

## Editorial zum Schwerpunktthema: Führungskräfte gewinnen

---

### Editorial to the Focus Topic: Recruiting Educational Leaders

An schulische Führungskräfte werden hohe Anforderungen gestellt, die sich aus ihren, im Zuge der letzten Jahrzehnte deutlich erweiterten, Aufgaben hinsichtlich der inhaltlichen und organisatorischen Steuerung der Schule nach innen wie nach außen ergeben. Zentrale Entwicklungsaufgaben, wie die Umsetzung der notwendigen Veränderungen für eine inklusive und digital gestützte Schule angesichts der Herausforderungen in einer zunehmend digital geprägten Welt, bestimmen die strategische Arbeit der schulischen Führungskräfte. Dabei liegt der Fokus auf einer stärker am Individuum ausgerichteten Unterrichtsgestaltung, auch unter Nutzung der Potenziale digitaler Medien und Werkzeuge. Um allein dieses Ziel zu erreichen, müssen Prozesse der Personalentwicklung, u. a. durch Angebote in der Qualifizierung wie durch Fortbildung des pädagogischen Personals der Schule, initiiert bzw. ausgebaut werden. Gleichzeitig müssen die Organisationsprozesse in der Schule durch Digitalisierung effizienter und die Kooperation im Kollegium nachhaltig gestaltet werden.

Aktuell dominiert die Frage, wie es gelingen kann, schulische Bildung in der Pandemiesituation weiterhin so anbieten zu können, dass die Schüler\*innen die Jahresziele erreichen. Dies erweckt den Eindruck, als würden derzeit alle anderen Aufgaben von Führungskräften dahinter zurückstehen bzw. zurückgestellt werden. Doch genau das Gegenteil ist der Fall. Neben den weiterhin bestehenden Aufgaben müssen die Schulleiter\*innen sich diesen und anderen Herausforderungen unter erschwerten Bedingungen in allen Bereichen der pandemiegeprägten Schulrealität und Schulentwicklung stellen: Unterricht und Unterrichtsentwicklung sind in Modellen zu organisieren und zu gestalten, in denen ganz oder zum Teil auf die Präsenz im Klassenraum verzichtet werden muss; die Organisation schulischer Prozesse sowie deren Entwicklung ist ohne oder nur mit geringen Anteilen an direkter Kommunikation im und mit dem Kollegium und den Gremien sicherzustellen, um den Fortgang der Arbeitsprozesse zu gewährleisten, aber auch, um die Motivation aller aufrecht zu erhalten. Bereitzustellen sind weiterhin Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, nun aber ohne Präsenz von außen; Kooperation als zentrales

Element der Gestaltung von Arbeits- und Entwicklungsprozessen ist in überwiegend und zeitweise in ausschließlich digitaler Form aufrechtzuerhalten bzw. weiterzuentwickeln. Technologieentwicklung ist aktuell tägliche Realität in der Umsetzung. All das muss unter Beachtung und Abwägung des Gesundheitsschutzes aller an Schule Beteiligten gestaltet werden. Die fünf oben genannten Aspekte von Schulentwicklung (vgl. Eickelmann & Gerick, 2018; Labusch, Eickelmann & Conze, 2020) werden auch künftig, nach der Pandemie, für die Transformation des Bildungssystems in einer sich permanent verändernden Gesellschaft bedeutsam sein.

Daraus ergeben sich zwei entscheidende Herausforderungen, um sicherzustellen, dass es nicht an gut qualifizierten Führungskräften fehlt, und dies nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene. Denn – so die Europäische Kommission:

„Ohne Lehr- und Führungskräfte kann die schulische Bildung nicht existieren. Sie sind jeden Tag für die Entwicklung der Lernenden verantwortlich, in deren Interesse sie ihren Beruf ausüben. Die europäischen Schulbildungssysteme sind nicht nur darauf angewiesen, kontinuierlich genügend Stellen mit Lehr- und Führungskräften zu besetzen, sondern sie wollen diese auch halten und fördern. Gleichwohl wird über einen erheblichen Lehrermangel berichtet. Zudem wird die Laufbahnentwicklung in der schulischen Bildung oft noch immer als flach oder eindimensional mit nur geringen oder gar keinen Aufstiegsmöglichkeiten gesehen. Dies stellt für die Schulen und die Bildungssysteme eine enorme Herausforderung dar, denn sie brauchen nicht nur nachhaltige und hochkompetente Berufsprofile, sondern auch leidenschaftliche und zukunftsorientierte Menschen, die diesen Beruf ausüben“ (GD EAC, 2020, S. 2).

