

Baumann, Johannes

## Wertschätzend und wirkungsvoll. Dimensionen guter Schulleitung

*Lehren & Lernen* 49 (2023) 3, S. 17-21



Quellenangabe/ Reference:

Baumann, Johannes: Wertschätzend und wirkungsvoll. Dimensionen guter Schulleitung - In: *Lehren & Lernen* 49 (2023) 3, S. 17-21 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-340543 - DOI: 10.25656/01:34054

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-340543>

<https://doi.org/10.25656/01:34054>

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](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://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](http://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](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.

### Marketing/Anzeigenleitung:

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

E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

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

E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

### Bestellungen:

beim Verlag  
E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto: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](http://www.istockphoto.com/Ivan Bajic)

### Themen der nächsten Hefte:

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



Einzelartikel downloaden unter: [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

## Wertschätzend und wirkungsvoll – Dimensionen guter Schulleitung

Gute Schulleitung/gute Führung hat zwei Dimensionen. Die eine Dimension ist eine ethische, nämlich die an der Würde des Menschen orientierte Wertschätzung. Zum anderen ist Schulleitung/Führung dann gut, wenn sie auch wirkungsvoll ist, also ihre insbesondere selbstgesteckten Ziele auch erreicht. Beide Dimensionen werden im vorliegenden Beitrag aus einer langjährigen Erfahrungsperspektive heraus beleuchtet. Dabei wird insbesondere die Prozessqualität (Interaktionen, Reaktionen) von der Strukturqualität abgehoben und in ihrer Tragweite dargestellt. Im Hinblick auf die wichtige Frage, wie die für die Ergebnisqualität einer Schule wichtige Prozessqualität weiterentwickelt werden kann, werden einige Ansätze skizziert.

► Stichwörter: **Ergebnisqualität, Strukturqualität, Prozessqualität, Werte, Schulentwicklung**

Wenn man von guter Schulleitung spricht, lassen sich mindestens zwei Dimensionen unterscheiden, die beide wichtig sind und idealerweise gut ineinanderspielen.

So hat Schulleitung – ausgehend von der besonderen Verantwortung und der (wenn auch beschränkten) Machtfülle – auf jeden Fall eine ethische, werthafte Dimension. Schulleitung ist aber auch dann gut, wenn sie wirkungsvoll ist. Beide Dimensionen werden in den folgenden Ausführungen ernst genommen und konkretisiert.

### Mit der Unterscheidung von Struktur- und Prozessqualität gute Schule machen

#### Die Ergebnisqualität einer Schule ergibt sich aus der Struktur- und Prozessqualität

Was immer man unter einem guten Ergebnis einer Schule verstehen mag – es liegt in der Verantwortung der Schulleitung, die Schule erfolgreich im Sinne guter Ergebnisse zu führen. Was allerdings ein gutes Ergebnis (letztendlich der Outcome) einer Schule ist, erscheint nicht ganz einheitlich. Sind es gute Abschlüsse (etwa der Durchschnitt der Abschlussprüfung), eine niedrige Abbrecherquote, Sozial- und Selbstkompetenzen im Sinne der 21st-Century Skills (wie immer man diese auch messen möchte), Berufskompetenz oder Studierfähigkeit oder schließlich eine klare Werteorientierung (Demokratiefähigkeit, Solidarität, Toleranz etc.)? Die Outcome-Erwartungen und damit auch die Ziele einer Schule sind jedenfalls vielfältig und durchaus vielschichtig, konkurrieren sogar miteinander um Aufmerksamkeit und Zeit.

