



Rheinland-Pfalz

PÄDAGOGISCHES  
LANDESINSTITUT

# DIE ERSTEN 100 TAGE ALS SCHULLEITERIN/SCHULLEITER

Anregungen und Impulse für einen guten Start



<http://zfs.bildung-rp.de>

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz  
Butenschönstr. 2  
67346 Speyer

[pl@pl.rlp.de](mailto:pl@pl.rlp.de)  
[www.pl.rlp.de](http://www.pl.rlp.de)

**Autor:**

Michael Pelzer, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz

**Skriptbearbeitung:** Angela Glöckner, Michael Pelzer, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz

**Umschlaggestaltung:** Silvia Kuhn, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz

**Hinweise und Lizenz:**

Stand: 25.08.2020

Dieses Werk und dessen Inhalte sind – sofern nicht anders angegeben – lizenziert unter CC BY SA 4.0. „Die ersten 100 Tage als Schulleiterin/Schulleiter“ von Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz

Der Lizenzvertrag ist hier abrufbar: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>.

Die Handreichung richtet sich an neue Schulleiterinnen und Schulleiter. Die aktuelle Version finden Sie unter [www.zfs.bildung-rp.de](http://www.zfs.bildung-rp.de).



# Inhalt

Einleitung	1
Aufgaben und Rollen	2
Relevante Personen und Gruppen	4
Erwartungen und Wünsche an die neue Schulleiterin/den neuen Schulleiter	5
Führungsleitbild und Führungsgrundsätze	6
Robuste, tragfähige Beziehungen	7
Kulturbildung	7
Prioritätensetzung: Das Eisenhower-Prinzip	8
Die vier Seiten einer Nachricht	9
Perspektivenwechsel – Gesprächsvorbereitung	10
Das Eisberg-Modell	12
Umgang mit Dilemmata	13
Work Life Balance	14
Die Schule kennenlernen – und weiterentwickeln	15
Aufgaben und Tätigkeiten der ersten 100 Tage	16
Netzwerke	19
Besonderheit: Neue Schulleiterin/neuer Schulleiter in Zeiten von Corona	19
Eine Geschichte zum Nachdenken	21
Weitere Unterstützung...	22
Kleine Literaturlauswahl	22
Autor	22

# Einleitung

Auf neue Schulleiterinnen und Schulleiter kommen viele Aufgaben zu, mit denen sie bisher nicht oder nur wenig betraut waren. Gleichzeitig stehen sie, besonders am Anfang der Tätigkeit, unter besonderer Beobachtung der Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und anderer Personen.

Diese Broschüre möchte einerseits einen Überblick über anstehende Aufgaben und andererseits den Leserinnen und Lesern Anregungen und Impulse geben, ihren Anfang zu planen und zu gestalten:

- Wie führe ich mich in der Schule ein?
- Wie lerne ich möglichst schnell und gut meine neue Schule kennen?
- Welche wichtigen Ansprechpartnerinnen und -partner habe ich in der Schule und in deren Umfeld?
- Welche Erwartungen werden an mich gerichtet?
- Welche Aufgaben gehe ich gleich an, welche später?
- Wovon sollen die ersten 100 Tage meiner Arbeit geprägt sein?

Zentral ist mit der Übernahme der Leitungsfunktion auch ein Rollenwechsel von der Lehr- zur Führungskraft verbunden. Es gilt also neben den neuen Aufgaben auch, immer wieder die eigene Rolle in den Blick zu nehmen und diese bewusst zu gestalten.

An vielen Stellen der Broschüre sind Reflexionsfragen oder -impulse eingefügt. Jede Schule und die darin agierenden Personen sind anders, so dass keine „allgemeingültigen Rezepte“ angeboten werden können. Konkret auf das eigene System bezogene Reflexionen können aber dazu beitragen, die Anregungen und Impulse dieser Broschüre so gut wie möglich auf die eigene Situation zu übersetzen.

## **Anregungen zur Reflexion**

- Was ist mir besonders wichtig beim Lesen dieser Broschüre?
- Womit habe ich mich schon im Vorfeld (vor der Bewerbung, seit der Zusage...) im Hinblick auf meine neue Führungsrolle beschäftigt?
- Welche Themen sollte ich noch (mehr) in den Blick nehmen?

# Aufgaben und Rollen

Die Aufgaben und Rollen einer Schulleiterin und eines Schulleiters sind sowohl im Stellen- und Anforderungsprofil als auch in der Dienstordnung<sup>1</sup> beschrieben.

Im rheinland-pfälzischen „Allgemeinen Stellen- und Anforderungsprofil für die Schulleiterin und den Schulleiter“<sup>2</sup> werden insbesondere folgende **Kernaufgaben** aufgeführt:

- *„Durchführung des Bildungs- und Erziehungsauftrages der Schule,*
- *Initiierung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung, insbesondere Weiterentwicklung des Qualitätsprogramms,*
- *Moderation sowohl von Abstimmungen als auch von Prozessen und deren Steuerung,*
- *Beratung, Unterstützung und Führung der Lehrkräfte bei ihrer pädagogischen Arbeit,*
- *Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern,*
- *Kooperation mit dem Schulträger, außerschulischen Partnern und Schulaufsicht,*
- *Umsetzung von Personalentscheidungen, die der Schule übertragenen wurden, und Mitwirkung an weiteren Personalmaßnahmen,*
- *Konfliktregelung,*
- *Führung der laufenden Verwaltungsgeschäfte,*
- *Repräsentieren der Schule“.*

Allein daraus wird schon deutlich, wie vielfältig die Aufgaben einer Schulleiterin oder eines Schulleiters sind. Es geht um Pädagogik, Beratung, Schulentwicklung, Qualitätssicherung, Personalführung und -entwicklung, Kooperation, Kommunikation, Organisation, Verwaltung, Repräsentation ...

## Anregungen zur Reflexion

- Welche Aufgaben einer Schulleiterin/eines Schulleiters sind für mich besonders reizvoll?
- Welche weniger?
- Wie gehe ich mit dieser Erkenntnis um?

<sup>1</sup> [https://www.schulrecht-rlp.de/index.php/DO-Schulen\\_2019#2\\_Schulleiterinnen\\_und\\_Schulleiter.3B\\_Schulleitung](https://www.schulrecht-rlp.de/index.php/DO-Schulen_2019#2_Schulleiterinnen_und_Schulleiter.3B_Schulleitung) – abgerufen am 20.08.2020

<sup>2</sup> <https://bm.rlp.de/de/service/stellenangebote/allgemeine-stellen-und-anforderungsprofile/> - abgerufen am 28.07.2020

An gleicher Stelle werden verschiedene **Kompetenzen** formuliert, die von Schulleiterinnen und Schulleitern erwartet werden:

- *„Fach- und Sachkompetenz (vor allem fundierte Kenntnisse über die Qualität von Unterricht und über angemessenes erzieherisches Handeln; Fähigkeit, die Schule zu verwalten und Verwaltung zur Förderung und Entwicklung der Schule einzusetzen),*
- *Sozial- und Kommunikationskompetenz (vor allem die ausgeprägte Fähigkeit zum Kommunizieren und Kooperieren mit schulischen und außerschulischen Gremien sowie Institutionen; Kritik- und Konfliktfähigkeit),*
- *Führungskompetenz (vor allem die Fähigkeit, das kreative Potential eines Kollegiums zu erkennen, zu nutzen und zu fördern),*
- *Prozess-, Teamentwicklungs- und Steuerungskompetenz (neue und bekannte Abläufe und Prozesse selbstständig und eigenverantwortlich unter Berücksichtigung neuer Prinzipien steuern und gestalten; Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln),*
- *Medienkompetenz (insbesondere in den Bereichen der informations- und kommunikationstechnologischen Anwendungen, Schulverwaltungssoftware und Unterrichtssoftware)“.*

Hinzufügen möchten wir gern noch eine „Persönliche Kompetenz“, die sich in Aspekten wie Resilienz, Umgang mit Belastungen, Haltung, Werte etc. ausdrückt.

