

Huber, Stephan Gerhard; Schneider, Nadine

## **Durchgängige und systematische schulische Führungskräftegewinnung und -entwicklung**

*Die deutsche Schule 113 (2021) 2, S. 149-160*



Quellenangabe/ Reference:

Huber, Stephan Gerhard; Schneider, Nadine: Durchgängige und systematische schulische Führungskräftegewinnung und -entwicklung - In: Die deutsche Schule 113 (2021) 2, S. 149-160 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-222356 - DOI: 10.25656/01:22235

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-222356>

<https://doi.org/10.25656/01:22235>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### **Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

---

Stephan Gerhard Huber & Nadine Schneider

## Durchgängige und systematische schulische Führungskräftegewinnung und -entwicklung

---

### Zusammenfassung

*Das Spektrum des Handelns von Schulleitung und Schulaufsicht als pädagogische Führungskräfte im schulischen Personalmanagement ist vielschichtig, kann mehrebenenanalytisch betrachtet werden, ist direkt und indirekt: Zum einen qualifizieren sich pädagogische Führungskräfte selbst weiter und zum anderen initiieren, begleiten und unterstützen sie die Gewinnung und Professionalisierung von schulischen Akteur\*innen bzw. Nachwuchsführungskräften. Ausgerichtet ist schulisches Personalmanagement auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität pädagogischer Arbeit. In dieser doppelten Perspektive wird über ein Kooperationsprojekt der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), der Robert Bosch Stiftung (RBS) und des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug/Schweiz berichtet, das impulsgebend sein könnte für eine schulische Führungskräfteentwicklung als systematischer und kontinuierlicher berufsphasenübergreifender Prozess, der in der Lehrer\*innenbildung beginnen sollte.*

*Schlüsselwörter: Pädagogische Führung, Schulleitung, Schulaufsicht, Führungskräfteentwicklung, systematischer Prozess, kontinuierlicher Prozess, Personalentwicklung, Personalmarketing*

### Consistent and Systematic Recruitment and Development of School Leaders

#### Abstract

*Being educational leaders in the school system, the scope of action of school leadership and school administration concerning human resource management is multi-layered, can be analyzed from a multi-level perspective, is direct and indirect: On the one hand, educational leaders care for their own professional development, and on the other hand they initiate, accompany, and support the recruitment and professionalization of school actors or teachers aspiring leadership. Human resource management within*

*the school system is aimed at ensuring and further developing the quality of educational work. Along this double perspective, this paper focuses on a cooperation project of the Foundation of the German Economy (sdw), the Robert Bosch Foundation (RBS) and the Institute for the Management and Economics of Education (IBB) at the University of Teacher Education Zug (PH Zug), Switzerland, which could give impulses for school leadership development as a systematic and continuous process.*

*Keywords: educational leadership, school leadership, school administration, school supervising authorities, school inspectorate, leadership development, systematic process, continuous process, personnel development, personnel marketing.*

## **Einleitung**

Schulleitung und Schulaufsicht sind pädagogische Führungsfunktionen, deren Vertreter\*innen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen des Schulsystems agieren: Die Schulleitung trägt die Gesamtverantwortung auf der Ebene der Einzelschule und bewältigt dort vielfältige Aufgaben mit dem Ziel der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit. Ihr Kerngeschäft ist die Sicherung der Qualität von Lehren und Lernen. Die Schulaufsicht ist im Sinne einer

„staatlichen Gesamtverantwortung für den Zustand und die Entwicklung des öffentlichen Schulwesens [zuständig]. Schulaufsicht ist Aufsicht, Administration, Planung, Beratung und Unterstützung zugleich“ (Rolf, 1998, S. 215).

In den letzten zwei Dekaden gab es weitreichende Veränderungen und Erweiterungen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenspiel von Schulleitung und Schulaufsicht und zugleich haben sich die Steuerungslogiken verändert (vgl. u. a. Huber, 2020a, 2020b; Huber, Arnz & Klieme, 2020; Huber, Tulowitzki & Hameyer, 2017; Maaz, Huber, Arnz & Klieme, 2020). Im Zuge zunehmender Dezentralisierung im Hinblick auf Führungs- und Organisationsstrukturen und der daraus folgenden Verlagerung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten wurde der Einzelschule mehr Eigenverantwortung zugesprochen. Gleichzeitig verstärkten sich aber auch die zentrale Einflussnahme und Kontrolle, beispielsweise durch mehr Rechenschaftspflicht und Qualitätskontrollen durch externe Evaluation, die auf die Weiterentwicklung der Schule als Gesamteinheit ausgerichtet ist und somit auch unterstützende und beratende Elemente umfasst.

