

Schratz, Michael

Von den Besten lernen. Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur

Lehren & Lernen 49 (2023) 3, S. 9-13



Quellenangabe/ Reference:

Schratz, Michael: Von den Besten lernen. Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur - In: *Lehren & Lernen 49 (2023) 3, S. 9-13* - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-340521 - DOI: 10.25656/01:34052

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-340521>

<https://doi.org/10.25656/01:34052>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

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
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2023 erschienen.





Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
www.lehrenundlernen.com

Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation
aus Baden-Württemberg

Impressum

Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V. i. S. d. P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014

OStD Johannes Baumann bis 2019

Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf

Prof. Rolf Dürr, Reutlingen

Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl

Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt

Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz

Carmen Huber, Salem

Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg

PD Dr. Margret Ruep, Karlsruhe

Prof. Dr. Albrecht Wacker, Ludwigsburg

Dr. Helmut Wehr, Malsch

Dr. Johannes Zylka, Weingarten

Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Dr. Helmut Wehr, OStD Johannes Baumann

Manuskripte an den Verlag erbeten.

Über die Annahme entscheidet die Redaktion.

Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Verlag

Neckar-Verlag GmbH

Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen

Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50

info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de

Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH

können Sie unter www.neckar-verlag.de einsehen.

Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44

E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42

E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

Bestellungen:

beim Verlag
E-Mail: bestellungen@neckar-verlag.de

Lehren & Lernen erscheint monatlich und ist
in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.

print oder digital: Einzelheft: 7,95 €,

Doppelheft: 15,90 €, Jahresabonnement: 50,- €

print & digital: Jahresabonnement: 54,80 €

Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen
vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach
Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der
Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das
Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit
Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2023 Neckar-Verlag GmbH

Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

INHALT

Wie wirkt gute Schulleitung?

Editorial	3
Jochen Wissinger Gute Schulleitung – Aufgaben, Rolle und Anforderungen	4
Michael Schratz Von den Besten lernen Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur	9
Irina Pendorf Stell Dir vor, es ist Schule und jede/r will hin ...	13
Johannes Baumann Wertschätzend und wirkungsvoll – Dimensionen guter Schulleitung	17
Heidrun Munker Schulleitung als ewiges Spannungsfeld?	22
Markus Ebner, Thomas Götz Positive Leadership an Schulen	26
Panorama L. Sibley, A. Fabian, Ch. Plicht, Ch. Wettke, I. Backfisch, T. Bohl, A. Lachner Gestaltung adaptiver Lernumgebungen mit Hilfe digitaler Medien Ein Werkstattbericht aus dem Tübinger Entwicklungs- und Forschungsprojekt „DiA:Go“	29

Für Sie gelesen

Helmut Wehr zu: Johannes Baumann, Thomas Götz: Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene	34
Johannes Baumann zu: Annedore Prengel: Ethische Pädagogik in Kitas und Schulen	35
Ulrich Herrmann zu: Joachim Bauer: Das empathische Gen. Humanität, das Gute und die Bestimmung des Menschen	37

Foto Titelseite: www.istockphoto.com/Ivan Bajic

Themen der nächsten Hefte:

- Zeitenwende in der Schulpädagogik
- Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks
- Klima- und Medienbildung
- Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?



Einzelartikel downloaden unter: www.neckar-verlag.de

Michael Schratz

Von den Besten lernen

Dem Führungshandeln an erfolgreichen Schulen auf der Spur

In einem Forschungsprojekt wurden mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnete Schulen besucht, um die Wirkung von Schulleitungshandeln auf das Lernen der Schüler/innen zu erkunden. Der gewählte phänomenologisch orientierte Ansatz eröffnete Einblicke in den facettenreichen Führungsalltag im Tagesgeschehen. Einzelne Facetten daraus werden im Beitrag vorgestellt und in Form eines „Registers“ zusammengefasst. Die Studienergebnisse machen deutlich, dass sich Schulleitungshandeln aufgrund der Unverfügbarkeit im pädagogischen Bezug nicht standardisieren lässt, da hinter einer lernwirksamen Führung in situativen Entscheidungen eine achtsame Haltung steht.

