

DIETHER THIE, BETTINA REINHARDT

# BERUFSALLTAG SCHULLEITUNG

AUS THEORIE WIRD PRAXIS



**dehis**  
PÄDAGOGIK

Diether Thie, Bettina Reinhardt

# Berufsalltag Schulleitung



Diether Thie, Bettina Reinhardt

# Berufsalltag Schulleitung

Aus Theorie wird Praxis

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Debus Pädagogik Verlag  
Frankfurt/M. 2018

© WOCHENSCHAU Verlag  
Dr. Kurt Debus GmbH  
Frankfurt/M. 2018

**[www.debus-paedagogik.de](http://www.debus-paedagogik.de)**  
**[www.wochenschau-verlag.de](http://www.wochenschau-verlag.de)**

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Programmleitung: Peter E. Kalb  
Umschlagentwurf: Ohl Design  
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag  
Titelbild: ©unikat – stock.adobe.com  
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier  
ISBN 978-3-95414-100-5 (Buch)  
**E-Book** ISBN 978-3-95414-101-2 (PDF)

# Inhalt

Vorbemerkung .....	11
--------------------	----

## Teil I – Theorie

<b>Beruf: Schulleiterin – Schulleiter .....</b>	<b>15</b>
Selbstmanagement: „Wer bin ich – – und wenn ja, wie viele?“ .....	18
Schulleiterin bzw. Schulleiter – Manager oder was? .....	23
Führung .....	24
Management .....	26
Steuerung .....	27

### **Dreifaltigkeit der Schulentwicklung und der Leitung –**

<b>Prominenz der Begriffe .....</b>	<b>27</b>
Personalentwicklung .....	28
Organisationsentwicklung .....	28
Unterrichtsentwicklung .....	29
Erziehung als vierte Dimension .....	29
Erziehungsentwicklung .....	32
Führungskonzepte .....	33
Konfluente Leitung .....	34
Salutogene Leitung .....	35
Leitung aus dem Hintergrund .....	38
Führungsstile .....	39
Transformationale Führung .....	40
Unterrichtsbezogene Führung .....	41
Leitbild und Schulprogramm als Arbeitsprogramm .....	42

Schulleiterinnen und Schulleiter als Akupunkteure der Schulentwicklung .....	46
--	----

<b>Schulleiterinnen und Schulleiter als „Makler“ oder: Kann man zwei Pferde gleichzeitig reiten? .....</b>	<b>49</b>
--	-----------

## Teil II – Praxis

<b>Schulrecht – lästig, aber immer wichtig .....</b>	<b>55</b>
Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte .....	57
Konferenzen .....	58
Die Gesamtkonferenz – das zentrale Mitbestimmungsorgan .....	58
Personalräte als Mitstreiter – warum eigentlich nicht? .....	59
Pädagogische Freiheit .....	60
Eltern drohen mit dem Rechtsanwalt – na und? .....	61
Pädagogische Maßnahmen und Ordnungsmaßnahmen .....	62
Absentismus – Fehlzeiten .....	64
Leistungen der Schülerinnen und Schüler .....	65
Dienstliche Beurteilungen .....	67
 <b>Konflikte und Widerstände .....</b>	 <b>70</b>
Merkmale eines Konflikts .....	71
Anlässe für Konflikte (nach Laurie Mullins), übertragen auf Schule .....	72
Ist das mein Konflikt? .....	77
Der Konflikt ist da – was jetzt? .....	80
Eskalation oder Lösung .....	81
Und womit ist sonst noch so zu rechnen? .....	83
 <b>Teamentwicklung .....</b>	 <b>87</b>
Von „tu du“ zu „to do“ – Schulleitungsteam als Vorreiter .....	91
 <b>Projektlaufpläne .....</b>	 <b>92</b>