#### **Anregungen zur Reflexion**

- Über welche Kompetenzen verfüge ich bereits, die für meine Schulleitungstätigkeit besonders hilfreich sein könnten?
- Welche Kompetenzen möchte ich noch weiter entwickeln?
- Wie könnte ich die schon vorhandenen Kompetenzen gewinnbringend einsetzen?
- Woran sehe ich/sehen andere das?

# Relevante Personen und Gruppen

Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten mit vielen anderen Personen und Gruppen zusammen. Einige der wichtigsten seien hier exemplarisch genannt:

- Schulleitungsteam
- Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte
- Sekretärin und Hausmeister
- Schülerinnen und Schüler
- Eltern
- Schulaufsicht
- Schulträger
- Kooperationspartnerinnen und -partner.

Die genannten Personen und Gruppen gibt es an jeder Schule. Und genauso gibt es an jeder Schule individuell weitere relevante Partnerinnen und Partner. Die Vorgängerin/der Vorgänger oder die Stellvertreterin/der Stellvertreter können wichtige Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner sein, um diese zu erkennen. Die Gelegenheit, sich ausführlich informieren zu lassen, sollte also genutzt werden, sofern sie besteht – und trotzdem sollte man als neue Führungskraft offen und unvoreingenommen bleiben und sich einen eigenen Eindruck verschaffen.

## **Anregungen zur Reflexion**

- Welche relevanten Personen und Gruppen gibt es an meiner neuen Schule?
- Welche Personen/Gruppen sind mir vielleicht schon begegnet?
- Welche begegnen mir vielleicht erst im Lauf der Zeit oder werden mir erst später, z. B. in Gesprächen, bewusst?

# Erwartungen und Wünsche an die neue Schulleiterin/den neuen Schulleiter

Alle diese Personen und Gruppen haben Erwartungen und Wünsche an die neue Schulleiterin/den neuen Schulleiter. Vielleicht sogar solche, die vorher nicht erfüllt wurden. Es kann sehr hilfreich sein, im Vorfeld neben der Frage nach den relevanten Personen und Gruppen über deren mögliche Erwartungen nachzudenken:

- Welche Erwartungen könnte wer an mich als neue Schulleiterin/neuen Schulleiter haben?
- Wie möchte ich mit diesen Erwartungen umgehen?

Beispiele für Personen/Gruppen und deren vermutete Erwartungen könnten sein:

Personen/ Gruppen	vermutete Erwartungen	möglicher Umgang mit den Erwartungen
Lehrkräfte	Die neue Schulleitung sollte nicht zu viel verändern, denn schließlich läuft ja alles gut.	Zunächst interessiert beobachten, aufnehmen, zuhören. Sehr genau abwägen, was sofort geändert werden muss und was Zeit hat. Notwendige Veränderungen gemeinsam mit den Betroffenen umsetzen und diese „mitnehmen“.
Personalrat	Die neue Schulleitung ist kooperativ und lässt mit sich reden.	Ganz am Anfang schon auf den Personalrat zugehen, ein erstes Gespräch vereinbaren. Hierbei kann auch schon über gemeinsame Vorstellungen zur Zusammenarbeit gesprochen werden. Offen sein und dennoch konstruktiv kritisch miteinander diskutieren.
Schulträger	Die neue Schulleitung sorgt endlich dafür, dass die Schule Ganztagschule wird.	Grundsätzliche Bereitschaft und Interesse signalisieren, gleichzeitig jedoch auch klar machen, dass das nur gemeinsam mit dem Team möglich ist.
Schülerinnen und Schüler	...	...
Eltern und Erziehungsberechtigte	...	...
...	...	...

Anschließend könnten noch weitere Überlegungen hilfreich sein: Existieren diese Erwartungen wirklich? Oder sind es Erwartungserwartungen? Dabei handelt es sich um einen Begriff aus der soziologischen Systemtheorie: man erwartet, dass eine andere Person von einem ein bestimmtes Verhalten erwartet – und das ist vielleicht gar nicht so. Ein schönes [Beispiel von Niklas Luhmann](#) findet sich [auf YouTube](#).

So unterschiedlich, wie Personen sind, so unterschiedlich sind häufig auch deren Erwartungen. Vielleicht haben die im vorigen Abschnitt angeregten Überlegungen ja sogar zur Erkenntnis geführt, dass es sehr gegensätzliche Erwartungen gibt oder geben könnte. Wie soll man als neue Füh-

rungskraft damit umgehen? Auf keinen Fall: sofort darauf eingehen und Zusagen aussprechen. Zunächst ist es wichtig, sich ein umfassendes Bild zu verschaffen.

#### **Anregungen zur Reflexion**

- Welche Erwartungen vermute ich bei den Personen und Gruppen, die ich mir in der vorherigen Reflexion vor Augen geführt habe?
- Woran mache ich meine Vermutung, dass diese Erwartungen existieren, fest?
- Wie könnte ich mit diesen vermuteten Erwartungen umgehen?

## **Führungsleitbild und Führungsgrundsätze**

Führung ist ein komplexer Prozess. Zum einen muss sie zur Person der/des Führenden passen, sie muss wesensgemäß sein (innere Pluralität), andererseits muss sie auch dem Kontext gerecht werden (äußere Heterogenität). Um diese Komplexität zu bewältigen, können Führungsgrundsätze (= Regeln zur Bewältigung der Komplexität, handlungsleitende Grundsätze) hilfreich sein – und somit auch beim Umgang mit möglicherweise sogar gegensätzlichen Erwartungen. Führungsgrundsätze basieren auf einem persönlichen Führungsleitbild, einem persönlichen Grundverständnis von Führung.

Sie können helfen,

- richtig von falsch zu unterscheiden
- brauchbar von unbrauchbar zu unterscheiden
- akzeptabel von unakzeptabel zu unterscheiden.

Grundsätze

- sind leicht zu verstehen (Das Handeln danach fällt trotzdem manchmal schwer!)
- bieten Orientierung
- schützen davor, sich zu verstricken
- entlasten.

Das Thema „Führungsleitbild und Führungsgrundsätze“ ist ein zentraler Inhalt im Modul 1: „Führung und Rollenverständnis“ der verpflichtenden Fortbildung für neue Schulleiterinnen und Schulleiter.

#### **Anregungen zur Reflexion**

- Was ist für mich der Sinn von Führung?
- An welchen Werten orientiere ich mich?
- Was stärkt mich in meinem Führungshandeln?
- Wie würde ich selbst gern geführt?

## Robuste, tragfähige Beziehungen

Robuste Beziehungen (oder auch: tragfähige, stabile Beziehungen) tragen zu einem guten Miteinander bei. Nicht robuste Beziehungen (oder auch: schlechte, instabile Beziehungen) können entsprechend zu weniger Miteinander, mehr Gegeneinander führen.

Wenn wir uns im Sinn eines systemischen Führungsverständnisses klarmachen, dass man Menschen kaum zu etwas zwingen, sie aber sehr wohl wirksam einladen kann, dann führt das zur Erkenntnis, dass zum Führen eine robuste, tragfähige Beziehung erforderlich ist. Insbesondere in schwierigen Situationen wird sich das positiv auswirken. Und wo es ein gutes Miteinander gibt, da sind Menschen auch eher bereit, an Veränderungsprozessen mitzuwirken oder zu akzeptieren, dass ihre Wünsche und Erwartungen nicht immer erfüllt werden können.

