

Riegel, Enja

## **Starke Schulleitung und innere Schulreform. Ein Widerspruch zur "Offensive" von Dieter Weiland**

*Die Deutsche Schule 98 (2006) 2, S. 139-141*



Quellenangabe/ Reference:

Riegel, Enja: Starke Schulleitung und innere Schulreform. Ein Widerspruch zur "Offensive" von Dieter Weiland - In: Die Deutsche Schule 98 (2006) 2, S. 139-141 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-273260 - DOI: 10.25656/01:27326

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-273260>

<https://doi.org/10.25656/01:27326>

### **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

  
Leibniz-Gemeinschaft

---

Enja Riegel

## **Starke Schulleitung und innere Schulreform**

Ein Widerspruch zur „Offensive“ von Dieter Weiland

---

Der vorstehende Artikel von Dieter Weiland entspricht weder meinen eigenen langjährigen Erfahrungen, noch meinem Wissen über Alternativschulen der Weimarer Zeit und auch nicht den Erfahrungen vieler anderen Reformschulen. Kompetente Lehrerteams sind überall dort erst durch eine starke Schulleitung entstanden und auf Dauer stabilisiert worden. Insofern kann der Autor mich nicht als Beispiel für seine Position in Anspruch nehmen. Daher möchte ich sogleich darauf antworten dürfen.

Die Helene-Lange-Schule (HLS) hat sich in den 80er Jahren von einem „erstarrten“ Gymnasium zu einer der gegenwärtig häufig zitierten Beispiele für eine „gute Schule“ – selbstverständlich eine Gesamtschule – entwickelt. Vorher gab es an der Schule zwar ein sehr selbstbewusstes und starkes Lehrerkollegium mit allen üblichen Beteiligungsrechten, nur gelang es nicht, sich aus dem Kollegium heraus auf ein zukunftsweisendes Reformkonzept, zu einigen, das die ganze Schule umfasst. Die Organisationsstruktur der Helene-Lange-Schule wurde bereits 1997 ausführlich dargelegt (vgl. Becker u.a. 1997).

Die internationale OECD-PISA-Studie (OECD 2001 und 2004) hat gezeigt, dass in kaum einem anderen Staat die einzelnen Schulen so abhängig sind von Entscheidungen der höheren staatlichen Ebenen. Die weitgehend eigenverantwortliche und selbst gestaltete Schule wird daher bei allen Fachleuten und in der Wissenschaft als entscheidende Voraussetzung für innovative Reformprozesse angesehen. Dabei ist auffällig, dass die Stellung der Schulleitungen vor allem in den erfolgreichen PISA-Staaten sehr stark ausgebaut ist und dort die entscheidende Verantwortung liegt, nicht zuletzt auch die Personalkompetenz. Solche SchulleiterInnen verstehen sich bewusst als Manager ihrer Schule. Offenbar ist dies ein wesentliches Erfolgskonzept.

Meines Wissens hatten die von Weiland erwähnten Alternativschulen erhebliche Probleme mit den Mitbestimmungsstrukturen. Überlebt haben vor allem solche reformpädagogische Schulen (als Landerziehungsheime), die bewusst auf eine starke Schulleitung gesetzt haben. Immer hatte eine „starke Schulleitung“ die Umgestaltung entscheidend vorangetrieben. Innovative Lehrkräfte im Kollegium kommen hinzu, aber niemals reicht ihr Einfluss aus, um eine Schule insgesamt zu reformieren – allein deswegen, weil sie nirgendwo ohne eine starke Schulleitung die Mehrheit im Kollegium erreichen würden.

Diese Erfahrungen hat die HLS – begleitet und unterstützt von externen Experten – extensiv und intensiv genutzt, um Freiräume für jene weitgehenden Reformen zu schaffen, wie sie beschrieben wurden (Riegel 2005). Ohne eine „starke Schulleitung“ wäre nach meiner Überzeugung nicht die Bereitschaft entstanden, zum Teil weit über das vorgeschriebene Zeitmaß hinaus in der Schule zu arbeiten. Und ohne Mehrarbeit aller Beteiligten in der Schule bis

hin zum Hausmeister wären diese Reformen, z.B. die Teamstruktur, nicht möglich gewesen. Letztlich hat der Erfolg allen Recht gegeben und mittelfristig eine erhebliche Entlastung geschaffen – anders als bei Lehrkräften, die sich weiterhin als Einzelkämpfer verschleißen oder sich frustriert zurückziehen.