<b>Unterrichtsentwicklung</b> .....	96
Klare Ansage .....	99
Oje – Unterrichtsbesuche .....	100
Fachkonferenzen – „die schlafenden Elefanten“ .....	102
Nachhaltigkeit schaffen – „Innenarchitektur“ für Unterrichtsentwicklung .....	104
<b>Evaluation – nein, danke!?</b> .....	105
<b>Konferenzen, Besprechungen – Frust statt Lust?</b> .....	111
Planung, Vorbereitung und Durchführung einer Konferenz .....	112
Die Blitzlicht-Methode .....	114
Die Evaluationszielscheibe .....	115
Nach der Konferenz .....	116
Gesamtkonferenzen .....	117
Fachkonferenzen .....	117
Zeugniskonferenzen .....	119
Konferenzen an Grundschulen .....	120
Elternarbeit .....	123
Elternabende .....	124
Elternsprechtage .....	125
Schulkonferenz .....	126
Schülervertretung .....	127
<b>Budgetierung – Wie kommt eine Schule an Geld?</b> .....	128
Sponsoring und Fundraising .....	131
Geld beschaffen leichter gemacht – Fördervereine .....	131
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b> .....	132
Merkmale guter Öffentlichkeitsarbeit .....	134
Planung von Öffentlichkeitsarbeit .....	135
Publikationsmittel .....	136
Veranstaltungen .....	137



<b>Jahresgespräche</b> .....	138
<b>Zusammenarbeit mit vorgesetzten Behörden – Schulträger, Schulamt ...</b>	142
Zur Kommunikation mit den Vorgesetzten .....	146
<b>Wie heißt es so schön? – Office- und Facility Management</b> .....	149
<b>Umgang mit Zeit</b> .....	152
Strukturierung der Arbeit .....	154
Zeitfressern ausweichen .....	154
Persönliche Zeitplanung .....	155
Stolperstein Multitasking .....	156
Systemische Zeitplanung .....	156
<b>Schulleiterinnen und Schulleiter als Netzwerker</b> .....	157
Netzwerkpartner kennen .....	157
Stellvertretende Schulleitung .....	158
Schulleitungsteam .....	158
Personalrat .....	159
Sekretariat .....	160
Schülervertretung (SV) .....	160
Elternvertretung .....	160
Fachfrauen und Fachmänner im Kollegium .....	161
Schulträger .....	161
Schulaufsicht .....	161
Gesamtpersonalrat .....	164
Jugendamt/Jugendhilfeeinrichtungen/sozialpädagogische Einrichtungen und Träger .....	164
Polizei .....	164
Netzwerke knüpfen .....	165
Netzwerke, die sich speziell für Schulleiterinnen und Schulleiter anbieten .....	166

<b>Was denn nun: Anerkennung – Wertschätzung – Lob?</b> .....	167
Führung von Anerkennungsgesprächen .....	170

### **Teil III – zwei Exkurse**

<b>Grundschulen – Solo für Frauen?</b> .....	171
Langfristiger Ausfall der Schulleitung .....	174
Gefahr in Verzug – wer trägt die Verantwortung? .....	175
Welche Rahmenbedingungen sind notwendig? .....	176
Kommissarische Leitung – Rollenwechsel auf Zeit .....	177
Was muss die Schulaufsicht leisten? .....	177

<b>Wo sollen sie herkommen? – Ein Beispiel für eine Qualifizierungs- maßnahme für Führungskräftenachwuchs</b> .....	178
LEU – Leiten – Entwickeln – Umsetzen .....	181
Ziele .....	181
Konzept .....	182
LEU-Team .....	187
Ergebnisse und Ausblick .....	187

<b>Literatur</b> .....	189
<b>Internetquellen</b> .....	190
<b>Bildquellen</b> .....	190



# Vorbemerkung

Noch ein Buch zum Thema Schulleitung – wozu das? Diese Frage stellt sich zu Recht. Wer sich in den Regalen der einschlägigen Buchhandlungen umschaut, trifft auf Titel wie „Die Führung einer Schule“ (Dubs), „Professionswissen Schulleitung“ (Buchen/Rolff, Hg.), „Das Handwerkszeug für die Schulleitung“ (Buhren/Rolff/Neumann, Hg.), „Führungsaufgaben der Schulleitung“ (Buhren, Neumann), „Grundwissen Schulleitung“ (Pfundtner) und eine Fülle anderer Titel mehr. Schaut man in die Inhaltsverzeichnisse, weiß man um die Anhäufung der Aufgaben und die damit verbundenen Herausforderungen von Schulleitung.

Mit unserem Buch unternehmen wir den Versuch, den fundierten Blick aus der Theorie auf den Alltag der Leitungsarbeit zu lenken. Im ersten Teil komprimieren wir aus unserer Sicht wesentliche theoretische Aspekte zum Beruf Schulleiterin bzw. Schulleiter.

Im zweiten Teil lenken wir den Blick auf Handlungsfelder, von denen wir aus unserer Erfahrung heraus sagen, dass sie in der Regel die Aufgaben und Herausforderungen des Alltags ausmachen, mit denen eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter regelmäßig befasst ist.

