

# „SCHULEN BRAUCHEN PROFESSIONELLE BEGLEITUNG“

Interview mit Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Nach rund sechs Jahren können wir nun auf die ersten Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung von „impakt schulleitung“ schauen. Das macht uns neugierig. Wie wurden die einzelnen Programmbausteine bewertet? Konnten die Schulleitungen etwas für sich, ihr Kollegium und ihre Schule mitnehmen? Zu all dem und mehr durften wir Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug) befragen. Er leitet die wissenschaftliche Begleitung des Programms seit 2015.



**Herr Professor Huber, Sie begleiten bereits seit 2015 das Programm „impakt schulleitung“ der Wübben Stiftung wissenschaftlich. Was macht das Programm aus Ihrer Sicht aus?**

**Stephan Gerhard Huber:** Zunächst einmal ist „impakt schulleitung“ eine ausgesprochen interessante Kombination aus Professionalisierung und systematischer Organisationsentwicklung. Es möchte Personen stärken und Organisationen weiterentwickeln. Damit stehen die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Schulleitung im Zentrum. Und das Programm setzt dort an, wo die Anforderung am höchsten ist – in Schulen, die besonders gefordert sind, die teilweise vor großen Herausforderungen stehen und starken Belastungen ausgesetzt sind. Es setzt bei zwei zentralen Wirkmechanismen an, nämlich der Führung und Handlungskoordination in den Schulen und beim Qualitätsmanagement. Damit ist „impakt schulleitung“ nicht nur ein reines Weiterbildungsangebot für Schulleitungen. Verschiedene Formate der Schulentwicklung und Führungskräfteentwicklung werden zu einem Gesamtpaket kombiniert. Die Bedarfe und Bedürfnisse von Schulleitungen und ihren Schulen werden in den Mittelpunkt gestellt. Dieses bedarfsorientierte Gesamtpaket und das Zusammenspiel der einzelnen Programmbausteine ist sicherlich das Innovative des Programms und macht dieses Angebot aus.

**Worauf zielt dieses Zusammenspiel der einzelnen Programmbausteine aus Ihrer Sicht ab?**

„impakt schulleitung“ steuert mit seinen verschiedenen Bausteinen Entwicklungen auf mehreren Ebenen an. Die Verknüpfung von unterstützenden Interventionen der Führungskräfteentwicklung mit Interventionen der Schulentwicklung und Fortbildungs- und Vernetzungsbausteinen bietet großes Potenzial für Synergieeffekte der Intervention. Damit ist das Programm auch keine schnelle Starthilfe: Es zeichnet über die Laufzeit von drei Jahren Qualitätsmanagement-Prozesse nach, begleitet sie und unterstützt die Schulleitungen mit ihren Teams. Es versucht an komplexen Wirkmechanismen anzusetzen. Kein bescheidener Anspruch! Ich habe aber nicht den Eindruck, das Programm übernimmt sich. Es könnte jedoch durchaus sein, dass drei Jahre für die Schulleitungen und vor allem für die Schulen nicht ausreichen, so dass weitere systematische und systemische Interventionen nötig sind. Ich halte den Ansatz, dass Schulleitungen und Schulen begleitet und damit unterstützt werden für sehr wichtig.

**Gibt es weitere Besonderheiten im Programm?**

Neben dem Zusammenspiel der einzelnen Programmbausteine spielen auch Fragen des Transfers in die schulische Praxis und die intensive Bearbeitung des eigenen Schulentwicklungsprozesses für exemplarisches Lernen

eine Rolle – beispielsweise durch die Durchführung eines eigenen Schulentwicklungsprojektes über einen Zeitraum von drei Jahren. Damit setzt das Programm auf Modelllernen, auf Transfer und Nachhaltigkeit.

Auch die Frage der Professionalität und Wertschätzung, die im Programm immer wieder implizit und explizit als kulturprägendes Merkmal identifiziert wird, sollte an dieser Stelle erwähnt werden. Es werden immer wieder Anlässe geschaffen, wo verschiedene Akteure mit ihrer Professionalität, ihrer Expertise, ihrem Wissen eingebunden werden. Alle Personen sind wichtig, die Gestalt entsteht über die Beziehungen der Akteure und deren Perspektive, Meinungen und Expertise.

