

Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?

STEPHAN HUBER/NADINE SCHNEIDER

Angesichts der höheren Eigenverantwortung und größeren Selbstständigkeit von Schule sind die Erwartungen an die Schulleitung gestiegen. Solche Erwartungen werden wiederum zunehmend explizit formuliert. In den Kultusministerien der deutschen Bundesländer liegen mittlerweile mehr und mehr Papiere vor, die Anforderungen an Schulleitung beschreiben.

Welche Anforderungen werden an Schulleitung aktuell gestellt? Welche Aufgaben hat Schulleitung? Welche Erwartungen bezüglich der Kompetenzen einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters spiegeln diese Formulierungen wider? Gemeinsamkeiten und Unterschiede solcher Beschreibungen der Ministerien sollen im Folgenden skizziert und diskutiert werden¹. Verglichen werden sollen vier Kriterien, nämlich Funktion/Rolle, Aufgaben/Tätigkeiten, Anforderungen/Kompetenzen und Leitbild.

Inhaltsverzeichnis

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Basiswissen 1.1 Funktion von Schulleitung 1.2 Aufgaben und Tätigkeiten von Schulleitung 1.3 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitung 1.4 Leitbilder von Schulleitung 1.5 Fazit 2 Weiterführende Literatur 3 Arbeitshilfen 3.1 Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006) 3.2 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen des Aufgabenbereiches „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Stand: 2006) | <ul style="list-style-type: none"> 3.3 Handlungsfelder von Schulleitung (vgl. Grundlagenpapier in PWSL) 3.4 Übersicht über die Systematisierungen zentrale Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 04) 3.5 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Stand: 2006) (Nr. 10 24 05) 3.6 Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006) (Nr. 10 24 06) 3.7 Referenzliste (Nr. 10 24 07) |
|--|---|

1 Basiswissen

1.1 Funktion von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Interessant ist bei einer Analyse der Beschreibungen von Anforderungen an Schulleitung zunächst, ob sich in den Papieren Antworten auf die grundlegende Frage finden lassen: Wozu gibt es Schulleitung? Welchen Zweck hat diese Funktionsstelle? Rückschlüsse darauf liefern vor allem Aussagen zur Rolle von Schulleitung im jeweiligen Schulsystem bzw. ganz spezifisch in der jeweiligen Schule: Welche Rolle wird Schulleitung jeweils zugeschrieben?

Es zeigt sich, dass eine explizite und detaillierte Funktionsbeschreibung im Sinne einer konkreten Antwort auf die Frage „Wozu gibt es Schulleitung?“ bzw. „Welchen Zweck hat Schulleitung?“ sich nur eingeschränkt findet. Lediglich Hinweise auf die grundsätzliche Funktion von Schulleitung lassen

¹ Rekurriert wird auf folgende Untersuchung: Huber, S. G. & Schneider, N. (2007). *Anforderungsbeschreibungen und Leitbilder für Schulleitung: Synopse der Beschreibungen in den deutschen Bundesländern*. Erfurt. Für diese Untersuchung wurden die Kultusministerien der deutschen Bundesländer, die Interessenverbände deutscher Schulleiterinnen und Schulleiter mit deren Dachverband, dem Allgemeinen Schulleitungsverband Deutschlands (ASD), befragt sowie schulrechtliche Bestimmungen und Verordnungen, insbesondere die 16 Schulgesetze, recherchiert. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Jahr 2006 lagen aus 14 Ministerien Papiere vor; es besteht jedoch durchaus die Möglichkeit, dass zum jetzigen Zeitpunkt die Bundesländer weitere Papiere haben bzw. diese aktuell er- bzw. überarbeiten. Die Daten dieser Untersuchung stützen sich vorwiegend auf vorliegende Rückmeldungen und Dokumente aus den Kultusministerien der deutschen Bundesländer.

sich den Schulgesetzen aller Bundesländer entnehmen, wenn beispielsweise formuliert wird: „Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin trägt bzw. besitzt“ „... die Gesamtverantwortung für die Arbeit der Schule“ (Berlin) oder „... Verantwortung für die pädagogische Arbeit und die Verwaltung der Schule ...“ (Mecklenburg-Vorpommern).

