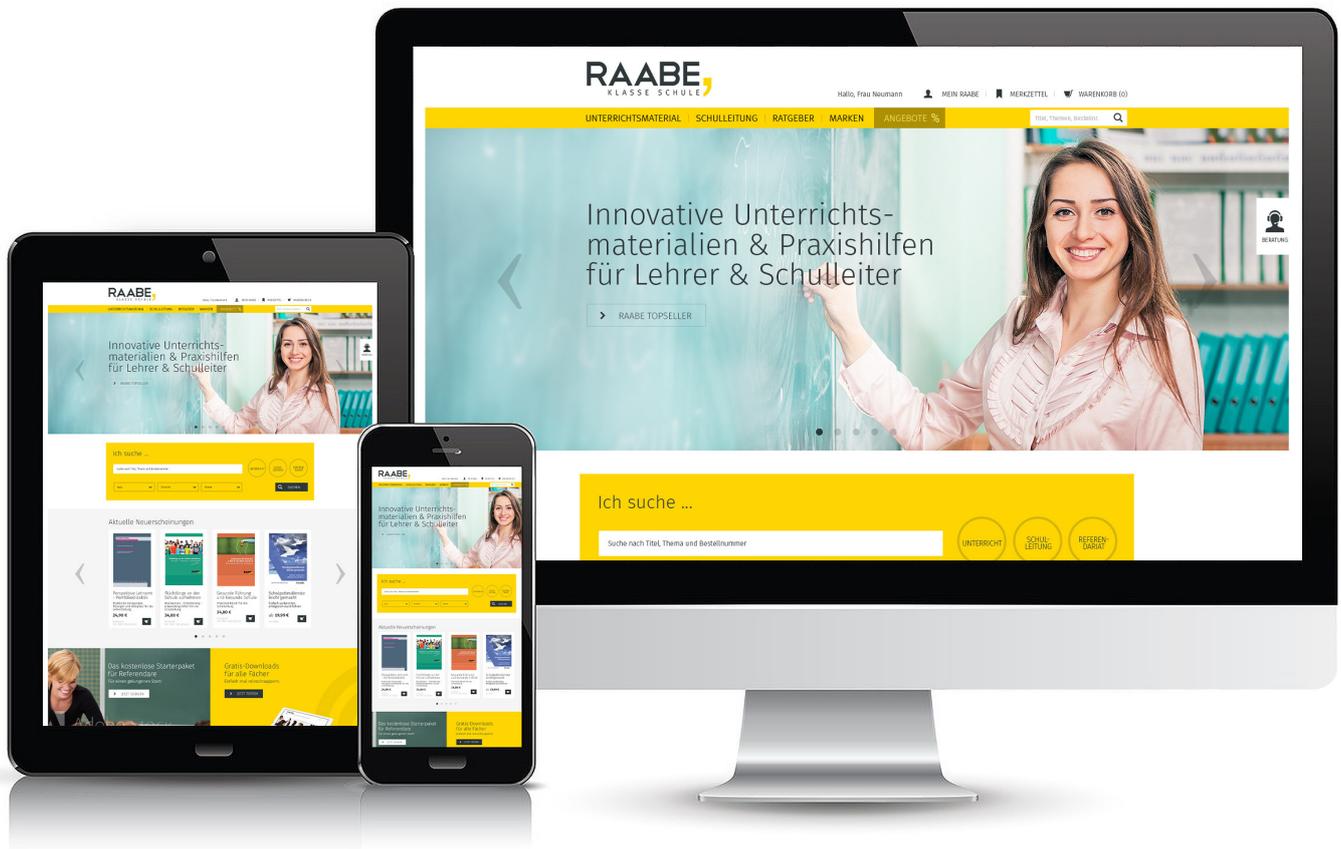
In diesem Kapitel erfahren Sie, wie sich Führungsverständnis und Führungskonzepte im Laufe der Zeit verändert haben und welches Führungskonzept für Schulen passend ist. Es wird festgestellt, warum es sinnvoll ist, zwischen Leadership und Management zu unterscheiden und wie Führung hilfreich wirksam wird.

Die Debatte um Führung ist bestimmt von der Beobachtung, dass wir in dynamischen Zeiten leben und Komplexität zunimmt. Es ist von schnellen und radikalem Wandel die Rede, in dem wir mittendrin stecken. Technologische Entwicklungszyklen werden immer kürzer und umfassen immer mehr Bereiche des beruflichen und privaten Lebens. Digitalisierung ist eine Chiffre dafür, dass wir uns auf Veränderungen einstellen müssen und Technik und Algorithmen unser Handeln immer stärker bestimmen werden. Mehrere zentrale Herausforderungen ergeben sich daraus. Organisationen wie Unternehmen, Öffentlicher Dienst, Soziale Einrichtungen, aber auch Schulen und Hochschulen stoßen an Grenzen der Organisationsfähigkeit, der Planbarkeit und Verlässlichkeit und sind konfrontiert mit unterschiedlichen Erwartungen ihrer Beschäftigungsgruppen. Erfahrene „alte Hasen“ realisieren, dass ihr Fachwissen erodiert, und die sogenannte Generation Y will herausfordernde sinnvolle Aufgaben mit der Work-Life-Balance in Einklang bringen. Starre und hierarchische Führungskonzepte sind mit solchen Herausforderungen nicht kompatibel. Organisationen müssen vielmehr in ihrer Organisationsform und in ihren Arbeitsweisen verändert werden. Es kommt darauf an, schnell zu lernen, wie wir Volatilität, Unsicherheiten, Komplexität und Ambiguität (Willkommen in der VUKA-Welt!) aushalten und erfolgreich damit umgehen können.

Nun ist es sicher nicht so, dass Organisationsstrukturen und Hierarchien sich auflösen, sie werden aber durchlässig für Kooperationen. Arbeiten und Handeln in Organisationen werden mehr und mehr von Interdependenzen geprägt, die umgebende Umwelt einer Organisation gewinnt an Bedeutung. Umstrukturierungen, Fusionen, Schließungen und damit einhergehende Abbauprozesse müssen neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden. Durch die grenzenlos erscheinenden kommunikativen Möglichkeiten im Netz verschieben sich Kräfteverhältnisse, wichtig wird, wer Aufmerksamkeit erzielt und sich unabhängig von Inhalt und Bedeutung des Gesagten zum Influencer entwickelt. Damit fällt zum einen das Informationsmonopol von Führungskräften zum anderen werden vorausschauende strategische Planung schwieriger und Wirkungsmechanismen von Entscheidungen schwer einschätzbar.

Führungskompetenz kommt – wie bereits erwähnt – erschwerend hinzu, dass Bildungspolitik in hohem Maß ideologisch überlagert ist und strukturelle und pädagogische Entscheidungen oft mehr von Parteinteressen geleitet sind, als sie fachlichen Gesichtspunkten dienen. Was sind in einem solchen Umfeld dann die zentralen Aufgaben von Führungskräften und hier insbesondere von Schulleitungen? Oder zugespitzt gefragt, wozu braucht eine Schule einen Schulleiter? – Auch dazu einen guten?

# Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



## Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**