Um dies zu erreichen, muss die Qualifizierung von Schulleitungen weiter ausgebaut und auf die o.g. Anforderungen ausgerichtet werden. Zugleich gilt es, die Gewinnung geeigneter Personen für Führungsaufgaben zu verstärken und Qualifizierungsangebote zu entwickeln, die nicht nur auf den Stellen- und Statuswechsel, sondern auch darauf zugeschnitten sind, dass Personen frühzeitig in ihrer Karriere, ggf. auch zeitlich begrenzt, Führungsaufgaben in kleinerem Rahmen übernehmen. Ein erster Schritt ist insofern getan, als die Qualifizierung und Fortbildung für Schulleitungen sowohl vor dem Amt als auch tätigkeitsbegleitend in den letzten Jahren immer stärker ins Bewusstsein aller Beteiligten gelangt ist (vgl. Klein, Richter & van Ackeren, 2020). Für weitere Schritte sind die Ergebnisse der Studien von Interesse, die auch auf die Frage eingehen, wie das Personal für diese anspruchsvollen Führungsaufgaben gewonnen werden kann. Die aktuellen Vorschläge, die auch in diesem Heft vertreten und diskutiert werden, reichen von der Entwicklung von ersten Maßnahmen in der Lehrkräftebildung bis hin zu Modellen einer teilweise gemeinsamen Qualifizierung von Schulleitungen und Schulaufsicht.

Die hier angesprochenen Themen werden im vorliegenden Heft unter verschiedenen Gesichtspunkten aufgegriffen. Ausgehend von ihrem Projekt „Schulleitungen in Deutschland“ – einer Online-Befragung von 405 Lehrkräften und Schulleitungen –

gehen *Colin Cramer, Jana Groß Ophoff, Marcus Pietsch und Pierre Tulowitzki* der Frage nach, warum Lehrkräfte zögern, sich für eine Schulleitung zu bewerben, obwohl sie an der Aufgabe selbst interessiert sind, und wie Schulleiter\*innen ihre Karriere weiterentwickeln möchten. Deutlich wird, dass es nicht an Interesse fehlt – weder bei Lehrkräften noch bei den Schulleitungen. Aber in beiden Fällen wird auf die Arbeitsrealität verwiesen: seitens der Lehrkräfte, um zu erklären, warum sie sich – trotz Interesse – letztlich doch (noch) nicht für einen Karrierewechsel entschieden haben, und seitens der Schulleitungen, von denen immerhin 20 Prozent angeben, einen Arbeitsplatzwechsel in Erwägung zu ziehen. Sie dürften allerdings mehrheitlich zugleich zu den 95 Prozent der Schulleitungen gehören, die erklärten, dass sie Freude an ihrer Arbeit haben bzw. zu den 88 Prozent, die ihre Arbeit als inspirierend bezeichneten.

In der Rubrik „Berichte“ befassen sich *Stephan Gerhard Huber und Nadine Schneider* mit den vielfältigen Aufgaben von Leadership auf den verschiedenen Ebenen des Bildungssystems und den dafür notwendigen Kompetenzen und Qualifizierungen. Gestützt auf eine langjährige Beschäftigung mit dem Thema Personalmanagement in Forschung und wissenschaftlicher Beratung einerseits und speziell bezogen auf ein Kooperationsprojekt der Pädagogischen Hochschule Zug mit zwei großen Stiftungen andererseits, setzen sie sich mit der Frage der frühzeitigen Gewinnung von Führungspersonal und der (teilweisen) Verzahnung von Qualifizierungsmaßnahmen auseinander. Sie plädieren für eine „durchgängige und systematische schulische Führungskräftegewinnung und -entwicklung“ – so auch der Titel ihres Beitrags. Unter „durchgängig“ verstehen sie zum einen, dass Fragen der Führung schon in den Phasen der Lehrkräftebildung thematisiert werden sollten, und zum anderen, dass die Qualifizierung von Schulleitung und Schulaufsicht in bestimmten Teilen miteinander verbunden werden sollte. Ziel müsse ein besseres Zusammenspiel von bislang hierarchisch getrennten Berufen angesichts gemeinsamer Ziele bei geteilter Verantwortung sein.

