

the 1990s, the incidence of *S. flexneri* infections in the United Kingdom has increased, and the incidence of *S. flexneri* infection in the United States has increased in the 1990s [10, 11]. In the United Kingdom, *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

There is a paucity of data on the epidemiology of *S. flexneri* infection in the United Kingdom. In the United States, *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [13]. In the United Kingdom, *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The purpose of this study was to determine the prevalence of *S. flexneri* infection in the United Kingdom. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12]. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12]. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12]. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12]. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12]. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12]. The study was conducted in the United Kingdom, where *S. flexneri* is the most common serotype of *Shigella* isolated from patients with shigellosis [12].

CARSTEN ARNTZ

Die agile Schulleitung

Inspirierend führen in unsicheren Zeiten



tredition®



digitale schulleitung®

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage (August 2023)
© Carsten Arntz
www.digitaleschulleitung.de

Autor: Carsten Arntz
Titelbild, Layout, Satz, Korrektorat und Reinzeichnung: Carsten Arntz

Verlagslabel: Digitale Schulleitung
ISBN Softcover: 978-3-347-98941-2
ISBN Hardcover: 978-3-347-98942-9
ISBN E-Book: 978-3-347-98943-6

Dieses Buch wurde aus der Milo Serif Pro und der Milo Std. in 10Pt/13,083Pt gesetzt.

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:
tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Verlags, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung »Impressumservice«, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Datenübertragung oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder öffentlich zugänglich gemacht werden.

Hinweis zur geschlechtsneutralen Schreibweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch verallgemeinernd die männliche Form (generisches Maskulinum), z. B. »der Schulleiter«, verwendet. Damit sind jedoch immer im Sinne der Gleichbehandlung alle Geschlechter gemeint. Die verkürzte Sprachform hat ausschließlich redaktionelle Gründe und ist absolut wertfrei.

*Manche Menschen mögen keine Veränderungen,
aber man muss sie annehmen, wenn die Alternative eine Katastrophe ist.*

ELON MUSK (US-AMERIKANISCHER GRÜNDER VON TESLA UND SPACEX
UND EINER DER ERFOLGREICHSTEN UNTERNEHMER UNSERER ZEIT)



Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	12
Über dieses Buch	14

Kapitel 01

Im Vakuum der Führung	17
Last man standing: Schulen im Überlebensmodus	19
Schulleitungen am Rande des Nervenzusammenbruchs	23
Leerlauf im Chefbüro: Warum niemand Schulleiter sein möchte	27
Vom Respekt zur Belustigung: Die Wandlung des Schulleiterimages	36
Der Schmetterlingseffekt	41
Überleben im Unbekannten	45
Die unsichtbare Last	48
Die pragmatischen Hürden	51
Die Millennial-Herausforderung: Eine Generation, die sich gegen Hierarchien stellt	54

Kapitel 02

Die Kunst der agilen Führung in der Schulleitung	59
Von der Hierarchie zur Agilität	61

Die VUCA-Revolution: Wie man die Herausforderungen der heutigen Welt meistert	64
Was ist agile Führung?	67
Agilität in der Schulleitung	71
Das agile Manifest	76
Was agile Führung nicht ist	80
Wie man Veränderungen in der Führung einer Schule erfolgreich umsetzt. .	83
Die fünf Implementierungsphasen der agilen Führung	86
Checkliste »Agiles Leadership«: Kernkompetenzen von Agilität und agiler Führung	89

Kapitel 03

Agiles Projektmanagement 93

Tabellarisches Lexikon agiler Führungsbegriffe.	95
Wie die Notwendigkeit das agile Projektmanagement vorangetrieben hat. .	100
Scrum : Die Kraft des Kollektivs.	105
Im Zentrum des Scrum: Der Schulleiter als visionärer Product Owner	111
Der Scrum-Master : Architekt der agilen Transformation	115
Das Scrum Entwicklungsteam : Kollektive Intelligenz in Aktion	118
Der Product Backlog : Das Herzstück der Scrum-Methode	122
Das Sprint Backlog : Taktgeber der Innovation	126