Neben zahlreichen schulfremden Einflüssen (Elternhaus, Peers, soziale Medien etc.) ergibt sich der Out-

come einer Schule (die Ergebnisqualität) aus der Struktur- und Prozessqualität der Schule. Eine Schule ist gekennzeichnet durch die an ihr bestehenden Strukturen und die an ihr und in den Strukturen stattfindenden Prozesse. Um zu verdeutlichen, worum es dabei geht, seien einige Beispiele genannt. Ein Teil der Strukturen ist vorgegeben. So ist bereits die Schulart eine Struktur, die in der Regel nicht verändert werden kann. Andere Strukturen sind durchaus – mehr oder weniger – variabel. Der Stundenplan (insbesondere die Frage, ob in Einzel- oder Doppelstunden unterrichtet wird), ein durchgängiges Fachraumprinzip oder nicht, die Pausenregelung, Stützangebote und Differenzierungsmaßnahmen der Schule, die Frage des Ganztags, Aspekte der Raumgestaltung und der Architektur etc. Andere Strukturen beziehen sich unmittelbar auf den Fachunterricht, etwa die Struktur einer Stunde, die zur Anwendung kommenden Arbeitsformen, die Sitzordnung etc. (weitere Beispiele in Baumann/Götz 2021). Im Hinblick auf die Schulorganisation gibt es Ablaufstrukturen (Ablauforganisation). All diese Strukturen (man kann sie auch Oberflächen- oder Sichtstrukturen nennen) tragen nicht nur mehr oder weniger zum Gelingen und zu gewissen Vereinheitlichungen von Schule bei, sondern haben direkt oder indirekt auch Auswirkungen auf die Ergebnisqualität einer Schule.

Die Prozessqualität ist schwieriger zu fassen und wiewohl sie allgegenwärtig ist, nicht ohne weiteres zu sehen. Sie ist auch weitaus vielfältiger, weil sie unmittelbar an Personen gebunden ist.

Prozesse sind im Wesentlichen Interaktionen von Personen, die in den etablierten Strukturen stattfinden. Die Art und Weise, wie sich eine Lehrperson verhält, wie sie interagiert, wie sie sich zu Schüler/innen in Be-

ziehung setzt, wie sie reagiert, prägt die Prozesse an einer Schule und konstituiert die Prozessqualität. Das Verhältnis von Struktur- und Prozessqualität lässt sich anhand eines einfachen Bildes etwas verdeutlichen: Ein Klavier – es kann gut oder schlecht sein, alt oder neu, gestimmt oder verstimmt – stellt eine Struktur dar (an der man durchaus arbeiten kann, indem man z. B. den Klavierstimmer kommen lässt). Die Prozessqualität ergibt sich allerdings erst aus dem Klavierspiel.

Verschiedene Pianisten können ein Stück unterschiedlich interpretieren. Es kann die unterschiedlichste Musik (von Jazz bis Klassik) gespielt werden. Und ein Virtuose wird auch noch auf einem schlechten Klavier irgendwie beeindrucken können, während die Bemühungen eines Dilettanten selbst auf einem Steinway-Flügel sich stümperhaft anhören werden.

### Notwendigkeit, Chancen und Grenzen der Strukturqualität

Doch bleiben wir zunächst bei der Strukturqualität und versuchen ihre Bedeutung im Kontext von guter Schule und ihre Chancen im Rahmen der Schulentwicklung etwas auszuloten.

Mit geeigneten Strukturen kann man die Rahmenbedingungen für das Unterrichten der Lehrer/innen und für das Leben und Lernen von Schüler/innen beeinflussen. Für Schulleitungen ist es hilfreich, mit einer Matrix zu arbeiten, die zum einen erstrebenswerte Ziele (gewünschte Ergebnisqualität) und zum anderen dafür in Frage kommende Strukturen aufzeigt. Solch eine Matrix könnte wie folgt aussehen:

Diese Übersicht, die keineswegs den Anspruch auf irgendeine Vollständigkeit erhebt, soll beispielhaft zeigen, dass es für Schulleitungen in einem ersten Schritt wichtig ist, sich zu vergewissern, welche Ziele sie an der Schule verfolgen möchten. Diese Ziele gilt es mit dem Ist-Stand – was wird bereits zur Erreichung bestimmter Ziele praktiziert – abzugleichen. Auf diese Weise mögen neue Ziele hinzukommen. Oder es zeigt sich, dass manche Ziele zwar gewollt werden, dass es jedoch kaum Strukturen (Maßnahmen, Schritte) gibt, die sie ermöglichen. Diese **analytische Reflexion** ist eine genuine Schulleitungsaufgabe. In einem zweiten Schritt ist natürlich der **Dialog mit dem Kollegium** zu suchen. Welche Möglichkeiten gibt es, bestimmte Strukturen in eine gewünschte Richtung zu verändern? Am Ende wird in der Regel eine Abstimmung im Kollegium stehen (Konferenzbeschluss), die möglichst mit großem Rückhalt eine neue Maßnahme/Struktur etabliert, in der Hoffnung, so das gesteckte Ziel (besser) zu erreichen. Natürlich muss seitens der Schulleitung vor einer Abstimmung die Machbarkeit in verschiedener Hinsicht geprüft worden sein: Ist die Maßnahme rechtlich möglich? Sind für die Maßnahme in nachhaltiger Weise die Ressourcen vorhanden? Ist die Belastung, die möglicherweise für die Kolleg/innen entsteht, dauerhaft zumutbar bzw. kann an anderer Stelle Belastung zurückgenommen werden? Führt die neue Struktur – nach einer gewissen Anlaufzeit – möglicherweise zu Entlastungseffekten?

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Ziele in aller Regel nicht von alleine oder beiläufig erreicht werden. Sie zu erreichen hat nahezu ausnahmslos einen Preis. Und die Währung im Kontext der Schule ist meist in erster Linie die Lehrer/innenarbeitszeit und die Zeit der Schüler/innen. Und da die Mittel diesbezüglich begrenzt sind (man kann

Ergebnisqualität und Strukturqualität	
Ergebnisqualität	Strukturqualität (Beispiele)
Bildungsgerechtigkeit	Ganztag
Fachliches Wissen und fachliche Kompetenz	Stützkurse, Kurse für besonders Begabte, Erhöhung der Stundenzahl (Poolstunden)
Überfachliche Kompetenzen	Epochenunterricht, Projektunterricht, Lernlandschaft
Neugierde	Jugend forscht, Wettbewerbe
Diskursfähigkeit	Debattierkurse
Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	SMV, Klassenrat, Schülerparlament, Vollversammlung
Soziale Kompetenz	Sozialpraktika
Selbstkompetenz	Produktorientierung, Arbeit mit Mentoren
Reife, Personal Growth	Gelegenheiten zur Verantwortungsübernahme (z. B. Mentoren)
Studierfähigkeit	Hochschulbegegnung
Berufsfähigkeit	Berufsorientierung, Berufspraktika
Kulturelle Kompetenz	Studienfahrten, Theater, Musik
Wellbeing	Raumgestaltung, Architektur
Etc.	

weder die Arbeitszeit der Lehrer/innen noch die Lernzeit der Schüler/innen beliebig ausdehnen; und es gibt eine Konkurrenz mit der Zeit, die für den klassischen Fachunterricht vorgesehen ist), muss sorgfältig überlegt werden, an welchen Stellen man zu Einsparungen bereit ist.

Und noch eine abschließende Bemerkung zur Strukturqualität: Strukturen werden in der Regel verändert nach einem Meinungsbildungsprozess im Kollegium. Am Ende steht ein Beschluss. Eine Maßnahme wird umgesetzt. Das kann man dann nach außen transportieren, das lässt sich transparent machen. Meist kann man das entsprechend reichhaltige Angebot der Schule in einem Flyer oder auf der Homepage nachlesen (leider erschließt sich dabei nicht immer die Logik des Zusammenhangs zwischen angestrebten Zielen und den konkreten Maßnahmen/Strukturen der Schule). **Doch kann man sich mit veränderten und zielgerichteten Strukturen (einer hervorragenden Strukturqualität) einer verbesserten Ergebnisqualität sicher sein?**