► Stichwörter: [lernwirksame Führung](#), [ausgezeichnete Schulen](#), [Phänomenologie](#), [Führungshandeln](#), [Facettenregister](#), [situative Könnerschaft](#), [achtsame Haltung](#)

In den angelsächsischen Ländern wird seit längerem zur Frage von Schulleitung, Effektivität und (Unterrichts-) Qualität geforscht. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Schülerleistungen in der Beurteilung von Schulqualität hat sich in den letzten Jahren das [Forschungsinteresse auf den Einfluss von Schulleitung auf das Lernen der Schüler/innen](#) verlagert (vgl. etwa Leithwood u. a. 2004; Robinson/Hargreaves 2011). [Allerdings gibt es sehr unterschiedliche Befunde darüber, welche Art von Entscheidungen und Interventionen im Schulleitungshandeln tatsächlich das Lernen positiv unterstützt bzw. welche Führungsmaßnahmen im Hinblick auf Lernwirksamkeit erfolgreich sind](#) (vgl. die Metaanalysen von Hallinger/Kovačević 2019). Die vorliegenden Resultate stammen großteils aus der anglo-amerikanischen Forschung, deren Erkenntnisse aufgrund der Unterschiede in der Tradition und Kultur nur bedingt auf das deutschsprachige Bildungswesen übertragbar sind (vgl. Klein 2017).

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation und meiner langjährigen Jurytätigkeit für den Deutschen Schulpreis¹ wuchs das Interesse, der Frage nachzugehen, wie sich lernseitiges Führungshandeln an den ausgezeichneten Schulen zeigt. Zur Beantwortung dieser Frage förderte die Robert Bosch Stiftung ein Forschungsprojekt, das vom Schuljahr 2015/16 bis zum Schuljahr 2018/19 durchgeführt wurde. Dieser Beitrag gibt Einblicke in einige Ergebnisse und Erkenntnisse aus der daraus entstandenen Studie, in der ein Forschungsteam der Universität Innsbruck erkundete, wie sich Schulleitungshandeln an lernwirksamen Schulen zeigt.

Einblicke in das Forschungsdesign

Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage „Wie zeigt sich Schulleitungshandeln

an lernwirksamen Schulen?“ war es auf Basis der Maxime „context matters“ (Leithwood u. a. 2004) erforderlich, im Forschungsdesign den spezifischen Ausgangsbedingungen der an der Studie teilnehmenden Schulen gerecht zu werden. Der jeweilige Kontext der Schule spielt eine prägende Rolle, da durch ihre geografische Lage, ihre Größe, die Zusammensetzung ihrer Schülerschaft im jeweiligen Einzugsbereich, die an ihr tätigen Lehrpersonen und vieles andere mehr jede Schule einzigartig ist (vgl. Ball u. a. 2012, 19).

Daher wurden im gegenständlichen Forschungsprojekt Einzelfallstudien an den jeweiligen Schulstandorten in den betroffenen Bundesländern durchgeführt. In den Studien definierte sich der „Fall“ über die jeweiligen Schulleitungen, d. h. dass diese als Personen sowie ihr Führungshandeln und die damit einhergehenden Auswirkungen auf das Lerngeschehen im Fokus des Forschungsvorhabens standen und nicht die jeweilige Preisträgerschule als organisationale Einheit. Durch mehrtägige Aufenthalte an den Schulen war es möglich, sehr nahe an den Erfahrungen der Führungspersonen in ihrem Tätigkeitsbereich zu forschen.

Zur Erforschung des Schulleitungshandelns wurde ein qualitativ-empirisches Forschungsdesign entwickelt, um in den Feldstudien an den einzelnen Standorten ein **möglichst ganzheitliches Bild des Geschehens** zu erhalten. Diese methodische Vorgangsweise war der Absicht geschuldet, nicht vorgegebenen Vergleichsgrößen nachzugehen, sondern das Forschungsfeld mehrperspektivisch aus der Anwendung verschiedener Methoden zu untersuchen und somit das Führungsgeschehen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Zum Einsatz kam an allen Schulen ein Methodenmix aus Dokumentenanalysen, teilnehmender Beobachtung und Fokusgruppengesprächen zur Gewinnung von Daten, die eine gemeinsame Basis zur Auswertung und Erkenntnisgewinnung schufen.

