

# Schulleitungshandeln als pädagogisch orientiertes Handeln verstehen

STEPHAN G. HUBER

In Deutschland entwickelt sich aufgrund der Arbeit von Heinz Rosenbusch, Nestor der deutschen Schulleitungsforschung (Forschungsstelle für Schulentwicklung und Schulmanagement), die Führungskonzeption des „organisationspädagogischen Managements“.

Die fundamentale organisationspädagogische Doppelfrage (Rosenbusch, 1997) lautet: Welche pädagogischen Wirkungen haben Beschaffenheit und Bedingungen der Organisation Schule auf Einzelne oder Gruppen der Organisation – und umgekehrt: Welche Wirkungen haben Bedingungen in und Beschaffenheit von Einzelnen oder Gruppen auf die Organisation der Schule als Ganzes? Konkret formuliert: Wie muss Schule und wie muss Schulleitung konstruiert sein, um möglichst günstige Voraussetzungen für die pädagogische Arbeit zu gewährleisten? Es sind also pädagogische Überlegungen zur Schulverwaltung, Schulleitung und Schulorganisation anzustellen und eine pädagogische Bestimmung von administrativen Handlungsstrukturen und -vollzügen zu leisten. Das betrifft die Struktur des Schulsystems, den Aufbau der Einzelschule, deren Leitungsstruktur sowie die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Fragen der Mitbestimmung, Führung und Rechenschaft).

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen
  - 1.1 Handlungsmaximen
  - 1.2 Organisationspädagogische Forderungen
  - 1.3 Organisationspädagogisches Management
  - 1.4 Kooperation als Hauptprinzip
  - 1.5 Kooperative Führung
  - 1.6 Fazit
- 2 Weiterführende Literatur
- 3 Arbeitshilfen
  - 3.1 Reflexion zu Zielen von Schule und Schulleitung
  - 3.2 Reflexion zur Kooperation in der Schule und Schulleitung
  - 3.3 Referenzliste

## 1 Basiswissen

Unter organisationspädagogischen Gesichtspunkten wird Schulleitungshandeln pädagogisches Organisationshandeln. Mit pädagogischem Handeln verbindet sich ein normativer Anspruch. Erziehungsziele werden zu übergeordneten Prämissen. Das bedeutet, dass im Umgang mit Schülern, Lehrkräften und Eltern Mündigkeit unterstellt oder entwickelt werden muss, dass Anerkennung, und zwar Anerkennung von sich selbst und von anderen, praktiziert wird, dass Selbsttätigkeit möglich und erwünscht ist und dass Kooperation ein Handlungs- und Zielprinzip ist. Eine solche pädagogische Pers-

pektivenjustierung wirkt sich auf die Schulkultur, auf Lehrkräfte und auf Unterricht aus, letztendlich auf die einzelnen Schülerinnen und Schüler. Administrative und strukturelle Bedingungen müssen sich entsprechend verändern und pädagogischen Prinzipien unterordnen. Das historische bedingt gestörte Verhältnis von Erziehung einerseits und Organisation und Administration andererseits kann so geklärt werden.

### 1.1 Handlungsmaximen

Für die Schulleitung bedeutet dies, so Rosenbusch (1997), bestimmte Handlungsmaximen zugrunde zu legen, die an den konstitutiven Aspekten eines pädagogischen Grundverständnisses orientiert sind:

- Pädagogische Perspektivenjustierung: Pädagogische Zielvorstellungen haben Primat vor Verwaltungsaspekten – Verwaltung hat eine instrumentelle, dienende Funktion.
- Beachtung der Zweistufigkeit pädagogischer Arbeit, nämlich den kindpädagogischen sowie erwachsenenpädagogischen Aspekt: Fachgespräche zum Beispiel bieten eine gemeinsame Erweiterung des Wissens und der Erfahrung, Lernprozesse finden statt. Wenn dieses Lernen an den Prämissen der Mündigkeit, der Anerkennung, der Selbsttätigkeit orientiert ist und kooperativ geschieht, vollzieht sich pädagogisches Handeln, hier eben erwachsenenpädagogisches. Da in der Schule aber

kindpädagogische Aspekte (zusätzlich zu den erwachsenenpädagogischen) immer im Mittelpunkt stehen müssen, kann man von einer Zweistufigkeit pädagogischen Handelns in der Schule sprechen.

- Prinzip der Schatzsuche statt Defizit-/Fehlerfahndung: Geboten ist eine radikale Neuorientierung, denn bislang konzentriert sich bürokratisch geprägte Schulverwaltung in erster Linie auf Fehlervermeidung, Kontrolle, Aufspüren und Beseitigen von Fehlern, anstatt – wie pädagogisch geboten – auf das Positive. Gefragt sind die Entdeckung von Ressourcen, von neuartigen Kooperationsformen etc.
- Logik des Vertrauens zu sich selbst und zu anderen: Notwendig ist Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie in die der anderen, sodass eigenverantwortetes Handeln möglich wird und Fehlentwicklungen offen angesprochen werden.
- Prinzip der Kollegialität trotz Hierarchie: Gegenseitige Verantwortlichkeiten werden respektiert und anerkannt, im Mittelpunkt steht jedoch die kollegiale Verpflichtung im Hinblick auf die gemeinsam getragenen Ziele.