Infolgedessen fungiert Schulaufsicht nicht mehr nur als Kontroll- bzw. Controlling-Instanz, sondern zu ihren Aufgaben gehören auch die Unterstützung, Förderung und Beratung von Schulen. In Anlehnung an Rosenbuschs (1994) Formulierung von der „strukturell gestörten Beziehung“ zwischen Lehrer\*innen und Schulrät\*innen sprechen Buchen und Burkard (2002, S. 51) knapp eine Dekade später „vom strukturell gestörten Verhältnis zur professionellen Arbeitsbeziehung“ in der Zusammenarbeit

von Schule und Schulaufsicht. Letztendlich geht es um ein umfassendes Modell des Qualitätsmanagements, das auf die stattfindenden Veränderungen ausgerichtet ist. Denn es zeigt sich,

„dass die alleinige Verschiebung von Zuständigkeiten, weg von Schulbehörden hin zu den Einzelschulen, noch kein Garant für die Verbesserung von Schule ist. Zentral ist dabei die Entwicklung der Schulverwaltung von einer linear agierenden Bürokratie hin zu einem kooperativen und bedarfsorientierten Dienstleister für Schulen“ (Rosenbusch & Huber, 2018, S. 751).

## Personalentwicklung auf der Ebene der Schulaufsicht

Die erweiterten Aufgaben der Schulaufsicht und die neuen Rollenzuschreibungen erfordern vielfältige Kompetenzen, deren Erwerb und Entwicklung für Verantwortliche der Schulaufsicht bislang noch unzureichend gegeben sind. Hajo Sassenscheidt<sup>1</sup> spricht in einer ersten Zwischenbilanz aus der Perspektive der Aus- und Fortbildung schulischer Führungskräfte von einem Paradoxon: Während Personal- resp. Führungskräfteentwicklung für die Funktion Schulleitung im bundesdeutschen Kontext mittlerweile auf einem guten Niveau sei, sei die Führungskräfteentwicklung für schulaufsichtliche und schuladministrative Führungsfunktionen bislang kaum etabliert, und kritisch bemerkt er, dass ihm

„keine Bildungsadministration bekannt [sei], die in ihrer hausinternen PE und im behördeneigenen Qualitätsmanagement den Standards [entspreche], die sie von den Schulen routinemäßig erwartet[en]. Die Schulleitungen [seien] wesentlich besser qualifiziert als die Führungsebene über ihnen. Schulaufsicht und Bildungsadministration [hätten] somit keine Vorbild-, geschweige denn eine Vorreiterfunktion für die Personalentwicklung der Schulen“ (Sassenscheidt, 2020, S. 246).

Er empfiehlt daher Entwicklung und Umsetzung von Konzepten für die schulaufsichtliche Personalentwicklung, da die gestiegenen Qualitätserwartungen an Schule insgesamt zu einem Bedeutungszuwachs von Personalentwicklung an den Schulen selbst führten (vgl. Sassenscheidt, 2020, S. 243 unter Bezug auf Arnold, 2010, S. 79ff.). Eine impulsgebende Aufsicht über diese Schulen könne jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn das Schulaufsichtspersonal entlang dieser Qualitätserwartungen handeln und auch sich selbst weiterentwickeln würde. Denn Personalentwicklung sei ein wichtiger „Erfolgstreiber“ (Sassenscheidt, 2020) – auch für das Personal der Schulaufsicht. Entsprechende Ansätze sind in einigen Bundesländern zu beobachten: Leitbilder für Schulaufsicht gibt es unter anderem in Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, im

---

1 Zu den beruflichen Erfahrungen von Dr. Hajo Sassenscheidt und aktuellen Tätigkeiten hinsichtlich Schul- und Organisationsberatung, Personalentwicklung, Moderation und Evaluation siehe <http://hajo-sassenscheidt.de/index.php/berufliche-stationen/>.

