

# Schule digital, demokratisch und bildungsgerecht leiten

## »impakt schulleitung digital« – Ein hybrides Unterstützungsprogramm für Leitungen von Schulen in sozioökonomisch benachteiligter Lage

Um Schulen in herausfordernden Lagen digitaler und demokratischer zu gestalten und einen Beitrag zu mehr Bildungsgerechtigkeit zu leisten, eröffnete die Wübben Stiftung im März 2021 gemeinsam mit der Bezirksregierung Düsseldorf im Rahmen eines weiterentwickelten Qualifizierungs- und Professionalisierungsprogramms einen Erfahrungs- und Reflexionsraum für 25 Schulleitungen.



**Margaret Hallay**  
Wübben Stiftung gGmbH



**Sebastian Konietzko**  
Wübben Stiftung gGmbH

und Transformationsprozesse oder die Qualitätssicherung des (hybriden) Unterrichts. Auch psychosoziale Problemlage der Schülerinnen und Schüler als Folge der Pandemie müssen aufgefangen und an die richtigen Instanzen gebracht werden.

Sowohl diese neuen Probleme als auch die Verstärkung der bisherigen Herausforderungen nötigen zu neuen Denkweisen – auf schulischer Seite aber auch auf Seiten der Bildungsverwaltung und zivilgesellschaftlicher Akteure. Alle müssen agiler, kooperativer und bedarfsorientierter denken, planen und handeln. Was bedeutet dies konkret für ein Qualifizierungsprogramm für Schulleitungen dieser Schulen? Und wie kann das Unterstützungssystem in einem solchen Programm aussehen, damit es in der extremen Lage nicht noch ein »Add on« ist, sondern Unterstützung und Entlastung für die Führungskräfte an den Schulen bietet?

### **Mutig sein – Kollaboratives Arbeiten auf allen Ebenen**

Zunächst bedeutet es Mut zu haben, Vieles zu hinterfragen und dabei kollaborativ einen adäquaten Weg im Spannungsfeld von Bewahren, Optimieren und Innovieren zu finden. Mit Blick auf das Programm »impakt schulleitung digital« gehen die Wübben Stiftung und die Bezirksregierung Düsseldorf gemeinsam neue

Wege und trauen sich, vieles über Bord zu werfen und Neues auszuprobieren.

Der Bedarf zeigt sich schnell und deutlich schon zu Beginn der Pandemie: Schulleitungen brauchen neue Impulse, veränderte Zugänge und ein tragfähiges Unterstützungssystem. Zeit und Raum stehen dafür und auch für Austausch und Reflexion so gut wie nicht zur Verfügung, sind aber wichtiger als je zuvor. Die Grundlagen sinnhafter Prozessschritte und -logiken müssen in angepasste Tempi und Formate transformiert werden. Und auch die Methoden zur Verortung, Standortbestimmung und Planung müssen neu gedacht werden, da sich die Basis permanent verändert und lineare Entwicklungszyklen nicht mehr greifen. Es braucht also veränderte und angepasste Formate in der Qualifizierung von Schulleitungen.

In diesem Spannungsfeld wird das seit 2015 bestehende Programm »impakt schulleitung« in seinen Bestandteilen, Logiken und Bildungszielen neu gedacht, neue Formate konzipiert und in den digitalen Raum verlegt. Mit diesem veränderten Gerüst schließen sich die Bezirksregierung Düsseldorf und die Wübben Stiftung zusammen und setzen die Ideen in einem kollaborativen Prozess und in Personalunion beider Institutionen bis 2023 um.