Erkennbar ist dabei, dass weniger die Funktion Schulleitung und mehr die Person der Schulleiterin oder des Schulleiters im Mittelpunkt steht. Zwar werden in den Beschreibungen in zunehmendem Maße Konsequenzen und Wirkungen der höheren Eigenverantwortung und größeren Selbstständigkeit von Schule und damit auch der größeren Verantwortung der Schulleitung sichtbar, dies jedoch stets konzentriert auf den Amtsträger, also die Schulleiterin oder den Schulleiter. Dies ist auf die dienstrechtlichen Grundlagen der Schule als Behörde zurückzuführen: In der hierarchisch strukturierten staatlich-administrativen Organisation muss es eine Person geben, die in der Weisungskette für das Handeln der Behörde verantwortlich ist.

Kurzkomentierung

Vor dem Hintergrund der aktuellen bildungspolitischen Veränderungen bezüglich einer höheren Eigenverantwortung und größeren Selbstständigkeit von Schule muss die zentrale Rolle von Schulleitung für die Schulqualität und Schulentwicklung stärker beachtet werden.

Die Funktion von Schulleitung ist es, eine Schule professionell zu leiten, sodass deren Qualität, die sich in der Sicherung und Verbesserung ihres Kerngeschäfts, Erziehung und Bildung, manifestiert, kontinuierlich verfolgt wird.

Die Funktion von Schulleitung ist jedoch eingebettet in eine Vielzahl von Strukturen und Prozessen, deren komplexes Zusammenspiel Schule als Ganzes ausmachen. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus organisationspädagogischer Sicht (vgl. Rosenbusch, 1997) die Frage, wie Schule und wie Schulleitung konstruiert sein müssen, um möglichst günstige Voraussetzungen für die pädagogische Arbeit zu gewährleisten. Es sind also pädagogische Überlegungen zur Schulverwaltung, Schulorganisation und zum Schulmanagement anzustellen und eine pädagogische Bestimmung von Handlungsstrukturen und -vollzügen zu leisten. Das betrifft die Struktur des Schulsystems, den Aufbau der Einzelschule, deren Leitungsstruktur sowie die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Fragen der Mitbestimmung, Führung und Rechenschaft).

Nicht länger muss die Leitungsverantwortung zwangsläufig „auf den Schultern einer Person lasten“. Die Funktion der Schulleitung kann beispielsweise „geteilt“ und Leitung „gemeinsam“ verantwortet werden. Diesen Überlegungen folgen neue Führungskonzepte, die derzeit unter Termini wie „kooperative Führung“ (vgl. den Beitrag von Huber in PWSL, Kooperative Führung in der Schule, 10.42) oder „distributive“, „shared“ bzw. „collective leadership“ diskutiert werden. Hervorzuheben ist dabei, dass Kooperation im schulischen Kontext nicht nur ein geeignetes Mittel zur Zielerreichung ist, also eine Handlungsmöglichkeit mit eher instrumentellem Wert, sondern auch ein dezidiertes Erziehungs- und Bildungsziel von Schule (vgl. Rosenbusch, 2005; Huber, 2003, 2006; hier sei auch auf die Beiträge in Teil 1: 10 und 11 von PraxisWissen Schulleitung verwiesen, insbesondere auf Huber 10.11, 10.12, 10.13 sowie 10.42, 10.43).

1.2 Aufgaben und Tätigkeiten von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Ausgehend von der Funktion von Schulleitung können die mit ihr verbundenen Aufgaben bzw. Tätigkeiten definiert werden. Die Frage lautet dann: Was müssen die Stelleninhaber konkret tun, damit ihre Funktion erfüllt wird? Aufgaben bzw. Tätigkeiten beschreiben also die Aufforderung bzw. die Verpflichtung zur Lösung einer Fragestellung bzw. zur Ausführung einer Leistung (vgl. Häcker & Stapf, 2004).

Beim Blick auf die Papiere der Ministerien ist zu erkennen, dass sich Beschreibungen von Aufgaben von Schulleitung in unterschiedlicher Ausprägung in allen Schulgesetzen der deutschen Bundesländer finden. Darüber hinaus haben beispielsweise Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen weitere Papiere (Erlasse, Projektberichte, Leitfäden, Profile usw.) verfasst, die in erster Linie ein erweitertes Aufgabenspektrum von Schule und damit auch von Schulleitung im Zuge erhöhter Eigenverantwortung und Selbstständigkeit beschreiben.