**Lassen Sie uns einen Blick auf die wissenschaftliche Begleitung werfen. Wie haben Sie das Design der wissenschaftlichen Studie zum Programm „impakt schulleitung“ grob aufgebaut?**

Die Studie zeichnet sich zum einen durch ein Längsschnittdesign aus, so dass Qualitäten und Veränderungen nicht nur retrospektiv eingeschätzt werden, sondern die Schulen kontinuierlich begleitet wurden. Dadurch kann geprüft werden, wie sich die Sichtweisen über die Zeit verändern – und zwar aus Sicht einzelner Personen und einzelner Schulen. Und wir haben Schulen in unserer Studie, die nicht an "impakt schulleitung" teilgenommen haben. Die Veränderungen an den Projektschulen können mit der Entwicklung an diesen Schulen verglichen werden. Für Fragen der Qualität von Schule und ihre Veränderung haben wir eine große Stichprobe.

**Wie funktioniert das konkret?**

In der Studie wird mit unterschiedlichen Zugängen quantitativer und qualitativer Art gearbeitet, mit Fragebögen zur Schulsituation und zu den Programmbausteinen, mit Interviews zu den Schulsituationen, den Veränderungen sowie zu den Programmbausteinen in ihrer Qualität, aber auch dazu, welchen Nutzen sie generieren. Darüber hinaus liegen programm- und schulspezifische Dokumente, Logbücher zum Coaching und der Schulentwicklungsbegleitung sowie Kennzahlen aus der amtlichen Schulstatistik und Daten zu Vergleichsarbeiten vor.

Die Befragungen beziehen die verschiedenen Perspektiven der einzelnen Akteure und Akteursgruppen ein, um so zu einer objektiveren und valideren Beurteilung des Programms zu kommen. Neben den Schulleitungen werden deshalb auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt.

**Welchen zentralen Fragestellungen sind Sie nachgegangen?**

In der wissenschaftlichen Begleitung des Programms befassen wir uns mit den Unterstützungsmaßnahmen für Schulleitungen von Schulen in herausfordernden Lagen. Vor diesem Hintergrund fokussieren wir sowohl

## „Der Angebotsnutzen der Akademien, des Coachings und des Entwicklungsfonds wurde am höchsten bewertet.“

deren Prozesse als auch deren Folgen. Bezogen auf die Programmbausteine der Führungskräftequalifizierung und Schulentwicklungsbegleitung fragen wir insbesondere, wie die Interventionen gestaltet sind und wie sie sich aus Sicht der Akteure auswirken. Auch das Wechselspiel der Interventionen insgesamt interessiert uns. Darüber hinaus werden zu den einzelnen Programmbausteinen detaillierte Fragestellungen beantwortet hinsichtlich der Ziele, der Erwartungen, der Themen, Probleme und Inhalte sowie der Prozesse, Nutzung und Rahmenbedingungen und schließlich hinsichtlich des Nutzens, des Ertrags, der Sinnstiftung, der Passung und der Gelingensbedingungen.

### Worin sehen Sie Indikatoren für den Erfolg des Programms?

Indikatoren zum Erfolg des Programms finden Sie zum einen in der Qualitätseinschätzung zu den Programmbausteinen sowie in den Veränderungen in der Schulqualität der Projektschulen im Vergleich zu den Vergleichsschulen abgebildet.

### Wie werden die Qualität und der Nutzen des Programms und seine Programmbausteine eingeschätzt und bewertet?

Die Gesamtbewertung der Programmbausteine fällt – dies gilt für die Schulleitungen, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulen – überwiegend sehr positiv aus. Außerdem erleben die Schulleitungen eine hohe Kohärenz in den Programmbausteinen im Zusammenwirken für den Nutzen, den sie für sich und ihre Schule im Blick haben.

So wird es beispielsweise sehr geschätzt, dass Coaching für Schulleitungen und Beratungsangebote für strategische Schulentwicklung – neben Fortbildung und zusätzlichen finanziellen Mitteln – Möglichkeiten zur Professionalisierung und Qualitätsentwicklung schaffen.

Insgesamt werden die verschiedenen Bausteine hinsichtlich der Prozessqualitäten, Ergebnisqualitäten und ihrer Folgen in der Organisation positiv bewertet. Sie stellen einen wichtigen Beitrag dar zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Schulen durch systematische Qualifizierung, Beratung und Begleitung.

