

# Pädagogische Führung

Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung

1 | 2026

37. Jg., PädF

ISSN 0939-0413 · G 11817

Art.-Nr. 07425601

Thema

## Wirksame Schulentwicklung in Zeiten des Umbruchs



**Von der Verwaltung zur Zukunftsgestaltung**

Wie Schulleitungen wirksam werden.

**Leadership for Learning**

Ethischer Anspruch für Menschenbildung in disruptiven Zeiten.

**Führung im Wandel**

Schulleitungshandeln im Kontext struktureller Überforderung.

Carl Link

[www.wolterskluwer-online.de](http://www.wolterskluwer-online.de)



# Wirksame Schulentwicklung in Zeiten des Umbruchs

Karin E. Oechslein

Liebe Leserinnen und Leser,

zunächst wünsche ich Ihnen im Namen der Herausgeberschaft ein gutes und erfolgreiches Neues Jahr und das Allerbeste für Ihre Schulen.

Die gesamte Gesellschaft muss sich immer mehr mit Veränderungen auseinandersetzen und lernen, mit unvorhersehbaren Entwicklungen umzugehen. Dabei stellen sich Fragen wie:

- Wie gehen Führungskräfte in Unternehmen an Veränderungen heran? Welches Führungshandeln ist hier notwendig?
- Welche weiteren visionären Perspektiven könnte es noch geben, die sich auf Führungshandeln von Schulleitungen übertragen lassen?

Hierauf haben Experten und Expertinnen versucht, Antworten zu finden, die Ihnen in der Praxis des Schulleitungshandelns vielleicht weiterhelfen könnten.

In seinem Beitrag zeigt Olaf Burow auf, wie wichtig Vernetzungen von Schulen im Sinne von »Sich anregen lassen« sind, wie wertvoll Visionen, Wertschätzung, Haltungen und Ermutigung als stabile Säulen der Schulentwicklung gelten.

Thomas Häcker ermutigt Schulleitungen, sich bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben an Kerngedanken der Resonanztheorie von Hartmut Rosa zu orientieren. Wichtig ist für Rosa ein Beziehungsmodus, eine Haltung des Hörens und Antwortens. Diese Theorie kann als ein Kompass für eine resonante Schulleitung dienen.

Michael Schratz nennt die sichere Haltung – das Wissen darum, wofür ich stehe – als das unverzichtbare

Rückgrat einer Schule. Diese innere Verankerung erscheint in unsicheren Zeiten wie diesen besonders wichtig, um jene Meta-Stabilität zu schaffen, die für Schulen erforderlich ist.

Kai Maaz betont, dass Schulleitungen in einem komplexen Gefüge von Erwartungen, Zuständigkeiten und Ressourcen agieren, das strukturell überfordert und zugleich Gestaltung eröffnet. In diesem Spannungsfeld kann Schule ein Ort aktiver Entwicklung werden. Wirksame Schulleitung ist dann Führung als Beitrag zur lernenden Systemsteuerung; Zukunftsorientierte Verantwortliche begreifen Unsicherheit als Normalfall und Entwicklung als Daueraufgabe.

Olivier Inhelder aus der Schweiz baut eine Führungsakademie auf und setzt dabei auf Schulleitungs-Communities und Netzwerke – digital und in Präsenz. Sie können Schulleitungen spürbar unterstützen, wenn sie arbeitsorientiert, moderiert und vertrauenswürdig gestaltet sind. Der Weg ist dabei klar: weg vom Einzelkämpfertum, hin zur geteilten Führungserfahrung, in welcher Wissen, Materialien und auch die emotionale Last gemeinsam getragen werden.

Für Sven Winkler bedeutet Führung in Zeiten des Umbruchs, die Balance zu halten zwischen Steuerung und Vertrauen, zwischen Richtung und Offenheit. Schulleitung wird weniger zur Instanz der Kontrolle als vielmehr zur Gestalterin gemeinsamer Lernprozesse.

Zu den Führungsaufgaben gehören nach Dennis Sawatzki Kommunikation, Konfrontation und Konflikt-

kompetenz. Wichtig ist besonders ein fragender Kommunikationsstil, zu dem auch »unbequeme« Fragen gehören, damit Entwicklung und Veränderung auf allen Seiten entstehen kann.

