

# Leadership

## Was eine moderne Schule benötigt

Das Thema hat insbesondere Bedeutung für die innere Schulentwicklung, d.h. für alles, was auf das Profil, das Klima, die Förderung, die Personalentwicklung etc. einer Schule bezogen ist. Und seine Bedeutung wird noch durch den Wunsch nach autonomer Schule forciert.



**Prof. Dr. Reinhold S. Jäger**  
 INCENT4U  
 (www.incent4u.de)

Zwei Erlebnisse haben die Entstehung dieses Beitrags maßgeblich mitbestimmt: (1) Ein Schulleiter erhielt von außen Hilfe, weil offensichtlich wurde, dass an der betreffenden Schule ein Führungsproblem existiert. Seine Antwort war: »Ich will nicht führen und ich kann nicht führen«. (2) Dem scheidenden Schulleiter eines Gymnasiums schrieb der Schuldezernent anlässlich des Erscheinens des Jahrbuchs des Gymnasium folgenden Satz: »... hat dies Gymnasium geprägt wie kein anderer ... hat er dieser Schule zu ihrem heutigen unverwechselbaren Profil verholfen ... hinterlässt eine Schule, die bei Schülern, Eltern und Lehrern einen sehr guten Ruf genießt« (Lauerbach

2016, S. 18). Beide Beispiele sprechen die Leadership in einer Schule an, die einmal sehr ausgestaltet, ein anderes Mal als dringend revisionsbedürftig erscheint

### Leadership: Was ist das?

Es besteht ein Konsens darin, dass innerhalb des Schulsystems unterschiedliche Steuerungssysteme existieren (Kansteier, 2015). Das am ehesten verwendete trägt das Label *top-down*: Was im verantwortlichen Schulministerium ersonnen wird, soll möglichst ohne Verlust in der Einzelschule umgesetzt werden. Mit dem Label *bottom-up* (s. Jäger, 2015) ist die Vorstellung verbunden, dass die Einzelschule selbst zu evaluieren, zu entscheiden und zu optimieren hat, was zur Entwicklung von Schule, für die Förderung von Schülern sowie für die Personalentwicklung ihrer Lehrkräfte notwendig ist. Die entsprechenden Überlegungen zur letztgenannten Position sind logisch vorbereitet, scheitern aber noch am Willen der

Kultusbürokratie, autonome Schule im Wortsinn zuzulassen, sowie an der vorhandenen Expertise der Einzelschule. Hinter beiden Labels verbirgt sich die Vorstellung von Leadership, der Unterschied liegt in der Einflussrichtung. Im Modell *top-down* bestimmt die Kultusbürokratie, in der Vorstellung von *bottom-up* die Schulleitung der Einzelschule.

Der Einfluss der Schulleitung wird nach wie vor unterschätzt, obwohl z.B. Rutter & Maughan (2002, S. 466) Bedingungen beschrieben haben, welche am meisten die Effektivität einer Schule vorabringen: »(i) contextual features; (ii) schoolorganization and management; (iii) school ethos; (iv) effective monitoring;(v) group management in the classroom; and (vi) pedagogic qualities«. Ein Teil dieser Bedingungen entsprechen dem *Management*, wie es von Schulleitern verlangt und gelebt wird, einem anderen Teil entspricht die heute geforderte *Leader-*