Der Besuch an den teilnehmenden 28 Preisträgerschulen erfolgte zunächst vor dem Hintergrund einer umfassenden **Analyse von Dokumenten**, die aus dem Bewerbungsverfahren zahlreich vorhanden waren (Bewerbungsunterlagen, Schulbesuchsberichte, Jurybewertungen u. a. m.). Sie ermöglichte es, aus unterschiedlichen Perspektiven Einblicke in die Schulen zu bekommen. In den Schulbesuchen selbst kam die **teilnehmende Beobachtung** zum Einsatz. Sie eignete sich dazu, die Schulleitungen bei deren alltäglichen Tätigkeiten zu begleiten und deren Interaktionsmuster und Wertvorstellungen über Miterfahrungen zu erkunden, um sie für die wissenschaftliche Auswertung fruchtbar zu machen. Außerdem fanden vor Ort **Fokusgruppengespräche** mit Schulleitungspersonen, Lehrpersonen sowie Schüler/innen statt. Für die Auswertung der Fülle von Daten, die an den einzelnen Schulen erhoben wur-

den, und das Gewinnen von Erkenntnissen wählten wir einen phänomenologisch informierten Zugang, der im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

Schulleitung – ein facettenreiches Handlungsfeld

Zur Beantwortung der Forschungsfrage war das Erkenntnisinteresse während der Schulbesuche, vor Ort zu erfahren, wie sich Schulleitungshandeln im Tagesgeschehen zeigt und wie es sich situativ auswirkt. **In der Datengewinnung kamen keine standardisierten Befragungsinstrumente zum Einsatz, um offen für Unerwartetes zu bleiben und sich darauf einlassen zu können, was den Forscher/innen an und in den Schulen begegnen würde. Dazu wurde ein Besuchsdesign entwickelt, das ermöglichte, Phänomene von lernseitigem Schulleitungshandeln im Schulalltag aufzuspüren.** Dieses erfordert eine vorurteilslose Forschungshaltung (Agostini u. a. 2017) im Sinne einer Offenheit, die sich der eigenen Vorurteile und damit verbundenen Einschränkungen bewusst ist. Demnach wurde nicht nach vorgegebenen Kategorien gesucht, sondern es wurde jenen Phänomenen (Erscheinungsformen) nachgegangen, die sich den Forschenden im Schulleitungshandeln in den Gesprächen und in der teilnehmenden Beobachtung vor Ort gezeigt hatten. Diese Haltung war aus phänomenologischer Perspektive erforderlich, um die Frage nach lernwirksamer Führung aus einem frischen und offenen Blickwinkel zu untersuchen.

In den Schulbesuchen wurde deutlich, dass sich Schulleitungshandeln nie als Ganzheit beschreiben oder forschungsbasiert erfassen lässt, sondern nur darüber, was sich „facettenhaft“ in den jeweiligen Erfahrungen schulischen Führungshandelns zeigt. Daher wurde vom Forschungsteam der Begriff „Facette“ für das sich im Feld Zeigende in Analogie zur geschliffenen Fläche eines Edelsteins gewählt. Wenn man eine solche betrachtet, sieht man diese und gleichzeitig durch sie hindurch den ganzen Edelstein. Analog dazu verbarg sich in den Schulbesuchen hinter einzelnen Entscheidungen und Interventionen der Schulleitung eine Vielfalt an Verbindungen mit anderen Intentionen und Aktivitäten. Diese wiederum stehen in Beziehungen zu unterschiedlichen Akteuren und formell und informell getroffenen Vereinbarungen, welche insgesamt die Einmaligkeit der Schule ausmachen. Über die Bezeichnung Facette soll zum Ausdruck kommen, dass es jeweils nur um eine von vielen möglichen Handlungen in der Tätigkeit von Schulleitung geht, die sich bei einer bestimmten Betrachtungsweise offenbart. Zugleich sind auch andere Facetten im Alltagshandeln für das Gesamtverständnis relevant, was sich über die Analogie zu einem Edelstein illustrieren lässt (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Diamant als Sinnbild für das facettenreiche Schulleitungshandeln Foto: B. Schratz

Wie bei einem Diamanten erscheint je nach Betrachtungswinkel eine **Facette** schillernder als andere, während diese – immer noch gut sichtbar – in den Hintergrund rücken. **Diese Analogie steht sinnbildlich für das Zusammenwirken verschiedener Facetten im täglichen Fluss von Schulleitungshandeln. Die einzelne Facette verweist in ihrem Teilaspekt auf eine Haltung, die in ihrer Gesamtheit verborgen bleibt.** In dieser Hinsicht sind die vom Forschungsteam herausgearbeiteten Facetten im Führungsgeschehen einerseits kulturprägend, andererseits aber auch eingebettet in die **Kultur der kollektiven Werte und gemeinsamen Überzeugungen.**