Der Angebotsnutzen der Akademien, des Coachings und des Entwicklungsfonds wurde am höchsten bewertet. Der Einfluss auf die Kompetenzentwicklung ist bei allen Angeboten relativ ähnlich und der Einfluss auf die Verhaltensänderung wurde vor allem bei den Akademien und beim Gesamtprogramm gesehen. Die Unterschiede zu Coaching

und Schulentwicklungsbegleitung sind allerdings gering. Ein großer Einfluss auf die Organisationsveränderung wird vor allem den Akademien und dem Entwicklungsfonds zugeschrieben.

### Welche Rolle spielen die Akademien im Programm?

Die Akademien erfüllen maßgeblich drei Funktionen: Sie bieten Input, Austausch und Rhythmisierung. Über die drei Programmjahre hinweg wird in der exemplarischen Bearbeitung einer strategischen Zielsetzung und Umsetzung, also einer strategischen Fokussierung, ein Projekt ausgewählt. Es werden Ziele formuliert und dann klassisch Maßnahmen zugeordnet, um diese Ziele zu erreichen. Über Initiierung, Implementierung und Institutionalisierung erfolgt dann die Umsetzung. Dieser exemplarische Charakter soll auch das Transferlernen ermöglichen. Die Akademien sind das verbindende Element von Professionalisierung und Qualitätsmanagement und in der Umsetzung geprägt von einer hohen Wertschätzung den Schulleitungen gegenüber.





Die Akademien vermitteln also einerseits Know-how, schaffen aber auch Vernetzungsmöglichkeiten und Austausch unter den Schulleitungen. Sie bieten zudem einen Raum zur Reflexion der eigenen Rolle und der gemachten Erfahrungen. Dies erinnert etwas an den Kolbschen Lernzyklus: vom Wissen zum Handeln, von der Theorie in die Praxis. Man hört sich etwas an, man reflektiert dazu, man tauscht sich untereinander aus und geht zurück in die Praxis. Man versucht dann, Dinge entsprechend dem klassischen Qualitätsmanagement und des strategischen Handelns zu planen, umzusetzen, man macht Erfahrungen. Anschließend kommt man wieder zur Akademie zusammen, man reflektiert die gemachten Erfahrungen und dann kommt es wieder zu neuem Input.

**Macht das im Programm zur Verfügung gestellte Entwicklungsbudget einen Unterschied?**

Der Entwicklungsfonds bietet den Schulen eine zusätzliche finanzielle Möglichkeit. Das Budget von 3000 Euro konnten sie sehr flexibel und unbürokratisch einsetzen. In der Wahrnehmung der Schulleiterinnen und Schulleiter wurde der Entwicklungsfonds als sehr nützlich eingeschätzt. Auch die organisationalen Veränderungen, welche durch den Entwicklungsfonds erreicht werden konnten, wie z.B. die Umsetzung des Schulentwicklungsvorhabens oder der Verbesserung der Bildungs- und Lernmöglichkeiten für die Schülerinnen und Schüler, wurde sehr positiv beurteilt. Insgesamt lässt sich auch sagen, dass die Schulleitungen sich im effektiven Einsatz der finanziellen Mittel eher sicher gefühlt haben. Denn Projektbudgets für Schulen sind wichtig, vor allem, wenn sie schulspezifisch und gemäß ihren speziellen Bedürfnissen verwendet werden können. Die Erfahrung zeigt aber auch immer wieder, dass es bei mangelnder Begleitung im Einsatz der Mittel zu einer

Überforderung kommen kann. Dabei fehlt es nicht unbedingt zwingend an Ideen. Vielmehr mangelt es an der handwerklichen Kompetenz bis hin zu rechtlichen und haushälterischen Fragestellungen, die sich auftun. Andere Schulleitungen sind sehr kreativ.