Bisher »sowohl etwas weniger«	→	In Zukunft »als auch, aber etwas mehr«
1. Probleme der lockeren Koppelung in Schulen lassen sich nicht allein durch Management-Maßnahmen lösen	→	sondern, die lockere Koppelung ist durch gemeinsame Werte, Ziele und Absichten in eine feste Koppelung zu überführen.
2. Die Schulentwicklung kann nicht allein über eine systematische, von oben verfügte und geleitete Planung erfolgen	→	sondern sie ist als gemeinsamer Plan aufgrund gemeinsamer Zielvorstellungen zu verstehen und in ihrem Ablauf durch die Schulleitung zu erleichtern und zu unterstützen.
Deshalb sind für die Führung nicht nur die Produkte,	→	sondern auch die Prozesse mit allen ihren Problemen bedeutsam, wobei der Gefolgschaft alle Beachtung zu schenken ist.
3. Nicht nur das, was erfolgreich getan wurde, wird (als Mittel der Motivation) belohnt,	→	sondern echte Leadership schafft die Voraussetzung dafür, dass etwas aus innerer Verpflichtung und aus Freude an der Aufgabe getan wird.
4. Die Administration sorgt für reibungslose, standardisierte Abläufe und ist effektiv geführt.	→	Sie nimmt aber ebenso eine alle Schulangehörigen unterstützende Rolle wahr, die das Zusammenleben nicht formalisiert und einengt, sondern es erleichtert (Dienstleistungsfunktion der Schulverwaltung).
5. Die Kontrolle erfolgt in erster Linie durch Überwachung der Zielerfüllung (Beaufsichtigung) durch den Vorgesetzten.	→	Sie sollte jedoch vielmehr zur Selbstkontrolle werden, was umso eher möglich ist, je mehr gemeinsame Ziele verfolgt werden.

Tab. 1: Von der traditionellen Schulführung zur Leadership (Dubs 1994, 166).

Einstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klare Wertvorstellungen formulieren und leben</li> <li>■ Schlüsselwerte formulieren, leben und bekräftigen</li> <li>■ Engagement für die Schüler, Eltern, Lehrerkollegium und Schule formulieren und leben</li> </ul>
Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Erwartungen an die Mitglieder des Lehrerkollegiums, der Elternschaft und der Schüler stellen</li> <li>■ Herausforderungen schaffen</li> </ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluationskultur einführen</li> <li>■ Bewertungsprinzipien entwickeln, Evaluationen durchführen und Optimierungen umsetzen</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kooperativ-situativ führen</li> <li>■ Schulentwicklungsprozess auf der Basis der Misso und Vision vermitteln, einleiten und durchführen</li> <li>■ Anreize formulieren und realisieren</li> </ul>
Langfristige Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Langfristige Visionen bekannt machen und dafür bei den Eltern, Schülern und dem Lehrerkollegium der Schule werben</li> <li>■ Entsprechende Rahmenbedingungen schaffen</li> <li>■ Anregungen geben</li> <li>■ Rückmeldungen über das Erreichte einholen und gegebenenfalls langfristige Orientierungen an gegebene Veränderungen anpassen</li> </ul>
Mittelfristige Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die eigene Mission und Vision bekannt machen und dafür bei den Eltern, Schülern und dem Lehrerkollegium der Schule werben</li> <li>■ Entsprechende Rahmenbedingungen schaffen</li> <li>■ Anregungen geben</li> <li>■ Rückmeldungen über das mittelfristig Erreichte einholen und gegebenenfalls mittelfristige Orientierungen an gegebene Veränderungen anpassen</li> </ul>
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalentwicklung an der Schule initiieren und durchführen</li> <li>■ Initiativen aus dem Lehrerkollegium, der Elternschaft und den Schülern herausfordern und unterstützen</li> <li>■ Ressourcen erschließen und zuteilen</li> <li>■ Unterstützende Arbeitsbedingungen bereitstellen</li> </ul>
Zielfindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maßnahmen für die Entwicklung des Schulprofils einleiten</li> <li>■ Profil der Schule entwickeln</li> <li>■ Schulkultur initiieren, pflegen und gegebenenfalls an Entwicklungen anpassen</li> </ul>

Tab. 2: Bestimmungsstücke von Leadership (ergänzt) (Dubs 2009, 506).

ship. In ähnlicher Weise sind die Eigenschaften beschrieben, welche ein guter Schulleiter besitzen sollte (Huber, 2011), der auf der Höhe der Zeit sein will.

Worin unterschieden sich beide genannten Aspekte *Management* und *Leadership*? Dubs (1994, S. 165) bringt es mit einem Zitat auf den Punkt: »Manager tun die Dinge richtig, Leader tun die richtigen Dinge«. Management wird von ihm als transaktionale Führung und Leadership als transformationale Führung umschrieben, bzw. *Management* betrifft die operative Führungs- und *Leadership* die normativen Orientierungs- und strategischen Schulentwicklungsprozesse.