Auch das Thema „Robuste Beziehungen“ findet in Modul 1: „Führung und Rollenverständnis“ der verpflichtenden Fortbildung für neue Schulleiter\*innen ausführlich Raum.

### Anregungen zur Reflexion

- Was werden meine Beiträge zum Aufbau robuster, tragfähiger Beziehungen sein?
- Wie kann ich andere motivieren, ihren Beitrag dazu zu leisten?
- Woran merke ich/merken andere, dass in unserer Schule robuste, tragfähige Beziehungen bestehen?

## Kulturbildung

Basis für tragfähige Beziehungen ist eine gute Kultur des Miteinanders. Der Beginn einer Tätigkeit als Führungskraft ist gleichzeitig auch eine der besten Möglichkeiten, mit der gemeinsamen Arbeit an einer guten Kultur des Miteinanders zu beginnen. Dies müssen keine „großen Aktionen“ sein, auch kleine Interventionen wie z. B. ein kurzes Gespräch, eine positive Rückmeldung an passender Stelle, ein angemessenes Interesse an allen können schon wichtige Beiträge leisten. Auch eine Transparenz im Führungshandeln (soweit möglich) sowie Offenheit für die Anliegen, Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden sind kulturförderlich, ebenso wie gemeinsame Rituale (z. B. am Anfang einer Konferenz eine kurze Runde „Wie geht es mir“ oder „Was ist mir – auch im Kleinen – gut gelungen“ bzw. ein gemeinsames Zusammensein zum Ferienbeginn) oder das gemeinsame „Feiern“ von Erfolgen (z. B. beim Erreichen von Zwischenzielen).

Auch das Thema „Kulturbildung“ wird in der Fortbildungsreihe für neue Schulleiterinnen und Schulleiter aufgrund seiner Bedeutung immer wieder angesprochen werden. Im ORS von 2017 ist dem Thema „Schulkultur“ ein eigener Bereich gewidmet.

### Anregungen zur Reflexion

- Wodurch zeichnet sich eine gute Kultur des Miteinanders an Schulen aus?
- Welche „Kulturmaßnahmen“ werden an meiner Schule schon umgesetzt?
- Welche Beiträge zu einer guten Schulkultur möchte ich leisten?

## Prioritätensetzung: Das Eisenhower-Prinzip

Beim „Eisenhower-Prinzip“ (auch: „Eisenhower-Matrix“) geht es darum, Aufgaben nach ihrer Relevanz und Dringlichkeit einzuordnen, um sie dann in entsprechender Reihenfolge bearbeiten zu können. Ob der Namensgeber, der ehemalige amerikanische Präsident Dwight D. Eisenhower, jemals nach diesem Prinzip gearbeitet oder es gar erfunden hat, ist nicht bekannt. Sicher ist jedoch, dass er 1954 in einer Rede einen ungenannten amerikanischen Hochschulpräsidenten mit dem Satz zitiert hat: „*Ich habe zwei Arten von Problemen, die dringenden und die wichtigen. Die dringenden sind nicht wichtig, und die wichtigen sind niemals dringend.*“<sup>3</sup>

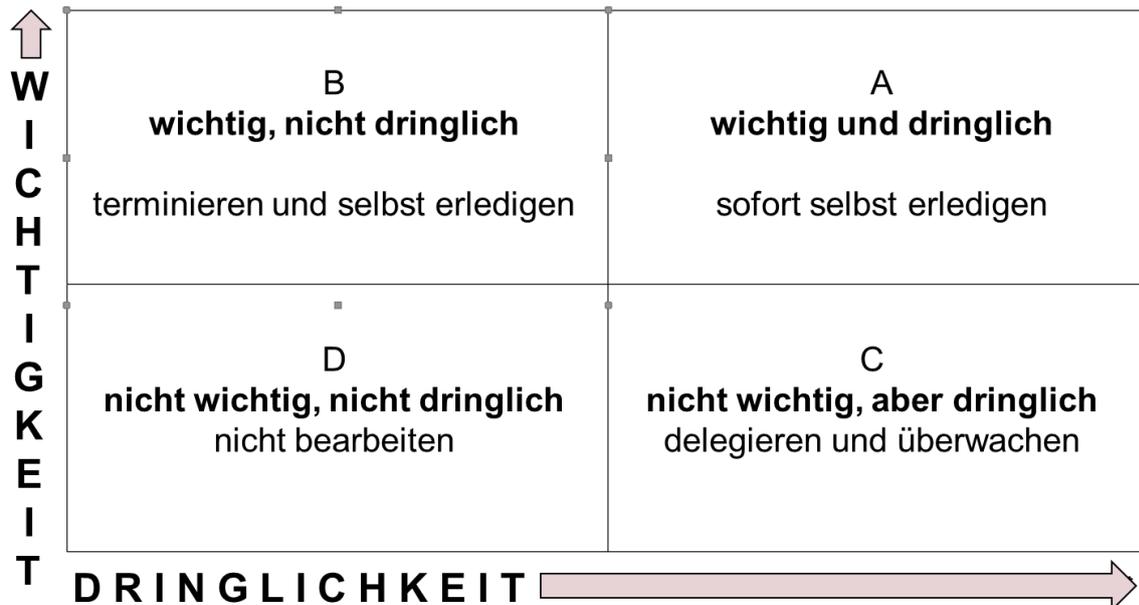


Abb. 1: Eisenhower-Matrix

Bei den sogenannten **A-Aufgaben** ist **sofortiges Handeln** gefragt, denn sie sind sowohl wichtig als auch dringend. Konkret können das z. B. dringende Terminsachen, Probleme oder Krisen sein.

**B-Aufgaben** sind wichtig, es besteht aber die Gefahr, dass sie zu kurz kommen, weil sie nicht konkret terminiert und somit nicht dringlich sind oder erscheinen. Hierbei handelt es sich z. B. um Strategieplanung, Schulentwicklungsaufgaben oder eigene Fortbildung. Empfehlenswert ist hier, sich einen Termin für diese Aufgaben zu setzen und ihnen Priorität einzuräumen. B-Aufgaben können sich übrigens zu A-Aufgaben verändern, wenn sie zu lange vernachlässigt werden.

**C-Aufgaben** sind dringend (weil terminiert), aber nicht von besonders hoher Relevanz. Hierbei handelt es sich z. B. um Routineaufgaben oder wiederkehrende Themen. Diese können gut **an Mitarbeitende delegiert** werden. Die Ausführung sollte überwacht werden (z. B. über Rückmeldeschleifen).

Die **D-Aufgaben** können im Grunde **unberücksichtigt** bleiben, denn sie sind weder wichtig noch dringlich. Solche Aufgaben könnten z. B. das Sichten eingegangener Prospekte, das Surfen im In-

<sup>3</sup> <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/eisenhower-prinzip/3558243.html> - abgerufen am 20.08.2020

ternet oder übermäßiges Perfektionieren von Dokumenten sein. Manchmal kann es jedoch auch ein guter Ausgleich sein, wenn solche Themen im Alltag Platz finden.

**Vorteile** der Eisenhower-Matrix können sein:

- Die Darstellung in einer Grafik sorgt für Übersichtlichkeit.
- Die wirklich wichtigen Aufgaben werden deutlicher sichtbar.
- Aufgaben, die man nicht selbst (oder gar nicht) bearbeiten muss, werden (besser) erkannt.
- Die erforderliche Reihenfolge der zu bearbeitenden Aufgaben wird deutlicher.

Bei einem guten Selbst- und Zeitmanagement kann es somit gelingen, dass die Priorisierung und Einteilung der Aufgaben vor allem nach dem Kriterium der Wichtigkeit erfolgen kann und sich Aufgaben nicht „plötzlich“ als dringend in den Vordergrund drängen.

