

COVID-19 und Schule

Worauf sich Schulleiterinnen und Schulleiter bei ihrem Krisenmanagement stützen können

Die Corona-Krise stellt auch nach mittlerweile über einem Jahr für Schulleiterinnen und Schulleiter eine sehr große Herausforderung dar. Die drei Säulen „Kommunikation“, „Kooperation“ sowie „Strategiearbeit“ sind zentrale Prinzipien im Management der Herausforderungen der Krise.

Autoren: **Stephan Gerhard Huber, Nadine Schneider**

1. FORSCHUNG ZU COVID-19 UND BILDUNG AUSGEWEITET

Die Schulschließungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu Beginn der Corona-Krise im Frühjahr 2020 und die damit für alle bis dato unbekannt Situation führte zu neuen Herausforderungen, vielen offenen Fragen und Informationsbedürfnissen. Mit dem Ziel, diese Informationsbedürfnisse zumindest teilweise zu befriedigen, wurde vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug/Schweiz das Schul-Barometer lanciert (Huber et al. 2020, Huber & Helm 2020a,b, Huber 2021). Mittlerweile liegen Befunde aus zwei quantitativen und zwei qualitativen Studien sowie aus einem internationalen Literaturreview vor; eine weitere quantitative Studie zu den Herausforderungen in Schule und von Schulleitung sowie zwei qualitative Studien, einer zur Schulaufsicht, einer anderen zur Generation C, laufen aktuell (www.Schul-Barometer.net/HIS).¹

Aus den Ergebnissen dieser Befragungen, die seit März 2020 in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurden, können mitunter kritische Perspektiven auf Schule und Bildung in Zeiten der Corona-Pandemie abgeleitet werden (vgl. Schneider & Huber 2020 in b:sl 3/2020, S. 14-17; Huber, Schneider & Eisner 2020, b:sl 4/2020, S. 14-18). Wie zeigte sich nun aber die Rolle der Schulleitung in den vergangenen Monaten? Wie gestaltete sich in dieser überaus herausfordernden Zeit des Krisenmarathons strategisches Handeln? Und welche Prinzipien im Management dieser Herausforderungen können identifiziert werden?

2. AUFGABE(N) DER SCHULLEITUNG IN DER CORONA-KRISE

Definiert werden kann eine Krise als „eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Situation darstellt. Krisen sind existenzgefährdend, stellen bisherige Ziele und Handlungsroutinen in Frage und sind aufgrund ihres existenziellen Bedrohungscharakters angstausslösend. In späteren Entwicklungsphasen sind Stress und Zeitdruck krisenbestimmend. Bei gelungener Bewältigung bieten Krisen aber immer die Chance zur positiven Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung“ (Ducki, 2017, S. 1).

In der aktuellen COVID-Krise gilt für Schulen: Bisherige Routinen beim schulischen Lernen, im Unterricht und in der Schulorganisation waren und sind massiv gestört. Sich in Krisen zügig neu zu orientieren, systematisch und umfassend zu analysieren, neue und stimmige Routinen zu etablieren, erfordert in den Schulen viel Kraft, Zeit, Kreativität und Kompetenzen. Allen voran sind es die Schulleitungen, die mehr denn je in ihrer Hauptverantwortung für die und in den Einzelschulen

Präsenz zeigen und Entscheidungen fällen (müssen), für die es bislang keinen Masterplan gibt.

Maja Dammann, erfahrene Schulentwicklungsbegleiterin, Expertin für Führungskräfteentwicklung, Organisationsberaterin, ehemalige Schulleiterin aus Hamburg, beschreibt als Fazit ihrer Beobachtungen aus dem Praxisfeld sechs Phasen der Corona-Krise für Schulen (Dammann 2020; Schaubild b:sl 3/2020, S. 8). Diese hier zusammengefassten und von uns weiter fortgeschriebenen Phasen lassen die überaus anspruchsvollen und unterschiedlichen Aufgaben von Schulleitung während des zurückliegenden Jahres erkennen:

▷ **Führung „pur“**

In der ersten Phase der Pandemie hatten Schulleiterinnen und Schulleiter „Führung pur“ zu betreiben – in alle Richtungen. Viele arbeiteten hier am Rand der eigenen Kräfte (Dammann 2020).

▷ **Organisieren, delegieren**

In den nachfolgenden Wochen war eine Fülle an organisatorischen und koordinierenden Aufgaben zu managen. Es galt, eine Fülle an Strukturen und Prozessen neu zu organisieren, was ohne Beratung im Führungsteam, kollegiale Absprachen und Delegation kaum machbar war.