Diese Auswahl erfolgt, um ...

- systemische Zusammenhänge analytisch in den Blick zu nehmen,
- in hoch belastenden Situationen mithilfe eines entsprechenden „Handwerkszeugs“ zu bestehen,
- „Leitplanken“ zur Organisation des Alltagsgeschäfts aufzuzeigen.

Im dritten Teil weisen wir in einem ersten Exkurs auf die besondere Situation an vielen Grundschulen hin, an denen es nur die Funktionsstelle der Schulleiterin bzw. des Schulleiters gibt. Der Exkurs stellt außerdem ein Verbundsystem dreier Grundschulen vor, in dem sich die Schulleiterinnen ihre Aufgaben teilen. Ferner macht dieser Vorschläge zum Erhalt der Systemfunktion bei längerem Ausfall der Schulleiterin bzw. des Schulleiters. In einem zweiten Exkurs berichten wir zudem über eine erfolgreiche Qualifizierungsmaßnahme für Führungskräftenachwuchs.

Unser Buch richtet sich einerseits an Berufsanfänger und Lehrkräfte, die sich darauf vorbereiten wollen, eine Leitungsaufgabe zu übernehmen. Andererseits bietet es für Schulleiterinnen und Schulleiter, die den Beruf schon länger ausüben, eine Möglichkeit, über Routinen zu reflektieren und – wo und wenn nötig – den „Reset-Knopf“ zu drücken, um eingefahrene Abläufe und Konzepte neu zu denken.

Um es vorwegzunehmen: Wer die Mühen nicht scheut, sich mit den komplexen Fragestellungen und vielfältigen Arbeitsfeldern von Schulleitung auseinanderzusetzen, wird eine Aufgabe finden, die sich allemal lohnt und befriedigt.

Visionen sind für den Beruf Schulleiterin bzw. Schulleiter im Übrigen nicht hinderlich. Jede Schulleiterin und jeder Schulleiter hat ihre/seine Vorstellung, wie „ihre/seine“ Schule aussehen könnte und wohin der Weg die nächsten Jahre führen sollte. In seiner „Kritik der reinen Vernunft“ vergleicht der Philosoph Immanuel Kant sich mit einem Landvermesser. Er macht sich auf die Suche nach einem Ort, den er vielleicht nie, auch wenn er sich noch so viel Zeit nimmt, finden wird. Schulleiterinnen und Schulleiter haben gegenüber Kant einen Vorteil: Sie sind, wenn sie ihre Arbeit transparent und partizipativ anlegen, nicht allein. Sie haben eine Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (im günstigsten Fall Mitstreiterinnen und Mitstreiter), die sich gemeinsam den vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen einer Schule auf der Basis von verbindlichen Vereinbarungen und Zielen stellen.

Viele Schulleiterinnen und Schulleiter streben nach Anerkennung. Harmoniebedürftigen Gemütern ist es wichtig, gemocht zu werden. In erster Linie muss eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter jedoch ernst genommen werden. Und dies wird durch ein Leitungsbild erreicht, das durch professionelles Handeln geprägt ist. Wie facettenreich dieses Leitungsbild ist, zeigt dieses Buch.

In der Gesamtschau soll verdeutlicht werden, welche Möglichkeiten Schulleiterinnen und Schulleiter haben, Schule demokratisch (dem Bildungs- und Erziehungsauftrag entsprechend) und zunehmend eigenständig zu gestalten. Es wird allerdings auch deutlich, dass mit den veränderten Aufgaben die Verwaltung einen großen Raum einnimmt; darauf beziehen sich bereits seit Jahren ihre allseits bekannten Klagen. Wie müssen folglich Rahmenbedingungen

und Gestaltungsspielräume aussehen, die eine Ausbalancierung der verschiedenen Anforderungen im Alltagsgeschäft einer Schulleitung erlauben?

Wir greifen zurück auf die Einschätzungen und Erkenntnisse zahlreicher Schulleiterinnen und Schulleiter, auf langjährige eigene Erfahrungen in Schulleitung, Schulinspektion, in der verantwortlichen Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften und der Dezernentenarbeit an einem Staatlichen Schulamt in Hessen.

