

Weiland, Dieter

**Die innere Reform der Schule braucht eine selbstbewusste Lehrerschaft.  
Über "starke Schulleitung" und kompetente LehrerInnen-Teams**

*Die Deutsche Schule 98 (2006) 2, S. 135-138*



Quellenangabe/ Reference:

Weiland, Dieter: Die innere Reform der Schule braucht eine selbstbewusste Lehrerschaft. Über "starke Schulleitung" und kompetente LehrerInnen-Teams - In: Die Deutsche Schule 98 (2006) 2, S. 135-138 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-273252 - DOI: 10.25656/01:27325

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-273252>

<https://doi.org/10.25656/01:27325>

**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](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der



---

# Offensive Pädagogik

---

Dieter Weiland

## Die innere Reform der Schule braucht eine selbstbewusste Lehrerschaft

Über „starke Schulleitung“ und kompetente LehrerInnen-Teams

Im Jahr 1920 trat in Hamburg das „Gesetz über die Selbstverwaltung der Schulen“ in Kraft. (Klaus Rödler 1987: Vergessene Alternativschulen) Ein wesentliches Merkmal dieses Gesetzes war die grundlegende Neuregelung der Stellung und der Rolle der Schulleiter in Hamburger Schulen. Hierarchie und bürokratische Erstarrung sollten an einer zentralen Stelle aufgebrochen werden. In der Schulbürokratie war der Schulleiter als Bindeglied zwischen Behörde und Kollegium eine Schlüsselfigur. Es galt also als Reform von zentraler Bedeutung für die „selbstverwaltete Schule“, wenn diese Schlüsselposition konsequent demokratisch umgestaltet wurde vom autoritären Exekutor der staatlichen Behörde zum Repräsentanten eines gleichberechtigten, nicht hierarchischen Kollegiums. Der Schulleiter wurde vom Lehrerkollegium und den Vertretern der Elternschaft im Dreijahres-Rhythmus gewählt und war damit von deren Vertrauen abhängig. Es handelte sich um eine ehrenamtliche Tätigkeit ohne besondere Rang- und Statussymbole oder finanzielle Privilegien. Die konsequente Demokratisierung der Stellung und der Rolle des Schulleiters war das zentrale Merkmal der „selbstverwalteten Schule“, sozusagen die Probe aufs Exempel der demokratischen Erneuerung der Schule nach innen.

Ende des Jahres 2005 legte der niedersächsische Kultusminister einen Gesetzentwurf zur „Einführung der Eigenverantwortlichen Schule“ (man beachte die Kontinuität der Bezeichnung über fast ein Jahrhundert!) vor. (Mitteilungsblatt der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Niedersachsen vom 16.12.05)

In diesem Gesetzentwurf spielt – wie 85 Jahre zuvor – die Definition der Funktion und der Stellung der Schulleiterin/des Schulleiters eine zentrale Rolle. Anders allerdings als vor einem knappen Jahrhundert wird nun der Schulleitung eine nahezu absolute Entscheidungsposition zugebilligt und die innerschulische Willensbildung und Entscheidungsfindung werden stark hierarchisiert. Paradoxe Weise werden unter der Überschrift Entbürokratisierung und mehr Eigenverantwortung die Rechte der bisher verantwortlichen (Gesamt-)Konferenzen erheblich beschnitten; die an der Schule Beschäftigten sowie die Eltern und Schüler werden von der Beschlussfassung über wesentliche organisatorische und pädagogische Grundsätze weitgehend ausgeschlossen. Zu den Angelegenheiten, für die (nach dem Gesetzentwurf im Stand vom Dez. 2005) nicht mehr die Konferenzen, sondern die Schulleiter zuständig sind, gehören z.B.:

Maßnahmen der Unterrichtsdifferenzierung, Einrichtung und Gestaltung besonderer Fördermaßnahmen, Reformen innerhalb der Schule, Schulversuche wie z.B. Versuche mit alternativen Stundentafeln, Einführung von Schulbüchern, Verteilung von Haushaltsmitteln, Grundsätze der Schulinternen Lehrerfortbildung etc. Die Idee, diese Entdemokratisierung innerschulischer Entscheidungsprozesse unter der Überschrift „Stärkung schulischer Eigenverantwortung“ zu verkaufen, kann – denkt man spontan – nur einem Knödelgehirn entsprungen sein. Bei genauerer Betrachtung wird man allerdings resigniert feststellen, dass es sich um einen Vorgang handelt, der seit Jahren auch in vielen anderen gesellschaftspolitischen Bereichen zu beobachten ist: Der Begriff „Reform“ wird umdefiniert und mit reaktionären Inhalten aufgeladen.

Was den Schulen als Autonomie, Eigenverantwortung und Selbstverwaltung angedient wird, erweist sich bei näherem Hinsehen als verschärfte Fremdbestimmung.

Besonders deprimierend ist diese „Reform“ für Zeitgenossen, die die Diskussion über Demokratisierung von Schulen über einige Jahrzehnte miterlebt haben und überblicken können. Der erstaunlich konsequente Ansatz Hamburger Alternativschulen um 1920 war ja zunächst der Umbruchsituation vom autoritären Kaiserreich zur ersten Deutschen Demokratie geschuldet und er hat die Aufbruchjahre der Weimarer Republik nicht lange überlebt. In den Jahrzehnten danach war es ein harter und zäher Kampf, bis sich in den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts ernsthafte Ansätze von Partizipation in den öffentlichen Schulen durchsetzen konnten. Entsprechend konsequente Schulverfassungen mit drittel-paritätisch besetzten Gremien und kollegialer Schulleitung wurden nur an relativ wenigen Modellschulen Realität.

Was treibt nun Bildungspolitikern, worauf stützen sie sich bei den aktuellen Versuchen, Partizipation und demokratische Entscheidungsstrukturen in Schulen abzubauen? – Zum einen spielt hier das Streben nach mehr Effizienz und Qualitätssicherung eine Rolle, die man sich offenbar – wie in vielen anderen Lebensbereichen – nur im Sinne der Ökonomisierung der Bildungsinstitutionen vorstellen kann. Auch in den Schulen sollen betriebswirtschaftliche Denk- und Handlungsmuster zu dominierenden Maßstäben der Arbeit gemacht werden, so als ob Bildungs- und Erziehungsinstitutionen wie Wirtschaftsbetriebe verkäufliche Güter herstellen. (s. auch: Frankfurter Erklärung Juli 2005: Das Bildungswesen ist kein Wirtschaftsbetrieb) In diesem Denken haben Schulleiter Aufgaben wie Manager und folgerichtig sollen sie zu „echten Chefs“ gemacht werden, die – über die schon genannten organisatorischen und pädagogischen Alleinzuständigkeiten hinaus – auch Herren der Personalentwicklung in den Schulen (Einstellungen, Beförderungen, Abordnungen, Vertretungen etc.) sein sollen; der Schulleiter „trifft Maßnahmen zum Personalmanagement und zur Personalentwicklung“ – heißt es in dem o.g. niedersächsischen Gesetzentwurf.

Zum anderen werden Tendenzen zu einer „starken Schulleitung“ auch von führenden Erziehungswissenschaftlern gestützt und von medienpolitischen Multiplikatoren propagiert. So erschien im September 2004 in der ZEIT ein ausführlicher Beitrag der bekannten Bildungsjournalisten Reinhard Kahl und Martin Spiewak über die Veränderung der Schulleiterrolle unter der Überschrift: „Leitstern am Lehrerhimmel“. Breit und mit offensichtlicher Zustimmung werden hier die Bestrebungen in fast allen Bundesländern geschildert, die Rolle

der Schulleiter aufzuwerten und „die Verantwortung dorthin zu geben, wo sie hingehört: in die Hände der Schulleitungen“. Zur Begründung dieser Entwicklung zitieren Kahl und Spiewak ausführlich Meinungen und Argumente von Erziehungswissenschaftlern und Vertretern aus Bildungspolitik und Bildungsverwaltung:

„Man kann die Rolle der Schulleiter kaum überschätzen“, wird etwa Jürgen Baumert vom Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung zitiert, eine Ansicht, die seit Jahren auch von anderen Erziehungswissenschaftlern vertreten wird. In kolportierten Listen mit Qualitätsmerkmalen erfolgreicher Schulen deren Herkunft und Zustandekommen häufig unklar sind – taucht regelmäßig auch das Merkmal „starke Schulleitung“ auf, von dem zusätzlich behauptet wird, dass es „Erfolg“ garantiere, auch unabhängig von anderen inhaltlichen Merkmalen der jeweiligen Schule.

„Neunzig Prozent des Erfolges Ihrer Schulen hängen von Ihnen ab“; diese Äußerung eines Kultusministers vor Schulleitern halten Kahl und Spiewak zwar für übertrieben (immerhin blieben ja für Lehrer, Schüler und Eltern dann noch satte zehn Prozent Erfolgsanteil), aber einen wahren Kern sprechen sie dieser Behauptung schon zu.

„Schulleiter sind die wichtigsten Gelingensfaktoren für den Reformprozess“, meint eine Oberschulamtspräsidentin in ihrer Buchveröffentlichung, auf die Kahl und Spiewak hinweisen. Der „mangelhafte Gestaltungsspielraum deutscher Schulvorsteher“ habe es bisher verhindert, von den Lehrern einzufordern, was in jedem Wirtschaftsunternehmen selbstverständlich sei: Rechenschaftspflicht.

„Mit den Lehrern ist es wie mit Delfinen – wenn man sie bestrafen will, dann tauchen sie ab. Aber sie können ungeheure Kunststücke vollbringen, wenn man sie streichelt“; so freut sich – von Kahl und Spiewak mit Sympathie zitiert – ein Schulleiter über seine künftig erweiterten Zuständigkeiten als Dienstvorsetzter.

„Blitzlicht einer Tagung: Es spricht: der Schulleiter. Er strahlt Selbstbewusstsein aus. Auf dem Podium einer öffentlichen Veranstaltung, die Schulleitungshandeln zum Thema hat, berichtet er von ‚seiner‘ Schule. Er ist DER Schulleiter. Er ist die Seele und die Führung. Er ist das Gewissen und das Vorbild. Jeder Satz beginnt mit ICH. ICH lenke, ICH leite, ICH entscheide. Er lässt keinen Zweifel aufkommen: Er weiß, was und wer gut für ‚seine‘ Schule ist.“ (Katrin Höhmann 2004: Kollegiale Schulleitung.) Repräsentiert diese hier beschriebene und leider gar nicht ausgedachte Schulleitungsfigur das, was sich manche unter einem „starken Schulleiter“ vorstellen? Kahl und Spiewak und andere Befürworter der „starken Schulleitung“ werden dies wahrscheinlich entschieden verneinen. Ihnen schwebt als der neue Typus der Schulleiterin/des Schulleiters – wie sie in dem o.g. ZEIT-Beitrag schreiben – eher die langjährige Leiterin der bekannten Helene-Lange-Schule in Wiesbaden vor, Enja Riegel, die ihre Schule wie eine „Menschensammlerin“ leite. Es sei dahin gestellt, welche besonderen Qualifikationen man jemandem zuschreibt, der „Menschen sammelt“; liest man Enja Riegels beeindruckenden Erfahrungsbericht „Schule kann gelingen“, entdeckt man andere Schwerpunkte: Ein Erfolgsgeheimnis ihrer Schule sei die Teamstruktur, in die alle Lehrerinnen und Lehrer der Schule eingebunden seien. Jeweils sechs bis zehn Lehrerinnen und Lehrer bildeten ein