Vom Management zur Leadership  
Besonders deutlich wird der Übergang von Management zu Leadership ebenfalls anhand der Ausführungen von Dubs (S. 166), siehe Tabelle 1.

Spätestens seit der sogenannten Rutter-Studie (Rutter et al., 1979) ist bekannt, dass und wie das Schulleiter-Handeln die Geschichte einer Schule bestimmt (s.a. Leightwood et al., 2004). Waren es ursprünglich eher die Managementfunktionen, welche im Fokus der Diskussion standen, so werden in der Zwischenzeit mit Leadership unterschiedliche funktionale Bezüge verbunden, so z.B.

- Bush, Bell & Middlewood (2010): Educational Leadership
- Glickman (2002): Leadership for Learning.
- Rolff (2007): Konfluente Leitung
- Schratz (1998): Change Agent

**Bestimmungsstücke von Leadership**

Diese Diversifizierungen verwässern den Kerngedanken von Leadership. Deshalb werden nachfolgend in Anlehnung an Dubs (2009, S. 506), aber durch den Autor dieses Beitrags

wesentlich ergänzt, einige wesentliche Bestimmungsstücke von Leadership (alphabetisch geordnet) aufgelistet, siehe Tabelle 2.

**Leadership: Fragen zur Selbstbewertung**

Wie lässt sich bestimmen, in welchem *Ausmaß* Leadership an der eigenen Schule umgesetzt ist? Nachfolgend sind, ausgehend von 5 Fragen von Dubs (2009), einige Kernfragen formuliert (siehe Tabelle 3), welche auf zwei Hauptzielgruppen von Schule bezogen sind: Schulleiter und Mitglieder des Lehrerkollegiums. Sie beschreiben wesentliche Positionen der Leadership mit dem jeweiligen Fokus. Immer, wenn der Begriff Schulentwicklung verwendet wird, ist der innere Entwicklungsprozess mit Blick auf Schule, Lehrkräfte und Schüler gemeint. Je mehr Fragen positiv beantwortet werden können, desto mehr leben Schulleiter und einzelne Lehrkraft bereits *Leadership*.