Mit dem von *Christiane Montandon und Marie Brégeon* verfassten Beitrag richtet sich der Blick nach Frankreich und auf die dortige zentral gesteuerte Führungskräftegewinnung und -qualifizierung. Unter dem Titel „Rekrutierung, Qualifizierung, Status und Karriereoptionen von Schulleiter\*innen staatlicher Sekundarschulen in Frankreich“ wird ein hierarchisch und zentral organisiertes und gesteuertes System der Rekrutierung, Qualifizierung und Beschäftigung von Schulleitungen vorgestellt. Die Autorinnen gehen auf die in den letzten Jahren erfolgten Veränderungen der Qualifizierung der Schulleitungen in Theorie und Praxis ein. Dazu gehört auch die mit dem Stichwort „personalisierte Ausbildung“ verbundene Aufforderung, dass die zukünftigen Schulleiter\*innen sich mit Unterstützung des ihnen an ihrer „Ausbildungsschule“ zugewiesenen Mentors von Beginn an Gedanken über den weiteren Verlauf ihrer Karriere machen sollen, z. B. darüber, an welcher Schule sie sich zukünftig um einen Schulleitungsposten bewerben wollen, da – je nach Schulform,

Lage der Schule, Besonderheiten des Angebots usw. – nicht nur die Aufgaben und Anforderungen, sondern auch die Höhe der Zulagen variieren. Ergänzt wird diese Darstellung durch Aussagen von zwei Schulleitern, die im Rahmen einer Interviewstudie auf ihre Karriere zurückblicken.

In der Rubrik „Zur Diskussion“ greifen *Katja Kansteiner, Pierre Tulowitzki, Michael Krüger und Christoph Stamann* das im Bericht von Huber und Schneider angesprochene Thema der „Führungskräfteentwicklung in der Lehramtsausbildung“ in Form einer „Thesendiskussion zu curricularen Ergänzungen des Lehramtsstudiums“ auf. Aus ihrer Sicht ist die Aufnahme der Themen Personalführung und Management in die Kompetenzstandards für eine auf die aktuellen Herausforderungen ausgerichtete wissenschaftliche Lehrkräftebildung zwingend; zugleich sehen sie darin eine Chance für eine frühzeitige Führungskräftegewinnung und -entwicklung. In ihrem Beitrag skizzieren sie anhand schon existierender MA-Weiterbildungsstudiengänge zu Personalführung und Management, wie sie sich entsprechende Angebote in der ersten Phase der Lehramtsausbildung vorstellen.

Unter dem Titel „Die ‚Lehrerpersönlichkeit‘: das Geheimnis des Lehrberufs?“ setzt sich *Martin Rothland* mit einer Art „Gegenkonzept“ zur Diskussion über Konzepte der Qualifizierung und Qualifizierbarkeit von Führungskräften auseinander: mit dem „Mythos“, man müsse zur Lehrkraft berufen sein. Dass diese Idee immer noch populär ist, belegt er durch zahlreiche Beispiele aus der neueren Literatur, in der die „Lehrerpersönlichkeit“ entweder – in der Tradition der geisteswissenschaftlichen Pädagogik – als „Wesensmerkmal“ definiert wird oder als „Gegenstand und Ziel der Lehrerbildung und Professionalisierung“ unter „Persönlichkeitsbildung“ und somit als auch „erlernbar“ gefasst wird. Aber selbst in den letztgenannten Texten werde daran festgehalten, dass die „Lehrerpersönlichkeit“ empirisch nicht erfassbar und damit nicht erklärbar und letztlich auch nicht lernbar sei. Folge man dieser Position, so sei „die Forderung, Professionalisierung für und Professionalität im Lehrberuf an die Ausbildung der „Lehrerpersönlichkeit“ zu knüpfen, [...] nicht einzulösen“.

