

Adolf Bartz, Workshop Schulleitungssymposium Zug 2009: Wer führt den Schulleiter?

Die Schul- und Schulleitungsforschung geht in der Regel davon aus: Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt die Schule – nicht selten nach dem Modell: Schulleitung hat Visionen → sorgt durch Kommunikation und Partizipation für deren Vergemeinschaftung → setzt sie in der Schule um. Ein solches Top-down-Modell ist kein Modell für wirksame Führung, denn Führung ist eine gemeinsame Konstruktion aller an Schule Beteiligten und die Aufgabe von Schulleitung ist es, einen Prozess zu gestalten, in dem im Austausch von Sichtweisen die Führung von Schule gemeinsam konstruiert wird.

→ *Folie 1: Führung in der Schule als Expertenorganisation*

In der Alltagspraxis von Schulleitung stellt sich die Frage noch einmal anders: Es geht nicht nur darum: Wer führt die Schule?, sondern um die Frage: Wer führt die Schulleitung? Führt sie sich selbst oder wird sie von anderen geführt? Dabei geht es um drei Ebenen:

- 1) Führung von oben, durch die Vorgaben des Schulministeriums
- 2) Führung von unten, durch die Lehrerinnen und Lehrer und die weiteren Anspruchsgruppen der Schule – durch Erwartungen und Einflussnahme, um die mit Schulleitung verbundene Hierarchiemacht für die eigenen Zwecke und Ziele auszunutzen
- 3) Führung durch sich selbst – durch die Arbeitsorganisation, das Zeitmanagement und den Umgang mit Störungen.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter befindet sich in einer problematischen Sandwich-Position: Sie oder er hat einerseits innerhalb der Schule eine exponierte Machtposition und darf sie andererseits nur nutzen, um vorgegebene Ziele, Zwecke und Verfahrensweisen umzusetzen.

Folie 2: Hierarchie der Schulführung

Dies kann zu einer widersprüchlichen Wirkung bei der Selbst- und Fremdwahrnehmung führen: Während die Lehrpersonen, die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern vorrangig ihre oder seine Hierarchiemacht wahrnehmen, erlebt sie oder er sich eher als ohnmächtig; denn statt sinn- und zielorientiert Entscheidungen treffen zu können, muss sie oder er sich zunächst vergewissern, welche Rechts- und Verwaltungsvorschriften zu beachten sind. Und je enger diese Vorschriften gefasst sind, umso mehr wird sich die Schulleiterin oder der Schulleiter nur noch als jemand erleben, der nachzuvollziehen hat, was andere vorgeschrieben haben. Meine Erfahrung in NRW: Die Sandwich-Position wird durch den Widerspruch zwischen der rhetorischen Ebene – Eigenverantwortung von Schule – und der tatsächlichen Steuerung – enge Vorgaben mit Eingriffen ins operative Geschäft verschärft.

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Sich von der Vorstellung zu verabschieden, man wisse besser als die Akteure vor Ort, was gut für die Schule und die Schülerinnen und Schüler ist, fällt schwer, denn – so die Überzeugung in hierarchischen Organisationen – je höher die Position in der Hierarchie, um so mehr Überblick hat man und umso besser weiß man, was für alle (und nicht nur für einzelne vor Ort) gut ist.
- Die Gleichbehandlung als wesentlichen rechtsstaatlichen Grundsatz zu gewährleisten und Willkür auszuschließen, setzt generelle Vorschriften voraus, die sich nicht nur auf die strategische Zielorientierung, sondern auch auf die Wahrnehmung des operativen Geschäfts beziehen.
- Die mediale Aufmerksamkeit für die Qualität von Schule und Bildung durch TIMMS und PISA haben zu einem politischen Handlungsdruck geführt, sich – unabhängig von den konkreten Vorhaben – als handlungsmächtig zu zeigen, und dies führt zu einer operati-

ven Hektik auf der Ebene der Administration, die sie dazu zwingt, sich nicht auf Rahmenvorgaben zu beschränken, sondern in das operative Geschäft der Schule einzugreifen.

Schwerpunkt des Workshops ist die Führung von unten im Schulleitungsalltag. Dazu einige Situationen:

- Tag der offenen Tür an der neuen Gesamtschule im Ort: Lehrerin kommt aufgeregt zum Schulleiter: „Auf der Gästetoilette liegt ein Stück Scheiße auf dem Boden.“
- Lehrerin kommt ins Schulleiterbüro: „Die Aula ist nach der Infoveranstaltung der Oberstufe gestern Abend total vermüllt. Ich habe jetzt Unterricht.“
- Vater spricht den Schulleiter im Sekretariat an: „Mein Sohn hat mich angerufen, dass er von einem Lehrer als „Arschloch“ bezeichnet worden ist. Das lassen wir uns nicht gefallen.“
- Eine Mutter ruft an und beklagt sich darüber, dass ein Lehrer ihrer Tochter vor der Klasse gesagt habe, sie gehöre nicht aufs Gymnasium. Mitschüler könnten das bezeugen.
- Die Tür des Schulleiterbüros neben dem Sekretariat ist offen. Mit der Wendung: „Haben Sie mal eine Minute...“ wenden sich mehrere Lehrkräfte an den Schulleiter.
- Die Lehrkräfte fragen im Tür-und-Angel-Gespräch nach, ob sie für eine Fortbildung Sonderurlaub bekommen oder ob sie wegen eines Arzttermins von der Teilnahme an der nächsten Lehrerkonferenz befreit werden können.
- Eine Lehrerin kommt zu Beginn des Schuljahrs aufgeregt in das Schulleiterbüro (die Tür steht offen) und beschwert sich über das Verhalten in einer Klasse, in der sie neu eingesetzt worden ist und die keinerlei Regelbewusstsein zeige. Das Verhalten einzelner Schüler führe dazu, dass Unterricht kaum noch möglich sei und das Recht auf Unterricht der Mitschülerinnen und Mitschüler massiv beeinträchtigt werde.

Orientierung für den Umgang mit solchen Situationen:

- 1) Klären Sie die Erwartungen, die an Sie gestellt werden. In der Regel möchten die Personen in einer belastenden Situation entlastet werden (das ist legitim und darauf müssen Sie eingehen) und sie möchten, dass Sie ihnen ihr Problem abnehmen (das ist nicht legitim und das müssen Sie angemessen zurückweisen und umdeuten).
- 2) Klären Sie Ihre Ziele:
 - a) Rollenklare Teilung der Verantwortung bei der Problemlösung
 - b) Sicherung der eigenen Autonomie und der Selbstführung statt der Führung durch andere
- 3) Klären Sie Ihre Zuständigkeit: Was ist Ihr Job, wofür sind Sie als Schulleiter/in verantwortlich und wofür nicht?
- 4) Klären Sie situativ geeignete Interventionen, die dem Gegenüber das Gefühl geben, mit seinem Anliegen und seiner Belastung ernst genommen zu werden, und die Falle vermeiden, sich führen zu lassen und das Problem abzunehmen.

Beispiele:

„Was haben Sie bisher getan, um das Problem zu lösen?“

„Haben Sie Ideen, wie Sie das Problem lösen wollen und lösen können?“

„Was genau erwarten Sie jetzt, dass ich tun soll?“

Die eigene Autonomie und Selbstführung zu sichern setzt voraus, dass ich das Verhältnis von Person und Rolle als Schulleiter/in geklärt habe:

- Was hilft mir, die eigene Führungsfähigkeit zu sichern?
- Was macht es mir schwer, die eigene Führungsfähigkeit zu sichern?

- Wie kann ich mit dem, was es mir schwer macht, die eigene Führungsfähigkeit zu sichern, so umgehen, dass ich mich führe, statt durch andere geführt zu werden?

Ich möchte Ihnen dazu vier Deutungsmodelle und Klärungshilfen zur Verfügung stellen:

Folie 3: Meine inneren Antreiber

Folie 4 und 5: Transaktionsanalyse und Drama-Dreieck

Literatur:

Bartz, A. u.a. (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung. Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung.

Beitrag 10.15: Bartz, A., Macht in pädagogischen Organisationen – wer führt die Schule?

Beitrag 11.23: Bartz, A., Mit Störungen kompetent umgehen und sie in Schulentwicklung
Umsetzen

Beitrag 10.31: Mosing, G., Führen und Verantwortung teilen