Regierungsbezirk Oberbayern oder (für die Förderschulaufsicht) in Mittelfranken. In Nordrhein-Westfalen liegt seit längerem auch eine Aufgabenbeschreibung für die Schulaufsicht vor. In Berlin befasst sich die Projektgruppe „Qualitätsmanagement der Schulaufsicht“ seit einigen Jahren verstärkt mit der Rolle und Funktion der Schulaufsicht, jüngst beispielsweise auch im Rahmen des Projekts „School Turnaround“. Die Bundesländer Berlin und Brandenburg gehören zudem zu den ersten, die ein umfassendes und systematisches Qualifizierungsprogramm für die Verantwortlichen der Schulaufsichtsbehörden entwickelt haben, das die diesen zugeschriebene Rollenvielfalt als Berater\*in (Unterstützung und Moderation), Leader (Personalentwicklung, Qualitätsentwicklung) und Manager\*in (Steuerung, Controlling, Organisation, Verwaltung) abbildet. Sachsen-Anhalt hat seine Schulfachlichen Referent\*innen von 2017 bis 2019 in einer Fortbildungsreihe zur systemischen Organisationsberatung (nach)qualifiziert; die Maßnahme wurde von artop – einem An-Institut der Humboldt-Universität Berlin – durchgeführt, eine Qualifizierung, die der vielschichtigen, über die der Führungskraft und Entscheider\*in hinausreichenden Rolle gerecht zu werden versucht und auch deren Rolle als Mutmacher\*in, Nothelfer\*in und Berater\*in in den Blick genommen hat.<sup>2</sup>

Was jedoch bislang fehlt, ist ein verlässlicher, empirisch gesicherter Gesamtüberblick zum Ist-Stand der Professionalisierung von Schulaufsicht. Hilfreich hierfür wären Untersuchungen zu Aufgabenbeschreibungen und Tätigkeitsprofilen von Schulaufsicht, zu den aktuellen Anforderungen an dieselbe, zu den dafür zu erwerbenden Kompetenzen und dem sich daraus ergebenden Leitbild einer bzw. eines Verantwortlichen als pädagogische Führungskraft; notwendig wären Untersuchungen zu Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, zur aktuellen Qualifizierungssituation von Schulaufsichtspersonal sowie zu berufsbegleitenden Unterstützungs- und Beratungsangeboten.

## **Personalentwicklungskonzepte für Schulleitungen als Anregung für Qualifizierungsmaßnahmen der Schulaufsicht**

Die Schulleitung hat in den letzten 15 Jahren in den deutschen Bundesländern (wie auch in Österreich und der Schweiz) einen enormen Professionalisierungsschub erlebt.<sup>3</sup> Die zu ihrer Qualifizierung und Professionalisierung entwickelten Maßnahmen

- 2 Weitere Informationen zur Projektgruppe „Qualitätsmanagement der Schulaufsicht“ sind zu finden in Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2007), zum Projekt „School Turnaround“ in Berlin in Trageser & Huber (2020) und in Huber, Schneider & Pruitt (2020), zu Professionalisierung der Schulaufsicht in Berlin und Brandenburg in Missal (2017) und zu Sachsen-Anhalt in Schmelzer & Löffler (2020).
- 3 Zu diesem Fazit kommen die Autor\*innen aufgrund der Befunde und Erfahrungen aus den empirischen Studien und wissenschaftlichen Begleitungen mit evaluativen Anteilen, die sie in den letzten zwei Jahrzehnten im Projekt-Cluster „Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung / Führungskräfteentwicklung – Theorie und Empirie“ durchgeführt haben. Zentrale

bieten zugleich vielfache Anregungen für die Qualifizierung der Schulaufsicht. Beispielsweise wurden vielfältige, umfangreiche Qualifizierungsprogramme entwickelt: orientierende und auf die Führungsfunktion Schulleitung vorbereitende Qualifizierungen, einführende Qualifizierungen für neu ernannte sowie berufsbegleitende Programme für erfahrene Schulleitungen. Mit Blick auf die Professionalisierung von Schulaufsicht wäre ein erster wichtiger und folgelogischer Schritt, auch für diese Akteur\*innen ähnlich umfangreiche Qualifizierungsangebote zu entwickeln, auch in Anknüpfung an die für Schulleitungen etablierten Programme, und dabei beide Führungsfunktionen integriert zu denken. Dies bietet sich an, weil die Überschneidungen im Bereich der für pädagogische Führung innerhalb der Einzelschule zu erwerbenden Kompetenzen und der für die Schulaufsicht benötigten Kompetenzen groß sind, so dass diese Angebote sogar kooperativ bearbeitet werden könnten. Hinzu müssten speziell auf die Zielgruppe Schulaufsicht ausgerichtete Angebote kommen.