Karin Oechslein beschreibt eine visionäre Schulentwicklung, in der gemeinsam mit Kollegium, Schülerinnen, Schülern und Eltern Vision, Mission und Werte entwickelt und in konkrete Maßnahmen übersetzt werden. Sie verweist auch auf das Projekt »Your vision Schule in NRW«.

Die Zukunftsstudie Schulmanagement 2025 des Wolters Kluwers Verlags Deutschland möchte unter Beihilfe verschiedener Experten und Expertinnen aktuelle Entwicklungen in Schule sichtbar machen, Diskurse anregen und praxisnahe Impulse geben. Sie beleuchtet nicht nur, wie Schulleitungen Digitalisierung und KI in ihren Alltag integrieren, sondern sie widmet sich auch einem sehr wichtigen Bereich – dem rechtlichen Handlungsfeld schulischer Führung.

Als Schule, die für den diesjährigen Demokratiepreis der Robert-Bosch-Stiftung und der Heidehof-Stiftung nominiert wurde, stellt sich der Campus di Monaco aus München in einem zukunftsweisenden Beitrag vor.

Schließlich runden eine hochinteressante Rezension von Thomas Häcker und ein KI-gestütztes Pro & Contra dieses Heft ab.

Viel Freude und Gewinn beim Lesen,

Ihre Karin E. Oechslein

*K. Oechslein*



## Von der Verwaltung zur Zukunftsgestaltung

4

Forschungen belegen seit Jahren: Gute Schulen haben gute Schulleitungen.



## Leadership for Learning

11

Die Offenheit des Lernens für die entstehende Zukunft spielt im Zeitalter der Digitalität eine immer größere Rolle.

## Editorial

Karin E. Oechslein

### Wirksame Schulentwicklung in Zeiten des Umbruchs

1

## Thema

Olaf-Axel Burow

### Von der Verwaltung zur Zukunftsgestaltung: Wie Schulleitungen wirksam werden

4

Für die Zukunft der Schule müssen Heranwachsende mit Zukunftskompetenzen ausgestattet werden.

Thomas Häcker

### Schule leiten und entwickeln – Mit Resonanz

8

Schule ist heute von außen und innen unter Druck geraten.

## Thema

Michael Schratz

### Leadership for Learning als ethischer Anspruch für Menschenbildung in disruptiven Zeiten

11

Die Auswirkungen der krisenhaften Erscheinungen in den letzten Jahren haben zu einem tiefgehenden Wandel geführt.

Kai Maaz

### Führung im Wandel – Schulleitungshandeln im Kontext struktureller Überforderung

15

Schule befindet sich in einer Phase permanenter Transformation.

Olivier Inhelder

### KI oder Community – Warum Schulleitungen beides brauchen

18

Schulleitungen stehen unter hohem Druck: zahlreiche Projekte, laufende Ad-hoc-Anliegen, heikle Gespräche.



## Führung im Wandel

15



## Führen im Umbruch

22



## Wie eine Schule in Zeiten des Umbruchs und multipler Krisen Haltung zeigt

35

Die aktuelle Überforderung des Bildungssystems ist Ausdruck systemischer Spannungen.

Kaum ein gesellschaftlicher Bereich ist derzeit so stark von Veränderung betroffen wie Schule.

Inklusives und ganztägliches Setting fördert Chancengerechtigkeit unabhängig vom sozioökonomischen Status.

3

## Thema

Sven Winkler

### Führen im Umbruch – Wie Schulleitungen Orientierung, Stabilität und Entwicklung zugleich sichern

22

Digitalisierung, gesellschaftliche Transformation, ökologische Krisen, demografischer Wandel.

Dennis Sawatzki

### Professionelle Kommunikation durch Fragen und Konfliktkompetenz

25

Professionelle Kommunikation bedeutet, die entscheidenden Fragen zu stellen und eine Konfliktkompetenz zu entwickeln.

### Gerda Sandner und Bertram Güntsch Schulmanagement im Wandel: Digitalisierung, Recht und KI im Fokus

29

Die »Zukunftsstudie Schulmanagement 2025 – Digitalisierung im Schulleitungsalltag«

## Thema

Karin E. Oechslein

### Wirksame Schulleitungen brauchen eine Vision in Zeiten der Umbrüche

32

Schule von heute steht in ständigem Wandel. Täglich neue Strömungen, Herausforderungen, Ideen, Projekte, Probleme.