#### Anregungen zur Reflexion

- Welche Strategien des Selbst- und Zeitmanagements verfolge ich erfolgreich?
- Wie könnte ich diese nutzen, um auch meinen Schulleitungstag gut zu strukturieren und zu bewältigen?
- Woran merke ich/merken andere, dass ich ein gutes Selbst- und Zeitmanagement habe?

## Die vier Seiten einer Nachricht



Abb. 2: Die vier Seiten einer Nachricht

Das Modell der vier Seiten einer Nachricht von Friedemann Schulz von Thun ist wahrscheinlich bestens bekannt. Deshalb wird es hier nur sehr kurz erläutert. Es geht darum, dass eine Nachricht neben der formulierten Sachaussage (Sachinformation) noch drei weitere Botschaften haben kann: eine Selbstmitteilung oder Selbstoffenbarung (die Sprecherin/der Sprecher gibt etwas von sich selbst zu erkennen), einen Appell (die Sprecherin/der Sprecher möchte etwas erreichen), eine Beziehungsaussage (die Sprecherin/der Sprecher sagt, was sie/er von der anderen Person hält). Die

letzten drei Aspekte sind in der Regel nur verschlüsselt, indirekt ausgedrückt und können somit oft nur vermutet werden.

Die vier Seiten einer Nachricht sollen an einem Beispiel verdeutlicht werden: Eine Lehrkraft sagt zur Schulleiterin/zum Schulleiter: „Wegen der vielen Konferenzen komme ich nicht mehr dazu, meinen Unterricht gründlich vorzubereiten.“ Hier könnten die unterschiedlichen Botschaften lauten:

- Sachaussage: Es fließt so viel meiner Zeit in Konferenzen, dass ich nicht mehr genügend zur gründlichen Unterrichtsvorbereitung zur Verfügung habe.
- Selbstmitteilung: Ich bin unzufrieden und fühle mich überfordert.
- Beziehung: Ich halte Sie für eine schlechte Schulleiterin/einen schlechten Schulleiter, die/der nicht ausreichend Rücksicht auf die Belastungsgrenzen der Lehrkräfte nimmt.
- Appell: Bitte setzen Sie weniger Konferenz- und Besprechungstermine an.

Als Führungskraft ist es deshalb sehr wichtig, auf allen Ebenen „zu hören“ und die Aussage entsprechend zu hinterfragen. So können z. B. auch Anliegen, die an die Schulleiterin/den Schulleiter herangetragen werden, ganz andere Hintergründe oder Absichten haben, als die formulierte Sachaussage vermuten lässt.

#### **Anregungen zur Reflexion**

- Richte ich mein Hören oder Sprechen auf alle vier Seiten einer Nachricht aus? Oder habe ich eine „bevorzugte“ Seite?
- Welche Seite(n) einer Nachricht möchte ich bewusster hören?
- Wie kann mir das gelingen?
- Woran merken andere, dass ich „mit allen vier Ohren höre“?

## **Perspektivenwechsel – Gesprächsvorbereitung**

Manchmal sind die Erwartungen, Forderungen, Äußerungen ... von anderen Personen nur schwer zu verstehen und nachzuvollziehen. Sie erscheinen vielleicht sogar unangemessen oder übertrieben. Vielleicht gibt es aber auch Gründe, die zunächst nicht offensichtlich sind.

Hier kann es helfen, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, sich sozusagen „in die Schuhe der anderen Person zu stellen“, und zu versuchen, sich die Thematik aus deren Blickwinkel zu betrachten:

- Aus welcher Sicht, von welchem Standpunkt aus sieht die Person (der auch jemand ganz anderes) das Thema?
- In welcher Situation befindet sie/er sich?
- Welche Ängste, Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen vermute ich bei ihr/ihm?
- Welche Werte, Normen, Einstellungen, Haltungen sind ihr/ihm nach meiner Vermutung besonders wichtig?

Um eine Entscheidung zu treffen, muss eine Führungskraft auch die Auswirkungen auf das Umfeld, z. B. auf andere Personen, in den Blick nehmen und verantwortungsvoll abzuwägen:

- Wer ist noch von der Entscheidung betroffen?
- Auf wen könnte die Entscheidung Auswirkungen haben?
- Wie könnten andere Personen/Gruppen zu diesem Thema stehen?

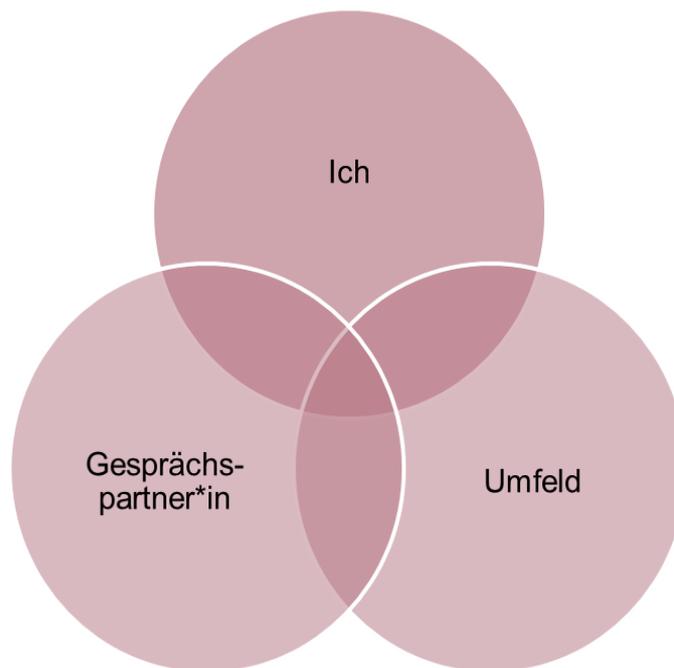


Abb. 3: *Unterschiedliche Perspektiven in Gesprächen*

Um ausreichend Gelegenheit zu haben, sich mit den möglichen Auswirkungen einer Entscheidung sowie anderen Kriterien und Argumenten auseinandersetzen zu können, sollten spontane Zusagen und „Tür- und Angel-Gespräche“ über bedeutsame Themen möglichst vermieden werden. Jedes wichtige Gespräch sollte gut vorbereitet sein im Hinblick auf z. B. Rolle, Bedürfnis, Wünsche, Erwartungen, Befürchtungen, Hintergründe, Vorgeschichte, Auswirkungen ...

Oft kann es hilfreich sein, auch die andere Person zu einem Perspektivenwechsel einladen, um die Auswirkungen ihrer Erwartungen oder Wünsche auf andere zu verdeutlichen. Dies ermöglicht ihnen vielleicht erst, zu sehen, dass es auch (gute) Gründe für eine ablehnende Entscheidung gibt, und erleichtert, diese zu akzeptieren.

#### **Anregungen zur Reflexion**

- Welche Strategien haben mir in der Vergangenheit geholfen, gute Entscheidungen zu treffen?
- In welchen Situationen gelingt mir ein Perspektivenwechsel besonders gut?
- Wie kann ich dieses Erkenntnis in Situationen, in denen es mir noch nicht so gut gelingt, übertragen?

## Das Eisberg-Modell

Auch das Eisberg-Modell (nach Sigmund Freud) bestätigt die vorherigen Aussagen. Es geht davon aus, dass nur ein kleiner Teil der Botschaft (20 %) sichtbar bzw. bewusst ist. Das sind z. B. Sachinformationen wie Daten, Fakten, Zahlen, die oft auch nachgelesen werden können.

Die restlichen 80 % sind unsichtbar, unbewusst, sie befinden sich sozusagen „unter der Wasseroberfläche“. Es handelt sich um Informationen, die auf der Beziehungsebene verortet sind, wie z. B. Stimmungen, Gefühle, Wertvorstellungen. Diese werden durch Tonfall, Mimik und Gestik übertragen und müssen oft erst „entschlüsselt“ werden.