Kurzkomentierung

Zu erkennen ist, dass all diese Beschreibungen die Komplexität von Schulleitungshandeln widerspiegeln und damit der aktuellen schulpraktischen Arbeitsrealität gerecht werden. Es wird versucht, ein umfassendes Bild des Aufgabenspektrums von Schulleitung zu geben. Zu bemerken ist, dass weni-

ger eine bloße Auflistung von Einzelaufgaben, stattdessen vielmehr eine Aufteilung bzw. Klassifikation in zentrale Aufgabenbereiche versucht wird.

Allerdings zeigt der Vergleich der Bundesländer, dass die Systematisierungen, mit denen die Komplexität der Schulleitungsaufgaben erfasst wird, unterschiedlich sind. Die Klassifikationsbereiche der Aufgaben und Tätigkeiten ähneln sich zwar, jedoch sind eine einheitliche Systematik sowie eine einheitliche Verwendung von Oberbegriffen nicht erkennbar. Generell ist hier die mangelnde Trennschärfe kritisch zu sehen. Zudem werden ganz unterschiedliche Schwerpunkte betont. Darüber hinaus kann angemerkt werden, dass selbst bei gleichen Begriffen fraglich ist, ob auch Gleiches gemeint ist. Die Begriffe sind auf einer Abstraktionsebene, die sehr viel Spielraum für Interpretation zulässt.



Arbeitshilfe 10 24 01:

Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)



Arbeitshilfe 10 24 02:

Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen des Aufgabenbereiches „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Stand: 2006)

Auch in internationalen Forschungsberichten zu Tätigkeitsanalysen und in der eher normativen Literatur zu Schulleitung ist diese mangelnde Trennschärfe zu erkennen. Eine einsichtige Systematik ist anscheinend generell schwer herzustellen. Wie vielfältig die Möglichkeiten sind, Schulleitungsaufgaben zu differenzieren und zu systematisieren, wurde beispielsweise im Beitrag von Huber in PWSL (10.23 (Anforderungen an Schulleitung: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder) vorgestellt. Hier wurde unterschieden in „Arbeit mit und für Menschen“ und „Verwaltung von Ressourcen bzw. allgemein administrative Tätigkeiten“. Eine weitere Alternative der Differenzierung bietet Arbeitshilfe 10 24 03, wie sie die Herausgeber von PWSL formuliert haben (vgl. Grundlagenpapier in PWSL).



Arbeitshilfe 10 24 03:

Handlungsfelder von Schulleitung (vgl. Grundlagenpapier in PWSL)



Arbeitshilfe 10 23 04:

Reflexion zu den Anforderungen an die eigene Schulleitungstätigkeit

Es kann sicher nicht darum gehen, *eine* national oder gar international einheitliche, von Praxis und Wissenschaft gleichermaßen akzeptierte Systematisierung von Schulleitungsaufgaben zu entwickeln. Es ist sogar zu fragen, ob solche gemeinsamen und konkreten Vorstellungen überhaupt wünschenswert oder leistbar wären und welche Konsequenzen damit jeweils verbunden sind. Mehr Ähnlichkeit schafft mehr Standardisierung, also mehr Struktur und gleichzeitig eventuell weniger Individualität. Kontextbedingungen und historisch gewachsene Spezifika wären dann ausgeklammert. Der Nutzen eines universellen Papiers mit universeller Systematisierung im konkreten schulischen Kontext wäre höchst fragwürdig. Jedoch gilt es, Vergleiche anzustellen, „über den Tellerrand zu blicken“, Anregungen zu bekommen und so eigene Entwicklungen zu fördern.

1.3 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Durch die Arbeitsaufgaben, die in so genannten Arbeits- und Tätigkeitsanalysen ermittelt werden können, werden an die ausführende Person „Anforderungen“ herangetragen. Im klassischen Verfahren einer Anforderungsanalyse werden aus den Aufgaben Anforderungen abgeleitet, denen ein entsprechender Stelleninhaber mit seinen Leistungsvoraussetzungen gerecht werden muss. Ein so genanntes Anforderungsprofil als Ergebnis einer umfassenden Arbeitsplatzanalyse fasst dann die Menge aller notwendigen Anforderungen, beispielsweise der fachlichen Qualifikationen, sozialen Kompetenzen und persönlichen Fähigkeiten sowie Motiven eines Stelleninhabers bzw. Bewerbers zusammen (vgl. Hacker, 1983; Westhoff und Kluck, 1998; Schuler, 2004, 2003). Derartige Profile dienen Organisationen (vgl. Lorenz, 1998)

- als Grundlage für eine Stellenausschreibung,
- zur Zeitersparnis bei der Vorauswahl durch eine Selektion der Bewerber nach den Mussanforderungen,
- als Zugang zu allen benötigten Informationen eines Bewerbers,
- als Basis für die Entwicklung von Interviewleitfäden,
- für einen effizienten Vergleich zwischen den Erwartungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation und den konkreten Bewerberqualifikationen und

- zur Vermeidung von Abstimmungsproblemen, da ein klares Aufgaben- und Kompetenzprofil vorliegt.