**Welchen Beitrag leistet das Coaching für die Schulleitungen? Wo setzt es an?**

Beim Coaching stehen die Person sowie die Professionalisierung im Mittelpunkt. Coaching ist geprägt von einer hohen Bedarfs- und Bedürfnisorientierung. Das zeigt sich in den Aufzeichnungen des Coachings, in den Logbüchern oder der Zielformulierung für das Coaching. Im Rahmen des Schulleitungscoachings wurden hauptsächlich die eigene Person betreffende Aspekte behandelt. Beispielhaft für den Aspekt Selbstmanagement stehen die Themen Work-Life-Balance, Zeitmanagement, Selbstreflexion sowie Rollenklarheit. Aber auch Themen des Personalmanagements wie beispielsweise der Umgang mit Widerständen und Konflikten, Kommunikationsstrukturen, Zusammenarbeit und Personalführung wurden im Coaching behandelt. Zudem wurden Aspekte der Organisationsentwicklung, zum Beispiel Zukunftsperspektiven, Geschäftsverteilungspläne, die Neuausrichtung der Schule oder die Gestaltung und Strukturierung von Konferenzen, thematisiert. Das Coaching wird von den Schulleiterinnen und Schulleitern als ein wichtiger Bestandteil des Programms erlebt. Dies spiegelt sich auch in den hohen Qualitätseinschätzungen und erlebten Folgen wider. Es wurde von den Schulleitungen als fordernd, aber hilfreich beschrieben. Zumeist wurde es zur Reflexion der eigenen Rolle oder der persönlichen Situation genutzt. Positiv hervorgehoben wurde die Möglichkeit der Erarbeitung von Lösungen für aktuelle Probleme im Rahmen des Coachings. Viele Schulleitungen

# „Mehrere Personen berichteten davon, dass sie durch die Schulentwicklungsbegleitung erst gelernt hätten, wie Schulentwicklung angegangen werden könne.“



berichteten von einer persönlichen Weiterentwicklung, einer Stärkung, einer größeren Handlungssicherheit und einem Lernzuwachs im Konfliktmanagement.

## Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Entwicklungsprozesses ist die Schulentwicklungsbegleitung. Was beinhaltet diese Begleitung und Beratung?

Im Rahmen der Schulentwicklungsbegleitung wurden überwiegend organisatorische und strukturelle Aspekte der Schulentwicklung thematisiert. Sie dient dazu, ein strategisches Projekt mit all seinen Prozessschritten zu verfolgen. Projektübergreifende Inhalte der Schulentwicklungsbegleitung waren etwa die Formulierung, Klärung und Konkretisierung eines Themas bzw. Projektziels, die Klärung organisatorischer und finanzieller Rahmenbedingungen, die Analyse des Ist-Zustands bzgl. des Projektthemas/Projektziels, die Erstellung des Projekt- und Meilensteinplans und die Reflexion der Schulentwicklungsprozesse. Aber auch Aspekte der Kooperation, Struktur- und Prozessoptimierung, gesundheitsbezogene Themen, der Umgang mit Konflikten und Gewalt und die konkrete Bearbeitung des Schulentwicklungsprojektes bilden Inhalte der Schulentwicklungsbegleitung. Darüber hinaus wurden Fragen organisatorischer und finanzieller Rahmenbedingungen geklärt und eine allgemeine Reflexion von Schulentwicklungsprozessen thematisiert. Beispielsweise wurde häufiger die Einrichtung einer Steuergruppe durch die Schulentwicklungsberatung begleitet.

## Wie wird das von den Schulleiterinnen und Schulleitern und ihren Kollegien aufgenommen?

Die Schulentwicklungsbegleitung wird von den Schulleitungen oder eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als hilfreich erlebt. Sie ist ein wichtiger Bestandteil des Programms. Dies spiegelt sich auch in den hohen, Qualitätseinschätzungen, dem erlebten Nutzen und den Folgen in der Qualitätsentwicklung der Schulen wider. An vielen Schulen wurde durch die Schulentwicklungsbegleitung Metawissen erzeugt, das auch nach Abschluss des Projekts zur Verfügung stehen soll. Außerdem wurde der Blick von außen als ein wichtiger Impuls wahrgenommen. Es wurden Anlässe zur Reflexion geschaffen und Strukturen nachhaltig aufgebaut. Mehrere Personen berichteten davon, dass sie durch die Schulentwicklungsbegleitung erst gelernt hätten, wie Schulentwicklung konkret angegangen und über einen Zeitraum gestaltet werden könne. Die Schulentwicklungsbegleitung konnte teilweise auch die Bedürfnisse der Schulleitungen und des Kollegiums erkennen und zu Handlungen raten. Als essenziell stellt sich heraus, dass die Schulentwicklungsprozesse vor allem ertragreich und erfolgreich sind, wenn sie an den Bedarfen der Schule orientiert sind.

