pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Kirsten-Schmidt, Hans-Peter

SchulleiterInnen haben starken Einfluss - und das ist auch gut so!

Die Deutsche Schule 98 (2006) 4, S. 400-402

Quellenangabe/ Reference:
Kirsten-Schmidt, Hans-Peter: SchulleiterInnen haben starken Einfluss - und das ist auch gut so! - In: Die Deutsche Schule 98 (2006) 4, S. 400-402 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-273463 - DOI: 10.25656/01:27346

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-273463
https://doi.org/10.25656/01:27346

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

Hans-Peter Kirsten-Schmidt

SchulleiterInnen haben starken Einfluss – und das ist auch gut so!

Enja Riegel und Dieter Weiland[1] ist recht zu geben – beiden, wenn man die richtigen Passagen heraussucht. Deshalb will ich mich dem spannenden Thema – Wie stark sollte, wie stark muss ein Schulleiter sein? – von einer anderen Seite nähern.

Als ich mich entschied, Schulleiter zu werden, hatte ich schon alle Funktionen in und um Schule teilweise wahrgenommen oder zumindest aus der Nähe beobachten können. Meine persönliche Analyse ergab, dass die Rolle des Schulleiters die einflussreichste ist und die meisten Chancen bietet, wenn man Reformen/positive Veränderungen voranbringen will. Und auch nach über zwanzig Jahren Tätigkeit als Schulleiter hat sich an meiner Sicht nichts geändert.

Dieter Weilands Forderung nach starken Lehrerteams habe ich lange Zeit ähnlich gesehen. Ich war Lehrer an der IGS Hannover-Linden zu einer Zeit, als diese zusammen mit Köln-Holweide, Göttingen-Geismar und anderen das Team-Kleingruppen-Modell in der Praxis entwickelte. Autonome Jahrgänge bestimmten die Schule, alle Funktionen wurden im Drei-Jahre-Rhythmus gewählt, die Schulaufsicht richtete sich nach den Beschlüssen der Schule, die Schulleitung schätzte ich als eher schwach, geschwächt ein. Da nicht alle Positionen synchron neu ausgeschrieben und besetzt wurden, war eigentlich immer mindestens einer im „Wahlkampf". Es ist mir nur teilweise erklärbar, weshalb die Schule dennoch ihre Verdienste um die Entwicklung der Gesamtschule erbringen konnte. Das mag am gemeinsam zu leistenden Widerstand gelegen haben, an der engagierten Elternschaft, an der Besonderen Ordnung, an den vielen kreativen KollegInnen oder den gut zusammen spielenden Gremien. Aber aufmerksame Beobachter wissen, dass die Schule schon lange nicht mehr zum inneren Zirkel der besonderen Schulen gehört, außerhalb des Ortsteils Hannover-Linden redet heute kaum noch jemand von ihr. Wie jede andere Schule hatte sie ihre Krisen, es fehlte das Krisenmanagement. Wie jede andere Schule hatte sie ihre Vision, es fehlte die verbindliche Festschreibung.

Meine Versuche, das in Hannover-Linden Erfahrene und Gelernte auf eine Integrierte Gesamtschule in Hessen zu übertragen, betrachte ich heute mit Abstand als gescheitert. Das zwang mich, meine Rolle zu überdenken und zu korrigieren, mich auch theoretisch sehr intensiv mit der Organisation einer Schule auseinanderzusetzen. Am Schluss meiner Amtszeit habe ich die Schule ganz anders geleitet – und dann stellten sich auch Erfolge ein. Aber das ist eine persönliche Einschätzung. Ich habe keine Probleme mehr damit, dass die eine oder andere LehrerIn das sicher anders sieht, ebenso wie die mir vorgesetzte Schulaufsichtsbehörde.