Der Kompetenzbegriff wird häufig synonym für Anforderungen verwendet. Kompetenzen können verstanden werden als „die bei Individuen verfügbaren oder von ihnen erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert, 2001, S. 27 f.). Whitty & Willmott (1991) sehen „Kompetenz“ als ein grundlegendes Charakteristikum einer Person, das eine effektive und/oder überdurchschnittlich erfolgreiche Leistung bewirkt, etwa in Form eines Motivs, einer Eigenschaft, einer Fähigkeit, eines Aspekts des Selbstbilds oder der sozialen Rolle oder eines Fundus an Wissen, aus dem die Person schöpft.

Auch bezüglich der Anforderungen und für notwendig erachteten Kompetenzen von Schulleitung können die verschiedenen Papiere der Ministerien untersucht werden. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich für Schulleitung Anforderungs- bzw. Kompetenzbeschreibungen, ungeachtet ob in den Papieren explizit von einem „Anforderungsprofil“ die Rede ist, zum Zeitpunkt der Erhebung in 14 von 16 Bundesländern finden lassen. Die Bezeichnung „Anforderungsprofil“ verwenden neun Länder, nämlich Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen. Auch hier kann, wie bereits bei den Aufgabenbeschreibungen zu erkennen, der Versuch einer Komplexitätsreduktion durch Systematisierung, also der Klassifikation in Anforderungs- bzw. Kompetenzbereiche, ausgemacht werden. Jedoch sind auch hier die Bereiche und Begrifflichkeiten nicht trennscharf.

 **Arbeitshilfe 10 24 04:**
Übersicht über die Systematisierungen der zentralen Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

 **Arbeitshilfe 10 24 05:**
Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Stand: 2006)

Kurzkommentierung

Bei der Betrachtung der Anforderungsprofile für Schulleitung fällt auf, dass einige sowohl Aufgaben-

als auch Anforderungs- bzw. Kompetenzbeschreibungen beinhalten und damit von den meist verbreiteten Anforderungsprofilen abweichen, die keine Aufgaben, sondern ausschließlich fachliche Qualifikationen und persönliche Fähigkeiten sowie Motive eines Stelleninhabers bzw. Bewerbers widerspiegeln. Ähnlich den gängigen Anforderungsprofilen sind die Anforderungs- bzw. Kompetenzbeschreibungen der Länder Berlin, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. In Berlin und Schleswig-Holstein sind die einzelnen Kompetenzen zudem operationalisiert.

 **Arbeitshilfe 10 24 06:**
Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Explizit wird in den Anforderungsprofilen oftmals formuliert, dass sie zum einen die zunehmende Komplexität der Schulleitungsaufgaben systematisieren und zum anderen als Grundlage von Beurteilungen im Rahmen von Stellenbesetzungen, von Potenzialeinschätzungen für Fortbildungen sowie für Auswahlverfahren oder zur Orientierung für an Führungsaufgaben Interessierte dienen. Darüber hinaus sollen sie einen wesentlichen Schritt bei der Etablierung von Schulleitung als eigenständigen Tätigkeitsbereich darstellen. Die Hansestädte Bremen und Hamburg sowie der Freistaat Thüringen betonen, dass auf der Basis der in den Profilen beschriebenen Anforderungskriterien die jeweilige Stellenausschreibung angepasst und Schwerpunkte gesetzt werden müssen, um individuelle und situative Kontextbedingungen zu berücksichtigen. Die beschriebenen Anforderungen sind damit lediglich ein Leitgerüst.

Als Tendenz ergibt sich, dass Anforderungsprofile, ob umfassend oder klassisch nur auf die Merkmale der Person bezogen, die bis dato am häufigsten verbreitete Form sind, in denen erweiterte Anforderungsbeschreibungen an den Beruf Schulleiterin/Schulleiter dokumentiert werden. Im Vergleich dazu werden in den Schulgesetzen der Länder die Anforderungen an Schulleitung weniger umfangreicher bzw. in weniger detaillierter Form beschrieben.