## **Kompetenzen für pädagogische Führung in der Lehrkräftebildung**

Die Themen pädagogische Führung und Leadership sowie Entwicklungsmöglichkeiten von Lehrkräften sind mittlerweile zentrale phasenübergreifende „new topics“ auch in der Lehrkräfteausbildung. Dies lässt sich der 2017 durchgeführten länderübergreifenden Studie von Drahmman und Huber zu den damaligen Entwicklungen und Herausforderungen in allen drei Phasen der Lehrkräftebildung im deutschsprachigen Raum entnehmen. Dabei geht es nicht um eine „vorzeitige Qualifizierung für Schulleitung oder Schulaufsicht“, sondern um die auch für alle Lehrkräfte wichtige Auseinandersetzung mit Fragen rund um die Qualität von Schule als Organisation und deren Weiterentwicklung, um Fragen gelingender Kooperation der schulischen Akteur\*innen innerhalb der eigenen Schule wie auch zwischen Schulen und mit anderen nichtschulischen Partner\*innen. Darin eingebettet können Governance-Themen wie Aufgaben und Rollen von Führungskräften in Schule und Schulaufsicht sowie das Zusammenwirken von Steuerungsmechanismen und Führungsfunktionen sowie Schulreformen thematisiert werden.

In dieser Perspektive ist das Kooperationsprojekt „Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), der Robert Bosch Stiftung (RBS) und des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug/Schweiz von Interesse,<sup>4,5</sup> in dem Ansätze für ein Konzept einer folgelogischen, stimmigen und verzahnten Qualifi-

---

Publikationen, insbesondere Huber, 2003, 2013, 2019, sind zu finden unter [www.Bildungsmanagement.net/FKE](http://www.Bildungsmanagement.net/FKE).

4 Für alle Informationen zum Projekt und zu den im Rahmen dessen erschienenen Publikationen siehe [www.Bildungsmanagement.net/EKPF](http://www.Bildungsmanagement.net/EKPF).

5 Dieser Abschnitt fußt auf der von Huber, der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung herausgegebenen Publikation (2015).

zierung des pädagogischen Personals von der Lehrkräftebildung bis hin zur Ebene der schulaufsichtlichen Führungskräfte als kontinuierlichem Prozess entwickelt wurden. Unter der wissenschaftlichen Begleitung des Autors und der Autorin des vorliegenden Beitrags und unterstützt von einer Expert\*innengruppe aus Wissenschaft, Schulpraxis und allen drei Phasen der Lehrkräftebildung<sup>6</sup> wurden in diesem Projekt ein Kompetenzmodell pädagogischer Führung erarbeitet sowie Empfehlungen für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung entsprechender Kompetenzen in den verschiedenen Phasen der Lehrkräftebildung erarbeitet. Das Kompetenzmodell und die Empfehlungen werden nachfolgend kurz vorgestellt. Darüber hinaus wurden auch eine explorative Befragung zu Beispielen hinsichtlich der Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung in der Lehrkräftebildung durchgeführt und Fallvignetten zu Situationen aus dem Arbeitsalltag von Schulleiter\*innen für den Einsatz in Auswahl- (z.B. Needs-Assessment) und Qualifizierungsmaßnahmen erarbeitet. Ziel der Expert\*innengruppe war es, ein Verständnis für und eine Motivation zur Mitgestaltung von Schule als immanenten Bestandteil der gesamten Lehrkräftebildung zu verankern.

Die Besonderheit dieses Kooperationsprojektes ist das erweiterte Verständnis von „pädagogischer Führung“ durch den systematischen Einbezug der drei Qualifizierungsphasen – Lehramtsstudium, Vorbereitungsdienst und Fortbildung – mit dem Ziel, dass sich Lehrkräfte über ihre Führungsaufgaben in Unterricht und Erziehung hinaus für die Qualität von Schule engagieren und ihre Schule – sei es auch nur zeitbegrenzt – (mit-)gestalten: zum Beispiel als Leitung oder Mitglied einer Steuergruppe oder Projektgruppe der Schule. Sie alle tragen im Rahmen des Schulmanagements und der Schulentwicklung zur Weiterentwicklung der Schulqualität bei, und dies erfordert Kompetenzen in pädagogischer Führung. In dieses Kontinuum könnte und sollte auch die Schulaufsicht einbezogen werden.

