

Wunder, Dieter

Eine gute Schule braucht eine wirksame Organisationsstruktur. Ein Plädoyer für eine produktive Debatte

Die Deutsche Schule 98 (2006) 4, S. 397-399



Quellenangabe/ Reference:

Wunder, Dieter: Eine gute Schule braucht eine wirksame Organisationsstruktur. Ein Plädoyer für eine produktive Debatte - In: Die Deutsche Schule 98 (2006) 4, S. 397-399 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-273458 - DOI: 10.25656/01:27345

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-273458>

<https://doi.org/10.25656/01:27345>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Dieter Wunder

Eine gute Schule braucht eine wirksame Organisationsstruktur

Ein Plädoyer für eine produktive Debatte

„Die innere Reform der Schule braucht eine selbstbewusste Lehrerschaft“, titelt Dieter Weiland¹ sein Plädoyer gegen eine „starke Schulleitung.“ Mit der These, dass diese Reform auch eine sehr gute, damit aber auch starke Schulleitung braucht, setzt er sich nicht auseinander.

Die Abneigung gegen eine herausgehobene Schulleitung ist in der Lehrerschaft weit verbreitet. Die Tradition der kleinen Volksschulen spielt dabei eine wichtige Rolle, insbesondere in der GEW. Dass auch kollegiale Bequemlichkeit in der Praxis bedeutsam sein kann, mag nicht verschwiegen werden: ein Vorgesetzter, der faktisch nicht vorhanden ist, scheint auf den ersten Blick dem ‚aufrechten Gang‘ bekömmlich zu sein. ‚Leadership‘ ist allerdings in der pädagogischen Praxis und Diskussion des Auslandes ein unumstrittener Bestandteil guter Schulen. Die Diskreditierung des Führergedankens durch die Nazis belastet die deutsche Diskussion nachhaltig, aber zu unrecht. Die Reformpädagogik war – mit Ausnahmen – eine Bewegung der Schulleiterpersönlichkeiten, worauf schon Enja Riegel in ihrer Erwiderung auf D. Weilands Artikel hingewiesen hat. Die Landerziehungsheime wären ohne diese Leiter nicht denkbar gewesen. Außerhalb von Schulen, in Politik oder Wissenschaft wie auch im öffentlichen Diskurs, ist es weithin selbstverständlich, starke Schulleitungen vorauszusetzen.

Den Grund für die Zweifel an starken Schulleitungen sehe ich in der Geringschätzung von Leitungsaufgaben einer Schule. Organisationsaufgaben gelten gegenüber dem Unterricht als nachrangig, Lehrpersonen mögen sie nicht – man erinnere sich nur der Klagen über den Verwaltungs- und Organisationsaufwand im Schulalltag. Ähnlich gehen viele Lehrpersonen mit Leitungsaufgaben um. Ist es Zufall, dass es heute Schwierigkeiten macht, Lehrpersonen für die Leitung von Schulen zu finden? Der Beruf Schulleiter/Schulleiterin ist oft nicht beliebt, weil das Berufsprofil unklar und die Anerkennung seitens der Kolleginnen/Kollegen vielfach nur widerwillig geschieht.

Die Alltagserfahrung lehrt allerdings, dass ein schlechter Schulleiter oder einer, der mit seinem Kollegium nicht zurechtkommen kann, für eine Schule eine starke Belastung darstellt. Diese Einsicht wird allgemein geteilt – schwerer fällt die positive Sicht. In den Köpfen vieler von uns herrscht die Vorstellung, als könne eine so komplexe Einrichtung wie die Schule am besten funktionieren,

1 in Heft 2/06 dieser Zeitschrift; vgl. auch Enja Riegel, ebd.

wenn alle mit gleichem Recht ‚demokratisch‘ den Weg bestimmen. Gemäß dieser Vorstellung ist die Schule eine demokratische Insel in einer Gesellschaft, deren meiste Einrichtungen nach einer anderen Regel funktionieren: Dort gibt es klare Leitungsstrukturen. Immer wieder ist festzustellen, dass Einrichtungen dann kränkelnd, wenn ‚Chef‘ oder Chefin für eine Leitung unfähig sind oder sich dieser Aufgabe verweigern. ‚Demokratie‘ und Führung werden als Gegensatz begriffen, obwohl die politische Praxis uns ständig eines anderen belehrt – wo keine Führung ist, leidet die Demokratie.