In einem fachlich ausgerichteten weiteren Beitrag geht es um die Frage, was den Unterschied bei der Nutzung „Mathematikspezifischer Medien“ mache: „Lehrkraft, Schulkultur oder Technik?“ Ihr sind *Anje Ostermann, Anke Lindmeier, Hendrik Härtig, Lorenz Kampschulte, Mathias Ropohl und Julia Schwanewedel* im Rahmen eines Projekts zum „Medieneinsatz im mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterricht“ nachgegangen. Auf der Basis der Ergebnisse ihrer – allerdings nicht repräsentativen – Lehrkräftebefragung diskutieren sie u. a. die Implikationen zur Förderung des Medieneinsatzes im Mathematikunterricht.

Aus aktuellem Anlass sind zwei weitere Diskussionsbeiträge in dieses Heft aufgenommen worden. Angesichts der Tatsache, dass nunmehr seit einem Jahr Schule pandemiebedingt in Form von Fern-, Hybrid- und Wechselunterricht gestaltet wird, wer-

den sich Bildungsungerechtigkeiten wohl weiter verschärfen und verfestigen. Um dem entgegen wirken zu können, fordern *Hans-Jürgen Kuhn und Michael Voges* in ihrem Diskussionsbeitrag zum einen Forschung zur Gewinnung gesicherter Erkenntnisse über die kognitiven, sozialen und psychischen Auswirkungen der pandemiebedingten Schulschließungen und zum anderen diagnosebasierte, wissenschaftlich fundierte Förderkonzepte. Ziel sollte ihres Erachtens die Aufstellung eines umfassenden Förderprogramms sein, um die Folgen der Pandemie auffangen und überwinden zu können.

Hierzu bedarf es weiterer und anderer Daten zum Infektionsgeschehen und vorhandene Daten aus verschiedenen anderen Bereichen müssen ergänzend für vertiefte Analysen genutzt werden. *Detlef Fickermann* benennt in seinem Diskussionsbeitrag Datenerfordernisse für ein geplantes Bund-Länder-Programm zur Schließung von coronabedingten Lern- bzw. Kompetenzlücken der Schüler\*innen und für eine Evaluation eines solchen Programms. Ferner skizziert er Ansätze zur Identifikation von kleinräumigen Infektionsclustern und zu berufsgruppen- und branchenspezifischen Auswertungen unter Nutzung von zusätzlichen Datenquellen. Seinen Vorschlägen gemein ist die zusätzliche Nutzung vorhandener Datensätze und die Inanspruchnahme eines vertrauenswürdigen Dritten, um datenschutzkonform (Individual-)Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander verknüpfen und für vertiefte Auswertungen als Grundlage für evidenzbasierte politische Entscheidungen nutzen zu können.

*Götz Bieber und Marianne Krüger-Potratz*

## Literatur und Internetquellen

- Eickelmann, B., & Gerick, J. (2018). Herausforderungen und Zielsetzungen im Kontext der Digitalisierung von Schule und Unterricht. Teil 2: Fünf Dimensionen der Schulentwicklung zur erfolgreichen Integration digitaler Medien. *SchulVerwaltung NRW*, 29 (4), 111–115.
- GD EAC (Generaldirektion der Europäischen Kommission für Bildung, Jugend, Sport und Kultur). (2020). *Unterstützung von Lehr- und Führungskräften an Schulen – Ein Strategieleitfaden. Zusammenfassung*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Kommission. <https://doi.org/10.2766/45392>
- Klein, E. D., Richter, D., & Ackeren, I. van (Hrsg.). (2020). Schulleitungsfortbildung – Stand und Desiderate. *DDS – Die Deutsche Schule*, 112 (3). Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03>
- Labusch, A., Eickelmann, B., & Conze, D. (2020). *ICILS 2018 #Transfer. Gestaltung digitaler Schulentwicklung in Deutschland*. Münster: Waxmann.

<https://doi.org/10.31244/dds.2021.02.01>