▷ **Personal- und Teamentwicklung unterstützen**

Nach einem kurzen Durchatmen standen vor allem Fragen der Personal- und Teamentwicklung im Fokus, um z.B. Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern zu stärken, Fort- und Weiterbildung zu initiieren und um Schülerinnen und Schüler und Eltern(-gremien) stärker einzubinden.

▷ **Mut machen und Verantwortung übernehmen**

In einer Phase aufbrechender Konflikte und widersprüchlicher Erwartungen wuchs der Anspruch an Schulleitung erneut, mutiges und klares Agieren war gefragt. Durch aufmerksames Zuhören oder Anhören kritischer Meinungen und einer klaren, auf die Strategie ausgerichteten Kommunikation konnten Kompromisse erzielt und Unruhen beseitigt werden.

▷ **Balance halten und emotional unterstützen**

In den Wochen vor Beginn der Sommerferien war es die Hauptaufgabe von Schulleitung, die Balance zu halten zwischen den neuen Unterrichtsformen und den Auflagen zum Präsenzunterricht. Im Hauptfokus standen die Lehrerinnen und Lehrer, die emotionale Wertschätzung und handlungsorientierte Unterstützung benötigten (Dammann 2020).

▷ **Fahren auf Sicht unter Dauerbelastung**

Auch im Herbst, Winter 2020 und im Frühjahr 2021 galt und gilt es als Schulleiterin bzw. Schulleiter, Präsenz zu zeigen, an einer klaren Strategie festzuhalten und allen Akteuren immer wieder

Mut zu machen. Ganz oben auf der Agenda stand und steht zudem der Gesundheitsschutz in der Schule. Alle Kinder und Jugendlichen im Präsenzunterricht zu beschulen, war und ist ein fragiles Unterfangen, was immer wieder Phasen der Gleichzeitigkeit von Präsenz- und Fernunterricht bedeutete. Zudem wurde die Personalknappheit ein wachsendes Problem an den Schulen. Die Beanspruchung und Belastung der Kolleginnen und Kollegen, aber auch der Schülerinnen und Schüler und Eltern stiegen erneut deutlich an und sind (insbesondere in Deutschland und Österreich) angesichts der wahrgenommenen Dauerbelastung hoch.

Das Krisenmanagement der Schulleitung wird - ein Jahr nach Beginn der Corona-Pandemie - von vielen als nicht enden wollender „Marathon“ erlebt. Die Zeit fordert, sich als Schulleitung „krisenfest“ aufzustellen. Wie kann das gelingen? Auch hier ist unsere Kollegin Maja Dammann überaus lesenswert, weil sie mit ihrer Perspektive der Schulberatung zielführende und machbare Empfehlungen gibt (vgl. Dammann 2020, 2021). Wir haben ihre sehr konkreten Empfehlungen ergänzt und sie den drei zentralen Säulen des Krisenmanagements zugeordnet: der Kommunikation, Kooperation sowie der Strategiearbeit. Auf sie soll im Folgenden näher eingegangen werden.

3. KOMMUNIKATION, KOOPERATION UND STRATEGIEARBEIT ALS SÄULEN DES KRISENMANAGEMENTS

3.1 KOMMUNIKATION KONTEXTUALISIEREN

Wenn sich Schulleiterinnen und Schulleiter an die Zeit ab Frühjahr 2020 erinnern, so erkennen sie sicher typische Symptome der Reaktion auf eine Krise wieder, wie sie Adolf Bartz (o.J.) beschreibt: Schock, Rast- und Ruhelosigkeit oder umgekehrt Erstarrung, Hilflosigkeit, Selbstzweifel, Angst, Kontrollverlust und Chaos. Für das Krisenmanagement stellt Corona eine neue Dimension dar. Dennoch gilt: Zentrales Prinzip im Krisenmanagement ist die adäquate Information der und Kommunikation mit den inner- und außerschulischen Betroffenen. Bartz, Mommer und Wiese (2011) beschreiben zehn Grundsätze der Krisenkommunikation, zum Beispiel das Vier-Augen-Prinzip, Transparenz, Offenheit, das Autonomieprinzip und Verbindlichkeit.