Die Vielfalt der Erfahrungssequenzen, die sich in den Bezeichnungen der Facetten manifestieren, wurde zur handhabbaren Identifizierung und weiterführenden Systematisierung in einem einheitlichen Format dargestellt: Eine **Kurzbeschreibung** dient der raschen Einordnung der jeweiligen Facette. Die darauf bezogenen **Merkmale** dienen der Kontextualisierung, um die Einord-

nung der jeweiligen Facette in das Führungsgeschehen sicherzustellen. Jedem Merkmal ist eine **Beschreibung** zugeordnet, die dem weiterführenden Verständnis dient und auch eine theoretische Einordnung ermöglicht. Die abschließenden **Interviewzitate** stellen exemplarische Belege aus dem empirischen Material dar, die den Akteuren (Schulleitung, Lehrpersonen, Schüler/innen) eine Stimme geben sollen. Ohne sie hätten die im folgenden **Facettenregister** zusammengeführten Erkenntnisse nicht gewonnen werden können.

Zusammenschau im Facettenregister

Die nach dieser Systematik dokumentierten Facetten wurden in einer Art „Register“ gesammelt, um sie im Einzelnen sichtbar und in ihrer Gesamtheit für weiterführende Aktivitäten fruchtbar zu machen. In der Untersuchung wurden bisher 56 Facetten erfolgreichen Führungshandelns registriert (Abb. 2), die sich in vielfältige Eigenschaften und Ausprägungen auffächern lassen. Diese Liste stellt eine bisherige Auflistung dar, die sich beliebig erweitern lässt.

Das Facettenregister kann als Ausgangspunkt dazu dienen, die Ausprägung dynamischer Eigenschaften von schulischen Führungskräften zu analysieren und Anregungen zu deren Weiterentwicklung zu geben. **So kann deutlich werden, dass Leadership sich nicht über die Position definiert, sondern als Aktion wirksam wird, geteilte Verantwortung voraussetzt und erst über das gemeinsame Tun im jeweiligen Kontext seine Wirkmacht erhält.** Für die Qualifizierung und Professionalisierung von Schulleitungspersonen kann das Facettenregister Anregungen zur Erstellung von Aus- und Weiterbildungscurricula liefern und neue Möglichkeiten zur Gestaltung von Fortbildungsveranstaltungen eröffnen

(siehe dazu die Anregungen in Schratz u. a. 2022, 107ff.). Im Bereich wissenschaftlicher Forschung lässt sich das Facettenregister über Folgeuntersuchungen – etwa unter Einbezug weiterer Schulen und Akteure – anreichern, um damit über das Herausarbeiten weiterer Facetten das Register über neue Erkenntnisse zum schulischen Führungshandeln zu erweitern.

Die lernseitige Wirksamkeit lässt sich aufgrund der an den Schulen gewonnenen Erkenntnisse

Übersicht der Facetten

1 ... anerkennen	20 ... erschaffen	39 ... sich engagieren für Kinder und Jugendliche
2 ... annehmen	21 ... forschungsbasiert argumentieren	40 ... sich hingeben
3 ... anschubsen	22 ... gemeinsam wirken	41 ... sich kümmern
4 ... Atmosphäre schaffen	23 ... greifbar sein	42 ... spielen
5 ... aufmerksam sein	24 ... präsent sein	43 ... strukturieren
6 ... (aus-)balancieren	25 ... Hilfe annehmen	44 ... unterstützen
7 ... aushalten	26 ... hinterfragen	45 ... überblicken
8 ... ausloten	27 ... Impulse setzen	46 ... verantworten
9 ... anwerben	28 ... in Beziehung setzen	47 ... verbinden
10 ... Bedeutung schaffen	29 ... insistieren	48 ... vertiefen von Erfahrungen
11 ... beharren	30 ... interessieren	49 ... vertreten
12 ... bestärken	31 ... kämpfen	50 ... vorangehen
13 ... beteiligen	32 ... klären	51 ... vorsehen
14 ... dahinter stehen	33 ... lauern	52 ... vorleben
15 ... dienend führen	34 ... leuchten	53 ... zugänglich machen
16 ... durchsetzen	35 ... mutig sein	54 ... zusammenarbeiten
17 ... einbeziehen	36 ... nahbar sein	55 ... zutrauen
18 ... einladen	37 ... navigieren	56 ... zuwenden
19 ... ermöglichen	38 ... Richtung halten	