1.4 Leitbilder von Schulleitung

Zusammenfassende Beschreibung

Leitbilder unterscheiden sich von Papieren zur Funktion, zu den Aufgaben und Tätigkeiten sowie zu den als notwendig erachteten Kompetenzen

und Anforderungen. Leitbilder erfüllen einen anderen Zweck. Sie sind langfristige strategische Zielvorstellungen und dienen eher dazu, den angesprochenen Adressaten das zentrale Anliegen von Schulleitung zu vermitteln. Unter Umständen sind sie bewusst reduziert bzw. bewusst pointiert. Leitbilder definieren allgemeine Grundsätze, die sich nach innen und nach außen wenden sowie knapp und prägnant Werte, Ziele und Aufgaben für die jeweilige Tätigkeit formulieren. Darüber hinaus stellen Leitbilder ein den Menschen in seinem Erleben, Handeln und Gestalten führendes Vorbild dar (vgl. Häcker & Stapf, 2004). Leitbilder besitzen Orientierungs-, Fokussierungs-, Priorisierungs-, Identifikations-, Integrations-, Koordinations- und Motivations- sowie Legitimationsfunktion.

Kurzkomentierung

Bezüglich der Erstellung von Leitbildern eine bundesweite Tendenz ausmachen zu wollen, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich, da lediglich vier Leitbilder verglichen werden konnten. Jedoch lassen die aus den Ländern Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Thüringen vorliegenden Leitbilder den Schluss zu, dass auch die Berufsgruppe der Schulleiterinnen bzw. Schulleiter selbst, im Rahmen ihrer Mitarbeit und Partizipation in Schulleitungsverbänden und in den Ministerien, ihre erweiterten Verantwortungen und Anforderungen wahr- und annehmen. In Leitbildern formulieren Schulleiterinnen und Schulleiter ihr Selbstverständnis und tragen damit zur Professionalität und zur Anerkennung ihrer Tätigkeit als eines eigenständigen Berufs bei. So ist z. B. das hessische Leitbild ein Papier des Interessenverbandes Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e. V. (IHS).

1.5 Fazit

Folgendes kann festgestellt werden:

1. In den Ministerien der deutschen Bundesländer wurden in den letzten Jahren verstärkt Materialien zu Schulleitung entwickelt. Alle Ministerien sind dabei, dies noch auszubauen und auch bereits bestehende Papiere zu überarbeiten.
2. Die Materialien lassen eindeutig den Schluss zu, dass die zentrale Rolle von Schulleitung für die Qualitätssicherung und v. a. für die Qualitätsentwicklung von den zuständigen Ministerien der Bundesländer erkannt wurde.
3. Die verschiedenen Papiere spiegeln in ihrer Gesamtheit die Komplexität von Schulleitungshandeln wider. Die Beschreibungen und Darstellungen versuchen, der schulpraktischen Arbeitsrealität gerecht zu werden. Allerdings bleiben sie auf einer bestimmten Abstraktionsebene stehen, was sie auch müssen. Der Kontextbezug zur jeweilig spezifischen Situation einer Einzelschule muss als „Übersetzungsleistung“ hier außen vor bleiben, wenngleich ein Hinweis auf die notwendige Interpretation zu dem Hintergrund des spezifischen Schulkontextes hilfreich wäre. Schulleitungshandeln ist eben nicht gleich Schulleitungshandeln: Was in der einen Schule als notwendig zu erachten ist, mag sich von einer anderen Schule unterscheiden. Hier geben gemäß einer organisationspädagogischen Perspektivjustierung die spezifischen Ziele der jeweiligen Schule die Ziele für Schulleitungshandeln vor.
4. Die Formulierung eines Anforderungsprofils hat klare Vorteile:
 - a) Die Erwartungen an Schulleitung insgesamt werden systematisch dargestellt und für die Zielgruppe transparent.
 - b) Die Qualität von Schulleitungshandeln wird klar benannt, aber dadurch auch einforderbar (z. B. durch die Schulaufsicht).
 - c) Es wird möglich, Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen aufgrund festgesetzter Anforderungskriterien jenseits der reinen Lehrfähigkeit auszuwählen (wobei dann die Kriterien allerdings operationalisiert werden und in eignungsdiagnostischen Verfahren und Instrumenten Anwendung finden müssen).
 - d) Die Fortbildungsinstitute können aus ihnen inhaltliche Schwerpunkte von Curricula ableiten und daraufhin Veranstaltungen für die Aus- und Fortbildung konzipieren, sodass Qualifizierungen zielgenauer ausgerichtet werden können.
5. Es gilt allerdings einigen (potenziellen) Missverständnissen zu begegnen:
 - a) Die Nennung von Anforderungen und Kompetenzen, die Schulleiterinnen und Schulleiter besitzen sollten, darf nicht zur strukturellen Überforderung der Einzelperson führen (siehe unten: „multifunktionale Wunderwesen“, vgl. Huber, 2003).
 - b) Die zunehmend eigenverantwortlich agierenden Schulleiterinnen und Schulleiter sollten nicht durch inhaltlich zu konkret definierte, womöglich als feste Sollvorgaben verstandene Aufgaben gegängelt werden. Sie brauchen angemessenen Freiraum für die Ausgestaltung ihrer Arbeit.
6. Es sollte transparent sein, wie die Beschreibungen in den Ministerien zu Stande kommen. Liegen ih-