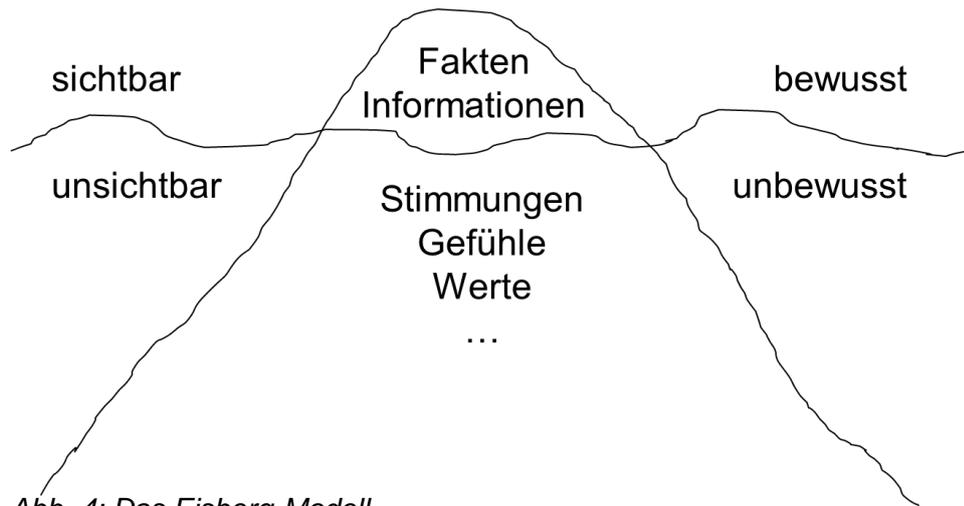


Abb. 4: Das Eisberg-Modell

Die Titanic ist nicht wegen des sichtbaren Teils des Eisbergs gesunken. Eine gute Erkundung dessen, was unter der Wasseroberfläche lag, hätte den Untergang vielleicht verhindert. Übertragen auf das Führungshandeln bedeutet dies, dass auch in der Kommunikation der auf der Beziehungsebene liegende Teil der Informationen gut erkundet werden sollte. Denn Störungen in diesem Bereich können sich auch auf die Sachebene auswirken. Je besser Führungskräfte ihre Mitarbeitenden kennen, desto leichter fällt diese „Erkundung“ – und je besser die Beziehung untereinander ist, desto offener gehen alle Beteiligten auch miteinander um.

### Anregungen zur Reflexion

- Welche Mitarbeitenden kenne ich schon gut?
- Wie kann ich bei den anderen die relevanten Informationen „unter der Wasseroberfläche“ auf angemessene Weise heben?

## Umgang mit Dilemmata

In der Kommunikation und im gemeinsamen Agieren können Dilemmata entstehen: Unterschiedliche Interessen stehen sich gegenüber, und eine Lösung muss gefunden werden. Diese Dilemmata basieren häufig auf unterschiedlichen Prioritätensetzungen oder Werthaltungen – und es gibt kein „Richtig“ oder „Falsch“.

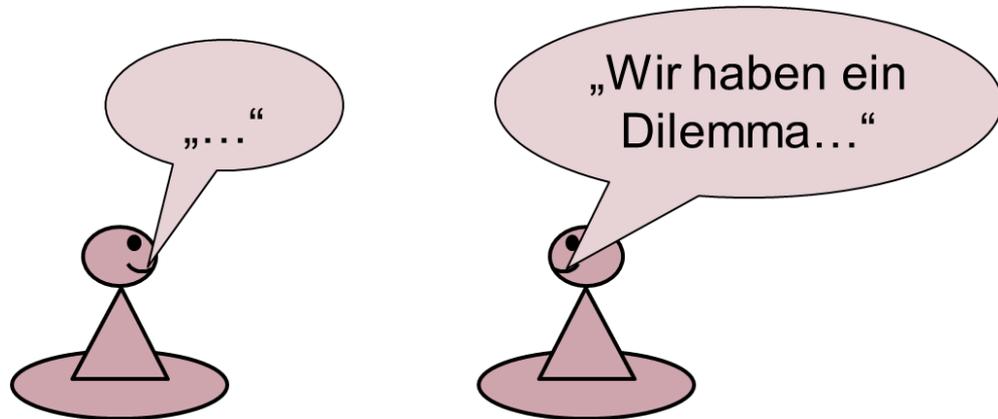


Abb. 5: Umgang mit Dilemmata

Oft wird in diesen Fällen von einer Führungskraft erwartet, dass sie eine Entscheidung trifft. Als neue Schulleiterin/neuer Schulleiter fühlt man sich vielleicht auch dafür verantwortlich. Im äußersten Fall wäre das auch so, in der Regel sollte eine Lösung jedoch gemeinsam kommunikativ zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden.

Denn: Nicht die Schulleiterin/der Schulleiter allein hat das Problem („Ich habe ein Dilemma“), sondern alle Beteiligten („Wir haben ein Dilemma“). Somit sind alle für eine Lösungsfindung verantwortlich – und eine gemeinsam gefundene Lösung kann auch eher von den Beteiligten mitgetragen und umgesetzt werden als eine von der Führungskraft vorgegebene.

### Anregungen zur Reflexion

- Wie gehe ich mit Dilemmata um?
- Welche Strategien des Umgangs mit Dilemmata waren in der Vergangenheit erfolgreich?
- Welche davon kann/möchte ich auch in der neuen Rolle anwenden?

# Work Life Balance

In der Literatur wird vermutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter mit einer hohen Selbstkompetenz eine positive Wirkung auf ihr Kollegium haben, einen bewussteren und gelasseneren Arbeitsstil entwickeln und somit auch zu besseren Arbeitsergebnissen kommen. Unter Selbstkompetenz versteht Helmut Lungershausen<sup>4</sup>:

- sich seiner Wirkung auf andere bewusst zu sein
- mit seinen persönlichen Ressourcen und seiner Zeit bewusst umzugehen
- die eigene Gesundheit im Blick zu haben und zu pflegen.

Merkmale gesunden Verhaltens nach Lungershausen sind:

- realistische Ansprüche und Ziele: sich nur so viel vornehmen, wie machbar erscheint
- erfahrungsoffene Einstellungen: erste Ideen und Gedanken mit anderen diskutieren und (gemeinsam) weiterentwickeln
- Distanzierungsfähigkeit: Trennung zwischen beruflicher und privater Rolle
- Misserfolgsverarbeitung: Fehler gehören dazu → daraus lernen; sich auch Erfolge vergegenwärtigen
- positive Einschätzung der eigenen Person und der eigenen Handlungen: positive Rückmeldungen wertschätzen und annehmen
- Erleben sozialer Unterstützung: Netzwerke und kollegiale Praxisberatung nutzen
- Organisation des Alltags: z. B. Einsatz des Eisenhower-Prinzips oder Nutzen der Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen

Darüber hinaus ist zu empfehlen, für Ausgleich zu sorgen, vor allem in besonders dichten Zeiten des Schuljahres, z. B. durch das bewusste Einlegen von Pausen, durch Sport oder andere Hobbys. Manchmal sind es schon kleine Maßnahmen, die eine gute Wirkung erzielen.

## Anregungen zur Reflexion

- Wobei finde ich besonders gut Ausgleich?
- Wie kann ich dafür Sorge tragen, regelmäßig Ausgleich zu finden?
- Wer kann mich dabei wie unterstützen?