Abb. 2: Übersicht der Facetten „Führungshandeln zeigt sich als ...“ (Schratz u. a. 2022, 93)

nicht anhand einzelner Facetten im Schulleitungshandeln festmachen, sondern ist im Ensemble des gesamt-schulischen Geschehens zu verstehen. Denn Schule und Unterricht – „jeweils gedacht als System – sind definiert durch einen vielfältigen Umgang mit beteiligten Bestimmungsstücken, deren Vernetztheit, Beziehungen, Verbindungen und Verknüpfungen zu einem dynamischen Geschehen mit vielen, oft auch widersprüchlichen Zusammenhängen führen“ (Wiesner/Schreiner 2019, 127), weshalb ein situations- und kontextbezogenes Zusammenspiel im facettenreichen Schulleitungshandeln von zentraler Bedeutung ist (Day u. a. 2010; Schratz u. a. 2022). **Somit lassen sich die gewonnenen Facetten nicht isoliert betrachten, sondern nur in ihrer Zusammenschau im jeweiligen schulischen Kontext verstehen.** Über das Zusammenwirken der Facetten lässt sich aufzeigen, in welcher unterschiedlichen Formationen und Ausprägungen sich das Wahrnehmen von Führung in gegenseitigen Beeinflussungsverhältnissen bewähren muss.

Wie in der Analogie in Abb. 1 aufgezeigt wurde, sind in diesem Zusammenspiel die einzelnen Facetten wesentliche Bestimmungsstücke im gesamt-schulischen Geschehen.

Sie weisen auf Nuancen hin (Fullan 2019), die im spannungsreichen Führungshandeln erforderlich sind, um Raum und Zeit sowie Nähe und Distanz in der Beziehung zwischen den einzelnen Akteuren auszubalancieren. Erst wenn unterschiedliche Facetten zusammenwirken, lässt sich die Wirksamkeit von Schulleitung im Führungshandeln erklären, das der Komplexität schulischer Handlungszusammenhänge gerecht werden kann. In dieser Hinsicht tragen einzelne Facetten von Schulleitungshandeln als Teil eines systemischen Ganzen erst im Bezug zueinander zu einer Kultur der Vielfalt des Lernens im inklusiven Verständnis von Schule bei. Diese wiederum prägt das Schulleben und wirkt sich lernseitig auf die Bildungsprozesse der Schüler/innen aus.

Ausblick

Aus den Erkenntnissen der Studie lässt sich resümieren, dass eine lernseitige Wirkung von Schulleitungshandeln in den Erscheinungsformen nur „facettenhaft“ darstellbar ist und sich nicht über eindimensionale Managementkreisläufe oder einzelne Führungsstile adäquat erklären lässt. Das Bemühen der Forschungsgruppe, die Resonanz der Miterfahrung des Forschungsgeschehens an den Schulen über die Verbalisierung der sich zeigenden Phänomene in einem „Facettenregister“ festzuhalten, bleibt Stückwerk, wenn sie nicht in der Dynamik des Zusammenspiels verstanden werden. Zu dessen Veranschaulichung wurden in der Studie Momente der Miterfahrung vor Ort in Vignettenform festgehalten

(Schratz/Schwarz/Westfall-Greiter 2012), was beispielhaft an folgender szenischen Erfahrung aufgezeigt wird.

Ein Kind arbeitet an seinem Projekt. Schulleiter Nölle geht vorbei, schaut einen Moment zu, nimmt freundlichen Augenkontakt auf, lächelt und sagt: „Ich finde, das hast du aber nicht toll gemacht, das hast du super toll gemacht!“ Strahlende Kinderaugen sind der Dank. Neu Eingeschulte nehmen diese Art der Kommunikation recht schnell wahr. Irgendwann sagt ein kleiner Junge aus der ersten Klasse stolz zum Schulleiter: „Herr Nölle, ich kenne deinen Trick schon!“ Beide schauen sich an und lächeln.

Angesprochen darauf klärt der Schulleiter auf: „Es gibt immer, bei wirklich jeder Gelegenheit, die Möglichkeit, Kindern ein gutes Gefühl zu geben.“ Diese Äußerung verweist auf eine Haltung, die hinter dem gezeigten Verhalten liegt und sich – sozusagen als Spiel im Spiel – in der Resonanz des Schülers zeigt. Erst die situative Zuwendung im einmaligen Moment schafft die Wirkung, die das Zutrauen stärkt und über die Potenzialentfaltung zur Selbstwirksamkeit von Kindern und Jugendlichen führt. **Lernwirksame Führung lässt sich nicht prototypisch anwenden, sondern baut auf eine achtsame Haltung, um „diese schöpferischen Momente zu erspüren, zu respektieren, ihnen Raum und Zeit zu geben und der Einzigartigkeit des persönlichen Augenblicks Rechnung zu tragen“.** (Schratz 2022, 14).