Die Schulen stecken mit ihren hergebrachten Organisationsstrukturen in einer Krise. Dass viele Landesregierungen darauf mit Änderungen der Leitungsstrukturen reagieren, ist keine neoliberale Willkür, sondern eine im Prinzip richtige Politik. Die Politik möchte einen Ansprechpartner, der für politisch gewollte Änderungen der Schule verantwortlich ist. Es liegt nahe, in einer solchen Situation nach Anregungen von außerhalb zu suchen. Grundsätzliche Einwände gegen betriebswirtschaftliches Denken scheinen mir nicht von Lernbereitschaft zu zeugen. Man sollte immer prüfen, was von anderen Einrichtungen sinnvollerweise gelernt werden kann und wo die Verhältnisse so unterschiedlich sind, dass ein Transfer unsinnig wäre. Solche Lernbereitschaft ist insbesondere deswegen unerlässlich, weil die Schulen selbstständiger werden. Diesen Trend sehe ich nicht nur als unausweichlich an, er ist auch zu unterstützen – gerade aus reformpädagogischer Tradition: was wäre aus den Reformschulen unter bürokratischer Gängelung geworden? Wenn die ministerielle Stütze des Schulalltags wegfällt oder eingeschränkt wird, dann müssen bestimmte Aufgaben der Bürokratie an die Schule übergehen, sie können nicht wegfallen. Die Schule wird zu einer selbstständigen handelnden Einheit, deren Leitungsaufgaben stark zunehmen.

Als Beispiel wähle ich die Personalkompetenz. Die Vergangenheit in Deutschland ist von einer fast ausschließlichen Personalkompetenz der Behörden gekennzeichnet gewesen, in der pädagogischen Praxis fehlte sie also: Aufgaben des ‚Personalmanagements‘ wurden so gut wie nicht wahrgenommen. Zugegeben: der Ausdruck ist scheußlich wegen der Anklänge an eine instrumentale Auffassung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: schulisch wie betriebswirtschaftlich falsch. Dennoch hat sich der Begriff eingebürgert, man weiß, was gemeint ist.

Personalplanung fand in Schulen traditionell im besten Fall patriarchalisch statt. Die Schaffung eines Kollegiums war dem zufälligen Mix behördlicher Zuweisungen und ungesteuerter kollegialer Kommunikationsprozesse überlassen. Fortbildung unterlag der guten oder schlechten Willkür des einzelnen. Natürlich haben viele von uns Unbehagen, wenn jetzt eine Schulleitung, evtl. sogar eine einzelne Schulleiterin oder Schulleiter, sich um solche Fragen – Kollegiums-bildung, Lehrerauswahl, Personalentwicklung, Fortbildung – kümmern soll: welche Möglichkeiten des Machtmissbrauchs eröffnen sich!

Aber dass es bisher keine Personalpolitik gab, war ebenfalls ein Missbrauch von Menschen, eine Verschwendung ‚personaler Ressourcen‘ und gereichte Kindern und Jugendlichen zum Schaden. Es kann also nicht um Ja oder Nein zu den heutigen Vorstellungen von Personalpolitik gehen, sondern um ihre vernünftige Formen, zu denen die Mitwirkung des Kollegiums ebenso gehört wie die Rechte des Einzelnen. Führung einer Schule impliziert aber auch, dass eine einzelne Lehrperson sich der Kritik stellen muss. Es darf nicht alles kollegial

„zugedeckt“ werden. Wer sich bestimmten Aufgaben, die sich eine Schule nach Beratung und Beschlussfassung stellt, entzieht, muss dies spüren. Unangenehmes muss gesagt werden können. Wo nur auf Kollegialität gesetzt wird, unterbleiben im Allgemeinen Korrekturen.