Dammanns oben skizzierte allgemeine Eindrücke aus dem Praxisfeld lassen sich durch wissenschaftliche Befunde weiter differenzieren. Eine qualitative Interviewstudie des IBB der PH Zug fragte rund 80 Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz nach aktuellen Herausforderungen in Schulen und für Schulleitungen (Huber et al. 2020b). Sehr häufig werden die Vernetzung und Koordination im System als große Herausforderungen benannt, die Schulen bereits vor der Krise um COVID-19 hatten und die sich durch die Krise weiter verschärft haben. Die Befunde machen deutlich, dass zwischen Schulaufsicht, Schulträger und Einzelschulen Information und Kommunikation zielgerichteter und strategisch nachhaltiger gestaltet werden müssten: Was ist nötig, damit alle Kinder und Jugendlichen (auch in Krisenzeiten) an einer bedarfsgerechten und qualitätsvollen Bildung und Erziehung teilhaben können? Welche Ressourcen und Unterstützung brauchen Schulen für Unterrichts- (Präsenz-, Fern- und Hybrid-Unterricht) und Schulentwicklung?

Das betrifft vor allem auch die Frage der Vorgaben, Vereinbarungen und Standards, die mehr Sicherheit schaffen sollen. Kommunikation reduziert Unsicherheit und schafft Transparenz, insbesondere dort, wo Adressaten aktiv mit einbezogen werden, wenn zum Beispiel die Personaleinsatzplanung in Absprache mit den Lehrerinnen und Lehrern erfolgt. Dabei ist Kommunikation immer zu kontextualisieren und je nach Ziel und Zielgruppe zu überlegen, wer, in welcher Form, in welchem Umfang und wann kommuniziert. Das heißt, Kommunikationsinhalte, Botschaften, müssen stringent und eindeutig, sachlich und adressatengerecht sein.

Im Rahmen unserer Interviewstudie (Huber et al. 2020b) berichtet beispielsweise eine Schulleitung, dass sie in einem wöchent-

lichen Newsletter an ihr Kollegium Hintergrundinfos und die behördlichen Infos zusammenfasst und ihn immer mittwochs den Lehrerinnen und Lehrern zustellt, also regelmäßig und dosiert. Die Kommunikation an die Eltern wird über die Klassenlehrkraft organisiert nach einem gemeinsam verabredeten Muster. Dass Eltern kaum direkt mit der Schulleitung Kontakt aufnehmen, wertete die Schulleitung als gutes Zeichen für die ausreichende Kommunikation der Klassenlehrkräfte.

3.2 KOOPERATIONEN ZIELFÜHREND, ABER DOSIERT GESTALTEN

Von Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern werden immer wieder positive Wirkungen angenommen (vgl. u.a. Huber 2020a). Insbesondere die Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern soll der Entwicklung von Schulen und Unterricht dienen und somit zu verbesserten Lernbedingungen beitragen. Auch die Lehrkräfte selbst sollen von der Zusammenarbeit profitieren, die Belastungen verringert und das Lernen voneinander ermöglicht werden. Jedoch zeigen sowohl Praxiserfahrungen als auch Forschungsstudien, dass Kooperation in Schulen vielfach als ambivalent wahrgenommen wird, nicht allein als entlastend und hilfreich, sondern auch als zeitraubend, belastend und ineffizient. Zentrale Gelingensbedingungen müssen gegeben sein im institutionellen (z.B. formale Organisationsstrukturen und Prozessabläufe, organisatorische Rahmenbedingungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure), im personellen (z.B. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und (Wert-)Haltungen sowie Lebensumstände und (berufs-)biografische Hintergründe (auch Erfahrungen) der Akteure) und im organisationskulturellen Bereich (alle Aspekte der Organisationskultur bzw. des Organisationsklimas, der kollektiven Erfahrungen, Normen, Werte und Verhaltenskodizes einzelner Organisationen mit den ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten, den informellen Strukturen und Prozessen).

Effektive und effiziente Kooperationen zu initiieren und am Laufen zu halten ist mitunter eine mühsame Daueraufgabe, die, so kann vermutet werden, in Krisensituationen erst recht aufwändig ist. In Krisen scheint der Wunsch nach einer schnellen Lösung, die eine „direktiven“ Führung vorgibt, größer als in krisenfreien Zeiten. Dennoch ist auch in der Krise das Aufrechterhalten und Einbeziehen etablierter Team- und Kooperationsstrukturen und -prozesse auf allen Ebenen angezeigt (vgl. Dammann 2021, S. 50), u.a.:

- ▷ Klassen- und Jahrgangsteams koordinieren den Kontakt zu Eltern und Schülern und Schülerinnen,
- ▷ Beratungsteams kümmern sich um Schüler und Schülerinnen mit besonderen Bedarfen,
- ▷ Fachteams und Jahrgangsfachteams bereiten arbeitsteilig Präsenz- und Fernunterricht vor,
- ▷ Das Krisenteam unterstützt die Schulleitung und übernimmt Aufgaben wie Mitarbeit am Hygieneplan, Entwerfen von Checklisten und Informationsketten innerhalb der Schule,
- ▷ Der Personalrat unterstützt bei der Identifizierung vulnerabler Personen im Kollegium und beim Finden geeigneter Lösungen für diesen Personenkreis,
- ▷ Der/die Sicherheitsbeauftragte/r kümmert sich zusammen mit dem Hauspersonal um die Wegeführung, die Ausstattung der WCs mit Seife und Handtüchern und das Aufstellen von Desinfektionsmitteln,
- ▷ Die Steuergruppe berät die Schulleitungen bei der fortlaufenden Kommunikation und kümmert sich um schulinterne Fortbildungen zum digitalen Lernen und um entsprechende Unterstützungssysteme im Kollegium
- ▷ Schüler und Schülerinnen helfen sich gegenseitig im Fernunterricht und helfen auch bei der Kontaktaufnahme und -pflege zu Mitschülern und Mitschülerinnen, die verloren zu gehen drohen.
- ▷ Elternvertretungen erfassen die Bedarfe und Probleme bei den Familien in den jeweiligen Klassen, kommunizieren diese an die Klassenlehrkräfte und unterstützen bei der Lösung.

3.3 STRATEGIE KLAR AUSRICHTEN

Führungskräfte gestalten mit und für ihre Kollegen und Kolleginnen Bildungsräume zum Wohl der Kinder und Jugendlichen sowie zur Unterstützung der Eltern. In Zeiten einer Krise werden bereits bestehende Herausforderungen verstärkt und es kommen ganz neue hinzu. Gleichzeitig sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen stark reduziert, beispielsweise Schulraum, oder fehlen gar, beispielsweise digitale Infrastruktur oder Kompetenzen, wie dies in manchen Schulen der Fall war.

Es haben diejenigen Schulleitungen relativ gut die Krise bewältigt, die von Beginn an die bisher geltenden schulischen Zielsetzungen und deren Machbarkeiten vor dem Hintergrund der neuen Gegebenheiten aktiv und im besten Fall kollegial reflektiert und schließlich zügig korrigiert haben: Was schaffen wir mit den vorhandenen Mitteln? Was ist das Wichtigste? Wo setzen wir Prioritäten? Was ist Pflicht, was Kür? Wie können wir die Pflichtaufgaben effektiv (und effizient) umsetzen?

In Krisen müssen strategische Ziele noch klarer ausgerichtet werden und, wenn es die Machbarkeiten nicht anders zulassen, stark priorisiert werden. Vor allem, damit die Pflichtaufgaben nicht auf der Strecke bleiben und in der Bearbeitung von Arabeskem strategisch unabhingestimmte Willkürlichkeit entsteht.

Im Krisenmanagement geht es – und das ist gleichzeitig das Schwierige – nicht nur um schnelle Problemlösung. Es geht vor allem darum, Chancen zu erkennen für Veränderung im Sinne von längerfristiger Verbesserung (vgl. u.a. Preble 1997). Kritische Ereignisse, wie die pandemische Krise zeigt, schaffen eben auch Möglichkeiten für Innovation – bei aller Sensibilität in Bezug auf das optimale Timing. Man würde meinen, der Fokus in der Krise läge auf dem Bewahren von bisher Erfolgreichem und Sinnvollem. Der Fokus muss aber sein: Was bringt uns voran? Es braucht in der Krise eben auch Innovati-

on, beispielsweise ein Hygienekonzept, ein im Kollegium erarbeitetes Hybrid-Konzept von Präsenz- und Fernunterricht oder ein echtes Kontakt- und Kommunikationskonzept zu allen Schülerinnen und Schülern und deren Eltern als Innovation.