### Warum es auf die Prozessqualität ankommt

Die Prozessqualität einer Schule zu gewährleisten, ist für die Schulleitung eine weit größere Herausforderung. Denn anders als die Strukturen sind die Prozesse keineswegs einheitlich (sie sind u. U. so verschieden wie die Lehrpersonen einer Schule, also oftmals sehr individuell) und sie sind weniger sichtbar. So kann die eine Lehrperson aus der Struktur „Doppelstunde“ über kurzweilige Methodenwechsel und interessante Fragestellungen und Phasen der selbstständigen Arbeit mit viel Einzelbetreuungsmöglichkeiten nicht nur eine fachliche Vertiefung, Individualisierung und mehr Nachhaltigkeit gewährleisten (was sich auch in den Ergebnissen einer Klasse zeigt), während der Unterricht in der gleichen Struktur „Doppelstunde“ bei einer anderen Lehrperson für die Schüler/innen infolge schier endlos langer Ausführungen der Lehrperson und monotoner Textarbeit zu einem sich quälend hinziehenden und zu Ermüdung und Langeweile führenden Vorgang wird. Die Prozessqualität findet in der Regel (nicht durchgängig, es gibt auch offenere Settings von Unterricht) hinter verschlossenen Klassenzimmertüren statt.

Dabei ist die Prozessqualität von bestimmten der Lehrperson anhaftenden Prädispositionen (vgl. Baumann/Götz 2021) abhängig: fachliche Kompetenz, Haltung/Einstellung (Berufsethos, Berufsleitbild), Achtsamkeit, Responsivität, Flexibilität, Gewohnheiten, Grundüberzeugungen, Verhaltensmuster, Phantasie, Bereitschaft zur Neugier, Offenheit, Reflexivität, Umgang mit Fehlern. Diese Prädispositionen konkretisieren sich im Unterricht, in der Interaktion der Lehrer/innen mit den Schüler/innen auf sehr unterschiedliche, oft auch kaum wahrnehmbare Weise, so dass es eines geschulten Auges bedarf, den Unterschied wahrzunehmen.

Mögliche Konkretisierungen – und damit unmittelbare Prozessqualität – könnten (um einige Beispielbereiche – durch Beobachtungsfragen etwas aufgeschlüsselt – zu nennen) sein:

- **Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit**  
Nimmt die Lehrperson die Unterschiedlichkeit der Schüler/innen im Hinblick auf Vorwissen, Kompetenz, Motivation etc. wahr? Kann sie situativ, flexibel, spontan unerwartete Schülerbeiträge würdigen? Kann sie sich auf sichtbar werdende Bedürfnisse einzelner Schüler/innen einstellen (Adaptivität)?
- **Umgang mit Emotionen**  
Nimmt die Lehrperson die emotionale Befindlichkeit (Langeweile, Angst, Freude, Scham, Schüchternheit, Stolz) der Schüler/innen wahr? Kann sie die Befindlichkeit einzelner Schüler/innen wahrnehmen und darauf adäquat reagieren?
- **Lernseitiges Denken**  
Kann sich die Lehrperson in die Schüler/innen hineinversetzen? Kann sie die Schüler/innen dort abholen, wo sie stehen? Kann sie mit den Augen der Schüler/innen sehen? Kann sie Lernen ermöglichen (statt zu [be]lehren)? (Vgl. Agostini et al. 2018, Schratz 2018, Hattie 2014)
- **Förderung von Selbstregulation**  
Ist die Lehrperson erkennbar daran interessiert, die Selbstständigkeit und Selbstwirksamkeit der Schüler/innen zu fördern? Kann sie entsprechende Gelegenheiten erkennen und sinnvoll nutzen? Traut sie den Schüler/innen Selbstregulationskompetenz zu und gibt sie entsprechende Spielräume?
- **Formen der Klassenführung (Classroom-Management)**  
Wie geht die Lehrperson mit der Unterrichtszeit um? Kann sie Störungen verhindern? Kann sie auftretende Störungen frühzeitig erkennen und niederschwellig beheben? (Vgl. Haag 2018, Helmke 2007)
- **Die Art, in einem Team zu arbeiten**  
Wie bringt sich eine Lehrperson in ein Team (z. B. Klassenlehrer/innenteam) ein? Kann sie ein Team bereichern (oder muss sie vom Team getragen werden)? Kann sie dazu beitragen, dass ein Team mehr und effektiver ist als die Summe der einzelnen Lehrpersonen?

