

Thema

KI oder Community – Warum Schulleitungen beides brauchen



Schulleitungen stehen unter hohem Druck: zahlreiche Projekte, laufende Ad-hoc-Anliegen, heikle Gespräche. Mit ihren Herausforderungen bleiben sie oft allein. Netzwerke bieten einen bewährten Ansatz. Aus diesem Grund entstand die Schulleitungsakademie mit einer digitalen Community.

Olivier Inhelder

Der aktuelle Schulleitungsmonitor für die Schweiz zeigt: Schulleitungen tragen viel Verantwortung, verfügen aber nur über begrenzte, ungestörte Führungszeit – und trotzdem wird von ihnen »wirksame Schulleitung« erwartet. Pädagogische Hochschulen, Verbände und Behörden liefern dafür gute fachliche Inputs. Was danach jedoch oft fehlt, sind regelmässige, praxisnahe Räume, in denen Leitungspersonen ihre konkreten Vorhaben mit anderen Schulleitungen spiegeln, weiterentwickeln und absichern können.

Warum Schulleitungen mehr als Kurse brauchen

Genau an dieser Stelle setzt die digitale Community der Schulleitungsakademie an: nicht als Ersatz für Kurse und Tagungen, sondern als nächster Schritt – dort, wo aus Wissen Führungshandeln werden soll. Sie soll die Lücke schliessen zwischen »Ich weiss, wie es gehen könnte« und »Ich habe es meiner Schule vermittelt und umgesetzt«. Und sie soll das ermöglichen, was im Alltag oft zu kurz kommt: Führung nicht nur aus der Sachlogik, sondern auch aus der Beziehung zu denken.

Genau hier liegt ein oft übersehener Hebel: Schulleitungen brauchen nicht nur Fachwissen, sondern auch

Resonanz. Also Rückmeldungen von Personen, die Kontextwissen haben. In vielen Schulen gibt es keine zweite Schulleitung, die man schnell fragen kann. Eine Online-Community kann diese Lücke füllen, weil sie Rollenhomogenität herstellt – alle haben Führungsauftrag –, aber gleichzeitig systemübergreifend denkt. Dadurch entstehen Lösungen, die über den eigenen Schul-Tellerrand hinausgehen, ohne dass man dafür reisen muss.

Drei Brennpunkte, in denen Community und Netzwerk besonders helfen

Schulentwicklung profitiert von kollegialem Gegenlesen

Schulentwicklung verläuft heute selten linear. Meist laufen mehrere Stränge: ein pädagogisches Konzept, die technische oder räumliche Ausstattung, die Weiterbildung der Lehrpersonen, die Kommunikation mit Eltern und Schulträger. In solchen Situationen hilft es enorm, andere Schulleitungen zu fragen: In welcher Reihenfolge habt ihr das gemacht? Wo habt ihr reduziert, damit das Kollegium nicht überlastet wurde? Welche Schritte habt ihr vorgezogen, weil die

Behörde darauf gedrängt hat? Wie habt ihr Schwierigkeit xy bewältigt?

Genau dieses kollegiale Gegenlesen kann eine Community leisten – von Personen, die dasselbe Mandat haben und den bildungspolitischen Kontext kennen. Die deutschsprachige Netzwerkforschung zeigt seit Jahren, dass sich auf diese Weise Ressourcen, Erfahrungen und auch Verantwortung verteilen lassen. Schulentwicklung wird dann nicht länger zur »Ein-Personen-Architektur«, sondern zu einem gemeinsamen Entwurf mehrerer Schulen, der vor Ort nur noch angepasst werden muss. Das erhöht die Qualität und senkt den Zeitaufwand.

Alltagsgeschäft fokussierter bewältigen – mit Co-Working

Co-Working ist kein weiteres Meeting, sondern ein geschützter (Online-)Zeitraum, in dem Schulleitungen an genau den Aufgaben arbeiten, die häufig liegenbleiben, weil sie zeitintensiv oder heikel sind. Beispiel: »Mitarbeitenden-gespräche effizient vorbereiten«. Nach einem kurzen Einstieg werden vorhandene Leitfäden, Kriterien und Abläufe ausgetauscht. In der Arbeitsphase entsteht daraus gemeinsam eine kompakte, sofort nutzbare Vorlage – etwa ein Dokument mit Leitfragen und eine kurze Checkliste für die Vorbereitung.