## Danke für diese Analyse der einzelnen Programmbausteine. Wie schätzen Sie darauf aufbauend die Programmbausteine in ihrem Zusammenspiel ein?

Das Zusammenspiel der Bausteine schätze ich als überaus gelungen ein. Die hohe Kohärenz der einzelnen Programm-



bausteine führt zu einer konzertierten Aktion. Nicht die einzelnen Interventionen an sich in ihrer Addition, sondern in ihrem Zusammenspiel setzen bei den Schulleitungen einen besonderen Impuls hinsichtlich Professionalisierung und Qualitätsmanagement gemäß Aristoteles: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

**Wie ist das zu verstehen?**

Die Interventionen funktionieren unterschiedlich: Coaching ist hoch persönlich angesiedelt, die Akademien zielen auf das Schulentwicklungsprojekt ab und die Schulentwicklungsbegleitung setzt genau dort strategisch an. Das heißt Coaching und Schulentwicklungsbegleitung sind nicht eng gekoppelt, sondern relativ lose miteinander verknüpft und an Bedürfnissen und Bedarfen festgemacht. Dieses Konstrukt führt zu einer wichtigen Entscheidung bezüglich des Handelns der Akteure im Programm: Je reflektierter und kompetenter und je klarer in der Analyse jemand seine eigene Situation versteht und beschreibt, umso eher kann er auch die Interventionsangebote nutzen, um diese wiederum positiv zu beeinflussen. Vor diesem Hintergrund kann tatsächlich Kohärenz eher in einer sehr subjektiven Deutungsperspektive zu finden sein. Wenn von außen betrachtet das Coaching des Schulleiters oder der Schulleiterin an einem bestimmten Rollenverständnis ansetzt und die Schulentwicklungsbegleitung stärker am Schulentwicklungsprojekt angesiedelt ist, kann durchaus und von außen betrachtet weniger Kopplung vorliegen. Aus Sicht der Schulleitung kann aber dennoch eine hohe Kopplung existieren, weil es in seiner bzw. ihrer Rollenausdeutung genau um die Unterstützung dieser Maßnahmen geht – sehr interessant!

**Kann man vor diesem Hintergrund zusammenfassen, dass sich die Schulleitungen vom Programm unterstützt sehen? Wie nehmen sie die Unterstützung durch das Programm wahr?**

Lassen Sie mich zunächst aus der Perspektive aller Beteiligten antworten: Dem Programm „impakt schulleitung“ wird von allen eine hohe Relevanz und Bedeutung für die Sicherung und Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit zugeschrieben. Die Studie zeigt, dass die Programmmaßnahmen im Einzelnen und in ihrer Kombination sehr positiv hinsichtlich ihrer Qualität und ihrem Nutzen beurteilt wurden. Auch in der persönlichen Einschätzung werden eine hohe Qualität in der Durchführung und

Folge der Teilnahme (Angebotsnutzungswirkungen) am Programm und eine ausgesprochen professionelle, wertschätzende Interaktionsqualität der verschiedenen Akteure, der Stiftung, der Akademieleitung, der Coaches und Schulentwicklungsbegleitungen festgestellt.

**Konnten die teilnehmenden Schulleitungen bei sich selbst Veränderungen feststellen?**

Ja, ganz sicher. Die Schulleiterinnen und Schulleiter berichten in offenen Antwortformaten und den Interviews davon, dass sie bezogen auf das Selbstmanagement gelernt haben, Dinge sorgsamer, ruhiger, gewissenhafter und gelassener anzugehen, mehr Sicherheit in ihrem Handeln gewonnen und sich besser vernetzt haben. Sie können laut ihrer Einschätzung nun nach innen und außen sicherer und konsequenter als Führungskraft auftreten. Außerdem wird von Veränderungen in der eigenen Haltung gesprochen. Schlagworte, die in den Antworten der Schulleitungen immer wieder auftreten, sind: Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein, Rollenklärung, Stärkung, Strukturierung, Gelassenheit, Zielorientierung, Professionalisierung und Reflexion. Ihr Leitungshandeln beschreiben sie nun als sicherer, zielgerichteter, strukturierter, transparenter und bestimmter.