nen empirische Studien zu Grunde? Und/oder sind sie theoretisch konzipiert durch eine Expertengruppe oder durch einen einzelnen Referenten im Ministerium? Wie derartige Aufgaben und Kompetenzen identifiziert, bewertet und gewichtet werden, kann maßgeblich für die Akzeptanz der Anforderungsprofile sein. Diese Akzeptanz wird hoch sein, wenn möglichst alle relevanten Gruppen, also auch die Profession selbst, die Schulleiterinnen und Schulleiter bzw. die Interessenvertretungen, sowie die Wissenschaft beteiligt waren. Sind Hochschulen beteiligt, und fließen aktuelle theoretische und empirische Erkenntnisse ein, fördert dies die Fundierung. Wird die Profession selbst, zum Beispiel mittels Befragung oder Expertengruppe, beteiligt, kann sichergestellt werden, dass der Praxisbezug hergestellt ist.

7. Ebenso sollte transparent sein, welche Funktion die Ministerien den Anforderungsprofilen beimessen. Werden Anforderungsprofile extern kommuniziert, dienen sie dem Zweck des Personalmarketings sowie der Orientierung im Sinne einer Kulturstiftung bzw. Bewusstseinsbildung, sollen potenzielle Schulleiterinnen und Schulleiter für diese Aufgabe interessiert und ihnen Orientierung ermöglicht werden. Werden Anforderungsprofile intern kommuniziert, also innerhalb der Schulaufsicht, der Ministerien und Schulämter, können sie als Grundlage für die Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern dienen sowie für deren Qualifizierung und Unterstützung. Zudem können Anforderungsprofile Ausgangspunkt für Evaluation und Inspektion sein. Anders formuliert: Wichtig ist, dass in den Ministerien Überlegungen vorliegen, für welche Adressaten sie welche Informationspapiere entwickeln. Nicht für jede Zielgruppe eignet sich das gleiche Papier. So mag ein staatliches Fortbildungsinstitut durchaus sehr detaillierte und umfangreiche Informationen bekommen, um das Spektrum abstecken zu können, für das Qualifizierungsangebote bestehen sollten. Andererseits mag eine Lehrkraft, die sich für eine Schulleitungstätigkeit bewerben möchte, durchaus abgeschreckt sein, wenn in den Papieren der Eindruck entsteht, das Ministerium würde von einem Schulleiter das „multifunktionale Wunderwesen“ erwarten (vgl. Huber, 2003).
8. Wichtig ist, dass Anforderungsprofile und weitere offizielle Papiere, welchem Zweck sie auch dienen (Personalmarketing, Orientierung, Auswahl, Qualifizierung, Evaluation), aufeinander abgestimmt sind und Bezug aufeinander nehmen. Vorhandene Anforderungsprofile, das Schulge-

setz, die Aussagen in eventuellen Qualitätsrahmen für Schulinspektion und -evaluation und die Qualifizierungskonzeptionen für Schulleitungen müssen dieselben Vorgaben und dieselben Zielsetzungen haben. Hier dürfen in den einzelnen Bundesländern keine Widersprüche entstehen, im Gegenteil: Hier sollte eine hohe Konsistenz vorliegen.