Strategisches Handeln gemäß der BIO-Strategie (Huber 2020b) umfasst die drei Perspektiven Bewahren, Optimieren und Innovieren und ist unabhängig von einer Krise die zentrale Führungsaufgabe. Bisher Erfolgreiches und Sinnvolles wird bewahrt, Neues und Wichtiges innoviert und das, was schon gemacht wird, wird verbessert im Sinne der Effektivität, oder im Aufwand reduziert im Sinne der Effizienz. Diese Perspektive darf auch in Krisenzeiten nicht vernachlässigt werden, wenngleich die Abfolgelogik und deren Schwerpunktsetzungen variieren – je nach Schule und ihrer spezifischen Situation: Nach der Innovation kommt die Optimierung und danach im Rahmen der Nachhaltigkeit das Bewahren. Die Krise zwingt dazu, noch klarer zu sein in der Strategie und Machbarkeiten noch genauer zu überprüfen. Zu denken ist hierbei im Übrigen nicht nur an die Schulen selbst, auch Bildungsverwaltung, Aufsicht und Politik sind gefordert, Innovationen anzustoßen und zu unterstützen sowie die Rahmenbedingungen bereitzustellen.

4. FAZIT: WERTSCHÄTZUNG ALS „ENERGIESPENDER IM MARATHON“

Pädagogische Führungskräfte wirken durch das, was sie sagen, aber vor allem dadurch, was sie tun und wie sie es tun. Nur dann, wenn das Leitungshandeln in der Schule als kohärent erfahren wird, d.h. das, was die Leitung sagt, wie sie handelt und was sie von den Mitarbeitenden an Schule, den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und weiteren

Anzeige



HiS* – Herausforderungen in Schule

1. Schulleitungsbefragung in D-A-CH zur Arbeitssituation als Schulleitung und zur aktuellen Schulsituation

2. a) Befragung von Schulkollegien, Eltern und Schülern zur aktuellen Schulsituation und

2. b) (auf Wunsch) Serviceangebot für die Schule: vertrauliches Feedback zur eigenen Schulsituation im Sinne eines Stimmungsbilds der jeweiligen Schulgemeinschaft durch Mitarbeitende, Schüler*innen, Eltern

Ihre verantwortungsvolle Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen sollen sichtbar gemacht werden.

Zudem unterstützen Sie mit dem Erfassen eines Stimmungsbilds an Ihrer Schule die Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse für das Schulsystem.

COVID-19 führt zu temporären Schulschließungen/Teilschließungen und zu unterschiedlichen Formen und Angeboten der Beschulung. Nach wie vor sind Sie mit großen Herausforderungen konfrontiert.

HiS erfasst mit einem Kurzfragebogen die Wahrnehmung der aktuellen Schulsituation und die Auswirkungen der Corona-bedingten Krise auf den Schulalltag. Mit HiS möchten wir Sie in dieser Situation unterstützen, bestmöglichen Nutzen für Sie bieten und Perspektiven aufzeigen.

Aus den Ergebnissen wollen wir – natürlich in anonymisierter Form (und damit ohne Rückschlüsse auf Einzelpersonen und Einzelschulen) – Erkenntnisse darüber gewinnen, welche Herausforderungen Schulleitende haben und welche Veränderungen und Chancen für und in Schule sie sehen. Daraus können Empfehlungen für Schulaufsicht, Schulträger und Bildungspolitik sowie das Unterstützungssystem abgeleitet werden.

Weitere Informationen unter:

www.Schul-Barometer.net/HiS

*HiS ist ein Projekt der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug), das unter Leitung von Prof. Stephan Huber und in Kooperation mit verschiedenen Partnern, wie z.B. Lehrer- und Schulleitungsverbänden, durchgeführt wird.

Partnern fordert, als passend und übereinstimmend erlebt wird, wird sie glaubwürdig wirken. Diese Glaubwürdigkeit ist grundlegend für Bindung, Verlässlichkeit und emotionale Sicherheit als Grundlage für Offenheit, Vertrauen und Lernen (Bartz 2007, S. 2).

All dies wird von einem Responsible Leader beachtet, auch und ganz bewusst in Krisensituationen. Aktiv Wertschätzung zu zeigen setzt voraus, dass die Führungskraft vom Empfänger bzw. auch Empfängergruppen der Wertschätzung her denkt, nicht von sich als Sender aus. Die konkrete Realisierung kann demzufolge von Organisationskultur zu Organisationskultur und von Person zu Person unterschiedlich sein. In jedem Fall ist Wertschätzung zu zeigen ein integraler Bestandteil von Responsible Leadership und „Energiespender im Marathon“ für alle Beteiligten.

Fußnoten

¹ Unter www.Schul-Barometer.net/HiS finden sich Informationen zur 1. Schulleitungsbefragung in Deutschland, Österreich und der Schweiz zur a) Arbeitssituation als Schulleitung und b) zur aktuellen Schulsituation sowie zur 2. a) Befragung von Schulkollegien, Eltern und Schülern zur aktuellen Schulsituation und 2. b) (auf Wunsch) Serviceangebot für die Schule: vertrauliches Feedback zur eigenen Schulsituation im Sinne eines Stimmungsbilds der jeweiligen Schulgemeinschaft durch Mitarbeitende, Schüler*innen, Eltern.