<sup>4</sup> nach: Helmut Lungershausen (Hrsg.): Neu in der Schulleitung. Ein Wegweiser für den erfolgreichen Start. Köln: Wolters Kluwer 2013, S. 192 - 193

# Die Schule kennenlernen – und weiterentwickeln

Jedes System „tickt anders“ – so natürlich auch Schulen. Was an der einen Schule wunderbar funktioniert, passt an der anderen vielleicht gar nicht. Und was hier selbstverständlich ist, ist woanders vielleicht noch gar nicht bekannt. Somit gehört es zu den zentralen Aufgaben am Anfang der Tätigkeit in einer neuen Schule, aufmerksam zu sein, interessiert zu beobachten, nachzufragen.

Dies beginnt bei den „Äußerlichkeiten“, den Aspekten, die man – sofort oder auch erst später – wahrnimmt, z. B.

- Welchen Eindruck vermittelt das Außengelände? Gibt es Spielgeräte oder einen Schulgarten? Wie ist der Zustand? Wie ist die Bepflanzung?
- Wie wirken der Eingangsbereich und die Flure? Gibt es eine gute Beschilderung, so dass man alles leicht finden kann? Werden Schülerarbeiten ausgestellt? Wie ist die Wandgestaltung?
- Welche Unterrichtsräume gibt es? Handelt es sich um Lehrerräume oder Klassenräume? Wie sind sie gestaltet?
- Welche Fachräume sind vorhanden? Wie ist die Ausstattung? Würden Sie selbst hier gerne lernen?
- Wie sind die Büros (Sekretariat, Schulleitung, Stellvertretung, erweiterte Schulleitung) ausgestattet und eingerichtet? Sind sie gut erreichbar? Wirken sie einladend und freundlich? Wie ist die Einrichtung, wie die technische Ausstattung (z. B. PC, Drucker)?
- Wie wirkt das Lehrkräftezimmer? Herrscht eine einladende Atmosphäre? Welche Sitzordnung bzw. Tischanordnung gibt es? Wie sieht es mit der Ordnung aus? Gibt es gute Informationsmöglichkeiten? Gibt es PC-Arbeitsplätze? Welche Materialien stehen zur Verfügung?
- Gibt es weitere „Funktionsräume“, z. B. eine Lehrkräftebibliothek, einen Medien- oder Materialraum, eine Lehrkräfteküche, ein Elternsprechzimmer? Wie sind sie ausgestattet? Sind sie aufgeräumt? Sind sie freundlich und einladend eingerichtet?

Wichtiger noch, als die räumlichen Gegebenheiten wahrzunehmen, ist es, die Menschen, die Routinen, Riten und Rituale der Schule kennenzulernen und Stimmungen zu erspüren, z. B.

- Welche Grundstimmung nehmen Sie wahr? Herrscht eine entspannte oder eine eher angespannte Atmosphäre? Welche Themen bestimmen das Pausengeschehen?
- Welche Personen sind sehr präsent, welche eher zurückhaltend?
- Wer hat welche besonderen Aufgaben übernommen? Wie sind die Zuständigkeiten (bisher) geregelt?
- Wie ist die Zusammenarbeit des Schulleitungsteams (bisher) geregelt?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Sekretärin und Hausmeister? Wie sind die Standardaufgaben der Schulorganisation verteilt, z. B. Postumlauf, Aktenführung, Haushalt ...? Gibt es regelmäßige „Bürobesprechungen“?
- Wie sieht die alltägliche Zusammenarbeit der Lehrkräfte, der Teams aus?
- Welche Teams und Arbeitsgruppen gibt es? Wie arbeiten diese?
- Wie sind pädagogische Fachkräfte, Schulsozialarbeiter ... in die unterschiedlichen Prozesse eingebunden?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit dem Örtlichen Personalrat/mit dem Schulelternbeirat aus? Gibt es regelmäßige Zusammenkünfte? Haben diese Treffen eine feste Struktur?
- Welche Kooperationspartner gibt es? Wie ist die Schule in der Stadt/Region vernetzt? Wie ist der Kontakt zu den Nachbarschulen bzw. den Kitas?
- Welche Riten und Rituale gibt es an der Schule?
- Ist das Kollegium – und aus welchen Gründen – besonders stark belastet?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss? Erhalten alle die für sie relevanten Informationen?

- Wie erfolgt die kontinuierliche Qualitätsentwicklung an der Schule? Gibt es eine Steuergruppe, wie gestaltet sich die Zusammenarbeit? Wie erfolgt die Einbindung der Schulgemeinschaft? Diese Fragensammlung ist natürlich nicht abschließend. Sie soll Anregungen geben und zum interessierten Beobachten und Wahrnehmen anregen.

Besonders am Anfang der Tätigkeit sollte genau überlegt werden, welche Veränderungen sofort umgesetzt werden müssen und welche man nach und nach – gemeinsam mit allen Beteiligten – angehen sollte. Es ist gut und wichtig, als neue Schulleiterin/neuer Schulleiter Ideen und Ziele zu haben, die man umsetzen und erreichen möchte. Die Initiierung und Begleitung der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung ist eine der zentralen Aufgaben einer Schulleiterin/eines Schulleiters. Gleichzeitig gilt auch, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Schulentwicklung nur gemeinsam mit allen Beteiligten gelingen kann.

Die Sätze einer rheinland-pfälzischen Lehrerin, die diese ihrem Schulleiter etwa vier bis fünf Jahre nach Übernahme der Schulleitungsfunktion sagte, bestätigen das: *„Als du hierher kamst, hatten wir Sorge, dass du alles umschmeißen und verändern willst. In den letzten Jahren haben wir sehr viel erreicht, aber du hast zunächst beobachtet, uns allen Zeit gelassen und uns mitgenommen. Und das war für uns sehr wichtig.“* Dort, wo die Möglichkeit besteht, sollte man sich als neue Führungskraft diese Zeit unbedingt nehmen. Natürlich darf dies nicht zu Stillstand führen – es gilt also, das jeweils angemessene Tempo für die jeweiligen Maßnahmen zu finden.

#### **Anregungen zur Reflexion:**

- Was weiß ich schon von meiner neuen Schule?
- Welche wichtigen Informationen fehlen mir noch? Wie komme ich an diese Informationen?
- Wer kann eine/ein wichtiger Gesprächspartnerin/Gesprächspartner sein?
- Was möchte ich sofort verändern, was später? Warum?

## **Aufgaben und Tätigkeiten der ersten 100 Tage**

In den „legendären“ ersten 100 Tage einer Führungskraft warten einerseits viele Routineaufgaben, die immer in diesem Zeitraum im Lauf eines Schuljahres anstehen, auf die neue Schulleiterin bzw. den neuen Schulleiter (im weiteren Verlauf der Ausführungen gehen wir davon aus, dass es sich bei den ersten 100 Tagen um den Anfang eines Schuljahres handelt). Andererseits gibt es viele Aufgaben, die unmittelbar mit dem Einstieg in die neue Funktion verbunden sind. Gleichzeitig bieten die ersten Wochen und Monate die Gelegenheit, sich gut einzuführen und zu positionieren.

Zu den ersten Aufgaben am Beginn eines Schuljahres gehört z. B. die erste Dienstbesprechung. Hier hat die neue Schulleiterin/der neue Schulleiter wahrscheinlich erstmals die Gelegenheit, das gesamte Team der Schule als Ganzes kennenzulernen. Gleichzeitig sollte man sich hier selbst vorstellen, Informationen über sich selbst zu geben. Darüber hinaus beginnen möglicherweise auch andere Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeit an der neuen Schule. Diese sollten natürlich auch begrüßt und entsprechend eingeführt werden. Hauptinhalt dieser Dienstbesprechung sind aber natürlich die vielfältigen Informationen und Absprachen zum Start des neuen Schuljahres.