In unserer Studie zeigte sich in der Zusammenschau der ausgewerteten Daten als übergreifendes Merkmal, dass Führungshandeln einerseits stark von der jeweiligen Persönlichkeit der Schulleitungsperson bestimmt wird, was sich personbezogen in einer bestimmten Haltung manifestiert. Andererseits sind in der Wahrnehmung von Führung wechselseitige Prozesse wirksam, die nicht verfügbar sind, sondern erst im Führungsalltag in den jeweils neu entstehenden Erfahrungskontexten wirksam werden. Die vorgestellten Facetten können dazu beitragen, die Aufmerksamkeit auf jene Phänomene zu lenken, die sich in der situativen Könnerschaft – *Senge* (1996) nennt sie *personal mastery* – eines responsiven Führungshandelns zeigen. Diese sensibilisiert für die Wahrnehmung, wie die Führungsbeziehung als gestalterische Kraft die Verantwortung für die angestrebten Ziele und die kreative Gestaltung des Weges unterstützen kann. Dazu möchte dieser Beitrag einladen.

Anmerkung

¹ Der Deutsche Schulpreis wird jährlich von der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung ausgeschrieben; siehe <https://www.deutscher-schulpreis.de/>

Literatur

Agostini, E./Eckart, E./Peterlini, H. K./Schratz, M.: Responsives Forschungsgeschehen zwischen Phänomenologie und Pädagogik: „Lernseits“ von Unterricht am Beispiel phänome-

- nologischer Vignettenforschung. In: Brinkmann, M./Buck, M. F./Rödel, S. (Hrsg.): Pädagogik - Phänomenologie. Verhältnisbestimmungen und Herausforderungen. Wiesbaden 2017, 323-356.
- Ball, S. J./Maguire, M./Braun, A.: How schools do policy. Policy enactments in secondary schools. London, New York 2012.
- Day, C./Sammons, P./Hopkins, D./Harris, A./Leithwood, K./Gu, Q./Brown, E.: 10 strong claims about successful leadership. Nottingham 2010.
- Fullan, M.: Nuance. Why some leaders succeed and others fail. Thousand Oaks, Calif. 2019.
- Hallinger, P./Kovačević, J.: Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (2019) 1, 1-26.
- Klein, E. D.: Schulleitungshandeln an staatlichen Schulen in Deutschland und den USA. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 20 (2017) 1, 61-87.
- Leithwood, K. A./Seashore Louis, K./Anderson, S./Wahlstrom, K.: How leadership influences student learning. Review of research. New York 2004.
- Robinson, V. M./Hargreaves, A.: Effective educational leadership. San Francisco CA 2011.
- Schratz, M.: Achtsamkeit und Resonanz in der pädagogischen Beziehung. In: *Grundschule*. 55 (2022) 6, 13-15.
- Schratz, M./Amman, M./Anderegg, N./Bergmann, A./Gregorzewsky, M./Mauersberg, W./Möltner, V.: Lernseits führen. Den Facettenreichtum im Schulleben erkunden. Hannover 2022.
- Schratz, M./Schwarz, J. F./Westfall-Greiter, T.: Lernen als bildende Erfahrung. Vignetten in der Praxisforschung. Innsbruck 2012.
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996.
- Wiesner, C./Schreiner, C.: Implementation, Transfer, Progression und Transformation: Vom Wandel von Routinen zur Entwicklung von Identität. Von Interventionen zu Innovationen, die bewegen. Bausteine für ein Modell zur Schulentwicklung durch Evidenz(en). In: Schreiner, C., Wiesner, C., Breit, S./Dobbelstein, P./Heinrich, M./Steffens, U. (Hrsg.): *Praxistransfer Schul- und Unterrichtsentwicklung*. Münster 2019, 79-139.

Prof. Dr. Michael Schratz (i. R.)
 Institut für Lehrer/innenbildung und Schulforschung,
 Gründungsdekan der School of Education an der
 Universität Innsbruck, langjähriger Sprecher der Jury
 des Deutschen Schulpreises
michael.schratz@uibk.ac.at