

Cornelia von Ilsemann & Wilfried Kretschmer

## **Wirksame Qualifizierung von Schulleitungen**

### **Erfahrungen aus der Werkstatt „Schule leiten“ der Deutschen Schulakademie**

---

#### **Zusammenfassung**

*Welche Bedingungen gibt es für die gelingende Konstruktion einer praxisnahen Schulleitungsprofessionalisierung, die gleichermaßen attraktiv und wirksam gestaltet ist? Antworten auf diese Frage leiten die Autor\*innen aus ihren Erfahrungen mit der Werkstatt „Schule leiten“ der Deutschen Schulakademie ab. Sie setzen damit einen Impuls für neue Forschungsfragen zur Professionalisierung von Führungskräften in Schulen.*

*Schlüsselwörter: Theorie-Praxis-Bezug, Leitungskompetenzen, Schulentwicklungsprojekt, Mut, Leiten und Werte, Akzeptanz*

#### **Efficient Qualification of School Principals**

Experiences from the Workshop “Schule leiten” [“School Leadership”]  
of the *Deutsche Schulakademie* [German School Academy]

#### **Abstract**

*What are the conditions for the successful construction of a practice-oriented professionalisation of school management that is both attractive and effective? The authors derive answers to this question from their experiences with the Werkstatt “Schule leiten” [Workshop “Leading Schools”] of the German School Academy. In doing so, they set an impulse for new research questions on the professionalisation of managers in schools.*

*Keywords: theory-practice relationship, leadership competences, school development project, courage, leadership and values, acceptance*

Schulleiter\*innen sind von zentraler Bedeutung für die Qualität des Unterrichts sowie der gesamten schulischen Arbeit. Die Erfahrungen der Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises zeigen: Erfolgreiche Schulleiter\*innen sind gute Pädagog\*innen und gute Manager\*innen zugleich; sie motivieren und schaffen Vertrauen, sorgen für klare Ziele und deren Überprüfung, organisieren Prozesse und fördern

Kooperation und Partizipation. Ihre Arbeit ist geprägt von einer Vision guter Schule, bei der das Lernen der Schüler\*innen und ihr Wohlergehen im Mittelpunkt stehen. Teamarbeit ist dabei eine wichtige Bedingung: souveräne, partizipativ und humorvoll führende Schulleitungsteams, die ihre Schule nicht nur gut verwalten – oft geht es um Größenordnungen mittelständiger Unternehmen! –, sondern zugleich pädagogisch gestalten (vgl. Fauser, Prenzel & Schratz, 2009). Angesichts steigender Heterogenität der Schülerschaft in allen Schulformen und des Anspruchs an Eigenverantwortung der Schulen sind beide Aufgabenbereiche gewachsen. Die Tätigkeiten sind hoch anspruchsvoll. Die Bereitschaft zur Übernahme dieser Funktion sinkt (vgl. Haerder, 2017)

Umso überraschender erscheint, dass es für diese Tätigkeit über die Bundesländer hinweg keine abgestimmte Strategie der Professionalisierung und Unterstützung gibt. Etliche Länder haben eine Vorabausbildung entwickelt, die aber in der Regel nicht obligatorisch ist. Fast alle Länder verpflichten neue Schulleitungen zu einer verbindlichen Weiterbildung während der ersten beiden Jahre. Im Anschluss daran existieren Angebote für Interessierte oder thematisch festgelegte Dienstveranstaltungen an ein oder zwei Tagen (Meyer, 2019). Über die Qualität bzw. Nachhaltigkeit der Angebote gibt es bisher keine systematisch erhobenen Daten. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrages, erste Thesen und mögliche Kriterien zur nachhaltigen Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen für die Zielgruppe der Schulleiter\*innen zu geben.

## **1 Die Werkstatt „Schule leiten“ der Deutschen Schulakademie**

Ausgehend von den Erfahrungen der Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises will die Werkstatt „Schule leiten“ Schulleitungen dabei unterstützen, schulische Entwicklungsprozesse zu initiieren, weiterzuentwickeln und zu verstetigen bzw. zu stabilisieren. Ihr Ziel ist es, sowohl den Mut und die Phantasie der Führungskräfte zu stärken als auch ihre praktischen Handlungskompetenzen. Dazu entwickeln die teilnehmenden Schulleitungen in Absprache mit ihrem Kollegium ein konkretes Reformvorhaben für ihre Schule, bei dem das Lernen und das Wohlergehen der Schüler\*innen im Fokus stehen. Es geht immer zugleich um „gute Schule“ und „gute Leitung“. Das Reformvorhaben wird während der fast zweijährigen Dauer mit den Werkstattbausteinen verzahnt.

Die Werkstatt lebt von der Authentizität der beteiligten Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises, die von ihren Praxiserfahrungen berichten und eine Begleitung bei ihrer Leitungstätigkeit anbieten („Shadowing“). Die Werkstatt bietet den Teilnehmenden optional auch ein Coaching (Gruppen- oder Einzelcoaching) an und setzt auf Nachhaltigkeit durch die Entwicklung von Netzwerken, in denen die Teilnehmenden ihre Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten.

Die Werkstatt „Schule leiten“ ist für alle allgemeinbildenden Schulformen konzipiert. Pro Schule können zwei Schulleitungsmitglieder als Tandem an der Werkstatt teilnehmen. Die ersten drei Bausteine dienen der Planung eines Reformvorhabens und dabei den Visionen, Zielen und Maßnahmen, die das Vorhaben prägen und bestimmen. Wesentlich geht es um die Menschen, mit denen und für die dieses Vorhaben realisiert werden soll; es geht um die (demokratischen) Formen der Entscheidungsprozesse. Die Bausteine 4 und 5 und zwei Netzwerktreffen unterstützen bei der Verwirklichung und klären Fragen, u. a.: Wie reagieren wir aktuell auf Probleme und Unvorhergesehenes? Wie evaluieren und verstetigen wir das Erreichte nach dem ersten Schuljahr der praktischen Reform?

Im Saarland wurde die Werkstatt seit 2016 in enger Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Bildung und Kultur und dem Landesinstitut für Pädagogik und Medien pilotiert. In drei Durchgängen haben ca. 100 Schulleitungsmitglieder teilgenommen; ein vierter Durchgang startet im Herbst 2020. Inzwischen hat die Deutsche Schulakademie Trainer\*innen für die Durchführung der Werkstatt in weiteren Bundesländern ausgebildet.

## 2 Rückmeldungen und Erfahrungen

Direkte Rückmeldungen der Teilnehmenden und erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen die hohe Akzeptanz der Werkstatt, aber auch eine Erweiterung des Wissens und der Handlungskompetenzen in der Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden (Richter, Wabnitz, Krüger, Erhardt, Meyer & Richter, 2018; Meyer, Richter & Richter, 2020; Meyer, Richter, Gronostaj & Richter, in diesem Heft). Die weit überwiegende Mehrheit gibt an, dass die Werkstatt sinnvoll gewesen sei und ihren Erwartungen entsprochen habe. Sie hätten sich darin verbessert, „ein Schulreformprojekt“ zu initiieren, und auch insgesamt deutlich mehr Führungskompetenz darin erworben, den Wandel an ihrer Schule zu gestalten. Die Werkstatt habe an ihrer Schule *„wirklich etwas bewirkt“*. Wird das Handeln in der Schule beleuchtet, so zeigen Berichte der Schulleitungen, dass ein Teil von ihnen Schulentwicklungsinstrumente eingesetzt hat, wie arbeitsfähige Kooperationsstrukturen, systematische Feedbacks oder kollegiale Hospitationen.

Wie kommen diese Ergebnisse zustande? Und was können wir daraus lernen über die Anforderungen, die Schulleitungen an Professionalisierungsformate stellen, mit denen sie sich bei ihrer Arbeit wirklich unterstützt fühlen? Welche Kriterien ergeben sich daraus, die wirksame und nachhaltige Qualifizierung für Führungskräfte in den Schulen erfüllen sollte?