Das Planning : Die Schlüsselpraxis in Scrum	130
Die Implementation : Ein kritischer Schritt in Richtung agiler Schulleitung	134
Der Daily Scrum : Das kraftvolle Herzstück agiler Schulpraxis	138
Der Review : Das Zentrum der Reflexion und des Feedbacks	141
Der Retrospect : Spiegel und Wegbereiter für kontinuierliche Verbesserung	144
Das Deployment : Das Ende eines Sprints und der Anfang des nächsten . . .	147

Kapitel 04

Agile Methoden	151
Die Grundlagen von Kanban: Herkunft und Kernprinzipien	153
Agile Führung und Kanban: Ein notwendiges Zusammenspiel	156
Einführung von Kanban in der Schulleitung: Ein Weg zur Selbstorganisation	159
Design thinking	160
Objectives and Key Results (OKR)	164

Kapitel 05

Erfolgreich kommunizieren, inspirierend führen	169
Effektive Kommunikation in agilen Schulstrukturen	171
Erfolgsfaktoren für agile Schulen: Best Practices und Lessons Learned. . . .	178
Umgang mit Widerständen bei der Einführung agiler Führung	181

Emotionale Intelligenz und Führung.	184
Inspirierende Führungstechniken	188
Barack Obamas transformative Führungstechniken	190
Das Konzept der Achtsamkeit	193
Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun	195
Transparenz als Schlüssel zur effektiven Kommunikation	197
Die Unvermeidbarkeit der Kommunikation: Ein Ausblick auf Watzlawick .	198
Die Bedeutung der Metakommunikation	200
Die Verbindung zwischen Achtsamkeit und emotionaler Intelligenz	201
Auswahl und Onboarding von neuen Lehrkräften.	202
Personalmanagement	204
Karriereplanung durch Mitarbeiterstrategiegespräche.	205
No Blame Approach.	207
Feedback-Kultur in agilen Schulen.	208

Kapitel 06

Literaturverzeichnis.	211
Quellenverzeichnis	213
Bildquellennachweise.	221
Anmerkungen.	222

INHALTSVERZEICHNIS

Weitere Bücher vom selben Autor.	223
---------------------------------------	-----

Über den Autor

Carsten Arntz, Jahrgang 1974, ist Oberstudiendirektor i.K. und Schulleiter des Erzbischöflichen Berufskollegs Köln.

Nach dem Abitur am Emil-Fischer-Gymnasium in Euskirchen studierte er an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und an der University of Nottingham die Fächer Anglistik und Pädagogik. Nach dem 1. Staatsexamen leistete er sein Lehramtsreferendariat am Studienseminar Jülich und am Gymnasium der Stadt Kerpen ab.



Seit 2002 ist er am Erzbischöflichen Berufskolleg Köln als Lehrer tätig und wechselte dort 2018 in die Schulleitung; zuerst als stellvertretender Schulleiter und seit 2022 als Schulleiter. Arntz unterrichtet die Fächer Englisch, Erziehungswissenschaften, Informatik und Medienpädagogik.

Er ist von der Industrie- und Handelskammer (IHK) jeweils mit Auszeichnung zertifizierte »Fachkraft für Digitalisierung, Selbst- und Zeitmanagement, Agile Führung und Agiles Projektmanagement«, von der Deutschen Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF) zertifizierter »Digital Learning Leader« und vom Institut für Lernsysteme (ILS) zertifizierter »Multimedia-Designer«. Arntz ist zudem Mitglied des Digitalrates des Erzbistums Köln.