Team, das für die vier Parallelklassen eines Jahrgangs über sechs Jahre hinweg die organisatorische und inhaltliche Verantwortung trüge. Für Außenstehende seien besonders die Spielräume ungewöhnlich, die jedem Team bei der inhaltlichen Arbeit mit den Schülern eingeräumt würden. Dies ginge so weit, dass alle Jahrgangsteams für ihre Klassen in jedem Schuljahr eigene Lehrpläne erstellen, Jahresarbeitspläne, die jeweils auf die Bedürfnisse und Anforderungen des jeweiligen Jahrgangs zugeschnitten seien und die sich von Jahrgang zu Jahrgang durchaus unterscheiden könnten.

Nicht die starke Schulleitung scheint an dieser Schule primär das Erfolgsgeheimnis zu sein, sondern das sorgfältig abgewogene Verhältnis in den Zuständigkeiten zwischen selbstbewussten Lehrerteams, einer starken Gesamtkonferenz und einer klugen Schulleitung.

Auf dem Hintergrund meiner eigenen Erfahrungen, die ich als Lehrer und auch als Mitglied der Kollegialen Schulleitung über zweieinhalb Jahrzehnte an einer Team-Schule machen konnte, würde ich es sogar noch entschiedener formulieren: Das Erfolgsgeheimnis einiger bekannter Reform-Gesamtschulen in Deutschland – z.B. der Laborschule Bielefeld, der Team-Kleingruppen-Schulen in Göttingen, Köln und Kassel, der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden – ist die Binnengliederung der Schulen in weitgehend selbstständige – auch unabhängig von der Schulleitung agierende – LehrerInnen-Teams. Nun mag man einwenden, dass dies ja keine Alternative sein müsse: starke Schulleitung *oder* selbstständige und selbstbewusste Lehrerteams. Die Erfahrung zeigt aber, dass das Nebeneinander so einfach nicht zu haben ist und dass sich die Dinge im Schulalltag heftig stoßen. Entscheidend für erfolgreich kooperierende Lehrerteams ist nämlich die den Subsystemen eingestandene relative Autonomie; d.h. die ernsthafte Abgabe von wirklicher Verantwortung und wichtigen Zuständigkeiten in die Kompetenz der LehrerInnen-Teams. Jedenfalls ist die ziemlich naive Implementierung eines neuen „Führerprinzips“ in den Schulen – wie sie in Niedersachsen versucht wird – kontraproduktiv.

„Dressierte Delfine“, die mit „Bestrafung und Belohnung zu erstaunlichen Kunststücken gebracht werden“, kann ich mir als Träger einer nachhaltigen und wirksamen inneren Schulreform nicht vorstellen.

Entscheidend für den Erfolg innerer Reformprozesse in den Schulen sind nicht zuerst starke Schulleiterinnen und Schulleiter – so notwendig und förderlich es auch ist, dass gute und kreative Leute diese Funktion ausüben –, sondern selbstbewusste und starke Lehrergruppen in den Kollegien, denen ernsthaft die Verantwortung für ihre Tätigkeit zugemutet und zugestanden wird. Eltern und Schülern kann das „Image“ ihrer Schule samt „Ranking“ und „starker Schulleitung“ ziemlich Wurscht sein. Was sie aber brauchen wie das tägliche Brot, sind engagierte, begeisterungsfähige, kenntnisreiche, faire LehrerInnen; und wenn diese dann zusätzlich nicht gezwungen sind, als Einzelkämpfer zu agieren, sondern in sich ergänzenden und anregenden Teams kooperieren können, dann ist die Schule „a good place, to grow up“.

*Dieter Weiland*, geb. 1940; von 1975 bis 1990 Didaktischer Leiter der Integrierten Gesamtschule Göttingen-Geismar; von 1993 bis 1999 Vorsitzender der Gemeinnützigen Gesellschaft Gesamtschule; Mitglied der Redaktion dieser Zeitschrift; Anschrift: Haardtfeld 9, 37127 Niemetal-Ellershausen