**Wirkt sich diese Entwicklung auf die Frage aus, wer die Verantwortung für die Qualität von Schule übernimmt? Oder liegt die immer bei den Schulleitungen?**

Schulleiterinnen und Schulleiter setzen in der Verantwortungsübernahme und bei der Entwicklung schulischer Strategien auf Kooperation. Das ist gut so! Kooperation ist im Übrigen in der Schule aus doppelter Perspektive wichtig – einmal um Arbeitsentlastung zu schaffen durch Arbeitsteilung, aber auch, um gemeinsam Dinge zu tun und damit eine höhere Qualität zu erzeugen. D.h. wir sehen strategisch abgestimmte und koordinierte arbeitsteilige Zusammenarbeit, aber auch gemeinsame Arbeit. Viele Schulen haben im Programm genau diese Kooperation ausgebaut. Sie haben beispielsweise einen Geschäftsverteilungsplan erstellt, überlegt, wie andere Personen beteiligt werden können in der Verantwortungsübernahme und in der Umsetzung von strategischen Aufgaben, also Distributed Leadership for School Development. Und damit ist auch gemeint, die Aufgaben zwischen Schulleitung und Stellvertretung und in der erweiterten Schulleitung zu klären – bis hin zur Etablierung von Steuergrup-

pen, die das Schulentwicklungsmanagement koordinieren mit den verschiedenen Arbeitskreisen. Wir konnten beobachten, dass zudem ein mittleres Management an den Schulen entstanden oder im Entstehen begriffen ist. Das führt letztlich ein Stück weit zu einer Entkoppelung vom Wissen einzelner Personen und dazu, dass aus tacit knowledge explicit knowledge (aus implizitem Wissen wird explizites Wissen) für die Organisation wird.

#### **Und mit Blick auf das konkrete Personalmanagement? Gibt es dort Veränderungen?**

Schulleitungen sind ja keine multifunktionalen Wunderwesen. Sie arbeiten mit ihren Kollegien zusammen an den strategischen Fragen der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität – und damit auch im Umgang mit besonderen Belastungsfaktoren, die an ihrer Schule zusammenkommen. Bezogen auf das Personalmanagement können die Schulleitungen ihr Kollegium besser einschätzen und pflegen einen konstruktiven und wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es wird davon berichtet, dass sich die Wahrnehmung der Bedürfnisse im Kollegium verbessert habe sowie Entscheidungsprozesse transparent gestaltet werden und eine effektive Gesprächsführung und Streitschlichtung implementiert wurde. Als hilfreich für diese Veränderungen wurden vor allem das Coaching, die Akademien, die Schulentwicklungsbegleitung, der Austausch und die Kombination aus allen Bausteinen hervorgehoben. Das Programm hat bei den Schulleitungen dazu geführt, dass sie in eine regelmäßige Reflexion und Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Arbeit in ihren Schulen treten: ein systematischer Prozess der Professionalisierung und der Qualitätsentwicklung.

#### **Jetzt abschließend, Herr Professor Huber, lässt sich sagen, wie sich die Schulen während des Programms insgesamt entwickelt haben?**

Die Ergebnisse weisen auf eine positive Entwicklung der Projektschulen in nahezu allen abgefragten schulischen Qualitätsdimensionen hin. Bei den Schulen, die am Programm teilgenommen haben, deutet sich im Durchschnitt der Schulen an, dass sich diese im Vergleich zu anderen Schulen, die sich in einer ähnlichen Situation – in Bezug auf den Standort und den Lernstand der Schülerinnen und Schüler – befinden, positiver entwickelt haben. Die Unterschiede zwischen den Projektschulen und Vergleichsschulen sind hinsichtlich einiger Dimensionen statistisch signifikant, sodass hier von einer statistisch abgesicherten, günstigeren Entwicklung der Projektschulen gesprochen werden kann. Insgesamt zeigt sich jedoch auch, dass die Schulen unterschiedliche Entwicklungsverläufe nehmen und sich auf unterschiedlichen Niveaus entwickeln.