Wir danken verschiedenen Personen, ohne die dieses Buch nicht zustande gekommen wäre. Peter Kalb vom Debus-Verlag hat den Anstoß für dieses Buch gegeben und uns ermutigt, die eigenen Erfahrungen aus Theorie und Praxis zusammenzuführen. Für die kritische Auseinandersetzung mit einzelnen Themen sowie Hinweise und Korrekturen zu deren inhaltlicher Präzisierung haben wir zu danken: Bianca Bechert, Frida Bordon, Nadine Ebentheuer, Sabrina Kumpf, Sylvia Meier, Stefanie Werle-Wittmann, Gertrud Werth, Bernd Brieskorn, Wolfgang Geisler, Ulf Schönberger, Ingo Stechmann und Michael Weiffen.

*Diether Thie und Bettina Reinhardt,  
Mörtenbach und Bensheim 2017*

Zur Erläuterung wiederkehrender Hinweise:

Am Ende einzelner Kapitel werden Literaturhinweise gegeben. Dabei handelt es sich um Titel, die wir im Zusammenhang mit dem Kapitel als vertiefende Literatur empfehlen.



Gerahmt und mit einem Dreieck markiert finden sich Anekdoten und Kuriositäten aus dem Alltag sowie explizite Hinweise auf Stolpersteine und Fallstricke.



# Teil I – Theorie

## Beruf: Schulleiterin – Schulleiter

Schulleitung ist kein Ausbildungsberuf. Im eigentlichen Sinne erlernen kann man ihn nicht, obwohl es dazu eine Fülle von theoretischer Literatur und praktischen Handreichungen gibt. Dennoch ist Schulleitung ein eigenständiger Beruf. Im Spannungsfeld nicht ausgebildet zu sein und dennoch diesen Beruf ausüben zu wollen, bewegen sich immer wieder Lehrkräfte, die bereit sind, in einem besonderen Maße Verantwortung zu übernehmen. Die folgenden Aussagen von Schulleiterinnen und Schulleitern machen diesen Befund mehr als deutlich.

- „Ich dachte ich muss innovativ, kreativ und motiviert sein. Jetzt weiß ich, ich brauche Chaoskompetenz.“
- „Ich rechne lieber nicht nach, wie viel Zeit ich für Verwaltungsarbeit benötige.“
- „Es ist ein Unding, dass ich mir als Chef meine Leute nicht aussuchen kann.“
- „Jahresgespräche bei weit über 100 Kolleginnen und Kollegen? Kannst du vergessen!“
- „Der Frust der Kolleginnen und Kollegen ist groß, wenn sie gemeinsam verabredete Schulentwicklungsprozesse unter- oder gar abbrechen müssen, weil einem bildungspolitischen Thema plötzlich höchste Priorität eingeräumt werden muss.“
- „Es macht Spaß, in einem Leitungsteam zu arbeiten. Die Aufgaben sind verteilt und man kann sich aufeinander verlassen.“
- „Ich habe das Gefühl, bei der Fülle der Aufgaben nicht mehr allen Kolleginnen und Kollegen gerecht werden zu können.“
- „Langweilig ist mir eigentlich nie. Bürokratie, Schüler, Eltern und Lehrer halten mich auf Trab.“

Diese Aussagen aus der Praxis machen deutlich, in welchen komplexen Zusammenhängen Schulleitungsaufgaben angesiedelt sind und welche Herausforderungen im Einzelnen damit verbunden sind. Auf der einen Seite lobt ein



Schulleiter, der seit mehr als 15 Jahren im Amt ist, die gute Zusammenarbeit in einer großen Schulleitung und strahlt eine große Zufriedenheit mit seiner Arbeit aus. Auf der anderen Seite zieht eine erst seit zwei Jahren im Amt befindliche Schulleiterin einer kleinen Grundschule ohne Stellvertretung für sich den Schluss, jeden Tag mit einer Fülle von Aufgaben konfrontiert zu sein und daher vor allem „Chaoskompetenz“ besitzen zu müssen.

„Weltquell des gelebten Wahnsinns“ – so lautet der Titel einer Sammlung von Skurrilem aus der Welt der Wissenschaft, herausgegeben von dem ehemaligen *Spiegel*-Redakteur Henry Glass. Vielleicht gibt es Schulleiterinnen und Schulleiter, die titeln würden: „Schulleitung – Alltagsquell des gelebten Wahnsinns“. Frei von Sarkasmus zitiert Hans-Günter Rolff den Bildungsforscher Wolfgang Böttcher mit der Anmerkung, „Schule leiten ist ein unmöglicher Beruf“ (Rolff 2017, 5).