## Schulporträt

Antonia Veramendi

### Wie eine Schule in Zeiten des Umbruchs und multipler Krisen Haltung zeigt

35

Dies ist das Portrait einer zukunftsorientierten Schule, die Teilhabe ermöglicht und solidarische Haltung erlernbar macht.

## Service

### Zuhören. Die Kunst, sich der Welt zu öffnen

38

## PädF-Kontrovers

Karin E. Oechslein

### Schulleitungen bekommen regelmäßig neue Vorgaben – ist Abwarten die beste Option, weil sich viele Dinge von selbst erledigen?

39

### Vorschau & Impressum

40

### Buchen Sie jetzt Ihre Anzeige in der nächsten Ausgabe!

So erreichen Sie den Anzeigenverkauf:  
Tel.: 0351 424470-10 oder per E-Mail:  
torsten.scharfe@scharfe-media.de



# Professionelle Kommunikation durch Fragen und Konfliktkompetenz



Friedemann Schulz von Thun werden bekannt und vielleicht auch vertraut sein. Dennoch stellt sich hier die Frage nach dem Grad an Wissen, Kompetenz und Performanz – oder anders ausgedrückt: nach den Unterschieden zwischen Kennen, Können und Handeln.

Doch noch bevor kommunikationstheoretisches Wissen in praktische Fertigkeiten überführt und in konkretes Handeln transferiert werden kann, muss geklärt werden, welche der unzähligen Modelle, Theoreme und Axiome hier überhaupt handlungsleitend wirken sollen. Und hierauf gibt es in der Lehrkräftebildung und oft auch in Schulleitungsqualifizierungen keine eindeutige oder gar hinreichende Antwort. Das erscheint mir auch verständlich, wenn wir an die Vielzahl koexistierender, zuweilen konkurrierender Ansätze wie Systemtheorie, Transaktionsanalyse (TA), Gewaltfreie Kommunikation (GfK), klientenzentrierte Gesprächsführung, themenzentrierte Interaktion (TZI) u.a. denken.

Um einen Fokus setzen zu können, hilft die Frage nach dem eigenen Erkenntnisinteresse, nach dem konkreten Bedarf und den realen Anwendungsfeldern. Schließlich geht es niemals um ein Kommunikationsmodell um des Kommunikationsmodells willen. Und am Ende finden sich sicherlich in jedem Modell oder Konzept hilfreiche Ansätze. Daher ist das Wozu entscheidend:

Geht es der Schulleitung um ihren Führungsstil, um die kollegiale Zusammenarbeit, um ihr schulisches Sitzungsmanagement oder um die Kommunikationskultur im Allgemeinen? Möchte sie niedrigschwellige Kommunikationsräume öffnen, eine wertschätzende Kommunikation fördern, Kommunikation zur Verbesserung pä-

**Professionelle Kommunikation bedeutet, die entscheidenden Fragen zu stellen und eine Konfliktkompetenz zu entwickeln. Schulleitungen haben vielfältige und höchst anspruchsvolle Aufgaben zu erledigen. In Zeiten vielfältiger Umbrüche kommt die Aufgabe des Change Managements noch hinzu. Doch Veränderung lässt sich nicht einfach beauftragen. Hier sind schon deutlich komplexere Kommunikationskompetenzen gefragt.**

*Dennis Sawatzki*

Ich blicke in diesem Beitrag als Fortbildungsmoderator, Schulentwicklungsberater, systemischer Coach und Supervisor aus einem praxisorientierten Blickwinkel auf das Thema. Meine wissenschaftliche Perspektive aus den Feldern der (Kommunikations-)Psychologie und der (Gesprächs-)Linguistik laufen nur im Hintergrund mit. Im Fokus steht ein praktikabler Leitfaden, mit dessen Hilfe Schulleitungen Ihre Bedarfe und Entwicklungsbereiche identifizieren können. Letztlich *gründen* viele schulische Herausforderun-

gen *auf* und *münden in* Kommunikation. Daher schwingt durchgängig die Frage mit, wie zugunsten einer erfolgreichen Schulentwicklung eine professionelle und wirksame *Kommunikation* sichergestellt werden kann. Und hierzu gehört auch die *Konfrontation*.