KI oder Community – Warum Schulleitungen beides brauchen

Am Schluss werden die Unterlagen für alle verfügbar gemacht.

So wird das laufende Geschäft nicht »weggezaubert«, aber es wird zeitsparender und gemeinschaftlich abgestützt erledigt. Das ist für viele Schulleitungen bereits eine spürbare Entlastung. Wichtig ist dabei der psychologische Effekt: Wer 60 oder 90 Minuten im Kalender fix für »Arbeit an Führungsaufgaben« reserviert und mit anderen Schulleitungen zur selben Zeit am selben Thema arbeitet, bleibt eher dran. Aus »ich müsste mal« wird »ich mache jetzt«. Genau diese Aktivierung bekommen klassische Weiterbildungen kaum hin. Ein weiterer Vorteil: Co-Working-Sessions über Zoom finden in kompakten Zeitfenstern von 90 Minuten statt – ohne Reisezeit und ohne Raumorganisation. Das senkt die Einstiegsschwelle deutlich, gerade für Schulleitungen mit knapp bemessenem Pensum oder vielen externen Terminen.

Konflikte sind auch eine emotionale Last

Konflikte mit Eltern, mit Mitarbeitenden oder im Leitungsteam gehören zu den anspruchsvollsten und belastendsten Aufgaben von Schulleitungen. In der Regel gibt es an Schulen gute Leitfäden zum Konfliktmanagement. Trotzdem bleibt am Ende immer ein Abwägen: Handle ich jetzt oder später? Gehe ich allein oder zu zweit? Informiere ich die Schulbehörde oder nicht? In einer Community – zum Beispiel in einer live durchgeführten kollegialen Beratung – können erfahrene Schulleitungen diese Abwägung mittragen, auf die »inneren Stimmen« achten und alternative Vorgehensweisen vorschlagen. Das ist der Unterschied zu sozialen Medien: Es geht nicht um Meinungen, sondern um rollenreine, vertrauliche und erfahrungsbasierte Unterstützung.

Gleichzeitig wirken solche Formate präventiv: Wer seine Entscheidungen im Kreis anderer Schulleitungen validieren konnte, geht ruhiger in ein

schwieriges Gespräch. Und ruhigere Gespräche führen erfahrungsgemäss seltener zu Folgestreitigkeiten – auch das ist ein Beitrag zur Entlastung.

Kernaussage dieses Abschnitts: Beispielsweise in diesen drei Bereichen – Schulentwicklung, Alltagsgeschäft, Konflikte – können Communities und Netzwerke gemeinsam entwickelte, praxistaugliche Vorgehensweisen anbieten. Das entlastet, beschleunigt und festigt Führungshandeln.

Community ist nicht Social Media

Schulleitungen stellen sich die berechtigte Frage: »Weshalb brauche ich eine Community – es gibt doch schon Social Media?« Die Antwort liegt in drei Punkten:

- 1. rollenhomogen:** In der Community sind ausschliesslich Schulleitungen, das heisst Menschen mit Führungsauftrag an Schulen. Es findet ein Austausch auf Augenhöhe statt. Dadurch wird offener gesprochen, es können interne Abläufe geschildert werden, und auch unsichere Fragen dürfen gestellt werden, ohne dass das Kollegium oder die Eltern mitlesen.
 - 2. arbeitsorientiert:** Jedes Zoom-Meeting, jede Challenge und jeder Austausch zielt auf ein Führungsthema: Konzept, Ablauf, Checkliste, Kommunikation. Es geht nicht um Selbstdarstellung, sondern um Handlungsfähigkeit.
 - 3. vertraulich:** Social Media ist öffentlich oder halböffentlich. Viele heikle Führungsthemen brauchen aber Vertraulichkeit – und genau das ist die große Stärke exklusiver, geschlossener Communities.
- Kurz gesagt: Social Media ermöglicht Reichweite. Community ermöglicht Beziehung, Verbindlichkeit und Output.