Sieben Kriterien für eine wirksame Schulleitungsprofessionalisierung sind nach unserer Erfahrung aus der Werkstatt „Schule leiten“ von besonderer Bedeutung:

- 1) Die Werkstatt „Schule leiten“ ist eine Kombination von Schulentwicklungsprojekten in den jeweiligen Schulen und der individuellen Fortbildung der teilnehmenden Schulleitungen – beides eng aufeinander bezogen. Jede Schule generiert ihr eigenes besonderes Reformprojekt, das das Lernen der Schüler\*innen in den Mittelpunkt stellt. Die Werkstatt gibt die Möglichkeit, dabei die Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenzen zu reflektieren. Und der Werkstattbegriff weist von vorneherein darauf hin, dass von den Teilnehmenden mehr als nur ein Input mit anschließender Diskussion und (möglicherweise) nachfolgender Praxis erwartet werden kann. Stattdessen steht das konkrete eigene Handeln in den Schulen von Anfang an im Mittelpunkt.

*Fazit 1: Praxisbezug darf sich nicht auf „illustrierende“ Beispiele oder mögliche Anwendungen beschränken. Vielmehr sollte die Gestaltung eines konkreten Projekts in den Schulen den systematischen Bezugsrahmen der Fortbildung selbst darstellen. Diese Handlungsorientierung ist besonders motivierend; sie integriert die Aktivitäten in den Schulen mit denen in der Fortbildung, sichert den Transfer und ermöglicht nachhaltigen Impact.*

- 2) Die Werkstatt zielt auch auf eine Weiterentwicklung von Haltungen und Einstellungen. Sie will Schulleitungen darin beflügeln, mit Mut ungewöhnliche Wege zu gehen, um ihre Vision einer guten Schule umzusetzen. Diesen „Spirit“ des Deutschen Schulpreises will die Werkstatt „Schule leiten“ an die teilnehmenden Schulleitungen weitergeben. Deshalb sind Schulleiter\*innen von Preisträgerschulen als Referent\*innen, Inputgeber\*innen und Diskussionspartner\*innen bei den Bausteinen eingebunden. Die Teilnehmenden haben die Chance, Preisträgerschulen zu besuchen und vor Ort „gute Leitung“ und „gute Schule“ zu erleben. Auch viele Trainer\*innen kommen aus Preisträgerschulen. Die jeweils im letzten Baustein erfolgten Resümees der Teilnehmenden machten abschließend deutlich, wie hoch die Bereitschaft und auch Forderung vieler Teilnehmender war, mehr Eigenverantwortung für ihre Schule zu übernehmen.

*Fazit 2: Professionalisierung muss erfahrungsorientiert und wertebasiert sein. Sie ermutigt zur Entwicklung eigener Wege und zur Übernahme von Verantwortung. Schulbesuche bei ausgezeichneten Schulen sollten Teil von Qualifizierungsangeboten für Leitungskräfte sein. Die Angebote der Deutschen Schulkademie können dabei unterstützen.*

- 3) Fast zwei Jahre haben die Schulleitungstandems in der Werkstatt in einer festen Lerngruppe miteinander gelernt und gearbeitet. So entstanden Vertrauen und die Bereitschaft, miteinander Erfolge, aber auch Enttäuschungen zu teilen, zu analysieren und an Lösungen zu arbeiten. In der Netzwerkarbeit konnte dies in kleine-

ren Gruppen vertieft werden. Besonders hoch wurde die schulformübergreifende Zusammenarbeit geschätzt.

*Fazit 3: Um den Prozess des Change-Managements begleiten zu können, ist Entwicklungszeit notwendig. Kurzfristige Fortbildungen bewirken da wenig. Wirksam wird die gemeinsame Arbeit nur in systematisch geplanten Settings einer professionellen Lerngemeinschaft (Bonsen & Rolff, 2006).*

- 4) Die hohe Kompetenz der Trainer\*innen sowie der Expert\*innen aus Preisträgerschulen wurde von den Teilnehmenden positiv hervorgehoben. Dabei war die Aussagekraft praktischer Erfahrungen ebenso entscheidend wie wissenschaftliche Erkenntnisse, etwa zu unterschiedlichen Führungsmodellen. Auch die Unterschiedlichkeit von Sichtweisen wurde als positiv erlebt.