Hinzukommen müssen zu den rechtlichen und faktischen Eigenschaften einer starken Schulleitung selbstverständlich die qualitativen Aspekte des Handelns. Dazu gehören vor allem Kommunikation und Motivation, damit aus der innovationsbereiten Minderheit eine breite Mehrheit im Kollegium entsteht, die dann auch selbstbewusst und ohne Zutun der Schulleitung den Reformprozess vorantreibt und verteidigt. Genau das haben wir in der HLS so erlebt und ausführlich beschrieben. Dazu haben wir immer wieder Beobachter und Kritiker von außen eingeladen im Sinne eines ständigen inneren und äußeren Evaluationsverfahrens. Anstoß und Verantwortung für diese Form der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gingen von der Schulleitung aus, die sich dabei selbstverständlich auch immer wieder selbst auf den Prüfstand stellte. Dies führte auch dazu, dass dann mehr Verantwortung delegiert und verteilt wurde. Aus dem Kollegium heraus wäre das sicher zunächst nicht denkbar gewesen. Dies entspricht den Erfahrungen und der Tradition aller erfolgreichen PISA-Länder.

Für mich sind daher Begriffe wie „Autonomie“, „Effizienz“, „Qualitätssicherung“, „Ökonomisierung“ und „Management“ keinesfalls teuflische Unwörter für die Pädagogik, im Gegenteil: Ich habe mich auch als Managerin der Schule verstanden und so gehandelt, weil Schulen wie auch andere pädagogische Einrichtungen sehr viel aus der Wirtschaft lernen können, z.B. sparsam und sorgsam mit Zeit und Sachen umzugehen und immer wieder den Erfolg zu überprüfen. „Personalmanagement“ und „Personalentwicklung“ sind für mich wesentliche Elemente, ohne die eine „starke“ Schulleitung sonst zum Papiertiger werden könnte. Dies ist kein Gegensatz zu der wichtigen und intensiven Überzeugungsarbeit, die man immer wieder – auch vor Konferenzen – zu leisten hat. Zum Personalmanagement gehören selbstverständlich die intensive Kommunikation, Motivation und die Delegation von Aufgaben. Andernfalls überfordert man sich selbst und greift dann womöglich zu autoritären Handlungsweisen, mit denen man alles wieder blockiert. Die letzte (auch rechtliche) Verantwortung kann und darf die Leitung einer Schule dabei jedoch nicht abgeben. Auch das kann man von der Wirtschaft lernen, wie übrigens auch umgekehrt die Wirtschaft von einer „guten Schule“. Schule ist und bleibt dabei immer eine „Veranstaltung des Staates“ und keine Privatveranstaltung Einzelner.

Weiland bezieht sich in seinem Artikel gegen „starke Schulleitung“, „Autonomie“ und „verschärfte Fremdbestimmung“ vor allem auf den Entwurf des niedersächsischen Gesetzes zur „Einführung der Eigenverantwortlichen Schule“. Wenn man sich diesen Entwurf ansieht ([www.mk.niedersachsen.de/master; Stichwort „Eigenverantwortliche Schule“](http://www.mk.niedersachsen.de/master;Stichwort„EigenverantwortlicheSchule“)); Stand 24.01.06), dann kann ich all die Punkte gar nicht finden, die Weiland so heftig kritisiert. Die Gesamtkonferenz entscheidet u.a. über das Schulprogramm, die Schulordnung, die innere Schulorganisation, die Schulversuche, die Grundsätze der Leistungsbeurteilung, der Klassenarbeiten und Hausaufgaben, der Stundenanrechnung, der Vertretungsstunden, der Projektwochen, der Ausleihe von Lernmitteln bis hin zur Verteilung von Haushaltsmitteln und schließlich auch über die Einsetzung weiterer Konferenzgremien (§§ 34 ff). Wo werden da „demokratische Entscheidungsstrukturen“ abgebaut?