## **Ziele, Zielgruppen und Kommunikationsstrukturen**

Kommunikationstheorien wie das Organon-Modell von Karl Bühler, die fünf Axiome von Paul Watzlawick oder das Vier-Seiten-Modell von



dagogischer Geschlossenheit einsetzen oder hierarchisches Denken abbauen? Geht es um die Kommunikation mit oder zwischen Mitarbeitenden und Kolleg:innen, zu Eltern/Erziehungsberechtigten, mit oder zwischen den Schülerinnen und Schülern oder zu externen Netzwerkpartner:innen, Beratungsstellen oder Stakeholdern? Soll die mündliche oder die schriftliche Kommunikation professionalisiert werden, geht es um synchrone oder asynchrone Kommunikationsformate, sollen digitale Kommunikationskanäle reflektiert und dosiert eingesetzt werden?

All diese Fragen – nach den Zielen, den Zielgruppen und den Kommunikationsstrukturen – liefern Anhaltspunkte, um Entwicklungsfelder zu definieren und Instrumente passgenau auszuwählen.

### Impulsfragen

Nachfolgend wird ein Leitfaden mit zahlreichen Impulsfragen formuliert, der Schulleitungen dabei helfen kann, ihre Kommunikation zu professionalisieren, ihre Bedarfe zu identifizieren und hieraus Entscheidungen und Maßnahmen abzuleiten. Diese Impulsfragen können individuell oder im Team reflektiert, diskutiert und kommunikativ validiert werden.

### Anlass & Anliegen

**Anlass:** Gibt es einen bestimmten Anlass, auf das Thema Kommunikation an unserer Schule zu blicken? Oder anders formuliert: Wer oder was hat uns dazu veranlasst, das Thema auf unsere Agenda zu setzen? Gibt es aktuelle oder jüngere Ereignisse, Aussagen oder Verhaltensweisen von Mitgliedern der Schulgemeinschaft, eigene Beobachtungen und Interpretationen der Schulleitung, Rückmeldung und Resonanz von außen, die uns auf das Thema aufmerksam gemacht haben?

**Anliegen:** Was liegt im Augenblick an unserer Schule besonders an? Was hat das konkret mit Kommunikation zu tun? Welche Aufgaben und Herausforderungen binden derzeit besonders viel Zeit, Fokus oder andere Ressour-

cen? Um wessen Anliegen handelt es sich? Um eines der Schulleitung? Des Kollegiums? Der Schülerschaft? Wie klar können wir dieses Anliegen benennen? Und gehen wir davon aus, dass es auch andere Akteursgruppen und Personen unserer Schulgemeinschaft benennen könnten?

### Veränderungswunsch & Ziel

**Veränderungswunsch:** Was möchten wir verändern – und warum? Wer möchte das verändern? Und wer nicht? Woran würden wir eine Veränderung erkennen? Wer würde als erstes feststellen, dass sich etwas verändert hat? Wie groß ist der Veränderungswunsch? Und wodurch wird er geprägt? Ist er gleichzeitig mit einem Veränderungsdruck verbunden? Ist das, was wir verändern möchten, auch veränderbar?

**Ziel:** Welches Ziel leiten wir daraus ab? Wie lautet es genau? Ist es spezifisch und realistisch? Wer findet dieses Ziel attraktiv und wer nicht? Ist es ein gemeinschaftliches Ziel oder ein individuelles? Ist es von außen vorgegeben oder von innen heraus erwachsen? Konkurriert es mit anderen Zielen? Oder lässt es sich mit anderen Zielen synergetisch verknüpfen? Ist es voraussetzungsreich, also: Müssen erst andere Ziele erreicht werden? Wie transparent ist dieses Ziel innerhalb der Schulgemeinschaft? Woran ließe sich erkennen und überprüfen, ob das Ziel erreicht wurde?

### Kontext & Rahmen

**Kontext:** In welcher Situation befindet sich unsere Schule? Welche strukturell oder personell relevanten Veränderungen gab es in den zurückliegenden drei, zwölf und 24 Monaten? Wofür steht unsere Schule im Besonderen? Wie sind wir als Schulleitung konstituiert? Welches Standing haben wir innerhalb der Schulgemeinschaft? Welche Rolle spielt unsere Schulleitung bei Veränderungen?