Warum klassische Weiterbildung oft ein Strohfeuer bleibt

Die Weiterbildungsforschung im deutschsprachigen Raum – etwa die Arbeiten von Lipowsky oder die Leitfäden der Bertelsmann Stiftung – ist

sich in einem Punkt sehr einig: Wirkungsvolle Fortbildung ist längerfristig angelegt, findet gemeinsam statt und ist eng an reale Arbeitsaufgaben gekoppelt. Einmalige Kurse liefern zwar einen guten fachlichen Impuls. Aber der Transfer in die eigene Schule scheitert oft daran, dass Schulleitungen später allein sind und die Umsetzung im Alltag gegen viele andere Prioritäten behaupten müssen.

Community- und Netzwerkangebote können genau diese Lücke schliessen. Sie kommen wieder. Sie bieten die Möglichkeit, Zwischenergebnisse zu zeigen und zu ermutigen, wenn die Umsetzung stockt. Und sie finden in einer Gruppe statt, die dasselbe Mandat hat – nämlich Schule zu führen. Das erhöht die Verbindlichkeit und die Wahrscheinlichkeit, dass Fachliches tatsächlich in Steuerungshandeln übersetzt wird.

Ein weiterer Punkt, der in der Praxis selten benannt wird: Viele Weiterbildungen wirken wie ein Strohfeuer, weil sie vom Schuljahresrhythmus entkoppelt sind. Eine Community hingegen kann Themen genau dann setzen, wenn sie sowieso anstehen – z.B. Mitarbeitendengespräche im Dezember/Januar, Jahresplanung im Frühling, Onboarding neuer Lehrpersonen vor den Sommerferien. Das erhöht die Relevanz unmittelbar und macht die Teilnahme leichter begründbar (»ich brauche das gerade jetzt«).

Diese Kopplung an den Schuljahresverlauf hat noch einen zweiten Effekt: Sie macht die Community für ganze Schulleitungsteams nutzbar. Eine Schulleiterin kann zum Beispiel eine Session besuchen und danach die Ergebnisse im eigenen Leitungsteam oder in der Steuergruppe teilen. So profitieren auch Kolleg:innen, die nicht in der Community angemeldet sind. Mit der Zeit entsteht eine Art »Rhythmus«: Thema kommt in der Community → wird schulintern aufgegriffen → fließt mit den Erfahrungen wieder zurück. Das ist genau die Bewegung, die klassische Weiterbildung oft nicht hinbekommt.



Thema

Von analoger Zusammenarbeit zur digitalen Community

Die Idee für die digitale Schulleitungs-Community ist nicht über Nacht am Schreibtisch entstanden, sondern hat während vielen Jahren eigener Schulleitungstätigkeit gegärt. Eine Schlüsselsituation dabei: Als der Lehrplan 21 die verbindliche Integration von Medien und Informatik verlangte, haben sich die fünf Schulen in meinem Bezirk zusammengeschlossen. Die Schulleitungen haben gemeinsam die Leitung des Projekts »Medien & Informatik« übernommen, Arbeitsgruppen mit Lehrpersonen und weiteren Beteiligten haben Materialien, Konzepte und Kommunikationsvorlagen erarbeitet. Am Schluss mussten die einzelnen Schulen die Ergebnisse nur noch auf ihre lokale Situation anpassen. Das hat viel Zeit gespart – und gleichzeitig die Qualität erhöht, weil mehrere Schulen ihre Erfahrungen eingebracht hatten.

Genau dieses Prinzip »gemeinsam entwickeln – lokal anpassen« soll nun digital nutzbar werden. Eine digitale Community hat dabei einen zusätzlichen Vorteil: Sie kann Schulleitungen aus dem deutschsprachigen Raum zusammenbringen. Viele Herausforderungen sind ähnlich – Personalmangel, Elternkommunikation, digitale Schulentwicklung, Partizipation –, die Lösungen fallen aber je nach System etwas anders aus. Wer sieht, wie eine deutsche Schulleitung die Elternkommunikation gelöst hat oder wie eine österreichische Schulleitung mit dem Schulträger verhandelt, bekommt zusätzliche Optionen. Das erweitert den eigenen Handlungsspielraum.