Keine Frage – bei der Komplexität der Aufgaben, die an eine Schule gestellt werden, bedarf es besonders qualifizierten Personals. Bei Lehrkräften wird das im Allgemeinen vorausgesetzt und teilt sich vor allem den Eltern unmittelbar über den Unterricht und die damit verbundenen (Lern-)Ergebnisse ihrer Kinder mit. Hinzu kommen weiche Faktoren wie Klassenklima, der Umgang der Lehrkraft mit den Schülerinnen und Schülern, Gestaltung des Lernumfeldes und vieles mehr. Lehrkräfte wirken also nach innen und nach außen und sie wirken vor allem auch innerhalb eines Kollegiums. Sie entscheiden über Kooperationsformen, verständigen sich über Inhalte des Unterrichts und haben im Rahmen von Konferenzen weitgehende Mitsprache- und Entscheidungsrechte. Gelernt haben sie dies im Studium und im Referendariat. Dann geht es allerdings erst richtig los. Sie müssen Aufgaben erledigen, auf die sie schlecht vorbereitet sind. Dazu gehören unter anderem ...

- die Durchführung von Elternabenden und -gesprächen,
- die Planung einer (in der Grundschule in Hessen) 28,5 Stunden umfassenden Unterrichtswoche,
- die Erledigung von Verwaltungsarbeit,
- die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben oder
- die Organisation von Klassenfahrten und Schulfesten.

Erst mit der Zeit entwickeln sich Rituale und routinemäßige Abläufe, die zwangsläufig zu einer Entlastung im Alltag führen.

Wie sieht es nun mit den Schulleiterinnen und Schulleitern aus? Kaum eine/ einer der heute 60-Jährigen hat eine gezielte Vorbereitung auf ihre Aufgaben erhalten. Die Aspiration von Lehrkräften, Schulleitungsaufgaben zu übernehmen, war vor 30, 40 Jahren nicht besonders ausgeprägt. Meistens ging der Weg über eine stellvertretende Schulleitungsaufgabe. In den Grundschulen war es häufig ein direkter Weg von der Lehrkraft zur Schulleiterin bzw. zum Schulleiter – dies war und ist auch heute noch vor allem in ländlichen Regionen oftmals der Fall. Das ist doch mal ein Beispiel für Akzeleration!

Erst seit etwa 20 Jahren gibt es in allen Bundesländern mehr oder weniger gelungene Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf Schulleitungsaufgaben. (Mehr dazu im Kapitel „Wo sollen sie herkommen? – Ein Beispiel für eine Qualifizierungsmaßnahme für Führungskräftenachwuchs“.)

In einem ersten Schritt geht es nun darum, aus unserer Sicht wichtige theoretische Aspekte zu erläutern. Theoretisches Rüstzeug hilft hinlänglich, systemisch zu denken, eigenes Handeln zu überprüfen, Sicherheit im Schulleitungshandeln zu erreichen und immer wieder im Sinne des Selbstmanagements die eigene Rolle zu reflektieren. Um sich diese systemische Sicht auf die Schule dauerhaft zu bewahren und um den Blick auf das eigene Handeln immer wieder reflexiv zu schärfen, gehen wir auf die folgenden sechs zentralen Felder ein, die wir im Sinne gedanklicher Grundlagen als Folien für den Alltag identifiziert haben:

- Selbstmanagement
- Führung – Management – Steuerung
- Personalentwicklung – Unterrichtsentwicklung – Organisationsentwicklung
- konfluente Leitung – salutogene Leitung – Leitung aus dem Hintergrund
- transformationale Führung – unterrichtsbezogene Führung
- Schulprogramm – Leitbild – Arbeitsprogramm

## Selbstmanagement: „Wer bin ich – – und wenn ja, wie viele?“

„Wer bin ich – – und wenn ja, wie viele?“ Das Buch von Richard David Precht lädt den Leser auf eine philosophische Reise ein. Reise klingt nach Sonne, Abenteuer, Strand und Ähnlichem mehr. Vor allem Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt sind, werden sich nicht lustig auf die Reise machen, und die Sonne scheint auch nicht an jeder Ecke. Sie werden sich in ihrem neuen Umfeld zunächst orientieren und zurechtfinden müssen. Und selbst wenn die neue Funktion an der Schule, an der man bisher als „normale“ Lehrkraft tätig war, angetreten wird, wird man sehr schnell feststellen, dass man nicht mehr Lehrkraft ist. Allerdings hält die tägliche Arbeit durchaus Abenteuerliches bereit. Spätestens wenn morgens ein Elternteil in das Sekretariat stürmt, nach der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter fragt, um dieser/diesem klar zu machen, wie unfähig ihr/sein Kollegium ist und dass das eigene Kind völlig unterschätzt wird und nicht die notwendige Unterstützung oder Förderung erhält, fühlt man, was alles im Gehalt inkludiert ist.