**Rahmen:** Welche Rahmenbedingungen liegen vor? Mit welchen Einschränkungen haben wir als Schule umzugehen? Und welche Frei- und

Spielräume haben wir? Mit welchen Vorgaben und Erwartungen haben wir uns innerhalb der Schulgemeinschaft und von außerhalb auseinanderzusetzen? Wie sind wir in der Vergangenheit mit diesen Rahmenbedingungen umgegangen? Und wie gedenken wir dies künftig zu tun?

### Beteiligte & Betroffene

**Beteiligte:** Wer ist an der Formulierung, Verfolgung und Erreichung unseres Ziels beteiligt? Wer trägt dafür Verantwortung und wer ist wofür zuständig? Wer setzt sich mit welchen Motiven und Qualitäten für das Ziel ein?

**Betroffene:** Wer ist davon betroffen, wenn wir unser Ziel (nicht) erreichen? Wer muss über das Ziel informiert werden? Mit welchen Reaktionen rechnen wir? Haben wir die Betroffenen zum Ziel befragt? Oder sie gar an dessen Formulierung beteiligt? Wie können wir generell Betroffene zu Beteiligten machen? Wie können wir deren Perspektiven einbeziehen?

### Muster & Ausnahmen

**Muster:** Wann hatten wir schon mal ähnliche Ziele? Welche wiederkehrenden Muster erkennen wir in der aktuellen Lage? Was kommt mir/uns »irgendwie bekannt« vor? Wie reagiert unsere Schule auf vergleichbare Situationen? Welche Phänomene treten wiederholt auf?

**Ausnahmen:** Wenn wir an die identifizierten Muster denken: Wann war es denn schon mal anders? Was war dann anders? Und woran könnte das gelegen haben? Wenn es regelhaftes Verhalten oder typische Reaktionen gibt: Wo begegnen uns Unterschiede und Ausnahmen?

### Beobachtungen & Hypothesen

**Beobachtungen:** Was beobachten wir an uns selbst und bei anderen in Bezug auf unser Ziel? Welche Abläufe und Kommunikationsweisen begleiten die aktuelle Situation? Was können wir hören, sehen, lesen oder fühlen? Welche Verhaltens- und Reaktionsweisen, Aussagen oder Veränderungen bringen

wir mit der derzeitigen Situation in Verbindung?

**Hypothesen:** Wie interpretieren wir die Beobachtungen? Worauf führen wir bestimmte Haltungen und Handlungen zurück? Was bedeuten sie für unser Ziel? Was könnte hilfreich sein, um unserem Ziel näher zu kommen? Und was sollten wir lieber sein lassen?

### Ressourcen & Kompetenzen

**Ressourcen:** Über welche Ressourcen verfügen wir an unserer Schule und in unserer Schulleitung? Welche Finanzen, Materialien, Räume, Zeitbudgets oder Personen stehen uns zur Verfügung?

**Kompetenzen:** Mit welchen Kompetenzen sind wir innerhalb unserer Schulgemeinschaft und unserer Schulleitung ausgestattet? Welche verborgenen Fähigkeiten könnten wir entdecken? Welche vorhandenen Kenntnisse innerhalb der Schulleitung, des Kollegiums, der Schülerschaft, der Elternschaft oder des Unterstützernetzwerkes unserer Schule könnten wir aktivieren?

### Maßnahmen & Interventionen

**Maßnahmen:** Welche Ideen haben wir, um uns unserem Ziel anzunähern? Welche konkreten Maßnahmen kommen uns in den Sinn? Was halten wir für vielversprechend und was sollten wir unbedingt ausprobieren? Welche Aktivitäten sind damit verbunden? Und wer muss daran beteiligt sein und ist dafür verantwortlich?

**Interventionen:** Was tun wir auf welche Weise? Was kommunizieren wir auf welchem Wege ins Kollegium und in die Schulgemeinschaft? Welche Methoden und Strategien wenden wir hierfür an? Was lassen wir laufen und wo gehen wir »dazwischen«? Welche Muster durchbrechen wir und wie erproben wir neue Verhaltensweisen?

### Wirkung & Auswirkung

**Wirkung:** Wie überprüfen wir für uns, welche Maßnahmen wirksam sind? Wie messen wir den Grad der Wirksamkeit? Wie gleichen wir unsere Einschätzung mit den Wahrnehmungen in unserer Schulgemeinschaft ab?

Wann gilt unser Ziel als erreicht – und was bedeutet das dann?

**Auswirkung:** Wie halten wir nach, welchen weiteren Wirkradius die getroffenen Maßnahmen haben? Wie dokumentieren wir Erkenntnisse und Ergebnisse? Wie gehen wir mit Rückschlägen, Misserfolgen oder Stagnation um? Welche Vorteile und Fortschritte haben unsere Maßnahmen gebracht? Und unter Umständen auch welche Nachteile oder neuen Probleme?

### Höfliche Zurückhaltung als Kommunikationsproblem und Entwicklungsverhinderer

Erfolgreiche Kommunikation schlägt sich bspw. in Produktivität, Effizienz oder Arbeitszufriedenheit nieder. Umgekehrt korreliert eine höhere Zufriedenheit jedoch nicht zwangsläufig mit besseren Leistungen oder arbeitsökonomischen Ergebnissen.

Ein Beispiel: Eine Schulleitung wünscht sich eine insgesamt höhere Beteiligung an ihren Schulentwicklungsaktivitäten. Sie formuliert das Ziel, das Engagement des Kollegiums quantitativ und qualitativ verbessern zu wollen. Die Schulleitung beschreibt das Muster, dass sich Kolleg:innen bei neuen oder zusätzlichen Aufgaben gerne »wegducken« oder die Arbeit stets bei denselben Verdächtigen landet. Passend hierzu lassen sich typische Aussagen vernehmen wie »Ihr macht das schon.«, »Du bist darin viel kompetenter.«, »Ich traue mir das gar nicht zu.« oder »Ich möchte euch da nicht zwischenfunken.«, welche die Hypothese zulassen, dass es an psychologischer Sicherheit, echter Partizipation oder klarer Verantwortungsverteilung mangelt.

Höfliche Zurückhaltung kann hierbei die Funktion erfüllen, den sozialen Frieden nicht zu gefährden und sich zugleich zu schützen oder zu schonen. Schulleitungen können hierbei folgende Dos und Don'ts beachten:

– Höflichkeit nicht mit Harmonie verwechseln. Sie kann auch Ausdruck von Unzufriedenheit und Ohnmacht sein.

– Freundlichkeit bedeutet nicht unbedingt Ehrlichkeit. Vielleicht ist die Freundlichkeit strukturell bedingt (durch Abhängigkeiten oder Hierarchien) und verhindert ehrliche Rückmeldungen.

– Die unterschiedlichen Akteur:innen können je eigene »Handlungslogiken« haben (Armin Nassehi). Manchen geht es vielleicht um Macht(erhalt), anderen um Leistung, um Empathie oder um Sicherheit. Zwischen diesen Logiken braucht es eine Vermittlung. Die Schulleitung kann als Mittler fungieren, handelt jedoch nach ihren eigenen Logiken und ist Teil des Systems.

– Besonders die Reibung kann neue Energien freisetzen. Wenn es keine Diskussions- und Streitkultur gibt, werden Konflikte auf »Nebenkriegsschauplätzen« ausgetragen, es entsteht eine Problemtrance oder es erfolgen »innere Kündigungen«.

– Die Komfortzone bewahrt das Bestehende. Erst außerhalb dessen finden Entwicklung und Veränderung statt. Innovation kann ausgebremst oder zu einem Zufallsprodukt werden.

– Ohne Konflikte gibt es keinen echten Change (Klaus Eidenschink). Denn der Konflikt führt zur notwendigen Destabilisierung des Bestehenden, damit es sich entwickeln und verändern kann.

### Mögliche Maßnahmen und Interventionen von Schulleitungen

– Vier-Augen-Gespräche: Auch und insbesondere mit denjenigen, die am meisten zweifeln, besonders zurückhaltend sind oder regelrecht genervt wirken.