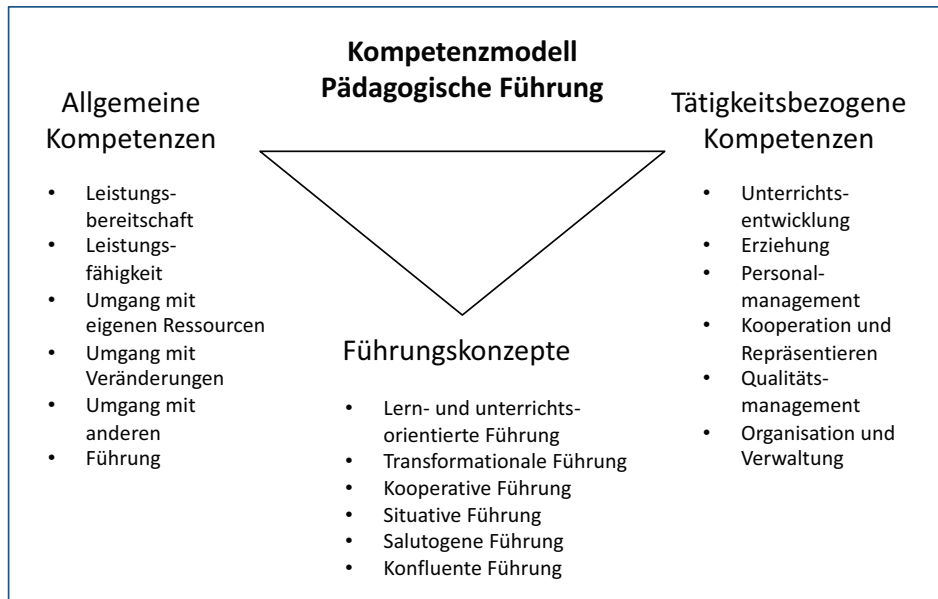
Das im Kooperationsprojekt entwickelte Kompetenzstrukturmodell für pädagogische Führung kann als Ausgangspunkt für die Planung, Konzeption und Durchführung von kompetenzorientierten Qualifizierungsmaßnahmen für die Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung auf allen Ebenen des Schulsystems dienen wie auch als Orientierung und Anhaltspunkt für die Forschung und Evaluation (vgl. Abb. 1; vgl. Huber, Schneider, Gleibs & Schwander, 2013; Frey & Jung, 2011). Ausgangspunkt sind tätigkeitsbezogene Kompetenzen auf Basis von Berufsanforderungen auf verschiedenen Ebenen der Führung bzw. in Bezug auf ver-

---

6 Die Mitglieder der Expert\*innengruppe stammen aus verschiedenen deutschen Bundesländern und nehmen unterschiedliche Perspektiven auf die Lehrer\*innenbildung ein: Schulverwaltung und Schulaufsicht: Torsten Klieme, Claudia Rugart; erste Phase der Lehrer\*innenbildung: Heike Ekeke Gleibs, Birgit Weyand; zweite Phase der Lehrer\*innenbildung: Carsten Groene, Peter Koderisch; dritte Phase der Lehrer\*innenbildung: Matthias Böckermann, Sibylle Engelke, Norbert Ryl, Hajo Sassenscheidt; Lehramtsstudierende und Lehramtsanwärter: Kay Adenstedt, Inéz-Maria Wellner; Wissenschaft: Martin Drahmman (†), Stephan Gerhard Huber, Nadine Schneider, Pierre Tulowitzki.

schiedene Funktionen. Der Darstellungsform nach bietet es eine Übersicht über die tätigkeitsübergreifenden, erfolgsrelevanten Dispositionen und erfolgsrelevanten Führungskonzepte zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Schule durch die frühzeitige Sensibilisierung für und Übernahme von Gestaltungsaufgaben.

Abb. 1: Drei Elemente einer Kompetenzstruktur pädagogischer Führung (nach Huber et al., 2013, 2015; Huber & Hiltmann, 2011)



Quelle: eigene Darstellung

## Empfehlungen für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung

Im Rahmen des Kooperationsprojekts wurden „Empfehlungen“<sup>7</sup> für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung in der gesamten Lehrkräftebildung formuliert, die hier nur überblicksartig präsentiert werden können. Sie sind einerseits darauf ausgerichtet, die eigene(n) Rolle(n) als schulische oder schulaufsichtliche Führungskraft und die daraus abzuleitenden Aufgaben zu reflektieren. Andererseits bieten sie Orientierung in Fragen der Kooperation, Beratung und Unterstützung – sowohl seitens der Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung als auch seitens der Schulleitung

<sup>7</sup> „Empfehlungen“ ist der Terminus, der im Projekt verwendet wurde. Die Empfehlungen fußen teilweise auf bereits umgesetzten Konzepten an Hochschulen und Fortbildungsinstituten; ausführlicher sind sie in Huber et al. (2015) beschrieben.



und den Lehrkräften der jeweiligen Schule. Ziel ist immer das Erleben beruflicher Wirksamkeit, die Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen und ein Zugewinn an Expertise. In diesem Sinne