Die Liste dieser Aspekte lässt sich fortsetzen (Vertiefendes dazu in Baumann/Götz 2021). Der Unterschied zu den sichtbaren Strukturen ist augenfällig. Weitgehend synonym kann man im Hinblick auf die Prozessqualität auch von Tiefenstrukturen des Unterrichts sprechen. Hilfreich zur wahrnehmenden Beobachtung

und auch zur späteren Reflexion mit Betroffenen sind sog. Unterrichtsvignetten. In ihnen wird versucht, eine Unterrichtssituation beschreibend zu erfassen und so überhaupt erst zugänglich und zum Gegenstand des Nachdenkens zu machen.

### Wie man die Prozessqualität an einer Schule verbessern kann

So wichtig gute Strukturen für eine Schule sind – entscheidend im Hinblick auf die Ergebnisqualität (es sei nochmal an die Unterscheidung zwischen Klavier [Struktur] und Klavierspiel [Prozess] erinnert) bleibt die Prozessqualität. Während man Strukturen im Rahmen eines Schulentwicklungsprozesses beschließen kann, kann man im Hinblick auf die Prozessqualität keine Beschlüsse fassen. Bei Prozessen geht es um die individuelle Kompetenz und um Grundhaltungen der Lehrpersonen. Hier als Schule möglichst gemeinsam voranzukommen, ist eine ungleich größere Herausforderung für die von der Schulleitung zu verantwortende Schulentwicklung. Die Problematik ist dabei – wie schon mehrfach angedeutet – sehr vielfältig:

- Die Prozessqualität ist häufig unsichtbar (in einem doppelten Sinn: Sie ereignet sich weitgehend hinter verschlossenen Klassenzimmertüren und sie bedarf eines geschulten Auges, um überhaupt wahrgenommen zu werden).
- Die Prozessqualität ist so vielfältig und unterschiedlich wie die Lehrer/innen.
- Die Prozessqualität ist tief in den Persönlichkeiten verankert (Prägungen, Verhaltensmuster, Grundüberzeugungen).

Was also können Schulleitungen zur Verbesserung der Prozessqualität an ihrer Schule tun?

Lag in den vergangenen Jahren der Schwerpunkt der Schulentwicklung (wobei gewisse Trends – Aufbau von Ganztagsangeboten, Differenzierungsmaßnahmen, Lernlandschaften – der Einzelschule zu Hilfe kamen) bei der Strukturqualität, so rückt nun – auch mit dem Fokus auf den sog. Tiefenstrukturen – die Prozessqualität in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Ich möchte im Folgenden einige Strategien, die einerseits unerlässlich, andererseits hilfreich sind, kurz skizzieren.

- Die Prozessqualität muss sichtbar gemacht werden. Schulleitungen müssen zuerst lernen, Prozessqualität wahrnehmen zu können. Dafür braucht es nicht nur eine besondere Sensibilisierung (wovon ich nichts weiß, wofür ich keinen Begriff habe, das sehe ich auch nicht), sondern auch einen geübten Blick.
- Ein weiterer Schritt ist der, dass man sich als Schulleitung Zeit nimmt für die Beobachtung von Un-

terricht und die in ihm stattfindenden Aktionen und Reaktionen. Hierfür empfiehlt sich der sog. **Walk-around**, der quasi regelmäßig stattfinden sollte. Beim Walkaround ist es ausreichend, 15–30 Minuten in einer Klasse zu verweilen. Der Walkaround hat keine Beurteilung zum Ziel. Man muss sich keine Notizen anfertigen. Man lernt als Schulleiter/in seine Schule und das Agieren der Lehrpersonen kennen.