1 mit ihren Beiträgen in Heft 2/06

Betrachten wir zunächst das System einer einzelnen Schule, so wird man sowohl bei positiven als auch bei negativen Beispielen immer feststellen müssen, dass die SchulleiterIn die einflussreichste Person ist. Ein ängstlicher, Reformen misstrauender Schulleiter ist in der Lage, alle Bestrebungen seiner KollegInnen immer wieder zu verzögern, zu unterlaufen, oft sogar gänzlich zu verhindern. Allerdings scheitern dann meist auch seine Versuche, oft schon im vorauseilenden Gehorsam jede neue Bestimmung in die Tat umzusetzen. Er wirkt in höchstem Maße demotivierend und wundert sich dann vielleicht auch noch, wie schlecht seine Schule dasteht. Sein Einfluss des Verhinderns kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, man braucht ja nur mal bei einem Lehrerstammtisch aufmerksam zuzuhören: Was hätten wir alles schon machen können, wenn nicht ... alles verhindern würde. Dass dieses Argument auch entlastend sein kann, ist hier nicht zu untersuchen. Es ist aber nicht verwunderlich, dass das Kollegium an solchen Schulen auch personell erstaunlich wenig verändert, man bleibt und leidet über lange Zeit gemeinsam.

Ist die SchulleiterIn zu reformfreudig, springt sie schnell auf jeden neuen Ansatz, kann durchaus derselbe Effekt entstehen. Wieder hängt alles von ihr ab, sie beeinflusst am meisten, dass die Fortschritte sich nicht einstellen.

Wie kann nun die SchulleiterIn ihren starken Einfluss so dosieren, dass sich die Schule in einem vertretbaren Tempo bewegt, voranschreitet? Sehr sensibel muss sie die Belastungsgrenzen kennen, sie sollte zumutbare Anregungen geben und gleichzeitig den Raum schaffen, in dem das alles zeitlich, inhaltlich und organisatorisch bewältigt werden kann. Nicht jedes Kollegium kann sich darauf so ohne weiteres bei einer neuen SchulleiterIn einlassen, man war vielleicht bisher anderes gewohnt und fühlt sich schnell überfordert. Zu festgefahren sind da die gewohnten Trampelpfade. Da tut der eine oder andere personelle Wechsel gut. Es kann ein persönlicher Versetzungswunsch ermöglicht werden, es kann zu einer Bewerbung ermuntert werden, es kann eine neue Aufgabe für eine LehrerIn an die Schule geholt werden. Das alles kann Lücken schaffen, die den Gewinn neuer LehrerInnen ermöglicht. Die einflussreiche SchulleiterIn wird nun doch sicher nicht warten, bis ihr irgend jemand zugeteilt wird, sondern sich an der Auswahl beteiligen. Erst in jüngster Zeit ist das in manchen Bereichen schon vorgesehen – gemacht wurde es von einigen SchulleiterInnen schon länger und mit Erfolg. Ohne auf die unterschiedlichen Verfahren und Grade der Einflussnahme einzugehen, muss man deshalb nicht gleich den Verdacht äußern, da handle jemand willkürlich. Wenn es erst mal gelungen ist, das Verfahren an die Schule zu ziehen, wo es nach meiner Ansicht unbedingt hingehört, dann gibt es auch transparente und faire Auswahlverfahren, an denen die SchulleiterIn selbstverständlich stark beteiligt ist, wer denn sonst sollte das wie auch immer zusammengesetzte Gremium leiten und anschließend die Entscheidungen vertreten. Und oft genug waren auch außerschulische Vorgaben wie zum Beispiel vorgegebene Ranglisten zu berücksichtigen, auf denen die gemeinsame Wunschkandidatin erst auf einem hinteren Platz stand. Da doch noch zum Erfolg zu kommen, ist kein demokratisierender Prozess, sondern Einzelarbeit. Erfahrene SchulleiterInnen wissen, was damit gemeint ist.