Mit seinem Kollegen Stephan Kämper publizierte er 2021 im Tredition-Verlag das Fachbuch *Die digitale Schulleitung und das papierlose Büro: Strategien und Praxisbeispiele für das digitale Management in der Schulverwaltung* und 2022 im Raabe-Verlag (einem Tochterunternehmen der Klett-Gruppe) das Nachfolgewerk *Digitales Schulmanagement: Schule professionell leiten und verwalten*. Gemeinsam betreiben sie die Internetseite www.digitaleschulleitung.de

Arntz hält regelmäßig Keynote-Vorträge und Workshops zu den Themenbereichen: Die digitale Transformation in der Schulleitung, Das papierlose Büro,

Selbst- und Zeitmanagement, Agile Führung in der Schulleitung, Corporate Identity für Schulen, Präsentationstechniken, Digitale Kalenderverwaltung, Ordnerstrukturen und Dateibenennung, Digitalisierungsstrategien sowie Digitale Notenverwaltung und -verarbeitung.

Im Rahmen der Digitalen Fortbildungsoffensive für Schulleitungen des Landes Nordrhein-Westfalens entwickelten Arntz/Kämper in Kooperation mit der Raabe Verlags-GmbH mehrere Web-based Trainings zu dem Oberthema: »Wie geht digitale Schulverwaltung: Tipps für die digitale Schulverwaltung und digitales Selbstmanagement« und führen im Auftrag von Klett MINT Online-Schulungen für Schulleitungen, Lehrkräfte und die Schulaufsicht durch. Für den Raabe-Verlag publizieren sie regelmäßig Aufsätze zu Themen rund um Digitalisierung und künstliche Intelligenz im Schulleitungsalltag.

Nebenberuflich interessiert er sich für Grafikdesign, Typografie, Fotografie, Video- und Musikproduktion.

Arntz wohnt mit seiner Frau Sarah, den zwei Söhnen Janis und Elias, Tochter Emilia sowie Hündin Nika in Brühl bei Köln.

Über dieses Buch

Wir leben in unsicheren Zeiten, in einer sogenannten VUCA-Welt. Dieses Paradigma hat sich nicht nur durch die Coronapandemie, sondern bereits in den Jahren zuvor in vielfältiger Weise in das gesellschaftliche Bewusstsein eingebrannt. Ob es die Digitalisierung, oder aktuell die Inflation, der Krieg in der Ukraine oder der Lehrkräftemangel ist, diese Ereignisse hallen tief in unserem Alltag nach. Unverkennbar verändern sie die Normen und Bedingungen, unter denen Schulleitungen und Bildungseinrichtungen operieren und funktionieren müssen. Doch es ist nicht allein das weltweite politische und wirtschaftliche Geschehen, das unseren Fokus fordert. Innerhalb unserer eigenen Gesellschaft sind wir Zeugen einer rasanten kulturellen Metamorphose. Diese hat spürbare Auswirkungen auf unser Bildungssystem und die Art und Weise, wie Schulleitungen handeln und entscheiden.

Die neuen Generationen – die digital native Generation Y und die wertorientierte Generation Z – sind Träger eines kulturellen Wandels, der uns vor enorme Herausforderungen stellt, aber auch ungeahnte Möglichkeiten eröffnet. Ihre Welt ist die der Digitalität, des Klimaaktivismus, der Gendersensibilität, der Work-Life-Balance und der Aversion gegen traditionelle Hierarchien und Wertesysteme. Es ist eine Welt, die wir verstehen, anerkennen und in unsere Schulen integrieren müssen, denn sie erhält unweigerlich direkten Einzug in unserer Schulen.

Für eine erfolgreiche Schulleitung in diesem Kontext bedarf es einer neuen Art von Führung – einer **agilen Führung**. Dieses Konzept steht im Zentrum des vorliegenden Buches. Es ist mehr als nur ein Leitfaden – es ist ein Weckruf! Es ruft dazu auf, die Welt im Bereich der Führung mit anderen Augen zu sehen, zu hinterfragen und neu zu gestalten. Es ermutigt, den Status quo des Top-down-Führungsstils zu durchbrechen und sich dem Wandel nicht nur zu stellen, sondern ihn mitzugestalten.