#### **Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihren Erkenntnissen? Worauf könnte das Programm beispielsweise noch ein größeres Augenmerk legen?**

Ich habe mich gefragt – und diese Frage gehört zur wissenschaftlichen Studie auch dazu: Gibt es blinde Stellen, weitere Potenziale? Vielleicht ist die Einbindung und die Arbeit mit den verschiedenen Ebenen der Schulaufsicht eine solche. Die Schulaufsicht könnte sicherlich noch stärker eingebunden werden. Das gilt auch für die Schulträger. Sie bieten wichtige Ressourcen, sind wichtige Akteure der Zusammenarbeit der Schulleitungen in ihrem Bestreben um Qualität in ihren Schulen. Wir wissen, dass für viele der Schulen im Programm „impakt schulleitung“ die Rolle von Schulaufsicht und Schulträger sehr wichtig ist für die Unterstützung der Schulen, insbesondere da, wo Schulen in einer sehr besonderen Belastungssituation stecken. Wichtig wäre zudem, dass auch andere Schulen – und nicht nur Brennpunktschulen – von solchen „Gesamtpaketen“ wissen und unterstützt werden – durch die Schulaufsicht, von der Schulentwicklungsbegleitung und durch Fortbildung.

Für die Schulen, die besonders stark gefordert sind, sollte man noch eines in Betracht ziehen: Die Schwelle, an einem solchen Programm teilnehmen zu wollen, kann aufgrund der Anforderungs- oder auch Überforderungssituation hoch sein, weil möglicherweise zunächst nur der Zusatzaufwand gesehen wird, der weitere Aufgaben nach sich zieht. Die Ressourcen, die das Programm bietet, werden oftmals erst später wahrgenommen. Schulen im



Brennpunkt brauchen allerdings neben einem solchen Programm noch weitere Ressourcen – wie beispielsweise eine zusätzliche personelle, sachliche und finanzielle Ausstattung, die eine Kompensation der äußeren Bedingungen ermöglicht.

**Welche Hinweise möchten Sie abschließend mit Blick auf die Zukunft geben?**

Allgemein und in die Zukunft geschaut zeigt sich: Investitionen und angemessene Mitteleinsatzplanungen mit Konzept lohnen sich. Künftig ist es sicherlich wichtig für die beteiligten Schulen, dass sie eventuell über die drei Jahre hinaus weitere Unterstützung erhalten. Auch sollten sie sich untereinander vernetzen, sich themenbezogen und als Gesamtgruppe immer wieder treffen, austauschen und zusammenarbeiten.

Und ein weiterer Punkt ist mir wichtig: Es gilt, nicht zu sehr in Einzelpaketen zu denken, sondern in Kombinationen von Interventionen. Und hier spielt hinein, dass die Impulse der begleitenden und unterstützenden Akteure immer wieder explizit aktiv und wechselseitig formuliert werden müssen, um Kohärenz zu erzeugen – ein wichtiger Aspekt, wo sich künftig noch Potenziale entfalten könnten. Darüber hinaus braucht Verbesserung Zeit. Neben Quick Wins, die nötig sind für die Schulen, gerade in Bezug auf die Motivation und Akzeptanz im Kollegium, braucht es längerfristig persistente, profunde und professionelle Begleitung.

**Vielen Dank, Herr Professor Huber.**



**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber**

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber leitet das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zug in der Schweiz, ist Mitglied der Erfurt School of Education der Universität Erfurt sowie Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls Leadership, Quality Management and Innovation, Abteilung für Bildungsforschung, der Linz School of Education der Johannes Kepler Universität Linz in Österreich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Organisationspädagogik, Systemberatung, Bildungsmanagement, Bildungsqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement und Professionalisierung von Lehrkräften und pädagogischem Führungspersonal, international-vergleichende Bildungsforschung sowie Jugendforschung. Seit 2015 führt er die wissenschaftliche Begleitung des Programms „impakt schulleitung“ der Wübben Stiftung durch.

**Zwischenbericht**

Die ersten Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung von „impakt schulleitung“ können Sie dem Zwischenbericht entnehmen: [www.bildungsmanagement.net/impakt](http://www.bildungsmanagement.net/impakt)