Die gegenwärtig stattfindenden Reformen in den Leitungsstrukturen der Schulen werden nur erfolgreich sein, wenn es starke Schulleitungen und starke Lehrpersonen gibt. Wir sollten uns allerdings über die Ausgestaltung des beiderseitigen Verhältnisses streiten. Es kann aus meiner Sicht weder um uneingeschränkte Macht der Schulleitung noch um Demokratie des Kollegiums – die Verwendung dieses Ausdrucks für gute Partizipation ist allerdings zumindest missverständlich – gehen. Alle Regeln einer Schule müssen sich einem Maßstab unterwerfen: Was gereicht Kindern und Jugendlichen zum Nutzen? Mitbestimmung sollte aus erzieherischen Gründen Leitlinie der Beziehungen zwischen Erwachsenen und jungen Menschen sein, weil wir junge Menschen zum Leben in einer demokratischen Gesellschaft befähigen wollen. Dieser Rahmen verlangt, dass die Erwachsenen einer Schule ihren Anteil an der Mitbestimmung haben, aber auch, dass eine Leitung ihre Aufgaben wahrnehmen kann, z. B. die Durchsetzung von Beschlüssen, die Darstellung von Zielen, die Vermittlung neuer Impulse zur Weiterentwicklung der Schule. Die Leitung muss die berechtigten partikularen Sichtweisen aller Beteiligten zusammenführen. Ob eine Schulleitung vom Kollegium direkt oder indirekt gewählt wird oder ob sie eingesetzt wird, erscheint mir letztlich sekundär. Zwar sagt mir die Wahlposition zu – aber ist diese Frage wirklich entscheidend? Wichtiger sind die Begrenzung auf Zeit – z. B. 8 Jahre – und hinreichend deutliche Rechte eines Kollegiums oder/und einer Schulkonferenz (Lehrpersonen, Eltern, Schüler).

Dieter Weiland negiert die Rolle einer Schulleitung nicht gänzlich: Sie muss „klug“, „kreativ“ und „gut“ sein – aber sie darf nicht „stark“ sein. Ich frage mich, ob er nicht einer Selbsttäuschung unterliegt. Vielleicht richtet sich seine Opposition gegen eine starke Schulleitung gegen ihre falsche Wahrnehmung, wenn sie mit der Macht des Gesetzes statt mit innerer Autorität „regiert“? Auch bei solch wohlwollender Interpretation bleiben Bereiche, in denen unangenehme Entscheidungen notwendig sein können, z. B. in strittigen Personalfragen.

Gute Schulen brauchen starke Schulleitungen *und* selbstbewusste Lehrpersonen, die teamfähig sind. Eine starke Schulleitung, die Lehrerteams nicht ermutigt, kann eine Schule genauso zugrunde richten wie starke Teams, die den Schulleiter mit seinen Absichten ins Leere laufen lassen. Die neuen gesetzlichen Regelungen zur Schulleitung verstehe ich als groß angelegte Experimente, die in den kommenden Jahren mit Sicherheit revidiert werden. Die Phantasie sollte sich nicht auf die prinzipielle Bekämpfung der neuen Leitungsstrukturen richten, denn diese läuft in ihrer Pauschalität Gefahr, von Regierungen nicht ernstgenommen zu werden. In ihr verbirgt sich zudem manchmal ein grundsätzliches Misstrauen gegen Politik, also ein antidemokratischer Impetus. Kritik an den neuen Gesetzen sollte sich auf die Ausgestaltung der neuen Leitungsstrukturen richten: die gute und schlechte Führung einer Schule, die Delegation von Aufgaben ebenso wie die Mitbestimmung aller Beteiligten.

Dieter Wunder, geb. 1936, Dr. phil.; bildungspolitischer Berater;
Anschrift: Franz-Groedel-Str. 5, 61231 Bad Nauheim;
Email: dwunder@tiscali.de