- Ein nächster Schritt ist die immer wieder neue Thematisierung von Aspekten der Prozessqualität im Kollegium. So werden auch die Kolleg/innen für die Bedeutung ihres Verhaltens, von Interaktionen und Reaktionen sensibilisiert.
- Nun stellt sich allerdings die Frage, wie Veränderung in ein Kollegium kommt. Ausgehend von den Erfahrungen/Eindrücken des Walkarounds lassen sich gezielte Fortbildungen, möglichst schulintern, konzipieren.
- Hilfreich ist es, **Kolleg/innen untereinander hospitieren** zu lassen. Vor allem Hospitationsmöglichkeiten an anderen Schulen haben ein großes Potenzial: Kolleg/innen können sehen, dass andere auf eine vielleicht sehr verschiedene Weise sehr erfolgreich sind. Das kann interessante Irritationen im Hinblick auf die eigenen Grundüberzeugungen (Beliefs) und die eigene Praxis bedeuten. Damit entsteht Bereitschaft, neue Muster überhaupt erst in Betracht zu ziehen.
- Ein weitergehender Schritt – allerdings auch mit einigem organisatorischen Aufwand verbunden – ist die Einführung von sog. **Lesson Studies**. Hierbei bereiten Kolleg/innen Unterricht gemeinsam vor, beobachten die Durchführung und versuchen anschließend das Agieren zu optimieren (vgl. in diesem Zusammenhang auch Haenisch 2016 und Haenisch/Steffens 2022).
- **Schulleitungen sind gut beraten, wenn sie diese zarten Veränderungsprozesse wohlwollend, anerkennend und unterstützend begleiten, Fortschritte loben und bei Fehlern tolerant sind.**
- Wenn es gelingt, mit seinem Kollegium im Gespräch zu sein (das heißt ganz praktisch, sich sehr viel Zeit zu nehmen, um immer wieder mit einzelnen Kolleg/innen zu reden, sich auszutauschen, an ihren Erfahrungen interessiert, auf ihre Entwicklungen neugierig zu sein), ist man vermutlich auf dem Weg zu guter Schulleitung, dann praktiziert man vermutlich sehr wirkungsvoll pädagogische Führung oder Leadership. Verkürzt und zugespitzt gesagt: **Selten ist man bessere Schulleitung, als wenn man im Gespräch mit einer Lehrperson ist.**

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Fragen der Strukturqualität keineswegs zu vernachlässigen sind. Manche prozessqualitative Merkmale können sich nur bei hervorragender oder passgenauer Strukturqualität

entfalten oder wirkungsvoll zum Tragen kommen. Platt ausgedrückt: Gute Pianisten brauchen ein gutes Klavier, gute Lehrer/innen brauchen die besten Strukturen!

## Werteorientierung als Kompass

Die obigen Ausführungen haben an einigen Stellen Fragen der Werteorientierung der Schulleitung – ohne das bislang explizit hervorzuheben – tangiert. So braucht man für die Frage, welchen Zielen der Schule man welches Gewicht gibt, einen inneren Kompass. Es macht einen Unterschied, ob man seine Schule auf bestmögliche Leistung trimmt und sie nur an den erreichten Abschlussergebnissen misst, oder ob man auch gezielt sich um schwächere Schüler/innen kümmert und darauf achtet, dass sich alle Schüler/innen an der Schule wohlfühlen. Ebenso macht es einen Unterschied, ob man seine Kolleg/innen auf einer inneren Skala (leider häufig abschließend und endgültig) in gute und schlechte einteilt, ohne mit ihnen gesprochen, ihnen zugehört, mit ihnen gearbeitet und ihnen die Chance einer Entwicklung gegeben zu haben.

So ist gute Schulleitung sicher zuallererst wertschätzende Schulleitung. Wobei Wertschätzung zunächst und ganz fundamental die Anerkennung und Achtung der Würde jedes Menschen allgemein und insbesondere dessen, der mir gerade gegenübersteht – sei es ein/e Schüler/in, ein/e Kolleg/in, eine Mutter oder ein Vater, ein Flüchtlingskind –, bedeutet.

Aber Wertschätzung bezieht sich auch auf das, was z. B. die Kolleg/innen an Arbeit und Leistung erbringen. Dabei ist ein großer Teil der Arbeit der Kolleg/innen und damit auch ein großer Teil ihres Fleißes (der Unterricht, die Vorbereitung, das, was sie in einer Schulentwicklungsgruppe tun, die Gespräche, die sie ihrerseits mit Schüler/innen und Eltern führen) unsichtbar. Auch hier gilt: Wertschätzen kann ich als Schulleitung nur, wenn ich auch diesbezüglich gelernt habe, unvoreingenommen zu sehen und darüber hinaus im (stets neugierigen) Gespräch mit den Kolleg/innen bin.