9. Auffallend ist bislang, dass die Beschreibungen der Anforderungen an Schulleitung durch die Ministerien die Mehrbelastung der Schulleitung durch neue Aufgaben und erweiterte Anforderungen bei keineswegs größeren, sondern oft geringeren Zeit- und Finanzressourcen nicht berücksichtigen. Zu wenig geht es noch um die Frage, welche Lösungsansätze im Sinne von Entlastung und Unterstützung angesichts der Komplexität von Schulleitungsaufgaben und der zu erwartenden Komplexitätszunahme aufgezeigt werden können. Zu wenig wird geklärt und berücksichtigt, dass eine wirksame Schulleitung in einer eigenverantwortlichen Schule mehr Leitungszeit und Personalressourcen im Verwaltungsbereich, etwa durch die Einrichtung einer Verwaltungsassistentin, erfordert, um die Führungsaufgaben angemessen wahrnehmen und Managementaufgaben delegieren zu können.

Die bildungspolitischen und für den Bereich der Professionalisierung von Schulleitung (Auswahl, Qualifizierung, Unterstützung) relevanten Konsequenzen, die auf diesen Papieren basieren oder die als Folge dieser Papiere in den Ländern in Angriff genommen wurden, wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht erhoben und analysiert. Unsere Annahme ist jedoch derzeit, dass in vielen Ministerien gegenwärtig bzw. in naher Zukunft umfangreiche Anstrengungen im Rahmen der Professionalisierung anstehen. Dazu würde mit Sicherheit eine Überprüfung und Verbesserung der bestehenden Auswahlverfahren und Qualifizierungsangebote gehören. Weitere Empfehlungen an dieser Stelle könnten auch Maßnahmen der kurz-, mittel- und langfristigen Nachwuchsgewinnung, eine gezielte kontext- (bzw. schul-)bezogene Auswahl von Führungskräften sowie die Unterstützung und Förderung von angehenden, neu ernannten und amtierenden Schulleitern und deren Stellvertretern durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen sein.

Was ist in nächster Zukunft wissenschaftlich zu leisten und was ist von bildungspolitischer Relevanz?

1. Interessant wären Untersuchungen zur Wahrnehmung (Kennen die Schulleiterinnen und Schullei-

ter die Papiere zu ihrer Funktion im jeweiligen Bundesland?) und zur Akzeptanz (Was halten sie davon?) der staatlichen Vor- und Angaben. Natürlich würde auch die Meinung anderer schulischer Akteure interessant sein, z. B. die der Lehrkräfte sowie die der Schulaufsicht und Schulinspektion, aber auch die der Vertreter des Unterstützungssystems, auch aus der Perspektive der gängigen Praxis und der Machbarkeit heraus.

2. Sinnvoll wäre die Durchführung von Tätigkeits-, Anforderungs- und Belastungsstudien bzw. Bedarfsanalysen, um festzustellen, inwieweit die Praxis mit den normativ beschriebenen Vor- und Angaben übereinstimmen und wo sie abweichen.
3. Hilfreich wäre die Bildung von nationalen und internationalen Netzwerken für Schulleitungsfragen und Fragen der Auswahl und Qualifizierung sowie die Schaffung zentraler Einrichtungen, die sowohl wissenschaftlich als auch praktisch die verschiedenen Erfahrungen und Forschungsergebnisse bündeln, wirkungsvolles Wissensmanagement betreiben und Impulse für Innovationen geben: Forschung, Wissensmanagement, Wissenstransfer mit Beratung und Service sowie Qualifizierung sollten die Aufgabenbereiche sein.



Arbeitshilfe 10 24 07: Referenzliste

2 Weiterführende Literatur

- Huber, S. G./Schneider, N.: Anforderungsbeschreibungen und Leitbilder für Schulleitung: Synopse der Beschreibungen in den deutschen Bundesländern. In der Reihe Bildungsmanagement, herausgegeben von Huber, 2007, Download des Ergebnisberichts unter: www.Bildungsmanagement.net.

In der Synopse werden Leitbilder und Anforderungsbeschreibungen für Schulleitung in den deutschen Bundesländern eruiert und vergleichend nebeneinandergestellt. Auch schulrechtliche Aspekte von Schulleitung fließen mit ein.