Um die Rolle der Schulleitung und ihren Einfluss zu klären, scheint es mir wichtig, auch die anderen Rollen im System Schule zu betrachten. Natürlich wird ein Kultusminister versuchen, die ihm unterstellten Schulen seines Lan-

des zu verändern, dazu hat er einen parteipolitischen und demokratisch legitimierten Auftrag. Ein Politiker muss etwas vorweisen, also muss ein neues Gesetz her, müssen zumindest einige Vorgaben erlassen werden. Dabei wird Vieles durch so genannten Sachzwänge, die Kabinettsdisziplin und oft genug durch den Finanzminister verwässert und eingeengt. Die fachlich, pädagogische Begründung wirkt oft als hinterher geschoben und entsprechend dünn. Was dabei herauskommt, kann in Schulen für erhebliche Störungen sorgen, wenn es denn wirklich so umgesetzt wird.

Für Störungen in einer Schule können auch die Mitglieder der Kultusverwaltung und der Schulaufsicht sorgen, was sie sicher auch in dem einen oder anderen Falle mit besten Absichten tun. Ihren Einfluss auf Innovationen, die die SchülerInnen voranbringen können, halte ich für eher bescheiden. Jedenfalls kann ich auf Anhieb nicht so viel benennen, was ich als voranbringend bezeichnen würde. Vielleicht die ab etwa 1970 geschaffenen Schulgesetze, die einen verlässlicheren Rahmen schafften. Auch die Einführung der Schulprogramme beurteile ich als eher positive Setzungen. Aber schon die nachfolgenden Gesetzesänderungen waren in der Regel parteipolitische Anpassungen, auch wenn sie wie heute üblich meist den Titel Reform trugen.

Wenn man nun wieder die Einzelschule in den Blick nimmt, wird deutlich, dass bei solchen „Störungen von oben" die SchulleiterIn eine entscheidende Rolle spielt. Sie interpretiert neue Vorgaben in ihren Auswirkungen vor Ort als Erste. Wenn sie eine neue Vorgabe für die Schule positiv interpretiert und die darin enthaltenen Chancen im Kollegium aufzeigt, wird die Umsetzung in anderer Weise gelingen, als wenn sie als erste unter der neuerlichen Last zusammenbricht. Es soll aber durchaus „starke" SchulleiterInnen geben, die auch mal deutlich sagen: „Darum kümmern wir uns erst mal nicht; kommt Zeit kommt (Schul-)Rat, aber vielleicht haben wir Glück und er kommt nicht." Aber das habe ich natürlich nur als Gerücht gehört!

In der Diskussion, die Dieter Weiland hier angezettelt hat, geht es meines Erachtens nicht um „starke" oder „schwache" SchulleiterInnen, sondern darum, dass sich eine SchulleiterIn ihrer Rolle bewusst ist und diese aktiv und orientiert an ihrer eigenen und der Zielsetzung der Schule ausübt. Solange das Handeln der SchulleiterIn für ihre KollegInnen transparent ist, soll sie ruhig „stark" sein. Wenn sie dann noch das Glück hat, einem ebenso starken und am gemeinsamen Ziel orientierten Kollegium vorzustehen, sind die Voraussetzungen für eine Streitkultur, die die Schule insgesamt voranbringt, optimal.

So kam ich im Laufe meiner Arbeit ähnlich wie Enja Riegel zu dem Schluss, dass eine gute Schule – nämlich eine Schule mit starken LehrerInnen – nur möglich ist mit einem starken Schulleiter. Das erforderte schwierige, manchmal auch schmerzliche Lernprozesse aller Beteiligten. Nicht alle waren dazu bereit, also gab es auch manchen Konflikt und manche Krise durchzustehen. Doch das machte uns alle nur stärker.

Hans-Peter Kirsten-Schmidt, geb. 1939, bis 2004 Schulleiter der Martin-Buber-Schule in Groß-Gerau; Fortbildungsbeauftragter der GGG-Hessen; Moderator im Fernstudium Schulmanagement Kaiserslautern
Anschrift Mittelstraße 6, 64521 Groß-Gerau
Email: K-S@ggg-hessen.de