- 1) ist Schule als ein Gestaltungsraum zu verstehen, der die an Bildung beteiligten Akteur\*innen einbindet und ihnen vielfältige Entwicklungs- und Bewährungsfelder bietet;
- 2) ist in der Schule als Institution des Lernens Kooperation als Ziel und Methode zugleich zu verstehen;
- 3) professionalisieren sich Lehrkräfte und Führungskräfte im Gestaltungsraum Schule systematisch und nachhaltig;
- 4) kooperieren Verantwortliche aller drei Phasen der Lehrkräftebildung funktional und intensiv;
- 5) professionalisieren sich auch die Ausbilder\*innen sowie die Fort- und Weiterbilder\*innen systematisch und nachhaltig;
- 6) steht systematisches Personalmanagement im Zentrum von Führung und Management in Schule und Schulsystem;
- 7) setzen Personalmarketing und Nachwuchsförderung für Aufgaben der pädagogischen Führung frühzeitig an und werden intensiver betrieben;
- 8) erfolgt ein Feedback zur Förderung der Professionalisierung frühzeitig und letztere kann laufbahnbegleitend unterstützt werden;
- 9) werden langfristig angelegte Anreizsysteme für pädagogische Führung auf- und ausgebaut, z. B. Entlohnung, Bonussysteme, Beförderung, Gratifikation, weitere Nebenleistungen wie Versorgungsleistungen.

Auf die Empfehlungen 6 und 7 wird im Folgenden genauer eingegangen. Ausgehend von den Teilfunktionen des Human Resource Management (vgl. Liebel & Oechsler, 1994) gehören zu einer kontinuierlichen Professionalisierung pädagogischer Führungskräfte im Sinne einer systematischen Führungskräfteentwicklung neben den impliziten Maßnahmen der Personalgewinnung und geeigneten Qualifizierungsangeboten auch explizite Maßnahmen zur kurz-, mittel- und langfristigen Nachwuchsgewinnung. Ziel ist ein systematisches Personalmarketing, eine gezielte kontextbezogene Auswahl von Führungskräften sowie deren Unterstützung und Förderung. Eine systematische Personalentwicklung inklusive Nachwuchsförderung ist Aufgabe der jeweils personalführenden Stellen – der *Schulleitung* mit Blick auf die an Führung und Schulmanagement interessierten Lehrkräfte in ihrer Schule und der *Schulaufsicht* mit Blick auf Führungskräfte in Schule. In diesem Sinne kann Personalgewinnung über (frühzeitige) Personalentwicklung gelingen. Dafür bedarf es – wie Natalie Schick (2013) im Zusammenhang mit der strategischen innerschulischen Führungskräfteentwicklung durch die Schulleitung betont – Lerngelegenheiten und ausreichend Raum und Zeit für die Erprobung einschließlich (dialogischer) Reflexion.

Beide Führungsfunktionen sind auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der pädagogischen Arbeit ausgerichtet. Zwar agieren sie auf unterschiedlichen Hierarchieebenen – die Schulleitung auf der Ebene der Einzelschule und die Schulaufsicht auf der Ebene des öffentlichen Schulwesens einer Region oder eines Landes –, aber als zwei Seiten einer Medaille haben sie beide die schulische Qualität im Blick. Was läge da nicht näher, als den potenziellen Nachwuchs für diese Funktionen frühzeitig mit diesen Aufgaben und deren Rolle bekannt zu machen, den ansonsten vor allem auf den Unterricht gerichteten Blick für die schulisch-organisatorischen und steuerungsdynamischen Zusammenhänge zu öffnen und den Nachwuchs für die Möglichkeiten der Mitgestaltung des eigenen Arbeitsfeldes zu gewinnen wie auch gegebenenfalls für die Übernahme entsprechender Funktionen?

In dieser Perspektive muss die Schulaufsicht, sofern sie ihrer Verantwortung für Führungskräfteentwicklung gerecht werden will, eine doppelte Perspektive einnehmen: auf die eigene Person und Profession sowie auf die Schulleitungen als ihre Kernzielgruppe (vgl. Huber, Arnz & Klieme 2020). Denn zum einen sind Vertreter\*innen der Schulaufsicht pädagogische Führungskräfte, die ihre eigene Weiterentwicklung im Sinne einer stetigen Professionalisierung im Blick haben, zum anderen obliegt es der Schulaufsicht, die Führungskräfteentwicklung in der Einzelschule, d.h. der Schulleiter\*innen und weiterer Mitglieder der Schulleitung, aktiv zu initiieren, zu begleiten, wie auch sie zu beraten und zu unterstützen, wenn es darum geht, weitere Personen aus dem Kollegium für schulische Führungsaufgaben zu gewinnen und entsprechend zu fördern. Diese Aufgaben hat sie nicht nur der Schule, sondern auch ihrem eigenen Nachwuchs gegenüber. In beiden Fällen bedeutet Personalgewinnung (frühzeitige) Personalentwicklung auf Schulebene.

