

# AUFGABE SCHULLEITUNG

TOBIAS STRICKER UND ULRICH IBERER



**Carsten Arntz: Die agile Schulleitung. Inspirierend führen in unsicheren Zeiten**  
tradition 2023, 227 S., € 24,90

Schulleiterin oder Schulleiter zu sein ist mittlerweile eine überaus verantwortungsvolle, täglich neu herausfordernde Aufgabe. Vergangene wie aktuelle Untersuchungen und Schulleitungsmonitore spiegeln die Einschätzungen von Schulleitungen wider und zeigen: Schulleitungsarbeit hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert, sie ist komplexer und anspruchsvoller geworden. Die Führungsposition in einer Schule zu übernehmen, will also gut überlegt sein. In den Verlagsprogrammen finden sich unterschiedliche Entscheidungshilfen, Landesinstitute unterstützen mit vorbereitenden Orientierungen und Fortbildungen, Hochschulen bieten akademische Qualifizierungen. So vielschichtig die Rolle Schulleitung geworden ist, so divergent sind gegenwärtig auch die Vorstellungen, was sie leisten sollte und könnte. Aus Wissenschaft und Praxis kommen mitunter ganz unterschiedliche Vorstellungen. Alle eint: Die ausschließlich verwaltende Schulleitung hat ausgedient. Schulleitungsarbeit ist heute eine Managementaufgabe mit professioneller Teamarbeit im Kollegium und mit diversen weiteren Akteuren, die gemeinsam die Organisation Schule gestalten.

Die hier präsentierten Publikationen zeigen diese Bandbreite auf. Im ersten Werk nimmt Michaela Tscherne die Person Schulleiterin beziehungsweise Schulleiter in den Blick. Sie argumentiert, dass effektive Schulleitung eine professionelle Kommunikation, Teamarbeit und Partizipation erfordert. Wie wichtig es ist, auch den Austausch mit anderen Führungskräften zu suchen, erläutern Katja Kansteiner,

Sabine Welther und Susanne Schmid mit dem Konzept der Professionellen Lerngemeinschaften für schulische Führungskräfte. Das Team um Niels Anderegg zeigt in einem Sammelband, wie Führen und Lernen integrativ betrachtet werden können, insbesondere vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen. Darauf folgen zwei wissenschaftliche Qualifikationsstudien: Livia Jesacher-Rößler untersucht, wie Schulleitungen auf verschiedene Ansprüche reagieren. Andrea Meyer bringt in ihrer Studie Inklusion und Schulentwicklung bezogen auf Schulleitung zusammen. Die abschließend vorgestellte Publikation gibt Handlungsempfehlungen für die Schulleitungspraxis: Carsten Arntz macht das Konzept der agilen Führung im Schulkontext anschaulich und gibt Einblicke in agile Methoden wie Scrum und Design Thinking.

Carsten Arntz ist als Schulleiter des Erzbischöflichen Berufskollegs Köln aktiv und vermittelt seine Erfahrungen unter anderem als Fortbildner für Schulleitungen. Sein praxisnahes Buch **Die agile Schulleitung** ist ein Plädoyer für einen grundlegenden Wandel. Er selbst bezeichnet dies als Weckruf angesichts der vielfältigen Veränderungen, mit denen sich Schulleitungen konfrontiert sehen und dennoch funktionieren müssen. Das Buch widmet sich weniger der wissenschaftlichen Herleitung von Begrifflichkeiten und Konzepten, sondern hat vielmehr die zahlreichen Herausforderungen an den Schulen im Blick. Diese werden eindrucksvoll, praxisorientiert und auf

der Grundlage eigener Erfahrungen geschildert. Wenngleich an der einen oder anderen Stelle mit (vermutlich genau so gewollten) deutlich zuspitzten Formulierungen etwas pauschal argumentiert wird (etwa bezüglich der Post-Corona-Situation an Schulen), so kann dies durchaus auch als warnender Hinweis auf reale Gegebenheiten und Entwicklungen gelten.

Ins Zentrum stellt der Autor das Konzept der agilen Führung. Das konventionelle Verständnis von Schulleitung wird infrage gestellt, eine neue Art des Denkens soll etabliert werden. Hier entfaltet der Autor unter Rückbezug auf einschlägige Literatur sein Verständnis von Agilität und agiler Schulleitung, geht auf mögliche Missverständnisse ein (»Was agile Führung nicht ist«) und benennt Prinzipien und Strategien für einen Veränderungsprozess. Eine hilfreiche Checkliste zu sogenannten Kernkompetenzen von Agilität und agiler Führung ermöglicht eine Selbsteinschätzung oder erste Bestandsaufnahme. Agiles Projektmanagement (z. B. Scrum) und agile Methoden (z. B. Design Thinking) sind weitere Themengebiete, die der Autor in diesem Zusammenhang näher ausführt. Schließlich lenken die Ausführungen den Fokus auf erfolgreiche Kommunikation sowie inspirierende Führung. Weitere in diesem Zusammenhang naheliegende Themenfelder wie z. B. Personalmanagement werden angerissen. Ein Abschlusskapitel, welches einen zusammenfassenden Bogen zu den angesprochenen und vielfältigen Themen spannt und Zusammenhänge nochmals bündelt, wäre durchaus wünschenswert gewesen.

Agilität und eine agile Schulleitung könnte, gerade im Zusammenhang mit den angesprochenen Themen im Zuge der hier rezensierten Bände, einen der vielversprechenden Lösungsansätze angesichts großer Herausforderungen an den Schulen darstellen. Alle Lehrkräfte und Schulleitungen, die Lust auf Veränderungen und Mut für Neues haben, können ihre Auseinandersetzung mit dem Thema Agilität mit diesem Buch beginnen. Es kann als gelungener Einstiegsimpuls, hoffentlich als Mutmacher und sicherlich als Ideengeber fungieren.

**DR. TOBIAS STRICKER** ist akademischer Mitarbeiter am Institut für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

✉ [stricker@ph-ludwigsburg.de](mailto:stricker@ph-ludwigsburg.de)

**DR. ULRICH IBERER** ist akademischer Mitarbeiter am Institut für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

✉ [iberer@ph-ludwigsburg.de](mailto:iberer@ph-ludwigsburg.de)