Aus dieser **Grundhaltung der Wertschätzung** lassen sich weitere Merkmale guter Führung (vgl. auch Baumann, Götz 2021 und Baumann 2018) ableiten:

- I Gute Führung ist selbstkritisch und lernt permanent. Wertschätzung gegenüber anderen geht nicht zusammen mit einer unkritischen Haltung sich selbst gegenüber. Man muss sich selbst infrage stellen und auch infrage stellen lassen. Die oder der andere könnte ja recht haben. Man kann sich verrannt haben. Es ist wichtig, seinen Kurs in der Leitung der Schule immer wieder neu zu bestimmen und im Interesse der Beteiligten erforderlichenfalls Korrekturen vorzunehmen.

- I Gute Führung ist leidenschaftlich. Gute Schulleitung verfolgt ihre Ziele – allen voran eine klare, an Wertschätzung und Würde orientierte Schulentwicklung – mit Leidenschaft. Leidenschaft sorgt für Ausdauer und Verlässlichkeit. Sie kann Visionen entwickeln und kommunizieren. Sie wirkt mitnehmend. Und sie hilft Krisen zu überstehen und Rückschläge zu überwinden.
- I Gute Führung praktiziert Fehlertoleranz. Der Umgang mit Fehlern spielt gerade in einer Schule eine zentrale Rolle. Entscheidend ist zunächst, wie die Schulleitung mit Fehlern umgeht. Fehler können die Begleiterscheinung eines sehr experimentierfreudigen Kollegiums sein. Dann sind Fehler hervorragende Lerngelegenheiten. Fehler können aber auch aus anderen Gründen – Unachtsamkeit, erhöhter Stress im System etc. – entstehen. Im Idealfall kann man offen darüber reden (schon wieder das Gespräch!). Natürlich muss das Ziel sein, aus Fehlern zu lernen und den gleichen Fehler möglichst nur einmal zu machen.

Gute Schulleitung ist mit Sicherheit eine sehr komplexe Aufgabe, weit komplexer als in den obigen Ausführungen beschrieben. Doch ist es auf jeden Fall hilfreich, die beiden Dimensionen von gut (**wertschätzend + wirkungsvoll**) in der täglichen Praxis zu berücksichtigen.

## Literatur

- Agostini, E./Schratz, M./Risse, E.: Lernseits denken, erfolgreich unterrichten, Personalisiertes Lehren und Lernen in der Schule. Hamburg 2018.
- Baumann, J./Götz, T.: Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene. Weinheim, Basel 2021.
- Baumann, J.: Gute Schule braucht gute Führung, Führen im schulischen Kontext, in: LEHREN & LERNEN 44 (2018), H. 2, Villingen-Schwenningen.
- Haag, L.: Kernkompetenz Klassenführung. Bad Heilbrunn 2018.
- Haenisch, H.: Gelingensbedingungen für Unterrichtsentwicklung. In: Steffens, U./Bargel, T. (Hrsg.): Schulqualität – Bilanz und Perspektiven. Münster, New York 2016.
- Haenisch, H./Steffens, U.: Merkmale wirksamer Lehrerfortbildung – Wie Fortbildung gestaltet sein muss, damit sie nachhaltig die Schule- und Unterrichtsqualität verbessert. In: Steffens, U./Ditton, H.: Makroorganisatorische Vorstrukturierungen der Schulgestaltung. Bielefeld 2022.
- Hattie, J.: Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen. Baltmannsweiler 2014.
- Helmke, A.: Unterrichtsqualität, Erfassen, bewerten, verbessern 6/2007. Seelze.
- Schratz, M.: Schule und Unterricht lernseits denken, in: LEHREN & LERNEN 44 (2018) H. 8/9. Villingen-Schwenningen.

**Johannes Baumann**

Mitglied der Redaktion von LEHREN & LERNEN

jo.baumann@gmx.de

www.schule-geht-auch-besser.com