Die Führung von Schulen in der aktuellen Zeit verlangt Anpassungsfähigkeit und vor allem die Kompetenz, Menschen zu inspirieren. Sie fordert von den Schulleitungen, ein Umfeld zu schaffen, in dem das Lernen und die Entwicklung in einem sich ständig wandelnden Lebensbereich stattfinden können. Es verlangt von uns, dass wir die Unterschiede feiern und eine Umgebung schaf-

fen, in der sich alle wohlfühlen können, unabhängig von ihrer Identität oder ihrem soziokulturellen Hintergrund. Indem wir das konventionelle Verständnis von Schulleitung infrage stellen, zielt dieses Buch darauf ab, den Weg für eine neue Art des Denkens zu ebnen. Es wird ermutigen, jenseits der festgefahrenen Strukturen und Prozesse zu denken und Möglichkeiten zur Verbesserung und Innovation zu erkunden.

Ich nehme Sie als Leser auf eine Reise mit, die sowohl herausfordernd als auch erkenntnisreich ist. Es ist eine Reise, die Hoffnung und Zuversicht in einer unsicheren Zeit bietet und eine Brücke schlägt zwischen dem, was war, und dem, was sein könnte.

Willkommen bei *Die agile Schulleitung: Inspirierend führen in unsicheren Zeiten*. Ihre Reise beginnt hier!

Carsten Arntz

– Bale-Valle/Kroatien im Juli 2023 –

DIE AGILE SCHULLEITUNG

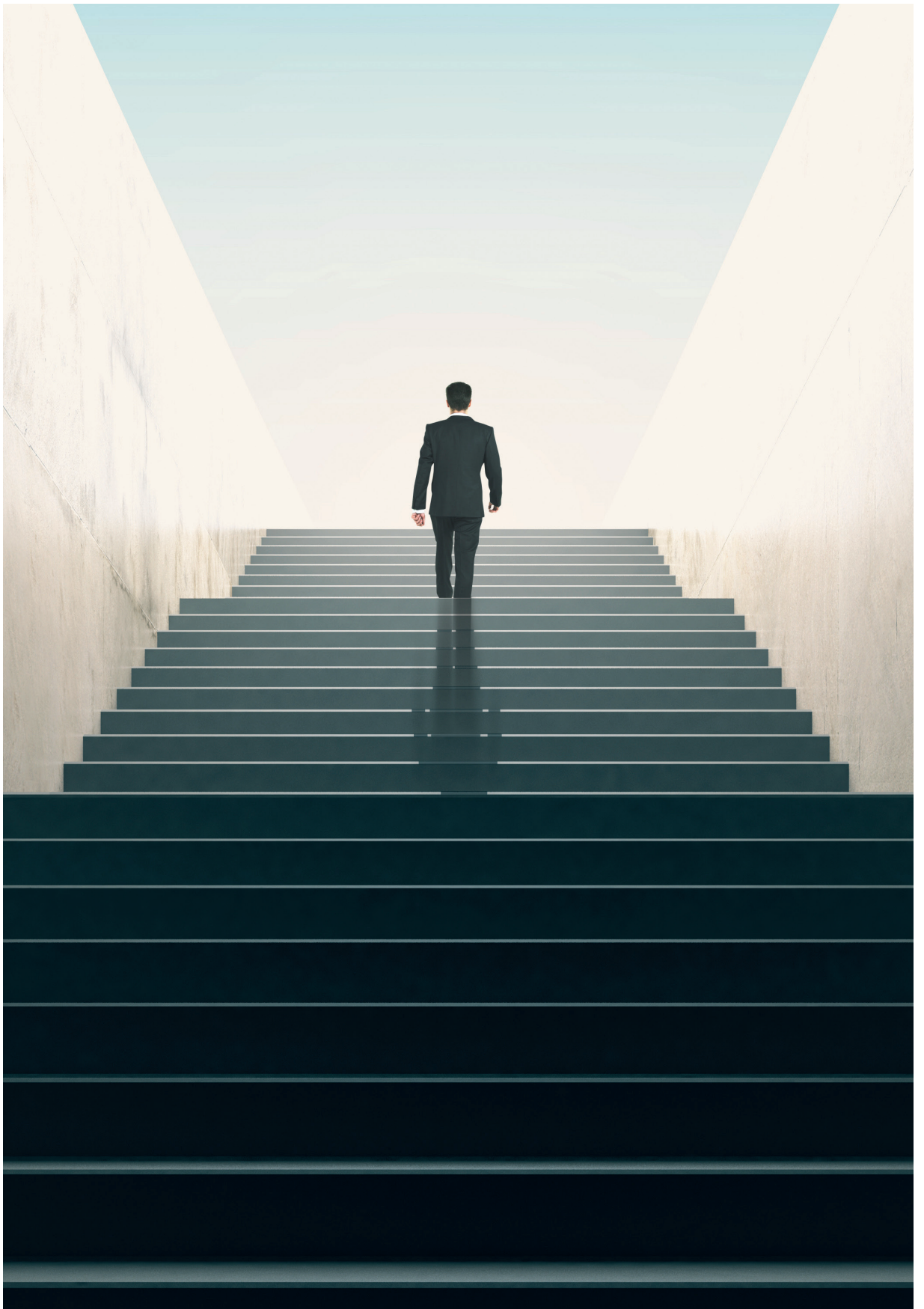
Kapitel 01

IM VAKUUM DER FÜHRUNG

Anfang der 1980er-Jahre schrieb ein Grundschulklassenkamerad von mir in das seinerzeit sehr beliebte Freundschaftsbuch auf die Frage »Das möchte ich einmal werden?« lapidar die Antwort: »Chef«. Die Haltung gegenüber seiner zukünftigen Profession war damals schon im zarten Alter von neun Jahren deutlich. Er wollte nicht mehr oder weniger sein als »Chef«. Ganz gewiss hatte er nicht vor, als Schüler der vierten Klasse diese Funktion im Schulbereich einzunehmen und strebte eher die freie Wirtschaft an, aber sein Wunsch nach Leitung war bereits in jungen Jahren in ihm herangereift.

Mittels Social Media fand ich heraus, dass dieser alte Freund seinen damaligen Berufswunsch zwar nicht exakt in die Tat umgesetzt hat, jedoch seit Jahren als bemerkenswerter Architekt für eine Firma viele Großbauprojekte realisiert hat. Seine Disposition zur Führungspersönlichkeit war also bereits im Kindesalter vorhanden, so fantastisch seine Träumereien damals auch gewesen sein mögen.

Ob eine Führungsposition für die heutigen Generationen überhaupt noch erstrebenswert, geschweige denn ein Traum ist, bleibt ungewiss ...



Last man standing: Schulen im Überlebensmodus

Im weiten Feld des deutschen Bildungssystems erhebt sich derzeit ein Thema aus der Stille, das alarmierend und gleichzeitig dringlich ist: das unerzählte Drama der fehlenden Lehrkräfte und Schulleitungen. Eine prekäre Krise, die an den Eingangstüren unserer Schulen ihren Anfang nimmt, sich durch die Flure und Klassenzimmer fortführt und dabei das Fundament des Schulsystems erodiert. Doch in den öffentlichen Debatten scheint diese Krise kein Echo zu finden. Die Diskussion um den Mangel an qualifizierten Pädagogen wird weder mit der gebotenen Aufmerksamkeit geführt, noch wird sie mit effektiven Strategien seitens der Politik bekämpft. So proklamiert die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz am 27. Januar 2023 in ihrer Reaktion auf den dramatischen Lehrermangel eine reine Augenwischerei als Allheilmittel: »Lehrkräfte auf Antrag über die geltende Altersgrenze hinaus weiterzubeschäftigen«, »die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit zu begrenzen« und »die befristete Erhöhung der Unterrichtsverpflichtung in Anlehnung an das Konzept der Vorgriffsstunden« zu installieren (SWK 2023, 10–12).

Anstatt den Beruf durch eine monetäre Aufwertung sofort begehrtenwerter zu machen und die Implementierung umfassender Unterstützungsstrategien in Schulen zu priorisieren, werden die Maßnahmen zur Förderung qualifizierter Pädagogen weiterhin vernachlässigt. Und noch mehr: Diese ungeeigneten Lösungsvorschläge verstärken die ohnehin vorhandene Frustration jener immer noch aktiven Lehrkräfte, die sich seit Langem bemühen, das krisengeschüttelte Bildungssystem vor einem vollständigen Kollaps zu bewahren. »Mit diesen Maßnahmen wird das Versagen der Politik auf dem Rücken der Lehrkräfte ausgetragen«, konstatiert Gerhard Brand, Vorsitzender des Verbands Bildung und Erziehung (DER SPIEGEL 2023). »Die Empörung in den Lehrerzimmern ist riesig«, ergänzt die Vorsitzende der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Maike Finnen (GEW 2023). Es handelt sich hierbei um kein isoliertes Phänomen, sondern verweist auf grundlegende systemische Handlungsbedarfe im Bildungssektor, deren Verbesserung bisher nicht in Sicht ist.

Der Mangel an Lehrkräften ist mehr als nur eine Leerstelle im Personalbestand. Die daraus resultierenden Folgen sind vielschichtig und beeinflussen sowohl

die Qualität des Unterrichts und des Lernklimas als auch die Bildungschancen kommender Schülergenerationen. Unterrichtsausfall, überfüllte Klassen und die Überlastung der vorhandenen Lehrkräfte sind nur einige der greifbaren und sichtbaren Manifestationen dieser Krise.

Zusätzlich zu diesem quantitativen Mangel steht das Bildungssystem vor qualitativen Problemen. Der Prozess der Digitalisierung, der längst alle Teilbereiche der Gesellschaft durchdrungen hat, macht auch vor den Schultüren nicht Halt. Er erfordert von den Lehrkräften nicht nur technisches Verständnis, sondern vor allem die Fähigkeit, vorhandene Unterrichtskonzepte entsprechend zu adaptieren und zu modernisieren. Hinzu kommen die wachsende Notwendigkeit der individuellen Förderung und die Umsetzung der Inklusion, welche ein hohes Maß an pädagogischer Expertise und Differenzierungsfähigkeit verlangen. Jede dieser Herausforderungen einzeln genommen kann bereits als gravierend betrachtet werden, doch in ihrer Summe verleihen sie der Thematik eine Brisanz, die ein sofortiges und entschiedenes Handeln nahelegt.

Doch woher kommt dieser Mangel?

Die Gründe sind vielfältig und reichen von strukturellen Problemen in der Lehrerbildung über die Attraktivität des Berufes in der Öffentlichkeit bis zu den Arbeitsbedingungen und der Vergütung. Die Ausbildung von Lehrkräften ist ein langwieriger und komplexer Prozess, der eine hohe Investition an Zeit und Ressourcen erfordert. Es ist ein Prozess, der eine Balance finden muss zwischen Theorie und Praxis, zwischen wissenschaftlicher Fundierung und pädagogischer Praxiserfahrung. Ein Zustand, der nicht immer einfach zu erreichen ist und der dazu führt, dass viele angehende Lehrkräfte das Studium abbrechen oder sich nach Abschluss gegen den Schuldienst entscheiden. Zugleich ist der Lehrerberuf, trotz seiner enormen gesellschaftlichen Bedeutung, häufig mit einem zu geringen Maß an Anerkennung und Wertschätzung konfrontiert. Die Anforderungen, die an moderne Lehrkräfte gestellt werden, sind außergewöhnlich groß und umfassen weit mehr als die reine Wissensvermittlung. Der Funktionsumfang des Berufes hat sich enorm erweitert: Sie sind heutzutage zusätzlich Erzieher, Elternersatz, Psychotherapeuten, Sozialarbeiter, Konfliktmanager, Berufsberater und immer mehr auch Technologie-Experten. Doch dieser Erweiterung des Anforderungsprofils steht oft eine mangelnde Anerkennung dieser vielfältigen Rollen gegenüber, was die Attraktivität des Berufes mindert.