Auch die Einschulungsfeier ist eine gute Gelegenheit neben dem eigentlichen Sinn der Veranstaltung, sich einem breiten Publikum bekannt zu machen. Neue Führungskräfte sollten also

auch diese Gelegenheit nutzen, sich selbst vorzustellen. Nur in dieser ersten Einschulungsfeier haben neue Schulleiterinnen und Schulleiter etwas mit den einzuschulenden Kindern gemeinsam: Sie beginnen in einer neuen Umgebung, mit neuen Mitmenschen, eine neue Tätigkeit – sie machen sich gemeinsam auf den Weg in einen neuen Lebensabschnitt.

Eine weitere Gelegenheit, sich vorzustellen und zu positionieren, ist die erste Schulelternbeiratssitzung. Hier trifft die neue Schulleiterin/der neue Schulleiter ebenfalls auf eine Gruppe, mit der sie/er gut zusammenarbeiten sollte, um das Schulleben gemeinsam zu gestalten.

Weitere regelmäßige, sehr unterschiedliche Aufgaben am Schuljahresbeginn sind z. B.

- der erste Elternbrief
- die unterschiedlichen Belehrungen
- die Feueralarmprobe
- Vorbereitung und Durchführung der ersten Konferenz
- Erstellung eines Jahres(termin)plans
- Besetzung unterschiedlicher Funktionen und Positionen, z. B. Fachkonferenzleitungen, PC-Betreuung, Sicherheitsbeauftragte/Sicherheitsbeauftragter ...
- die Statistik
- die Wahl des Schulelternbeirats
- die Schulanmeldung an der Grundschule ...

Neben diesen regelmäßigen Aufgaben stehen vor allem Gespräche zum Einstieg in die neue Funktion an. Innerhalb der Schule sind vor allem der Örtliche Personalrat, das Schulleitungsteam, die Lehrkräfte sowie sonstige Mitarbeitende wichtige Gesprächspartnerinnen und -partner. Zentrale Personen, die eine hohe Bedeutung für reibungslose Abläufe in der Schule haben, sind die Sekretärin und der Hausmeister. Mit allen sollte so früh wie möglich das Gespräch gesucht werden. Hauptinhalte sollten zunächst das gegenseitige Vorstellen/Kennenlernen sowie Absprachen zur Zusammenarbeit sein. Mit den Kolleginnen und Kollegen im Schulleitungsteam (soweit vorhanden) sollten auch Absprachen zur Aufgabenverteilung (vielleicht auch erst für die Anfangszeit und nach einer gewissen Einarbeitungszeit dann langfristiger) erfolgen und ein Geschäftsverteilungsplan erstellt werden. Bestimmte Aufgaben sind laut Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen Schulen (Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Bildung vom 22. Juni 2019, 2.16)<sup>5</sup> an die Person der Schulleiterin bzw. des Schulleiters gebunden, während andere sich geradezu anbieten, delegiert zu werden. Dabei sollten insbesondere die besonderen Kompetenzen, aber auch die unterschiedlichen Interessen der Kolleginnen und Kollegen des Schulleitungsteams berücksichtigt werden. Mit der Übertragung von Aufgaben auf andere Schulleitungsmitglieder sind natürlich auch die damit verbundenen Entscheidungskompetenzen verbunden. Dennoch sollte die Schulleiterin/der Schulleiter immer den Gesamtüberblick behalten und auf angemessene Weise (z. B. in regelmäßigen Schulleitungsbesprechungen) über die Abläufe, den Stand, Besonderheiten... informiert werden.

#### **Anregungen zur Reflexion:**

- Welche Aufgaben möchte/muss/kann ich selbst bearbeiten?
- Welche Aufgaben möchte/muss/kann ich an andere abgeben?
- Welche Person im Schulleitungsteam hat welche Kompetenzen/bevorzugte Aufgaben?

<sup>5</sup> [https://www.schulrecht-rlp.de/index.php/DO-Schulen\\_2019#2.1\\_Allgemeine\\_Leitungsaufgaben](https://www.schulrecht-rlp.de/index.php/DO-Schulen_2019#2.1_Allgemeine_Leitungsaufgaben), abgerufen am 17.08.2020

Je nach Größe des Kollegiums bietet es sich auch an, die Lehrkräfte in Einzelgesprächen oder – wenn sehr viele Personen an dieser Schule arbeiten – in kleinen Gruppen kennenzulernen. Einige wenige Leitfragen, die natürlich genau wie die grundlegenden Informationen und Zielsetzungen vorher bekanntgegeben werden, können helfen, das Gespräch zu strukturieren und eine evtl. vorhandene „Angst“ vor diesem Kennenlerngespräch zu nehmen. Gleichzeitig kann dieses Gespräch auch eine gute Grundlage für spätere regelmäßige Personalentwicklungsgespräche legen.

#### **Anregungen zur Reflexion:**

- Welche Ziele verfolge ich mit diesen Gesprächen?
- Welchen Nutzen könnten sie mir bringen?
- Sind Stolpersteine damit verbunden? Wenn ja: Welche?
- Was möchte ich in den Kennenlerngesprächen von den Kolleginnen/Kollegen erfahren?
- Welche Informationen über mich möchte ich mitteilen?
- Was möchte ich noch besprechen?
- In welcher Konstellation (z. B. einzeln, Jahrgangsteam, Klassenteam...) möchte ich die Gespräche führen?

Auch außerhalb der Schule gibt es wichtige Kooperationspartnerinnen/-partner, mit denen schon früh das Gespräch gesucht werden sollte, z. B.

- relevante Vertreterinnen und Vertreter des Schulträgers (z. B. Bürgermeisterin/Bürgermeister, Schulsachbearbeitung)
- Schulaufsicht
- Schulleitungen der Nachbarschulen
- Leitungen der Kindergärten/Kindertagesstätten
- Vereine ...

Auch in diesen Gesprächen geht es zunächst darum, sich gegenseitig kennenzulernen, die Formen und Abläufe der Zusammenarbeit zu besprechen und die gegenseitigen Erwartungen zu klären.

#### **Anregungen zur Reflexion:**

- Welche relevanten externen Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner gibt es an meiner Schule?
- Was könnten sie von mir erwarten?
- Was erwarte ich von ihnen?
- Wie stelle ich mir die Zusammenarbeit vor?

#### **Weitere Anregungen zur Reflexion:**

- Welche Aufgaben der ersten 100 Tage sind mir besonders wichtig?
- Wann und wie gehe ich sie an?
- Woran merke ich, dass ich sie erfolgreich bewältigt habe?

## Netzwerke

Einen unschätzbaren Wert bilden Netzwerke mit Schulleitungen anderer Schulen, z. B. aller Schulen in einer Trägerschaft oder innerhalb einer Stadt, aber auch Netzwerke von Schulleiterinnen und Schulleitern, die z. B. gemeinsam die Fortbildungsreihen der verpflichtenden Fortbildung für neue Schulleiterinnen und Schulleiter durchlaufen haben. Auf dieser Ebene kann man sich mit Personen in der gleichen Funktion über Fragestellungen austauschen, die man möglicherweise innerhalb der eigenen Schule nicht besprechen kann. In diesem Rahmen bietet sich auch die Möglichkeit, sich Meinungen oder Ideen unbeteiligter, neutraler Personen „auf Augenhöhe“ einzuholen. Gerade für Personen, die allein in der Schulleitung sind (was in kleinen Grundschulen häufig der Fall ist), sind Netzwerke besonders wichtig und hilfreich.

Netzwerke können erheblich zu einem erfolgreichen Führungshandeln, aber auch zur persönlichen, individuellen Entlastung, beitragen. Außerdem können durch Netzwerke gemeinsame Aktivitäten und Projekte von Schulen entstehen, die alleine vielleicht nicht möglich wären oder die innerhalb der Einzelschulen durch das gemeinsame Tun bzw. verteilte Aufgaben ressourcensparend wirken.