*Fazit 4: Die Verbindung von wissenschaftsbasierter Schulpraxis und praxisbezogener Theorie sowie interessante, ggf. irritierende Perspektivenwechsel führen zur Bereitschaft, offen für neue Erkenntnisse zu sein und sie in der eigenen Praxis aufzugreifen.*

- 5) In der Werkstatt waren die Fragen, die Herausforderungen aus der konkreten Arbeit am Reformprojekt und die Fortbildungswünsche der Teilnehmenden der Motor der gemeinsamen Arbeit. Die Trainer\*innen stellten bestehende Planungen darauf ab, luden gezielt Expert\*innen ein oder richteten Beratungssettings ein, um die Fragen aufzugreifen und Schulleitungen gezielter zu unterstützen. Hohe Zustimmungswerte gab es auch für die Methodenvielfalt und die konkrete Anwendbarkeit des Gelernten. Die Teilnehmenden erprobten Führungsinstrumente im geschützten Raum, die sofort eingesetzt werden konnten, wie z. B. Personalentwicklungsgespräche oder Tipps für die Leitung einer schwierigen Konferenz.

*Fazit 5: Bedarfsorientierung und Kontextbezug sind Erfolgstreiber für Wirksamkeit. Je selbstverständlicher der Transfer in die Praxis von Beginn an in der Fortbildung angebahnt ist, desto eher wird das Gelernte umgesetzt.*

- 6) Feedback war in allen Lerngelegenheiten angelegt, wurde geübt und immer wieder eingesetzt: in der Reflexion der Tandems, in der gegenseitigen Vorstellung von Erarbeitetem, in dem Erfahrungsaustausch der Netzwerke und in der raschen Rückmeldung bzw. Umplanung in Bezug auf die formative Evaluation nach jedem Baustein. Der Gedankenaustausch mit dem schulischen Tandempartner über dessen ggf. ganz andere Sichtweise bekam die höchsten Zustimmungswerte (vgl. Richter et al., 2018). Der tägliche Austausch im schulischen Alltag ersetzt das „Geschenk“ (Originalton einer teilnehmenden Person) einer ungestörten Rückmeldung offensichtlich nicht.

*Fazit 6: Ohne Feedback kann man nicht lernen: Dies als Selbstverständlichkeit zu praktizieren, auszuhalten, ja zu genießen, unterstützt die Selbstreflexion und das eigene Lernen.*

- 7) Überforderung und Überlastung sind „klassische“ Schulleitungsthemen. Im Follow-up der Werkstatt nach einem Jahr stellten die Teilnehmenden besonders heraus, dass sie mehr Gelassenheit gewonnen hätten. Die neu geschaffenen schulinternen Strukturen ermöglichten die Delegation einer Überfülle von Aufgaben, die früher unstrukturiert bei der Leitung landeten.

*Fazit 7: Eine gute Qualifizierung bietet konkrete, strukturell tragfähige und nachhaltige Lösungen, um die Leitungsarbeit zu entlasten.*

### **3 Offene Fragen und Weiterentwicklungen**

Wir sind überzeugt: Lernwirksame Leitung sollte bei allen Professionalisierungsformaten für Schulleitungen der Kompass sein und die Konzeption hinsichtlich der Themen, der zu erreichenden Kompetenzen und der Art der Lernarrangements bestimmen.

In der Werkstatt „Schule leiten“ geht es um den Anspruch, ein konkretes und auf die Verbesserung der Lernkultur zielendes Reformprojekt in den Schulen anzustoßen und zu begleiten. Dies wurde nach Aussagen der Schulleitungen weitgehend erfolgreich eingelöst. Wie aber sehen das die Lehrkräfte? Das wird eine vertiefende Evaluation weiterer Durchgänge zeigen. Nach den Berichten von Schulleitungen fragen wir uns, ob manche Schulen mehr an begleitender Unterstützung brauchen. Die Werkstatt könnte dabei die Partizipation des Kollegiums bzw. das Lernen der Schüler\*innen noch stärker in den Mittelpunkt stellen oder bestehende Angebote der Kooperationspartner, wie zum Beispiel der Landesinstitute, nutzen.

Ganz sicher gilt dies für Schulen mit großen Herausforderungen (z. B. „Schulen in kritischer Lage“). Hier bedarf es weiterer Instrumente, wie z. B. einer systematischen Fortbildung des Kollegiums in didaktischen Fragen (Unterrichtsentwicklung) und der Unterstützung durch Schulbegleiter\*innen. Eine Werkstatt für die Führungskräfte der Schulen hilft diesen, die innerschulischen Projekte zu steuern und aufeinander zu beziehen. Netzwerke können dazu beitragen, dass sich die Schulleitungen darüber hinaus mit reflektiertem Erfahrungsaustausch unterstützen. Diese Erfahrungen greift die Deutsche Schulakademie mit einer modifizierten Werkstatt „Schule leiten kompakt“ auf.

