

## Führungsrolle

# Das pädagogische Profil der Schulleitung – ein Kommentar

Manfred Bönsch



© Tara Moore/Stone

### Worum es geht

Die Frage nach der Qualifikation von Schulleiterinnen und Schulleitern ist aktuell – nach wie vor. Der Diskurs der Überlegungen dazu in Literatur und Periodika orientiert sich stark an Begriffen wie Schulmanagement, Leitungsfunktion, Planung und Kontrolle, Personalbewirtschaftung, Controlling, Beurteilung. Die Schulleiterin oder der Schulleiter als Führungskraft im Sinne der Führung von Wirtschaftsunternehmen ist ein breit geschuldetes Vorstellungsbild. In diesem Text soll der Frage nachgegangen werden, ob das für eine gute Schulleitung ausreicht. Braucht Schulleitung nicht mehr als Management-Werkzeuge?

### 1. Die administrative Verstärkung der Schule und das zeitgenössische Denken

Ausgangspunkt für die Überlegungen sei zunächst ein Blick auf die scheinbar harten Fakten und das zeitgenössische Denken.



Bereits in den 1960er Jahren war die Rede von der administrativen Verstörung der Schule gesprochen, später hat Fend die Konstruktionslogik von Schulen beschrieben (Lumpf, 1966; Fend 1980). Jede Gesellschaft schafft sich mit ihrem Schulsystem eine Ordnung, deren Ziel die Organisation von Lernprozessen für große Zahlen von Schüler/innen ist. Damit sind Schulsysteme rational organisierte Zweck-Mittel-Systeme. Die Konstruktionslogik von formalen Organisationen liegt darin, Institutionen als die Normierung von Handlungsabläufen zu verstehen. Die Prozesse des Unterrichts werden durch Stundenpläne, Lehrpläne, Lehrpläneinsatz veranschaulicht, normiert und vergleichbar gemacht. Dies führt schnell zu dem typischen Verwaltungshandeln.

Stundenpläne werden erstellt, Raumverteilungen sind vorzunehmen, Schulverzeichnisse sind anzulegen, Lehr- und Lernmaterial zu beschaffen, Statistiken sind anzufertigen, Behördenanfragen sind zu beantworten... Und jeden Tag (oder fast an jedem Morgen) sind schnellstens Vertretungen zu organisieren. Auch Lehrer/innen neigen mit fortschreitendem Dienstalster zu administrativen Verhaltensmodellen. Man gibt Stunden und versucht, für sich einen möglichst günstigen Stundenplan zu bekommen. Die Vormittagsabläufe sind unbarmherzig dominierend. Leistungserwartungen, die an ihnen gestellt werden – besonders dann, wenn die Schulleiterin und der Schulleiter Dienstvorgeschritten sind – drücken die Schüler/innen weiter. Über Sanktionen (Zensuren, Zeugnisse, Abschlüsse) kann man Macht praktizieren. Schüler/innen, die schwierig sind, werden zu Vorgängen. Und wenn etwas lockerer Sand im Getriebe ist, kann man Beratungsexperten (Schulpsychologen) einschalten oder eine Art von Problemreduzierung durch Aussonderung von Schüler/innen betreiben. So sind die Abläufe und Aktivitäten selbstverständlich von ihrer „Naturgesetzlichkeit“ vorbestimmt.

Das bürokratische Denken reagiert darauf mit der Suche nach ‚Führungswissen‘, mit dem der schwerfällige Dampfer ‚Schule‘ einigermaßen steuerbar wird. Sog. ‚hard skills‘ werden unverblümt von Unternehmensberatern angeboten: Zielvereinbarungen mit jedem Mitarbeiter, Kontrolle und Beurteilung von Lehrer/innen, Mitarbeiterauswahl und natürlich auch –aussonderung, Motivation durch Belohnung (Zulagen) und Strafe (Gehaltskürzungen), das Management der Verfahren und Abläufe, der Strukturen und finanziellen Mittel, wirksame Aufsicht. Damit kann man dem Moloch

„Schule“ und den ihr Tätigen beikommen (Müller, 2001). Häufig wird dabei nicht die Vorfrage gestellt, ob Unternehmen und Schule überhaupt analoge Institutionen sind, um Übertragungen von der einen auf die andere vornehmen zu können. Schnell bleibt auch die Frage offen, was ein/e Schulleiter/in eigentlich sein soll: Führer/in der Haushaltsüberwachungsliste, Bauherr/in, Hausverwalter/in, Büroorganisator/in, Personalchef/in, Arbeitsvorbereiter/in, Coach seiner/ihrer Lehrermannschaft, auch noch Herr/in der Qualitätsstandards?

Das im Prinzip interessante Projekt „Selbstständige Schule“ spiegelt diese Ungeklärtheit wieder. Die selbstständige Schule soll eine eigenständige Personal- und Sachmittelbewirtschaftung haben, gepaart mit der Verpflichtung zur Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung. Sämtliche Stellen selbst ausschreiben und besetzen. Die Schulleitung bekommt mehr Rechte als bisher. Beurteilungen und Beförderungen liegen bei ihr.

Die auch annoncierten größeren Freiheiten bei der inneren Gestaltung der Schule (Unterrichtsorganisation und –gestaltung) und die damit einhergehende vergrößerte Mitbestimmung der Lehrer/innen, der Eltern und der Schüler/innen bleiben seltsam blass in der Darstellung. Die Schule als Dienststelle im personalrechtlichen Sinne scheint wichtiger zu sein.

### Kurze Zwischenbilanz

Es scheint so zu sein, als wenn die administrativ verstörte Schule zum Ausgang des zeitgenössischen Denkens gemacht wird und folgerichtig Schule nur effektiv werden kann, wenn man ihr mit dem richtigen Management auf die Beine hilft. Wird die Organisation besser, wird die Schule besser. Man braucht mehr an Führung (die Stärkung des/der Schulleiters/in) als Mittel für Verbesserungen. Die Verstärkung der Hierarchie in einer Schule wird von Lehrer/innen begrüßt werden. Und wenn man sich nur endlich eines faulen Kollegen entledigen könnte, wäre viel gewonnen. Das mag sehr pointiert formuliert sein, im Kern aber ist dies der Denkansatz.

## 2. Alternative Überlegungen: Die Schule wird nicht durch Pädagogik besser!

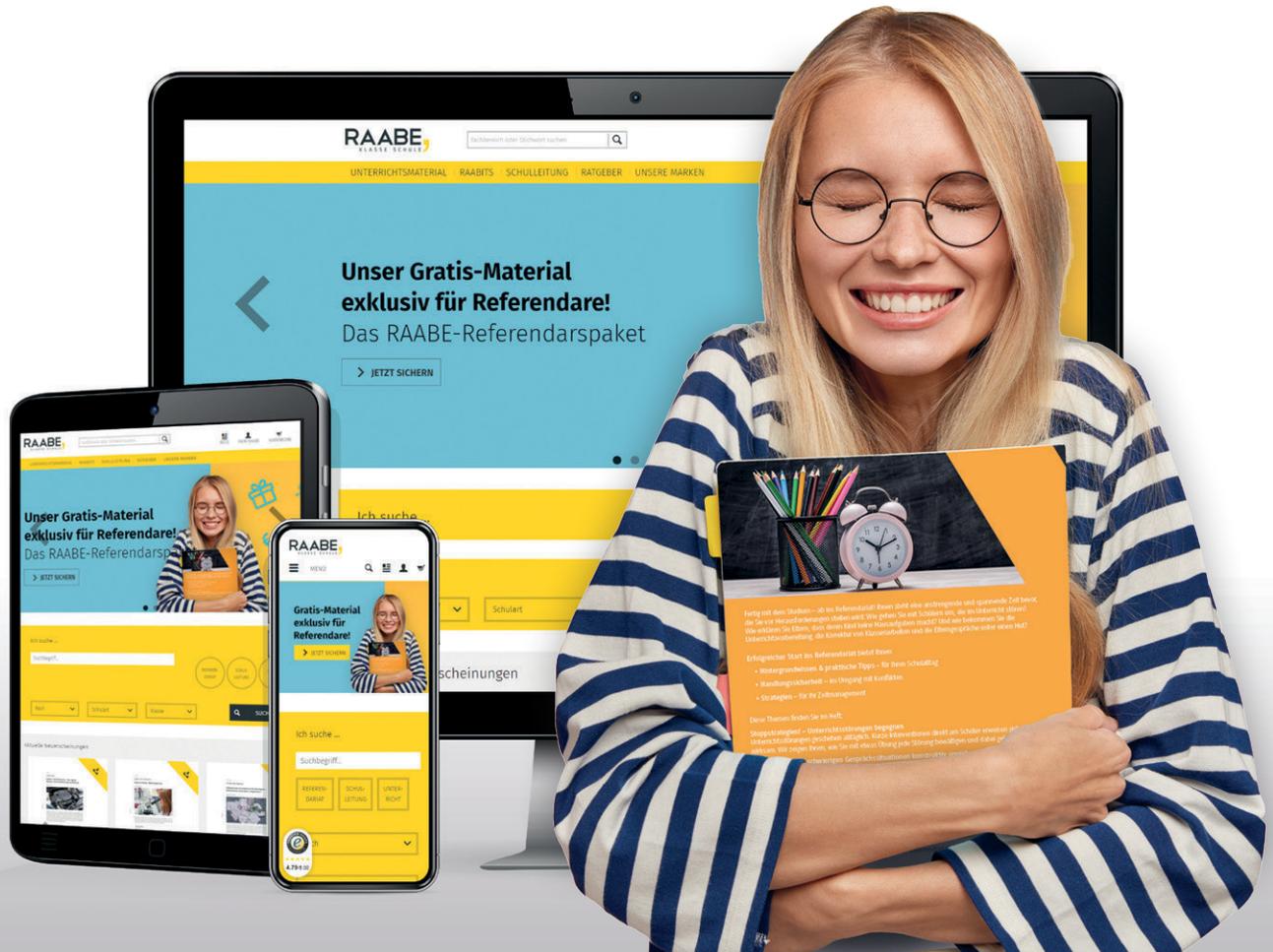
Die Funktion von Schulleitungen – so ist hier die These – ist aber nur zu bestimmen, wenn man weiß, was die Schule eigentlich ist. In aller Kürze sei deshalb das ‚Bild‘ einer guten Schule gezeichnet, von dem aus dann die gute Schulleiterin/der gute Schulleiter beschrieben werden kann.

### 1. Die gute Schule

Die Schule ist ein Ort der Pädagogik, kein Produktionsbetrieb. Der archimedische Punkt ihres Handelns sind die Bildungsprozesse von Schüler/innen – nicht nur die Lernprozesse auf operational definierte Lernziele hin –, sondern alles ermöglichen, dass junge Menschen ihr Verhältnis zur Welt positiv und verantwortlich gestalten können und dabei ihre individuelle und soziale Identität zu gewinnen. Die unerhörte schwierige Aufgabe für Lehrer/innen dabei ist, die immer aufgegebene pädagogische Paradoxie produktiv zu bewältigen, die darin besteht, dass Führen/Leiten/Erziehen immer gleichzeitig Freigeben impliziert. Die Erziehung zu Mündigkeit – in einer demokratischen und sozialen Gesellschaft zentrales Anliegen – bricht einen unreflektierten autoritativen Erziehungs- und Bildungsbegriff. Führen und wachsen lassen, Pflicht und Freiheit, Vorgabe und Interessenentwicklung, Anspruch und Eigeninitiative sind in eine Pädagogik der Balancen zu bringen. Das Auto ist zu produzieren, der Mensch darf nicht unter Produktionsgesichtspunkten gesehen werden, weil Pädagogik in ihrem Grundanliegen verpasst werden würde. Die Achtung vor der Würde des Menschen

# Sie wollen mehr für Ihr Fach?

## Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**  
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**  
für Ihre fachliche und  
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**  
für Referendar:innen  
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**  
mit Trusted Shops



Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**