An vielen Schulstandorten gibt es bereits erfolgreich arbeitende Netzwerke. Als neue Schulleiterin/neuer Schulleiter sollte man sich also genau umhören oder gezielt nachfragen. Und wenn noch keine geeigneten Netzwerke in der Umgebung vorhanden sind, ist es eine gute Gelegenheit, als neue Person ein solches zu initiieren (vielleicht nicht gleich in den ersten 100 Tagen, aber perspektivisch).

### Anregungen zur Reflexion:

- Über welche Fragen/Themen möchte ich mich gern mit anderen Schulleitungen austauschen?
- Wen könnte ich fragen, ob es bereits ein passendes Netzwerk in der Umgebung gibt?
- Wen könnte ich bei Alltagsfragen ansprechen?

## Besonderheit: Neue Schulleiterin/neuer Schulleiter in Zeiten von Corona

Die Zeit der Corona-Pandemie stellt auch Schulleiterinnen und Schulleiter vor besondere Herausforderungen, denn viele Strukturen sind plötzlich weggebrochen, die auch Sicherheit gegeben haben. Abläufe müssen also – ggf. immer wieder – neu organisiert werden. Gleichzeitig müssen möglicherweise auch Personen aufgefangen werden, Sicherheit vermittelt werden.

Als neue Führungskraft an einer Schule gilt es zunächst, sich zu informieren, wie die Krisenszenarien bisher organisiert waren, um an das Erfolgreiche anzuknüpfen und das weniger Erfolgreiche neu in den Blick zu nehmen und wenn möglich gemeinsam zu verändern.

Führen in Krisenzeiten bedeutet mehr als sonst, Entscheidungen zu treffen, für Struktur zu sorgen (z. B. Zeitstruktur, Aufgabenorganisation, Regeln und Rituale), aber auch, gut zu informieren, damit möglichst wenig Unsicherheiten auftreten, denn diese lähmen. Die Führungskraft sollte die Informationen weitergeben, die sie hat, aber keine Spekulationen verbreiten oder falsche Signale aussenden. Mehr als sonst Entscheidungen zu treffen meint natürlich nicht, dass die Schulleitung alles vorgibt. Hier sollte ein guter Mittelweg zwischen Vorgaben und gemeinsamem Erarbeiten gefunden werden.

Um Menschen aufzufangen, zu unterstützen, ihnen Sicherheit zu geben, ist eine hohe Präsenz erforderlich. Hier geht es darum, für die Mitarbeitenden genauso wie für die Schülerinnen und Schüler präsent, verfügbar und ansprechbar zu sein, ihnen zuzuhören, aber auch, Vertrauen auszustrahlen. Damit die Personen auch in dieser schwierigen Zeit handlungsfähig bleiben gilt es, alternative Lösungswege zu erarbeiten, Angst vor Versagen oder dem (plötzlichen) Neuen zu nehmen, Möglichkeiten zu eröffnen, Austausch zu ermöglichen.

Oft gibt es mehrere Wege oder Lösungsmöglichkeiten, die alle zum Ziel führen können. Mit diesen Möglichkeiten sollte konstruktiv umgegangen werden. Manchmal kann es sinnvoll sein, mehrere Wege zu gehen, häufig macht es jedoch Sinn, sich auf einen gemeinsamen zu verständigen.

Krisen bieten auch Chancen und geben manchen Entwicklungen einen enormen Schub. Diese gilt es zu nutzen und den Blick auch immer wieder darauf zu richten, was in der Zeit nach Corona weitergeführt oder ausgebaut werden soll. Erfahrungen sollten regelmäßig gemeinsam reflektiert sowie positive Impulse aufgegriffen und verstärkt und Visionen daraus entwickelt werden.

Im Idealfall können Schulleitungen all das gemeinsam mit anderen in einem Team tun, die abschließende Verantwortung liegt aber natürlich bei der Schulleiterin/dem Schulleiter. Je intensiver die Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung eingebunden wurden, umso nachhaltiger und erfolgreicher ist in der Regel die Umsetzung.

## Eine Geschichte zum Nachdenken

Schließen möchte ich diese Broschüre mit der Geschichte „Der entspannte Bogen“ aus einem Buch von Wolf W. Lasko und Iris Seim<sup>6</sup>:

*Es wird erzählt, dass der alte Apostel Johannes gern mit seinem zahmen Rebhuhn spielte. Eines Tages kam ein Jäger zu ihm. Er wunderte sich, dass Johannes, der doch so ein angesehener Mann im Dorfe war, spielte. Er hätte doch in der Zeit viel Gutes und Wichtigeres tun können, als sich mit einem Rebhuhn abzugeben.*

*Deshalb fragte er: "Warum vertust du deine Zeit mit Spielen? Warum wendest du deine Aufmerksamkeit einem nutzlosen Tier zu?" Johannes schaute ihn verwundert an. Warum sollte er nicht spielen? Warum sollte er seine Zeit nicht mit einem Rebhuhn verbringen? Warum verstand der Jäger ihn nicht?*

*Er sagte deshalb zu ihm: "Weshalb ist der Bogen in deiner Hand nicht gespannt?" "Das darf man nicht", gab der Jäger zu Antwort. "Der Bogen würde seine Spannkraft verlieren, wenn er immer gespannt wäre. Wenn ich einen Pfeil abschießen wollte, hätte er keine Kraft mehr. Ich würde das anvisierte Ziel nicht treffen können."*

*Johannes antwortet: "Guter Mann, so wie du deinen Bogen immer wieder entspannst, so musst du dich selbst auch immer wieder entspannen und erholen. Wenn ich mich entspanne und einfach spiele, gerade mit einem scheinbar nutzlosen Tier, dann habe ich die Kraft, das zu tun, was notwendig ist und den ganzen Einsatz meiner Kräfte fordert. Nur so kann ich meine Ziele erreichen und das tun, was wirklich wichtig ist."*

Ich hoffe, alle Leserinnen und Leser konnten aus der Lektüre dieser Broschüre hilfreiche Anregungen und Impulse für ihre erste Zeit in der neuen Funktion gewinnen, und wünsche viel Freude und Erfolg bei der anspruchsvollen, aber sehr schönen Tätigkeit als Schulleiterin/Schulleiter.

Michael Pelzer

<sup>6</sup> Wolf W. Lasko, Iris Seim: Die Wow-Präsentation, Gabler Verlag

## Weitere Unterstützung...

...bietet das Zentrum für Schulleitung und Personalführung am Pädagogischen Landesinstitut Rheinland-Pfalz. Nähere Informationen sind zu finden auf der Homepage [www.zfs.bildung-rp.de](http://www.zfs.bildung-rp.de). Die jeweils aktuellen Fortbildungsangebote finden sich auf Fortbildung-Online unter dem Suchbegriff „ZfS“.

## Kleine Literaturlauswahl

Dammann, Maja: Als Schulleitung neu im Amt. Ihr Begleiter für das erste Jahr in der Schulleitung. Stuttgart: Raabe 7. Auflage 2019

Hiebl, Petra und Seitz, Stefan (Hrsg.): Wegweiser Schulleitung. Berlin: Cornelsen 2. Auflage 2017

Lungershausen, Helmut (Hrsg.): Neu in der Schulleitung. Ein Wegweiser für den erfolgreichen Start. Köln: Wolters Kluwer 2. Auflage 2013

## Autor

**Michael Pelzer**

Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz





Rheinland-Pfalz

PÄDAGOGISCHES  
LANDESINSTITUT

Butenschönstr. 2  
67346 Speyer

[pl@pl.rlp.de](mailto:pl@pl.rlp.de)  
[www.pl.rlp.de](http://www.pl.rlp.de)