Des Weiteren muss jede Professionalisierung von schulischen Führungskräften eingebunden sein in das Qualitätsentwicklungssystem des jeweiligen Schulträgers bzw. Ministeriums. Mit den entsprechenden Verantwortungsträger\*innen ist eine enge Zusammenarbeit deshalb stets geboten. In Berlin haben die Deutsche Schulakademie und die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie die „Governance“-Ebene besonders in den Blick genommen und eine „Doppelwerkstatt“ entwickelt, bei der so-

wohl Schulleitungen als auch die Schulaufsicht teils gemeinsam, teils getrennt an der Weiterentwicklung der jeweiligen Schulen arbeiten.

Schließlich sind wir auch zukünftig interessiert an der Expertise und Diskussion mit weiteren Wissenschaftler\*innen über die Wirksamkeit von Qualifizierungsangeboten für Führungskräfte. Weitere Modifikationen der Werkstatt erscheinen denkbar, unter Beibehaltung der o. g. Prinzipien und Kriterien.

## Literatur und Internetquellen

- Bonsen, M., & Rolff, H. G. (2006). Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52 (2), 167–184.
- Fausser, P., Prenzel, M., & Schratz, M. (Hrsg.). (2009). *Was für Schulen! Wie gute Schule gemacht wird – Werkzeuge exzellenter Praxis*. Seelze-Velber: Kallmeyer.
- Haerder, M. (2017) „Eine gute Schulleitung ist häufig Zufall“. *Wirtschaftswoche*, 13.11.2017.
- Meyer, A. (2019). *Synopse zur Aus- und Fortbildung von (angehenden) Schulleitungen in Deutschland*. Unveröffentlichte Studie. Potsdam: Universität.
- Meyer, A., Richter, D., & Richter, E. (2020). Werkstatt „Schule leiten“: Evaluation einer Fortbildungsreihe. *PädF – Pädagogische Führung*, 30 (1), 22–24.
- Richter, E., Wabnitz, J., Krüger, S., Erhardt, N., Meyer, A., & Richter, D. (2018). *Zwischenbericht und Informationen zur Anlage der begleitenden Evaluation der Werkstatt „Schule leiten“*. Unveröffentlichter Projektbericht. Potsdam: Universität.
- Von Ilseman, C., & Kretschmer, W. (2018). Die Werkstatt Schule leiten. *SchulVerwaltung spezial*, (5), 196–198.

*Cornelia von Ilseman*, geb. 1948, ehem. Lehrerin, Schulleitungsmitglied und Abteilungsleiterin in den Bildungsbehörden von Hamburg und Bremen sowie Leiterin des Schulausschusses der KMK, jetzt Mitglied der Vorjury des Deutschen Schulpreises und des Entwicklungsnetzwerks für „Schulen in kritischer Lage“ der Robert Bosch Stiftung, Beraterin der Deutschen Schulakademie, von Ministerien und Schulen zu wirksamer Schulentwicklung auch und gerade in herausfordernden Ausgangssituationen.

E-Mail: [cornelia.ilseman@deutsche-schulakademie.de](mailto:cornelia.ilseman@deutsche-schulakademie.de)  
 Korrespondenzadresse: Arnoldstraße 7, 22765 Hamburg

*Wilfried Kretschmer*, Dr., geb. 1952, ehem. Schulleiter der Hildesheimer Robert-Bosch-Gesamtschule (Hauptpreis des Deutschen Schulpreises), jetzt Themenleiter für das Arbeitsfeld „Schule leiten“ im Programmteam der Deutschen Schulakademie, Berater für pädagogische Institutionen im In- und Ausland und Autor von diversen Veröffentlichungen.

E-Mail: [wilfried.kretschmer@deutsche-schulakademie.de](mailto:wilfried.kretschmer@deutsche-schulakademie.de)  
 Korrespondenzadresse: Angerburger Str. 1, 31141 Hildesheim