Die Schulleitung trägt die Gesamtverantwortung für die Schule, sorgt für die Qualitätsentwicklung und -sicherung und vertritt die Schule nach außen und ist selbstverständlich Vorgesetzter aller in der Schule tätigen Personen usw. ... Wer sonst sollte diese auch verwaltungsjuristisch zu definierende Aufgabe übernehmen? In den begleitenden Erläuterungen werden Qualitätsmanagement, Führungsverantwortung, Delegation und Rechenschaftslegung u.a.m. so beschrieben, wie es den praktischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht. Sollen diese Aufgaben denn weiter in der oberen Schulbürokratie verbleiben und wäre das demokratischer?

Allerdings – da muss man den Kultusminister beim Wort nehmen – kann ein solches Gesetz nicht überstürzt eingeführt werden. Es müssen intensive Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen, denn in keinem vergleichbaren Land werden die Schulleitungen so schlecht für ihren Beruf aus- und fortgebildet wie in Deutschland. Auch dies ist eine Erkenntnis aus den PISA-Berichten. Die Schulleitung muss sich auch innerhalb der staatlichen Hierarchie verantworten und kontrollieren lassen – wie es für die Hierarchie darüber auch notwendig ist. Auf allen Ebenen des Bildungswesens gibt es die Gefahr des Missbrauchs von Freiheit und Macht, bei der „pädagogischen Freiheit“ der Lehrkräfte, der Gesamtverantwortung der Schulleitung, der Ausübung der Schulaufsicht bis hin zu den Befugnissen im Ministerium. Gegen den Missbrauch muss es klare Regelungen im Verwaltungsrecht geben. Eine umfassende Qualifizierung schafft Voraussetzungen dafür, dass die Verantwortung der Schulleitung weder autoritär noch ängstlich ausgeübt wird.

Was im Gesetzentwurf und an der Stärkung von Schulleitungen als „reaktionäre Inhalte“, „verschärfte Fremdbestimmung“, unpädagogische „Ökonomisierung“ verstanden werden soll und wem ein „Knödelgehirn“ unterstellt wird – das alles bleibt mir im Beitrag von Weiland unklar und unverständlich, denn irgendein praktisches Erfolgskonzept oder gelungenes Beispiel aus der Schulpraxis bleibt der Autor schuldig. Es scheint ihm gar nicht um konkrete Reformprozesse zu gehen, sondern um einen pauschalen Schlagabtausch über „starke Schulleitungen“. An einer solchen Auseinandersetzung bin ich nicht interessiert, wohl aber an der Unterstützung konkreter Reformprozesse in Schulen, die den Kindern im umfassenden Sinne (wie es die HLS versucht) nützen. Dazu wollte ich aus meinem Verständnis als „starke Schulleiterin“ meinen Beitrag leisten.

## Literatur

*Becker u.a. 1997:* Gerold Becker, Arnulf Kunze, Enja Riegel, Hajo Weber: Die Helene-Lange-Schule Wiesbaden. DAS ANDERE LERNEN. Entwurf und Wirklichkeit. Hamburg: Bergmann+Helbig

*Riegel 2004:* Enja Riegel: Schule kann gelingen! Wie unsere Kinder wirklich fürs Leben lernen. Frankfurt: S. Fischer

*Lange 1995:* Hermann Lange: Schulautonomie und Personalentwicklung für Schulen. In: Peter Daschner, Hans-Günter Rolff, Tom Stryck (Hg.): Schulautonomie – Chancen und Grenzen. Impulse für die Schulentwicklung. Weinheim: Juventa, S. 207-226

*Enja Riegel, geb. 1940, Schulleiterin der Helene-Lange-Schule bis 2003*

*Anschrift: Nerobergstraße 6, 65193 Wiesbaden*

*Email: enja.riegel@t-online.de*