Strategische Überlegungen dieser Art sind umso dringender, als diese zentralen Stellen bereits seit Jahren oft nicht besetzt ist (vgl. Huber, 2008). Es zeichnet sich ab, dass derzeit und zukünftig umfangreiche Stellenbesetzungsverfahren erforderlich sind und somit eine entsprechend frühzeitig einsetzende und langfristig angelegte Nachwuchsrekrutierung und -förderung notwendig sind. Der gegenwärtige Mangel an Lehrkräften verschärft diese Problematik und wirft die Frage auf, ob nicht auch für die Gruppe der Schulaufsicht intensive Personalgewinnung betrieben werden sollte, zum Beispiel durch die Schaffung eines Pools an potenziellen Führungskräften für alle Ebenen des Schulsystems. Auf regionaler Ebene gibt es z. B. in Thüringen seit 2009 einen Nachwuchsführungskräftepool (vgl. Althaus, 2013; siehe Thüringer Schulportal, o.D.). Solche Maßnahmen der gezielten und frühzeitigen „Bewerberansprache“ und „Personalwerbung“ sind Kennzeichen eines effektiven und effizienten Personalmarketings.

Ein weiterer wichtiger Schritt, der im damaligen Kooperationsprojekt noch unberücksichtigt blieb, ist die Entwicklung geeigneter Instrumente zur Gewinnung, Auswahl,

Vorbereitung und Einführung interessierter Kolleg\*innen für die Schulaufsicht sowie Überlegungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Genauso wie sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Schulleitung ein eigenes Berufsbild darstellt, das Schnittmengen, aber auch viele Unterschiede zur Lehrer\*innentätigkeit aufweist und auch andere Kompetenzen erfordert, muss klar werden, dass natürlich auch Schulaufsicht nicht einfach nur eine Verlängerung von Schulfunktionslaufbahnen darstellt, sondern ebenfalls als ein eigenes Berufsbild mit spezifischen Kompetenzanforderungen zu verstehen ist.

## Literatur und Internetquellen

- Althaus, B. U. (2013). Nachwuchsführungskräftepool. In S. G. Huber (Hrsg.), *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (S. 202–206). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.
- Arnold, R. (2010). Schulleitung als Personalentwickler. In H.-G. Rolff (Hrsg.), *Führung, Steuerung, Management* (S. 81–98). Seelze: Friedrich.
- Buchen, H., Burkhard, C. (2002). Schule und Schulaufsicht lernen gemeinsam. In H.-G. Rolff & H.-J. Schmidt (Hrsg.), *Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Konzepte und Anregungen für die Praxis* (S. 43–59). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Drahmann, M., & Huber, S. G. (2017). Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in der Lehrerbildung. In M. Drahmann & S. G. Huber (Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung*, 19 (5), 196–199.
- Frey, A., & Jung, C. (2011). Kompetenzmodelle und Standards in Lehrerbildung und Lehrerberuf. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (S. 540–572). Münster: Waxmann.
- Huber, S. G. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich: Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen* (Wissen & Praxis Bildungsmanagement). Kronach: Wolters Kluwer.
- Huber, S. G. (2008). *Expertise „Führungskräfteentwicklung im Schulwesen. Professionalisierungsbedarf von Schulleitungen infolge zunehmender Eigenverantwortung von Schulen“ für die Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh.
- Huber, S. G. (2013). *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem*. Köln: Carl Link & Wolters Kluwer Deutschland.
- Huber, S. G. (2019). Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung: Ein Kontinuum über die gesamte Lehrerbildung. In W. Böttcher, U. Heinemann, C. Kubina & B. Priebe (Hrsg.), *Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem. Probleme und Befunde – Standardbildung und Lösungsansätze* (S. 152–181). Seelze: Kallmeyer & Klett.
- Huber, S. G. (2020a). Rolle und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung. In S. G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken* (S. 121–137). Stuttgart: Raabe.
- Huber, S. G. (2020b). Germany: Education State Agencies in Germany – Their Organization, Role and Function in School Governing and Quality Management. In H. Ärlestig & O. Johansson (Hrsg.), *Educational Authorities and the Schools. Organisation and Impact in 20 States* (S. 169–187). Dordrecht: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38759-4>