Fragen für Schulleiter	Fragen für Mitglieder des Lehrerkollegiums
Ich habe den Schulentwicklungsprozess in unserer Schule zeitlich (mittel- und langfristig) geplant und vermittelt.	Ich kenne die mittel- und langfristige Planung des Schulentwicklungsprozesses in unserer Schule.
Ich habe meine Wertvorstellungen für die Schule formuliert, vermittelt und lebe sie.	Ich kenne die Wertvorstellungen der Schulleitung für die eigene Schule und kann diese auch am Verhalten der Schulleitung nachvollziehen.
Ich habe an der Schule eine Evaluationskultur eingeführt und dafür Sorge getragen, dass Evaluationen zielgerichtet durchgeführt und nach Vorliegen von Ergebnissen Optimierungen in Gang gesetzt werden.	Ich schätze die Evaluationskultur an unserer Schule und das Bemühen, durch Evaluationen die Schulentwicklung voranzubringen.
Ich habe dafür Sorge getragen, dass die Rahmenbedingungen für die Schulentwicklung bereitgestellt sind.	Ich weiß es zu schätzen, dass die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind, um die Schulentwicklung voran zu bringen.
Ich weiß, wie die Kompetenzen zwischen dem Ministerium, der Aufsichtsbehörde, dem Schulträger, der Elternvertretung und der Lehrerschaft verteilt sind sowie welche administrativen und pädagogischen Probleme hierbei bestehen.	Ich weiß, wie die Kompetenzen zwischen dem Ministerium, der Aufsichtsbehörde, dem Schulträger, der Elternvertretung und der Schulleitung verteilt sind sowie welche administrativen und pädagogischen Probleme hierbei bestehen.
Ich habe die Organisationsinstrumente (Organigramm, Funktionsendiagramm [Funktionszuordnung zu den gegebenen Stellen und den damit verbundenen Kompetenzen] sowie Stellenbeschreibungen) und die Ablaufprozesse zur Schulentwicklung entwickelt. Ich bin in der Lage, die Organisation der eigenen Schule zu beurteilen und Entwürfe für die Fortentwicklung der eigenen Organisation vorzugeben.	Ich kenne die Organisationsinstrumente (Organigramm, Funktionsendiagramm [Funktionszuordnung zu den gegebenen Stellen und den damit verbundenen Kompetenzen] sowie Stellenbeschreibungen) und die Ablaufprozesse zur Schulentwicklung in meiner Schule. Ich bin in der Lage die Organisation der eigenen Schule zu beurteilen und bei den Entwürfen für die Fortentwicklung der eigenen Organisation mitzuarbeiten.
Ich habe verstanden, was es bedeutet, Schulentwicklung zu planen und zu vollziehen und verfüge über die Fähigkeiten und Fertigkeiten, um Steuer- und Projektgruppen zu initiieren und anzuleiten, sowie Gruppen für das Organisationslernen der eigenen Schule anzuschließen, zu begleiten und die erarbeiteten Ergebnisse zusammenzuführen.	Ich habe verstanden, was es bedeutet, Schulentwicklung zu planen und zu vollziehen und verfüge über die Fähigkeiten und Fertigkeiten, mich in Steuer- und Projektgruppen einzubringen, sowie in Gruppen für das Organisationslernen mitzuarbeiten.
Ich habe für die eigene Schule ein Leadership-Konzept entwickelt und vermittelt, weiß wie die Entscheidungsprozesse in der eigenen Schule ablaufen, habe Strukturen und die Regeln zur Entscheidungsfindung entwickelt, kenne den momentanen Stand der Schulentwicklung und weiß um die Möglichkeiten, den Prozess voranzubringen.	Ich kenne das Leadership-Konzept der eigenen Schule und weiß wie die Entscheidungsprozesse in der eigenen Schule ablaufen, kenne die Strukturen und Regeln zur Entscheidungsfindung, weiß um den momentanen Stand der Schulentwicklung und kenne meine Möglichkeiten, den Entwicklungsprozess zu unterstützen.
Ich habe Techniken der Zusammenarbeit mit allen Interessensgruppen in der Schule sowie mit dem Schulträger entwickelt und anderen Beteiligten vermittelt.	Ich kenne die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit allen Interessensgruppen in der Schule sowie mit dem Schulträger und weiß mich entsprechend einzubringen.
Ich kenne den jeweiligen Fortschritt hinsichtlich der Schulentwicklung innerhalb der einzelnen Gruppen und unterstütze den Fortschritt mit Feedbackmechanismen.	Ich bin über den jeweiligen Fortschritt der Schulentwicklung in den einzelnen Gruppen informiert und nehme die Feedbackmechanismen der Schulleitung zur Unterstützung der Entwicklungsfortschritte wahr.

Tab. 3: Fragen zur Umsetzung von Leadership an der eigenen Schule (Dubs 2009).

**Fazit**

Leadership gehört zum Kerngeschäft einer autonomen Schule. Der Betrag verdeutlicht, worin das Potenzial von Leadership begründet ist, welche Kernelemente damit verbunden sind und

wie festgestellt werden kann, ob bei Schulleitern und im Lehrerkollegium die Thematik angekommen ist. Moderne Schule wird nicht ohne Leadership auskommen, egal welche Steuermechanismen im Schulsystem vorherrschen. ■

**Literatur**

Die Literaturliste kann über die Redaktion (nicole.pohl@wolterskluwer.com) angefordert werden.

**Perpustakaan**

Neu:  
optimierte  
**Lernmittelausgabe**  
nach  
**Schülerprofilen**

MÜLLER UND STEIN Bibliothekssoftware  
Fon: 0711 8569384

www.must.de