**Bestehendes neu denken: Ziele und Bausteine des Programms**

Zwar hat sich viel gewandelt, doch der Kern des Programms »impakt schulleitung« bleibt erhalten: Geleitet von den Bildungszielen »mich führen«, »mein Team führen«, »meine Schule führen« und auf den beiden Säulen Führungskräfte- und Schulentwicklung fußend, möchte das Programm mit einer wertschätzenden, prozess- und bedarfsorientierten Arbeitsweise dazu beitragen, faire Bildungschancen für alle Kinder und Jugendlichen zu schaffen, und zwar unabhängig von ihrer sozio-ökonomischen Herkunft. Die Schulleitung ist also der Hebel für die Veränderung an Schule.

Ziel ist, dass sich durch das Programm eine professionelle Lerngemeinschaft von Schulleitungen formiert, die auch nach dem Ende des Programms weiter aktiv und wirksam weiterbesteht. Die Schulleitungen, die am Programm »impakt schulleitung digital« bis 2023 teilnehmen, können das Programm mutig, individuell und mit Engagement für sich nutzen, sodass wirksame Prozesse an ihren Schulen angestoßen und verstetigt werden

Das Herzstück des Programms sind nun mehr vierstündige, monatliche Masterteam-Sitzungen im digitalen Raum in Kleingruppen, anstelle eines Präsenzangebotes in Form von Akademien. In diesem geschützten Raum findet Input, Austausch und Reflexion statt – in kleinen intensiven Einheiten, die für die Schulleitungen gut in den fordernden Alltag zu integrieren sind.

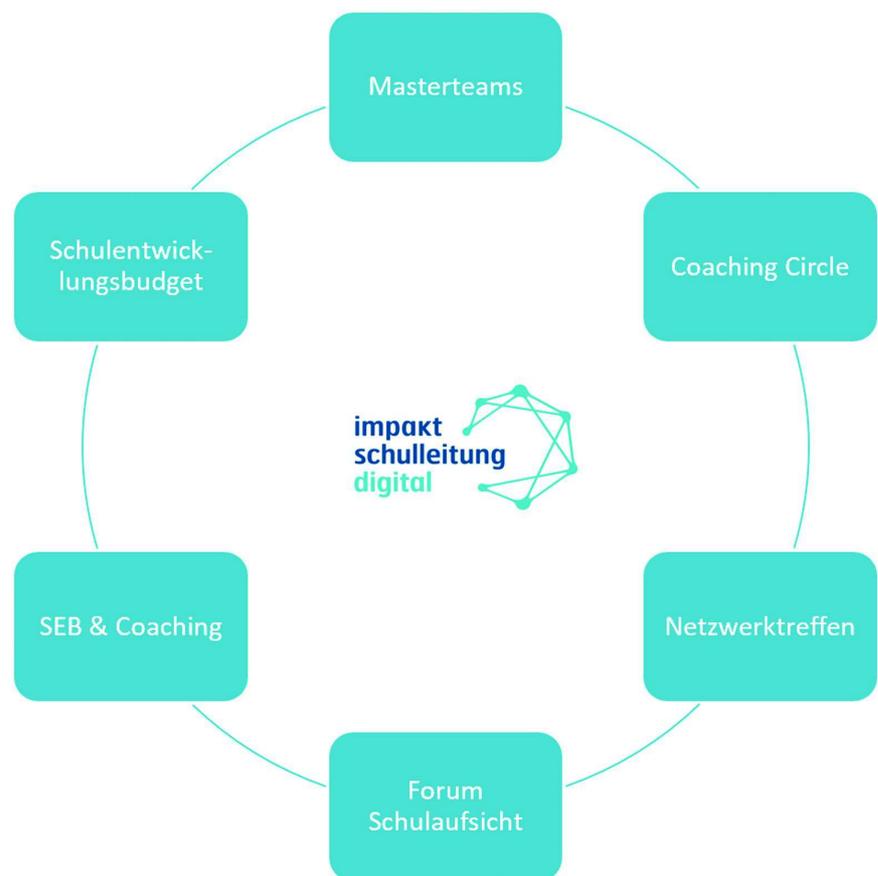
Zudem hat die kollegiale Beratung – eines der zentralen Elemente von »impakt schulleitung« – ein eigenes Format bekommen (Coaching Circle), das von den Schulleiterinnen und Schulleitern nach Einführung

und Erprobungsphase eigenverantwortlich (online) organisiert wird. Die Coaching Circle sind regional so verteilt, dass die Schulleitungen bei Verbesserung der pandemischen Lage leicht in ein Präsenzformat wechseln können.