KI und Netzwerk – zwei verschiedene Unterstützungen

In vielen Schulen wird zurzeit darüber diskutiert, wie weit Künstliche Intelligenz genutzt werden darf und soll – im Unterricht, aber auch für die Arbeit der Lehrpersonen und der Schulleitung. Die aktuellen Empfehlungen betonen: KI-Werkzeuge sollen

bewusst eingesetzt werden, aber die Grenzen müssen klar sein. Für Schulleitungen lässt sich das sehr praktisch übersetzen:

- KI ist stark, wenn es um fachliche, strukturelle oder sprachliche Fragen geht: »Formuliere mir ein Einladungsschreiben«, »Entwirf einen Ablauf für ein Beschwerdeverfahren«, »Gib mir Argumente für die Einführung von ...«.
- Ein Netzwerk oder eine Community ist stärker, wenn es um situative, beziehungs- oder konfliktgeladene Fragen geht: »Wie bringe ich mein Team ins Boot?«, »Wie überzeuge ich den Schulträger von diesem Budgetantrag?«, »Wie seid ihr mit Widerstand umgegangen?«.

Die produktive Haltung lautet deshalb nicht »KI oder Community?«, sondern »KI und Community«. KI beschleunigt Routinearbeiten, hilft beim Strukturieren und erleichtert Vorbereitungen. Die Community verbessert die Passung zur eigenen Schule, erhöht die Legitimation und teilt die emotionale Last.

Ein positiver Nebeneffekt: Wer für aufwändige Arbeiten Künstliche Intelligenz als Unterstützung nutzt, hat mehr Zeit für das, was nur Menschen können – zuhören, nachfragen, widersprechen, ermutigen. KI macht Community nicht überflüssig, sondern ergänzt sie und setzt Zeitressourcen frei für deren Nutzung.

Klar ist aber auch: Eine Community ersetzt weder die Führungsverantwortung der einzelnen Schulleitung noch formelle Unterstützungssysteme wie Supervision, Coaching oder rechtliche Beratung (und KI tut dies erst recht nicht). Sie ergänzt diese Angebote. Ihr besonderer Wert liegt im Alltäglichen: kleine, aber wiederkehrende Impulse; das Wissen, dass andere an ähnlichen Aufgaben sitzen; und das Gefühl, Herausforderungen nicht immer zuerst allein sortieren zu müssen. Gerade bei knappen Ressourcen ist das oft der Unterschied zwischen »Ich verschiebe es auf später« und »Ich setze es diese Woche um«.

Community- und Netzwerkbausteine als Lösungsansätze

In der Schulleitungs-Community der Schulleitungsakademie stehen derzeit folgende Bausteine bereit:

- 90-minütige Online-Co-Working-Sessions mit klarem Ablauf zu einem im Voraus vereinbarten Thema: kurzer Input, Arbeitsphase – bei Bedarf in Breakout-Räumen –, Ergebnissicherung. Die Themenwahl erfolgt über ein gemeinsames Padlet »Co-Working«, das sich am Schuljahresverlauf und an den aktuellen Anliegen der teilnehmenden Schulleitungen orientiert.
- Live-Sessions zur kollegialen Beratung bei heiklen Führungssituationen
- Challenges, bei denen wir in 1 bis 2 Wochen gemeinsam ein Führungsthema bearbeiten – mit klaren Aufgaben, kurzen Impulsen und Austausch in der Community. Im Fokus steht die Umsetzung an der eigenen Schule, bereichert durch die Erfahrungen und Lösungen anderer Schulleitungen.
- Austausch im Forum – dem zentralen Ort für schriftlichen, asynchronen Austausch: jederzeit und in eigenem Tempo Fragen stellen, Impulse teilen oder einfach mitlesen und sich inspirieren lassen.
- ein Materialbereich, in dem die gemeinsam erarbeiteten Vorlagen zur Verfügung gestellt werden.

Diese Formate setzen wir in der Schulleitungs-Community der Schulleitungsakademie Schritt für Schritt um. Wichtig ist dabei: Die Community ist bewusst als co-kreatives Angebot gedacht. Sie lebt davon, dass Schulleitungen nicht nur konsumieren, sondern auch einbringen – Fragen, Fälle, Materialien. So entsteht nach und nach ein Fundus, der immer weniger von einzelnen Personen abhängt. Ob im Büro oder unterwegs: Die Community läuft im Browser und als App – so bleibt der Zugang alltagstauglich.