- Huber, S. G., Arnz, S., & Klieme, T. (Hrsg.). (2020). *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken*. Stuttgart: Raabe.
- Huber, S. G., Schneider, J. A., & Pruitt, J. (2020). Schulen mit besonderen Herausforderungen – Besonders belastete Schulen. *SchulVerwaltung spezial*, 4.
- Huber, S. G., & Hiltmann, M. (2011). Competence Profile School Management (CPSM) – an Inventory for the Self-Assessment of School Leadership. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23 (1), 65–88. <https://doi.org/10.1007/s11092-010-9111-1>
- Huber, S. G., Schneider, N., Gleibs, H. E., & Schwander, M. (2013). *Leadership in der Lehrerbildung. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung*. Herausgegeben von der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) und der Robert Bosch Stiftung (RBS).
- Huber, S. G., Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) & Robert Bosch Stiftung (RBS) (Hrsg.). (2015). *Schule gemeinsam gestalten. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung*. Münster: Waxmann.
- Huber, S. G., Tulowitzki, P., & Hameyer, U. (2017). Curriculum and School Leadership: Adjusting School Leadership to Curriculum. In M. Uljens & R. M. Ylimaki (Hrsg.), *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik. Non-affirmative Theory of Education* (S. 309–332). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58650-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58650-2_9)
- Liebel, H. J., & Oechsler, W. A. (1994). *Handbuch Human-Resource-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Maaz, K., Huber, S. G., Arnz, S., & Klieme, T. (2020). Schulaufsicht gestern, heute und morgen: tradierte und neue Aufgaben und Rollen. In S. G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken* (S. 341–366). Stuttgart: Raabe.
- Missal, S. (2017). Professionalisierung der Schulaufsicht. In S. G. Huber & N. Schneider (Hrsg.), *SchulVerwaltung spezial. Zeitschrift für Schulgestaltung und Schulentwicklung*, 19 (3), 128–131.
- Projektgruppe „Qualitätsmanagement der Schulaufsicht“ der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2007). *Abschlussbericht*. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Zugriff am 05.03.2021. Verfügbar unter <https://digital.zlb.de/viewer/resolver?urn=urn:nbn:de:kobv:109-opus-212652>.
- Rolff, H.-G. (1998). Schulaufsicht und Administration in Entwicklung. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch der Schulentwicklung* (S. 190–217). Innsbruck: Studien.
- Rosenbusch, H. S. (1994). *Lehrer und Schulräte. Ein strukturell gestörtes Verhältnis*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Rosenbusch, H. S., & Huber, S. G. (2018). Schulen als Orte organisationspädagogischer Forschung und Praxis. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 745–755). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5\\_69](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5_69)
- Sassenscheidt, H. (2020). Personalentwicklung der Schulaufsicht: Impulse und Leitideen. In S. G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken* (S. 243–269). Stuttgart: Raabe.
- Schick, N. (2013). Nachwuchskräftegewinnung und -förderung. In S. G. Huber (Hrsg.), *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (S. 195–201). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.
- Schmelzer, F., & Löffler, J. (2020). Anspruch und Wirklichkeit: Vom erschöpften Alleskönner zum wirksamen Supervisor der Schulentwicklung. In S. G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken* (S. 88–108). Stuttgart: Raabe.

Thüringer Schulportal (o. D.). *Führungskräfte – Führungskraft werden*. Zugriff am 05.03.2021. Verfügbar unter: [https://www.schulportal-thueringen.de/fuehrungskraefte/fuehrungskraft\\_werden](https://www.schulportal-thueringen.de/fuehrungskraefte/fuehrungskraft_werden).

Trageser, H., & Huber, S. G. (2020). Schulen in kritischer Lage: Wie kann und sollte Schulaufsicht unterstützen? In S. G. Huber, S. Arnz & T. Klieme (Hrsg.), *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken* (S. 209–234). Stuttgart: Raabe.

*Stephan Gerhard Huber*, Prof. Dr., geb. 1971, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) an der Pädagogischen Hochschule Zug.  
E-Mail: [stephan.huber@phzg.ch](mailto:stephan.huber@phzg.ch)

*Nadine Schneider*, M. A., geb. 1979, Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe „Bildungsmanagement“ der Erfurt School of Education (ESE) an der Universität Erfurt und freie Projektmitarbeiterin am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug  
E-Mail: [nadine.schneider@phzg.ch](mailto:nadine.schneider@phzg.ch)

Korrespondenzadresse: Pädagogische Hochschule Zug, Zugerbergstr. 3, CH-6300 Zug