Die Schulaufsicht wird deutlich mehr als bisher im Programm involviert, hierfür wurde ein eigenes Format konzipiert (Forum Schulaufsicht). Schließlich bekommt jede Schulleitung individuelles Coaching und Schulentwicklungsbegleitung unterstützend zur Seite gestellt sowie finanzielle Ressourcen, um ein selbstgewähltes Schulentwicklungsprojekt an der eigenen Schule zusammen mit der Steuergruppe zu konzipieren, aufzusetzen und in den Prozess zu bringen. Zur Nutzung der Expertise des gesamten Netzwerks und Öffnung der Kleingruppen kommen Netzwerktreffen in Präsenz hinzu, an denen alle Schulleitungen teilnehmen.

**Drei thematische Schwerpunkte: Digitalisierung, Demokratiebildung, Bildungsgerechtigkeit**

Von der Grundanlage her sieht das Programm »impakt schulleitung« keine inhaltliche Fokussierung vor, da es stark bei der vorhandenen Expertise der teilnehmenden Schulleitungen ansetzt und diese durch Inputs und Reflexion zu den Bereichen »Führungskräfteentwicklung« sowie »Schul- und Unterrichtsentwicklung« in ihrem Schulleitungshandeln weiter professionalisieren möchte. Im neuen Programm »impakt schulleitung digital« wurde an dieser Ausrichtung im Grunde nichts geändert, aber dennoch die Notwendigkeit erkannt, stärker auf die thematischen Bereiche Digitalisierung und Demokratiebildung einzugehen. Zunächst ergab sich, wie oben beschrieben, die Anforderung, das Programm in den digitalen Raum zu verlegen. Damit verbindet sich die Übernahme des Erfahrenen und Erlernten in die vor



Ort stattfindenden Digitalisierungsprozesse an den Schulen.

Digital ist am Programm aber nicht nur der Raum, in dem die Schulleiterinnen und Schulleiter gemeinsam arbeiten, sondern ebenfalls der Wandel, den es zu gestalten gilt. Digitalisierung ist der Prozess, der im Zusammenspiel mit der Globalisierung Gesellschaft maßgeblich verändert. Hinzu kommt die politische Entwicklung in vielen Staaten hin zu mehr Populismus gepaart mit einer schwindenden Akzeptanz von und geringem Wissen über demokratische(n) Prozesse(n). Schulleitungen müssen sich mit diesem Transformationsprozess auseinandersetzen und individuelle Lösungen für ihre Schulen finden, um Schülerinnen und Schüler nicht nur bestmöglich auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten, sondern insbesondere auch mündig mit Blick auf demokratische Prozesse und demokratisches Handeln zu machen.

Es gilt Kreativität und agiles Handeln zu fördern, aber auch mit Unsicherheit, Unklarheit und Unübersichtlichkeit umgehen zu können. Dies hat auch Folgen für die Schulleitungen und Ihre Funktion: Sie müssen Raum und Zeit haben, Ideen zu entwickeln, wie an ihrer Schule Digitalisierung, Demokratiebildung und Bildungsgerechtigkeit Eingang finden sollen. Dabei werden sie im Programm durch die Auseinandersetzung mit eigenenhaltungsfragen im Führungshandeln unterstützt, ihre Haltung zu reflektieren. Grundlegend für diesen programmatischen Schwerpunkt ist die Annahme, dass die Frage nach dem »mindset«, der Haltung, zentrale Bedeutung für eine wirksame Veränderung an und von Schule hat. Thematische Inputs und Auseinandersetzungen aus den benannten Themenfeldern unterstützen die individuellen Entwicklungen.

Die wissenschaftliche Begleitung des Programms wird durch Prof. Silvia-Iris Beutel mit ihrem Team von der TU Dortmund durchgeführt. Die Ergebnisse werden mit Spannung erwartet, voraussichtlich Ende 2023.

### Kuratierte Auswahl und im Tun lernen

Für alle Bausteine im Programm – Masterteams, Coaching Circle, Netzwerktreffen, Schulentwicklungsbegleitung, individuelles Leitungscoaching – gilt, dass nur eine gut begründete Auswahl von Inhalten, Methoden und Tools ins Programm Eingang finden soll. Es geht um bewusstes Kuratieren und zielgerichtetes Einsetzen ausgewählter Inhalte Methoden und Tools. Praktikabilität, Anwendbarkeit und Passgenauigkeit sind dabei leitend.

Hierzu ein Beispiel: Um allen teilnehmenden Schulleitungen eine asynchrone Informationsmöglichkeit über alle wichtigen Elemente des Programms zu geben sowie eine Kollaborationsplattform zu schaffen, wird gruppenübergreifend mit einem Whiteboardtool gearbeitet (Landingpage). Dieses Tool macht es möglich, dass man sowohl »klassisch« (wie bspw. bei einer Präsentation) Inhalte visualisieren als auch eine »Dreidimensionalität« ins Spiel bringen kann. Die Schulleitungen können selbst auf und mit der »Präsentation« arbeiten, sich einfach nur informieren oder Tipps, Hinweise und Arbeitsweisen mit den anderen Programmteilnehmerinnen und -teilnehmern teilen. Ebenso besteht die Möglichkeit auf weitere Boards zu verlinken, auf denen dann Kleingruppen gemeinsam arbeiten können.

Didaktisch entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass im Rahmen von »impakt schulleitung digital« kein Fortbildungsmodul zu

hilfreichen Tools angeboten, sondern gleich zu Beginn damit gearbeitet wird. Selbstverständlich mussten die Schulleitungen und anderen Programmteiligten in die Funktionen eingeführt werden, aber es wurde »im Tun« erlernt. Das Framing ist ein anderes: weniger abstrakt, direkt ins Tun kommen, Fehlertoleranz einüben (auf allen Ebenen), um so die Praktikabilität für sich und das Kollegium direkt zu erproben.

### Fazit

Die jetzigen Erfahrungen mit den Schulleitungen im Programm »impakt schulleitung digital« zeigen, dass diese die neuen Probleme – insbesondere im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie – an Belastungsgrenzen geführt haben und teilweise stark darüber hinaus, was allerdings nicht im Widerspruch zu großem Engagement, einer Offenheit gegenüber dem Programm und dessen Themen sowie Methoden stand und steht. Es bedarf eines wertschätzenden, agilen und kollaborativen Rahmens, um die Schätze der Schulleitungen zu heben und Gutes noch besser zu machen. D.h. über den Hebel der Schulleitungen, möchte das Programm dazu einladen, die 25 am Programm teilnehmenden Schulen digitaler, demokratischer und bildungsgerechter zu denken, um insbesondere die Schülerinnen und Schüler aus sozio-ökonomisch benachteiligter Lage bestmöglich zu unterstützen und ihnen mehr Teilhabe an Gesellschaft zu ermöglichen. ■

### Anmerkung:

Für eine kompakte Übersicht zum »klassischen« Programm vgl. Hallay, Margaret: Professionelles Schulleitungshandeln stärken. Neue Unterstützungsformate für Schulleiterinnen und Schulleiter. In: Schulverwaltung NRW 3/18). »Impakt schulleitung« wurde bisher drei Mal in NRW mit insgesamt 75 Schulleitungen durchgeführt. Gegenwärtig befindet sich das Programm zudem in Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz und Berlin im Transfer.