An dieser Stelle soll es nicht darum gehen, vielfältige Situationen darzustellen und etwaige Lösungsmöglichkeiten durchzuspielen. Es gilt vor allem, deutlich zu machen, wie wichtig es ist, ein eigenes Rollenverständnis zu entwickeln, und dies in unterschiedlichen Funktionen: Konfliktmanagerin bzw. -manager, Beraterin bzw. Berater, Moderatorin bzw. Moderator, Leiterin/Leiter einer Konferenz, Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter. Und das ist nicht unbedingt leicht. Es geht um Fragen wie:

- Wie nehme ich meine Rolle wahr?
- Was mache ich mit dieser Rolle und was macht diese mit mir?

Eine ständige kritische Selbstbetrachtung ist notwendig, damit nicht Gedankenlosigkeit irgendwann reflektiertes Handeln ersetzt. Oft besteht die Gefahr, dass sich scheinbar wiederholende Situationen nicht mehr differenziert betrachtet werden. Sie werden leichtsinnigerweise nach dem Motto behandelt „Kenn ich schon, brauche ich nicht mehr viel machen, das bekomme ich schon hin.“ Damit ist es nicht mehr weit bis zur Selbstgefälligkeit und diese wirkt auf Dauer wie ein Narkotikum auf die schulische Entwicklung und das Umfeld. Erfahrung kann auch bedeuten, ein und denselben Fehler mit immer größe-

rer Überzeugung zu machen. Und wenn aus bloßem Aktionismus und „Pantik“ Entschlossenheit inszeniert wird, ist es mit der Glaubwürdigkeit der Schulleitung nicht weit her. Allerdings gibt es auch Schulleiterinnen und Schulleiter, die gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern großes Misstrauen pflegen, bei allen neuen Aufgaben Schwierigkeiten, Konflikte und Widerstände wittern und vor allem eines im Blick haben: Bloß keine Fehler machen. An dieser Stelle kann gut mit Kafka geantwortet werden: „Verbringe nicht die Zeit mit der Suche nach einem Hindernis, vielleicht ist gar keins da.“

Um nicht in diese Fallen zu tappen, werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels Kompetenzen beschrieben, die Schulleiterinnen und Schulleiter benötigen, um nicht in die Eindimensionalität des Leitungshandelns zu verfallen.

Neben der Rollenfindung kommt es ebenso stark darauf an, wie ich mich selbst „manage“. Der Widerstand gegen die Begrifflichkeit „Management“ im Zusammenhang mit Schule ist bekannt. Es bietet sich allerdings kein anderer Begriff an, der die umfänglichen Tätigkeiten im Zusammenhang mit Schulleitung besser bündelt. „Ideologisches“ Zieren hilft da auch nicht weiter, vor allem, wenn man daran denkt, wie selbstverständlich in der einschlägigen Literatur im Kontext von Unterricht von „Classroom-Management“ gesprochen wird.

Selbstmanagement von Führungskräften ist ein gängiger Begriff, der für die Arbeit von Schulleiterinnen und Schulleitern eine hohe Relevanz hat. In den unterschiedlichsten Kapiteln dieses Buches werden Instrumente für ein strukturelles Handeln und Vorgehen genannt. Diese sind nicht unbedingt eins zu eins zu übernehmen, unterstützen aber gangbare Wege für die eigene „Performance“. Erst über die Verbesserung und Professionalisierung eigenen Handelns ergibt sich ein Gefühl für die eigenen Fähigkeiten. Gute Schulleiterinnen und Schulleiter lernen durch das, was sie tagtäglich tun – vor allem dann, wenn sie die Ergebnisse und Effekte selbst beobachten. So ergeben sich im Laufe der Zeit hilfreiche Routinen. Deswegen trägt neben einem soliden Handwerkszeug für die Aufgaben als Schulleiterin bzw. Schulleiter auch die Fähigkeit zur kritischen Selbstbetrachtung und Introspektion dazu bei, ...

- eigene Normen und Werte im Kontext der Aufgaben zu reflektieren;
- die Gründe des eigenen Handelns zu hinterfragen;