

KI & DIGITALE BILDUNG

Selbstführung: Unterschätzte Kompetenz von Schulleitungen

Die gezielte Steuerung eigener Gedanken, Handlungen und Emotionen ist eine zentrale professionelle Kompetenz von Schulleitungen – mit nachhaltiger Wirkung für die gesamte Schule

07. APRIL 2026

ALEXANDRA NIENHAUS

LESEZEIT: 4 MINUTEN

Entscheidend für erfolgreiche Schulentwicklung ist die Fähigkeit von Schulleitungen zur Selbstführung: Wer Gedanken, Handlungen und Emotionen bewusst steuert, kann pädagogische Qualität sichern, Personal entwickeln und die Organisation wirksam gestalten.

Während die meisten Leadership-Modelle Strukturen beschreiben, mithilfe welcher Rollen und Prozesse Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich geführt werden können, bleibt ein entscheidender Faktor oft unsichtbar: die Fähigkeit zur Selbstführung. Eine strukturierte Auswertung des aktuellen Forschungsstands zeigt, warum genau hierin eine der größten Leerstellen der Professionalisierung liegt und weshalb Schulentwicklung ohne systematische Selbstführung schnell an ihre Grenzen stoßen kann.

Schulleitungen führen andere, aber wer führt Schulleitungen?

Was bedeutet Selbstführung?

Forschungsstand zur Selbstführung

Warum systematische Selbstführung entscheidend ist

Implikationen für Weiterbildung und Schulpolitik

Schulleitungen führen andere, aber wer führt Schulleitungen?

Schulleitung galt lange als vorwiegend administrative Aufgabe. Doch wer heute Verantwortung für pädagogische Qualität, Personalentwicklung und Organisationsgestaltung trägt, bewegt sich in einem hochkomplexen Erwartungsfeld. Neben wachsender Rechenschaftspflicht, zunehmender Bürokratie und öffentlichen Erwartungshaltungen entstehen Spannungsfelder, die nicht nur organisatorisch, sondern auch psychologisch anspruchsvoll sind. Studien weisen seit Jahren darauf hin, dass schulische Führung heute weit mehr ist als Management. Sie wirkt direkt auf Unterrichtsqualität und Lernergebnisse und ist damit sogar ein zentraler Hebel schulischer Wirksamkeit.

Auffällig ist, dass in vielen Debatten über Schulentwicklung strukturelle Lösungsansätze dominieren. Qualitätsmanagement und Governance-Modelle stehen im Fokus. Schulleitungen treten erstaunlich selten als professionelles Subjekt in Erscheinung. Dabei setzen nahezu alle etablierten Leadership-Ansätze etwas voraus, das kaum explizit gemacht wird: die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Transformationale Führung, bei der die Leitung inspiriert und motiviert, und distributive Führung, bei der Verantwortung und Entscheidungen auf mehrere Beteiligte verteilt werden, ebenso wie achtsame Führung, setzen innere Klarheit, Emotionssteuerung und stimmige Werte voraus – ohne diese Grundlagen bleiben Führungskonzepte abstrakt.

Was bedeutet Selbstführung?

Selbstführung meint nicht Selbstoptimierung im populären Sinne. Es geht um die bewusste Steuerung eigener Denk-, Handlungs- und Emotionsprozesse und damit um eine professionelle Grundkompetenz. In der Organisationspsychologie beschreibt Selbstführung die aktive Einflussnahme auf das eigene Verhalten, die eigenen Gedanken und die eigene Motivation.

Psychologisch lässt sich Selbstführung als metakognitive Kompetenz verstehen. Innere Zielklärung, Emotionsregulation, Selbstreflexion und Ressourcensteuerung greifen ineinander. Eine tragfähige theoretische Fundierung liefert hier unter anderem die Selbstbestimmungstheorie (Ryan & Deci, 2017). Sie geht davon aus, dass nachhaltige Motivation auf drei Grundbedürfnissen basiert: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Übertragen auf den schulischen Kontext bedeutet das: Schulleitungen benötigen – ebenso wie Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte – Gestaltungsspielräume, Selbstwirksamkeitserfahrungen und tragfähige Beziehungen, um in komplexen Systemen auch langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Forschungsstand zur Selbstführung

Ein aktuelles Scoping Review der deutsch- und englischsprachigen Literatur (2010–2025) zeigt eine klare Diskrepanz: Während der deutschsprachige Diskurs vor allem normativ-konzeptionell geprägt ist, arbeitet die internationale Forschung bereits empirisch. Dort gilt Selbstführung als trainierbare Kompetenz und wird gezielt in Leadership-Programmen für Bildungseinrichtungen vermittelt. Die Umsetzung erfolgt meist durch kombinierte Formate zur Selbstreflexion, Emotions- und Selbstregulation, etwa durch kognitives Reframing oder durch

begleitendes Coaching. Ziel ist der Aufbau fundierter metakognitiver Selbststeuerungskompetenzen.