– Fragen stellen statt überreden zu wollen: Hören Schulleitungen aufmerksam zu und machen sich kundig, warum sich Kolleg:innen verhalten, wie sie sich verhalten, so können sie ein besseres Verständnis entwickeln und besser für Verständigung sorgen. Schließlich steckt hinter jedem Verhalten ein Bedürfnis, das erfüllt werden möchte.



- Daten erheben: Oft sind es die lauterer Menschen, die eine gewisse Objektivität für sich beanspruchen. Durch anonyme Umfragen und geschützte Räume gelangen Schulleitungen an sehr viel aussagekräftigere und belastbarere Informationen.
- Eigene Beobachtungen anbieten: Die Schulleitung hat keine Deutungshoheit aufgrund ihrer höhergestellten Position. Es geht um unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen, die nicht besser oder schlechter, falsch oder richtig sind. Erst der Dialog darüber – auf Augenhöhe, neugierig und ergebnisoffen – signalisiert echtes Interesse. So können eigene Beobachtungen und Rückmeldungen leichter angenommen werden.
- Nach Mustern suchen statt nach Schuldigen: Wer Muster entdeckt, kommt der Veränderung bereits viel näher. Denn im Muster steckt das Vertraute. Wenn die Veränderung das Vertraute gefährdet, muss die Sicherheit anderweitig erzeugt werden.
- Widerstände als Teil und nicht als Gegenteil der Veränderung anerkennen: Weigerung und Widerstand sind eine Phase (oder Vorstufe) der Akzeptanz und Veränderung (Elisabeth Kübler-Ross).
- Auf den Ripple-Effekt vertrauen (Sigal Barsade): Kleine Maßnahmen können große Kreise ziehen. Daher geht es vielleicht gar nicht um den »ganz großen Wurf« oder die disruptive Veränderung, sondern um Quick Wins, eine Schulleitung mit Vorbildfunktion, anschlussfähige Good-Practice-Beispiele und Räume, in denen Veränderung sich anbahnen, erprobt und reflektiert werden darf.
- Regulationskompetenz aufbauen: Es geht nicht darum, Konflikte »abzuschaffen«, zu unterdrücken oder zu lösen, sondern zu entscheiden, wann man sie als Leitung schürt und wann beruhigt.

### Fazit

Schulleitungen sind pädagogische Führungskräfte. Zu den Führungsauf-

gaben gehören Kommunikation, Konfrontation und Konfliktkompetenz. Diese können leicht mit Autorität, Dominanz und Delegation verwechselt werden. Führen auf Augenhöhe kann sich darin zeigen, die formal höhergestellte Position für einen dienenden Ansatz zu nutzen (Servant Leadership), und zwar den Mitarbeitenden und der Schulentwicklung dienend. Dies lässt sich besonders authentisch über einen fragenden Kommunikationsstil ausgestalten. Hierzu gehören jedoch auch die »unbequemen« Fragen, damit Entwicklung und Veränderung auf allen Seiten entstehen kann. Genau darin zeigt sich die Professionalität in der Kommunikation. ■



**Dennis Sawatzki**

Geschäftsführung, Institut für Schulentwicklung und Hochschuldidaktik GmbH, Bochum

# Aus der Praxis für die Praxis!

Der Leitfaden bietet Schulleitungen, Schulaufsicht, Bildungspolitik, Lehrerbildungseinrichtungen, Schulentwicklungsberater:innen und reforminteressierten Lehrkräften wegweisende Anstöße, Planungshilfen, Strategien und Arbeitsvorlagen zur Effektivierung des schulischen und unterrichtlichen Innovationsmanagements.

### Aus dem Inhalt:

- die Tücken von Schulreformen: Umsetzungsprobleme und Grenzen der Selbsterneuerung
- Gelingensbedingungen nachhaltiger Schulentwicklung: Alltagstauglichkeit, Lehrerentlastung, Steuerungsteams, Netzpläne, kooperatives Arbeiten, systematisches Vorgehen etc.

Auch im Handel erhältlich



Wolters Kluwer



ISBN 978-3-556-09951-3,  
€ 59,-

**Onlineausgabe ca. € 3,02 mtl.**  
(im Jahresabo zzgl. MwSt)

**Mehr Infos:**

[shop.wolterskluwer-online.de](https://shop.wolterskluwer-online.de) →