- PraxisWissen Schulleitung: Beiträge in Teil 1: 10 und 11, insbesondere Huber 10.11, 10.12, 10.13 sowie 10.42, 10.43

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.praxiswissen-schulleitung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Übersichten über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 01) → *abgedruckt*
- 3.2 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen des Aufgabenbereiches „Personalmanagement“ und „Schulentwicklung“ (Nr. 10 24 02)
- 3.3 Handlungsfelder von Schulleitung (Nr. 10 24 03)
- 3.4 Übersicht über die Systematisierungen zentrale Kompetenzbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 04) → *abgedruckt*
- 3.5 Exemplarische Gegenüberstellung der Beschreibungen der Anforderungsbereiche „Methodenkompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Leitungskompetenz“ (Nr. 10 24 05)
- 3.6 Übersicht über Anforderungsprofile für Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Nr. 10 24 06)
- 3.7 Referenzliste (Nr. 10 24 07)

*Prof. Dr. Stephan Huber,
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug*

*Nadine Schneider,
Projektmitarbeiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (PHZ) Zug*



Arbeitshilfe 10 2401: Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Stephan Huber/Nadine Schneider, Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?, 10.24

Übersicht über die Systematisierungen zentraler Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche von Schulleitung in den deutschen Bundesländern (Stand: 2006)

Bundesland	
Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulprogramm und Evaluation ● Personalmanagement ● Budgetierung ● Öffnung von Schule ● Teamentwicklung
Bayern	Ohne weitere Systematisierung
Berlin	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulorganisation und Schulentwicklung ● Personalführung und Personalentwicklung ● Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Brandenburg	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualitätsmanagement ● Personalmanagement ● Vertretung der Schule nach außen sowie Zusammenarbeit mit dem staatlichen Schulamt und dem Schulträger ● Innere Schulorganisation
Bremen	<p><u>Zwölf Aufgaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Initiativ werden ● Qualität sichern ● Planen ● Entscheiden ● Delegieren und Koordinieren ● Informieren ● Kooperieren ● Kontrollieren und Intervenieren ● Personal führen ● Repräsentieren ● Unterstützen und Beraten ● Umsetzen von Vorgaben <p><u>Vier Handlungsfelder:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kooperation mit der Behörde sowie externen Partnern der Schule ● Schulentwicklung ● Personalführung und -entwicklung ● Organisation und Verwaltung
Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> ● Führung wahrnehmen ● Personalressourcen entwickeln ● Finanz- und Sachressourcen gezielt einsetzen ● Profil entwickeln und Rechenschaft ablegen
Hessen	Ohne weitere Systematisierung
Mecklenburg-Vorpommern	<ul style="list-style-type: none"> ● Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung ● Mittelbewirtschaftung ● Personalmanagement ● Außerschulische Partnerschaften

Bundesland	
Niedersachsen	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ● Neue Formen schulinterner (Mit-)Verantwortung ● Öffnung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld ● Unterrichtsorganisation ● Ressourcen (Budgetierung) ● Personalverantwortung und Personalentwicklung <p>(Schwerpunkte für die Arbeit von Schulleitung sind dabei die Bereiche Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sowie Personalverantwortung und Personalentwicklung)</p>
Nordrhein-Westfalen	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulentwicklung ● Personalführung und Personalentwicklung ● Organisation und Verwaltung ● Kooperation mit Schulaufsicht und Schulträgern sowie Partnern der Schule
Rheinland-Pfalz	Ohne weitere Systematisierung
Saarland	Ohne weitere Systematisierung
Sachsen	<ul style="list-style-type: none"> ● Führung und Leitung ● Pädagogische Aufgaben ● Administration und Organisation ● Personalmanagement ● Schulentwicklung ● Kooperation
Sachsen-Anhalt	<ul style="list-style-type: none"> ● Vorgesetztenfunktion ● Kommunikative, moderierende und unterstützende Funktion
Schleswig-Holstein	Ohne weitere Systematisierung
Thüringen	<ul style="list-style-type: none"> ● Schulentwicklung ● Personalführung ● Personalentwicklung ● Kooperation und Verwaltung <p>(Papier „Anforderungsprofil für Schulleiter einer eigenverantwortlichen Schule“)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Führung und Management ● Ziele und Strategien ● Arbeitsklima und Arbeitskultur ● Kommunikation und Kooperation <p>(„Anforderungsprofil für Schulleitung“ im Papier „Konzeption der Thüringer Qualifizierung von pädagogischen Führungskräften in Schulen“)</p>