Umfangreiche internationale Forschungsarbeiten zeigen, dass strukturierte Trainings Selbstwirksamkeit, Emotionsregulation und psychische Stabilität fördern. Langfristige Effekte und kausale Zusammenhänge sind noch unzureichend untersucht, der Trend ist jedoch eindeutig: Selbstführung wirkt – zunächst auf die Führungskraft und langfristig auch auf die Organisation (Neck et al., 2020).

Im deutschsprachigen Raum wird Selbstführung zwar immer wieder gefordert, systematisch entwickelt wird sie jedoch kaum. Weiterbildungen konzentrieren sich häufig nur auf Einzelthemen wie Zeitmanagement oder Stressbewältigung, ohne diese in ein konsistentes Führungskonzept einzubetten. So entsteht eine Lücke zwischen psychologischer Evidenz und fortbildnerischer Praxis.

Warum systematische Selbstführung entscheidend ist

Wo Selbstführung nicht professionell etabliert wird, wird sie zur Privatsache. Genau hier entsteht ein Paradoxon. Von Schulleitungen wird Souveränität erwartet, doch ihre innere Führungsarbeit wird strukturell kaum unterstützt. Ohne systematische Selbstführung steigt das Risiko für Überlastung, innere Distanz zur Tätigkeit oder Wirksamkeitsverlust. Forschung zur Stress- und Ressourcenregulation zeigt seit Langem, dass chronische Belastung ohne ausreichende personale Ressourcen ernsthafte Konsequenzen auf Gesundheit und Handlungsfähigkeit hat. Wenn schulische Führung als zentraler Hebel schulischer Wirksamkeit verstanden wird, so sinkt unter diesen Voraussetzungen die Handlungsfähigkeit der Schule als Gesamtsystem in Schulentwicklungsprozessen.

Implikationen für Weiterbildung und Schulpolitik

Wenn Selbstführung über Führungserfolg und damit über schulischen Erfolg mitentscheidet, gehört sie fest verankert in die Qualifizierung schulischer Führungskräfte. Professionalisierung darf sich nicht auf formale und administrative Kompetenzen beschränken. Sie muss dort ansetzen, wo Führung entsteht, nämlich in der Person der Schulleitung.

Das bedeutet:

- Selbstführung gehört verbindlich in Programme der

Schulleitungsqualifizierung.

- Sie braucht psychologisch fundierte Curricula statt Workshops zu einzelnen Themen.
- Sie muss evidenzorientiert entwickelt und evaluiert werden.
- Sie sollte als Querschnittskompetenz in Personalentwicklung gedacht werden.

Damit verändert sich der Blick auf Führung grundlegend. Es geht nicht mehr nur um Führungsstile, Methoden des Managements und formale Kompetenzen, sondern zunehmend um die Frage, wie Schulleitungen mit sich selbst umgehen, während sie führen - und wie sie diese Haltung in ihrem Kollegium mitentwickeln. Innere Klarheit, die Fähigkeit zur Selbstregulation und ein bewusster Umgang mit Belastung und Verantwortung werden damit ebenso bedeutsam wie Fachwissen oder Organisationstalent.

Zur Person

Alexandra Nienhaus ist stellvertretende Schulleiterin an der Staatlichen Gemeinschaftsschule Lobdeburgschule in Jena, Thüringen. Sie unterrichtet die Fächer Englisch und Ethik, ist ausgebildete Beratungslehrerin und war viele Jahre verantwortlich für die Ausbildung der Praktikantinnen und Praktikanten und Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter an ihrer Schule. Sie ist Absolventin des Masterstudiengangs Schulmanagement und Leadership und verfasste aus einem Interesse an Schulleitungsforschung ihre Masterarbeit als Scoping Review zu Selbstführung und Schulleitung.

Weiterführende Literatur

- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2020). Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2020). Self-Leadership: The definitive guide to personal excellence.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory.