

INHALTSVERZEICHNIS

- 4 EINLEITUNG**
Schule leiten ist wie Großmutter kochte
- 5 SCHULE LEITEN IST EIN UNMÖGLICHER BERUF,
SCHREIBT EIN BILDUNGSFORSCHER**
Was meint er damit? Etwa die Quadratur des Kreises?
- 7 WIRKSAMKEIT VON SCHULLEITUNG – EIN FORSCHUNGSBERICHT**
Auf die Lehrkräfte kommt es an – auf die Schulleitung aber auch
- 11 BEGRIFFE**
Wenn die Begriffe nicht klar sind, sind auch die Dinge nicht klar
- 21 DINGE, DIE SCHULLEITUNGEN TUN MÜSSEN**
Der Betrieb muss laufen, aber auch gute Schulen müssen weiter entwickelt werden
- 24 KOMPETENZEN, DIE SCHULLEITUNGEN HABEN MÜSSEN**
Kernkompetenzen und neue „softe“ Kompetenzen
- 27 SCHULLEITUNGEN ALS QUALITÄTSMANAGER**
*Ganzheitlichkeit ist der Schlüssel.
Wirkung entsteht aus Zusammen-Wirken*
- 33 BRAUCHEN SCHULLEITUNGEN CHARISMA?**
*Kann man Charisma lernen und lehren?
Oder geht es um die Entwicklung von Persönlichkeit?*
- 35 ERLEICHTERUNGEN**
Das Beste ist das Gute; führen, indem man auch andere führen lässt
- 40 SALUTOGENE LEITUNG UND FÜHRUNG AUS DEM HINTERGRUND**
Gesundheit fördern und einen Schritt zurücktreten
- 48 FAZIT: SCHULLEITUNGEN ALS GELINGENDE QUADRATUR
DES KREISES**
Lösung durch Ermöglichung, Ermächtigung und Annäherung
- 53 ZITIERTER LITERATUR**
- 54 ANHANG: EIN DUTZEND EMPFEHLENSWERTER SCHRIFTEN**

EINFÜHRUNG

„Wir wissen seit einiger Zeit, dass es „gute Schulen ohne gute Schulleitungen nicht gibt“ (Rolff 1993, S. 183). Doch was ist eine gute Leitung von Schulen? Darauf gibt es sicher mehrere Antworten. Besonders anschaulich ist die folgende:

„Ich leite die Schule, wie meine Großmutter kochte“

Die Schulleiterin der Schule Kleine Kielstraße in Dortmund, die den ersten Hauptpreis des Deutschen Schulpreises gewonnen hat, liefert eine besonders anschauliche Antwort: Sie leitet ihre Schule, wie ihre Großmutter früher kochte: „Ich habe Schulleitung immer verglichen mit dem großen Eisenherd meiner Großmutter. Auf diesem mit Kohle befeuerten Herd standen immer viele Töpfe. Der eine musste nur warm gehalten werden, der wurde etwas zur Seite, an eine nicht so heiße Stelle geschoben. Der andere musste stärker kochen, dafür mussten Eisenringe aus der Platte genommen werden; wurde es zu heiß, wurde der Topf vom Feuer genommen. Er musste gerührt, gepfeffert werden. Dieses Bild fällt mir immer ein, wenn ich beschreiben soll, was ich in der Schule tue. Da muss ich auch entscheiden: Einiges hat Zeit, es darf nur nicht ganz abkühlen, einiges muss hochgekocht werden, anderes gesalzen oder auch gesüßt werden, wieder anderes darf auf keinen Fall anbrennen. Und alles muss zur gleichen Zeit im Blick gehalten werden“ (Schultebracks-Burgkart 2007, S. 2). Hinzufügen könnte man noch, dass Kochen manchmal besonders gut gelingt, wenn man mit mehreren zusammen kocht und gemeinsam das Ergebnis genießt.

Was diese Metapher für Schule leiten heute bedeutet, ist der Gegenstand dieses Mikrobuches.

WAS MEINT ER DAMIT? ETWA DIE QUADRATUR DES KREISES?

Wolfgang Böttcher, ein einfallsreicher Professor für Qualitätsmanagement und Evaluation, bestreitet, dass man in Deutschland eine Schule überhaupt leiten kann. Wenn er Recht hätte, wäre Schulleitung im Sinne von Sigmund Freud ein unmöglicher Beruf. Freud hatte den Lehrerberuf einen Beruf genannt, den man unmöglich aufgabengerecht ausüben könne. Böttcher führt folgende Argumente an „Ein paar schlichte Fragen lassen Zweifel aufkommen: Über welche finanziellen Mittel verfügt die Führung? Hat sie die Möglichkeit zum Gestalten angesichts teilweise minimaler Freistellungen, enger Beschränkungen bei der Personalrekrutierung, noch größerer Hindernisse bei der Personalentwicklung, einschließlich der Etablierung von Belohnungssystemen? Hat die Leitung die Möglichkeit, gemeinsame Organisationsziele verbindlich zu formulieren, Grenzen zur Umwelt in förderlicher Weise zu definieren, die Komplexität sozialer Interaktion organisationskompatibel zu gestalten? Kann sie die Struktur einer Organisation verbindlich gestalten? Welche Instrumente hätte sie, das Glaubens-, Werte- oder Einstellungssystem, das die Struktur und die Aktivitäten der Organisation stützt, zu verändern? Gehen wir noch ein Stück weiter und betrachten kurz die Personalstruktur: Schulen sind monoprofessionelle Einrichtungen. Für die vielfältigen pädagogischen Aufgaben, die über das Fachliche hinausgehen, sind Lehrkräfte zuständig – kaum Sozialpädagogen, kaum Moderatoren, kaum Psychologen, kaum Bildungsberater, kaum Pädagogen mit besonderem Wissen über die Förderung von Kindern mit Lernschwierigkeiten. Mit den neuen Aufgaben, die mit dem Management der autonomen Schule verbunden sind – Rechenschaftslegung, Selbst-

evaluation, Qualitätsentwicklung, Personalentwicklung, Kooperation mit Eltern, Moderation –, wird der Beruf des Lehrers zusätzlich belastet. Auch hier werden keine neuen Funktionsstellen geschaffen, die dazu führen könnten, dass die Organisation ihre vielfältigen Aufgaben kompetent bewältigen kann. Zusammenfassend: Die Schule ist schon deshalb keine kompetente Organisation, weil sie zur Gestaltung ihres Kerngeschäftes, des Unterrichts, kaum über die Instrumente verfügt, die die Akteure auf verbindliche gemeinsame Ziele und Methoden ausrichten könnten: Der Unterricht bleibt *Lehrersache*, also eher individuell als *organisiert*. Sie kann auch deshalb keine kompetente Organisation sein, weil sie kaum Möglichkeiten hat, die zentralen Ressourcen – Geld, Zeit, Personal – zu steuern“ (Böttcher 2012, S. 39).

Diese Argumente sind provokativ. Sie laufen darauf hinaus, Schulleitung für eine Art Quadratur des Kreises zu halten, die nach Auffassung der klassischen Mathematiker unmöglich ist. Sie verdienen es also, ernst genommen und diskutiert zu werden. Zunächst soll überprüft werden, was die Forschung zu der Behauptung sagt, Schulleitung hätte keinen Einfluss auf den Unterricht der Lehrpersonen und die Schülerleistung.

*Auf die Lehrkräfte kommt es an –
auf die Schulleitung aber auch.*

WIRKSAMKEIT VON SCHULLEITUNG – EIN FORSCHUNGSBERICHT

Der Einfluss der Schulleitungen auf Schülerleistungen war lange ein umstrittenes Thema in der Schulforschung. Holländische Bildungsforscher im Umkreis von Jaap Scheerens hielten ihn für so gering, dass er nach Ihren Analysen gar nicht vorhanden war (Korrelationskoeffizient von $r = 0.01$). US-amerikanische Forscher um Robert Marzano kamen dagegen zu dem Schluss: „Ein hoch-effektiver Schulleiter kann einen dramatischen Einfluss auf die Schülerleistungen insgesamt ausüben“ (Marzano et al. 2005, S. 41).

Die auffällige Diskrepanz der Ergebnisse mag daran liegen, dass der Einfluss der Schulleitung durch das Aufkommen von Schulentwicklung in den letzten Jahren größer geworden ist, jedenfalls größer, als Böttcher vermutet. Sie ist wahrscheinlich dadurch zu erklären, dass neuere Untersuchungen nicht wie noch Scheerens von einem direkten Einfluss der Schulleitungen ausgehen (es sind ja die Lehrkräfte und nicht die Schulleitungen, die das Gros des Unterrichts bewerkstelligen), sondern von einem indirekten, vermittelten Einfluss, wie eine neuere Untersuchung von Leithwood und Louis eindrucksvoll belegt.

Die wichtigsten Ergebnisse sind die folgenden:

- Schulleitungen haben die stärkste Einwirkung auf Verbesserung der Schülerleistungen durch ihren Einfluss auf die Motivation der Lehrkräfte und die Gestaltung deren Arbeitsplätze.
- Kooperative Führung hat einen stärkeren Einfluss auf Schülerleistungen als „individualisierte“ Führung.
- Besser abschneidende Schulen gewähren den Lehrerteams, Eltern und Schülern mehr Gestaltungs-Einfluss als schwach abschneidende Schulen.

- Schul- und Behördenleiter haben in allen Schulen den stärksten Einfluss auf Entscheidungen und – das ist ein besonders interessantes Ergebnis – sie verlieren nicht an Einfluss, wenn andere Akteure in der Schule an Einfluss dazugewinnen.
- Führungshandeln, das sich explizit auf Verbesserung des Unterrichts bezieht, hat signifikanten (d. h. statistisch gesicherten) und direkten Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen der Lehrkräfte und indirekten Einfluss auf die Schülerleistungen.
- Wenn Schulleitung und Lehrpersonen gemeinsam zu führen versuchen, sind die Arbeitsbeziehungen besser und die Schülerleistungen höher.
- Positiver Einfluss des Führungshandelns auf Schülerleistungen geschieht hauptsächlich, wenn Schulleitungen professionelle Lerngemeinschaften initiieren und stärken (davon später mehr).

Leithwood/Louis erinnern daran, dass eine Menge von Praktiken zum Repertoire von Führungshandeln gehören, die sie zu vier Kern-Komponenten verdichten, nämlich

- die Richtung zu bestimmen (zusammen mit anderen Akteuren),
- Personen dabei zu unterstützen, sich weiter zu entwickeln,
- die Organisation ihrer Schule zu gestalten bzw. umzugestalten,
- und vor allem: den Unterricht zu verbessern, auch durch Entwicklung eines konsistenten Gesamtkonzepts.

Die Autoren kommen schließlich zu dem Ergebnis, dass die Einwirkung von Schulleitungen auf die Schülerleistungen indirekt, aber erheblich ist, und dass sich dabei das Führungsverständnis wandelt: vom heroischen Führer zur kontextuellen Führerschaft (Leithwood/Louis 2010, S. 228).

Kein Bildungsforscher hat in den letzten Jahren so viel Furore gemacht wie John Hattie aus Melbourne/Australien. In seinem Buch „Visible Learning“ aus dem Jahr 2009 (deutsch 2013) hat er herausgearbeitet und belegt, dass die effektivste Einwirkung auf die Schülerleistungen durch das Lehrerhandeln geschieht. „Auf die Lehrer kommt es an“, lautet denn auch die populäre Fassung dieses Ergebnisses.