KI oder Community – Warum Schulleitungen beides brauchen

Rückhalt und Reichweite durch Partner

Trägerunabhängige Angebote – wie die Schulleitungs-Community – können sehr flexibel auf aktuelle Führungsthemen reagieren und neue Formate erproben. Schulleitungsverbände, Pädagogische Hochschulen oder behördliche Stellen verfügen dagegen über eine große Reichweite und über viel Vertrauen bei Schulleitungen. Am sinnvollsten ist deshalb eine Ergänzung: Die Community bleibt ein eigenständiges Angebot, kann aber von Verbänden oder Hochschulen empfohlen, verbreitet oder in bestehende Veranstaltungsformate eingebettet werden. So entsteht für Schulleitungen kein »entweder-oder«, sondern eine durchlässige Unterstützungslandschaft. und: Wenn ein Verband oder eine PH mit im Boot ist, wird die Teilnahme für viele Schulleitungen leichter gegenüber der vorgesetzten Behörde zu begründen.

Fazit: Weg vom Einzelkämpfertum
Communities und Netzwerke – digital und in Präsenz – können Schulleitungen spürbar unterstützen, wenn sie arbeitsorientiert, moderiert und vertrauenswürdig gestaltet sind. Die Schulleitungs-Community der Schulleitungsakademie ist im Aufbau. Der Weg ist aber klar: weg vom Einzelkämpfertum, hin zur geteilten Führungserfahrung, in der Wissen, Materialien und auch die emotionale Last gemeinsam getragen werden. Und KI? Sie bleibt ein hilfreiches Werkzeug – denn ersetzen kann sie meines Erachtens die Erfahrung und die Empathie von Berufskolleg:innen nicht.

Co-Working-Session für Schulleitungen – so läuft sie ab

Alle 14 Tage treffen sich Schulleitungen online für 90 Minuten. Nach einem kurzen Input zu einem aktuellen Führungsthema (z.B. Mitarbeitendengespräche, Jahresplanung, Kommunikation bei Konflikten) tauschen die Teilnehmenden ihre vorhandenen Unterlagen und Erfahrungen aus. In der Arbeitsphase – bei Bedarf in Breakout-Räumen – entsteht daraus eine kompakte, sofort nutzbare Vorlage. Zum Schluss werden zwei bis drei Ergebnisse

im Plenum vorgestellt und im Community-Bereich abgelegt. Die Themen werden im Padlet der Community gesammelt und am Schuljahresverlauf ausgerichtet. Moderation: Olivier Inhelder. Die Co-Working-Sessions sind exklusiv für Community-Mitglieder. Mit einem Testabo kann jederzeit kostenlos ausprobiert werden, ob die Community in den eigenen Schulleitungsalltag passt (Link unter schulleitungsakademie.online). 



Olivier Inhelder
arbeitet als Schulberater und war viele Jahre Schulleiter. Er hat die Schulleitungsakademie mit einer Community für Schulleitungen initiiert und aufgebaut. office@schulleitungsakademie.schule



Anmerkung

Ja, ich habe für diesen Beitrag ChatGPT als Sparing-Partner genutzt UND ich habe den Textentwurf mit Berufskolleg:innen besprochen.

Literatur

Die Literatur erhalten Sie über die Redaktion.

Beratung in der Schule

Mit der 4. Auflage 2025 auf dem neuesten Stand im Schulsektor:

Das Werk gibt einen kompakten Überblick über den aktuellen Stand der Theorie und Praxis schulischer Beratung. Die praxisnahe Aufbereitung ist eine wertvolle Unterstützung um aufkeimende Konflikte im Rahmen der Beratungsarbeit zu lösen und präventiv dagegen vorzugehen.

Aus dem Inhalt:

- Grundlagen und Methoden der Beratung
- Personengruppen in der schulischen Beratung / Ratsuchende
- Überblick und Erläuterung der verschiedenen Beratungsanlässe

Auch im Handel erhältlich



ISBN 978-3-556-09960-5,
€ 69,-

Onlineausgabe ca. € 3,25 mtl.
(im Jahresabo zzgl. MwSt)

shop.wolterskluwer-online.de →