Literatur

Bartz, A. (o.J.). *Lexikon für die Schulleitung*. Wolters Kluwer Deutschland.

Bartz, A. (2007). *Schulleitungshandeln als Modell: das Führungshandeln von Schulleitung und Lehrkräften gestalten*. In A. Bartz, J. Fabian, S. G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung*, Kennziffer 67.14. Köln: Wolters Kluwer.

Bartz, A., Mommer, A. & Wiese, W. (2011). 45.14 Kommunikation in Krisen- und Bedrohungssituationen. In Amrhein, B., Badstieber, B., Huber, T. & Singh-Heinike, B. (Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung*. Loseblattwerk inkl. Online-Datenbank. Köln: Wolters Kluwer.

Dammann, M. (2020). Interview zur Frage „Wie Schulleitungen in der Krise erfolgreich sind?“. URL: online unter <https://deutsches-schulportal.de/schul-kultur/maja-dammann-wie-schulleitungen-in-der-krise-erfolgreich-sind/>

Dammann, M. (2021). *Als Schulleitungen in der Krise agieren – Was ist dabei hilfreich? Pädagogische Führung 2*, 49-52.

Ducki, A. (2017). "Nervöse Systeme" - Leben in Zeiten der Krise: Ein Überblick. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2017* (S. 1-8). Wiesbaden: Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-54632-1_1

Huber, S.G. (2020b). *Responsible Leaders entwickeln Schule in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren*. In S.G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2020. Impulse aus Wissenschaft und Praxis* (S. 3-14). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G. (2020a). *Kooperative Führung: Führungsteams initiieren, koordinieren und steuern Schulentwicklung*. In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Schulentwicklung und das Schulmanagement* (S. 17-36), 4. überarb. und erw. Aufl. Köln: Carl Link.

Huber, S.G. (2021). *Schooling and Education in Times of the COVID-19 Pandemic: Food for Thought and Reflection Derived From Results of the School Barometer in Germany, Austria and Switzerland*. In: D. Gurr (Hrsg.), *International Studies in Educational Administration (ISEA)*. *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 49(1), 6-17. <http://cceam.net/publications/isea/isea-2021-49-no-1/>

Huber, S. G. & Helm, C. (2020a). *COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises—reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer*. In: *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(2), 237–270. URL: <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09322-y> sowie <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11092-020-09322-y.pdf>

Huber, S. G. & Helm, C. (2020b). *Lernen in Zeiten der Corona-Pandemie. Die Rolle familiärer Merkmale für das Lernen von Schüler*innen: Befunde vom Schul-Barometer in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: D. Fickermann & B. Edelstein (Hrsg.), „Langsam vermiss ich die Schule ...“ *Schule während und nach der Corona-Pandemie 2020*. DDS Die Deutsche Schule Beiheft, Band 16. URL: https://www.waxmann.com/dds_beiheft_16/ sowie <https://www.waxmann.com/?elD=texte&pdf=4231OpenAccess02.pdf&typ=zusatztext>

Huber, S. G., Günther, P.S., Schneider, N., Helm, C. Schwander, M., Schneider, J & Pruitt, J. (2020). *COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Erste Befunde des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Münster: Waxmann. URL: www.waxmann.com/buch4216

Huber, S. G., Günther, P.S., Schneider, N., Helm, C. Schwander, M., Schneider, J & Pruitt, J. (2020b). *COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Befunde einer qualitativen Vertiefungsstudie zu aktuellen Herausforderungen in Schulen und von Schulleitung im Rahmen des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Unveröffentlichter Bericht.

Huber, S.G., Schneider, J.A. & Pruitt, J. (2020). (Hrsg.) *Schulen mit besonderen Herausforderungen - Besonders belastete Schulen*. *Schulverwaltung spezial*, 4, Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.

Preble, J. (1997). *Integration the crisis Management perspective into the strategic management process*. *Journal of Management, Studies* 34:5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00071>

Wübben-Stiftung. *Video-Tutorials*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NTsB4GdGhKc&list=PLgvxjSu-qyNPRGUNffZh0ARpsuJnDOBFy&index=1> sowie <https://www.youtube.com/watch?v=sKHDxc-3d80&list=PLgvxjSu-qyNPRGUNffZh0ARpsuJnDOBFy&index=2>