## 1.2 Organisationspädagogische Forderungen

Rosenbusch folgert für die Organisation Schule: „Die strukturellen Bedingungen wären so zu gestalten, dass die Möglichkeiten der Selbstbestimmung, der Selbstverantwortung und Kooperation nicht nur erleichtert, sondern geboten sind“ (ibd., S. 333). Das bedeutet

- eine flache Hierarchie des Schulsystems (ein- oder zweistufig); als Folge:
- Ersetzen von linearen Entscheidungsabläufen durch kreisförmige (indem über Hierarchieebenen hinweg in einem kontinuierlichen Informations-, Implementations- und Evaluationszusammenhang gemeinsam nach spezifischen Lösungen für einzelne Schulen gesucht wird); als Folge:
- unmittelbares Einfließen von Erfahrungen an der Basis in Entscheidungen oberer Behörden;
- Möglichkeiten für die individuelle Profilbildung der einzelnen Schulen, für pädagogische Innovationen und rasche Anpassung an generelle und regionale gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen;
- eine Veränderung von Vorgaben: statt unnötiger Vorschriften, Beurteilungen etc. mehr Fortbildung, Beratung und fachlicher Austausch;

- eine Vereinfachung und Liberalisierung der Ablauforganisation (der formellen Regelungen etc.) zugunsten größerer Freiräume;
- neben externen Evaluationen vor allem Selbstevaluationen von Schulen;
- neben Kooperationen zwischen Lehrkräften, Schulleitung und Schulverwaltung auch Kooperationen zwischen einzelnen Schulen;
- bei der Schulorganisation klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und demokratische Prinzipien und Transparenz.

## 1.3 Organisationspädagogisches Management

Die Führungskonzeption eines „organisationspädagogischen Managements“ geht demzufolge von einer Definition von „pädagogisch“ aus, die organisationales Lernen und Schulentwicklung sowie Lernprozesse bei Erwachsenen ebenso umschließt wie Unterrichts- und Erziehungsprozesse bei Schülerinnen und Schülern. Organisationspädagogisches Management ist pädagogischen Werten verpflichtet, die den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern ebenso bestimmen sollen wie die Kooperation mit dem Kollegium. Es weist Verwaltungsaspekten die klare Funktion zu, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein. Diese Ziele sollen die Organisation Schule bestimmen und so verändern, dass sie zur bewusst gestalteten, erzieherisch bedeutsamen Wirklichkeit wird. Das Führungshandeln soll auch Modell dafür sein, wozu die Schule erziehen will, das heißt, es soll einen anschaulichen und modellhaften sozialen Erfahrungsraum für alle Beteiligten gestalten, in dem pädagogische Zielvorstellungen verwirklicht werden können zum Nutzen der Organisation und des Einzelnen.

## 1.4 Kooperation als Hauptprinzip

Dabei ist – nach Rosenbusch – das Hauptprinzip von Führungshandeln das der Kooperation: Aufgrund der komplexen Hierarchie innerhalb der Schule ist Kooperation angemessene Handlungs-rationalität, was eine innere Bereitschaft und Motivation zur Mitgestaltung der Einzelschule bei dem Kollegium und den Schülern angeht. Kooperation hat in der Organisation Schule aber nicht nur einen instrumentellen Wert als Mittel für eine günstige Zielerreichung, sondern ist selbst dezidiertes Bildungs- und Erziehungsziel.

### 1.5 Kooperative Führung

Liebel definiert nach Wunderer und Grunwald (1980) „kooperative Führung“ als

- (1) zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben (Ziel-Leistungs-Aspekt)
- (2) in/mit einer strukturierten Arbeitssituation (Organisationsaspekt)
- (3) unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung (partizipativer Aspekt) und
- (4) konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen (prosozialer Aspekt) (vgl. Liebel, 1992).

Hier werden eine organisationale und eine kooperative Perspektive zusammengebracht.


### 1.6 Fazit


Konsequent weitergeführt würde dies in eine breite Verteilung von Führungsverantwortlichkeit münden, also in eine schulinterne „community of leaders“ (vgl. Grace, 1995). Diesen Schritt gehen zum Beispiel auch Jackson und West (1999) in ihrer Darstellung von „Post-Transformational Leadership“: Soll Schule eine lernende Organisation werden, impliziert dies die aktive, mitbestimmende und mitarbeitende Beteiligung aller (vgl. auch „Distributed Leadership“). Die „alte“ Trennung zwischen den Positionen von Lehrenden einerseits und Lernenden andererseits lässt sich dann genauso wenig aufrechterhalten wie die zwischen „leaders“ und „followers“. „Leadership“ ist nicht mehr statisch an den hierarchischen Status einer einzelnen Person gebunden, sondern beteiligt möglichst viele aus dem Kollegium partnerschaftlich in unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Dazu gehört auch, die Schüler aktiv an Leitungsaufgaben partizipieren zu lassen.


Das Abgeben von Verantwortung soll jedoch nicht geschehen, um damit die Motivation der Beteiligten zu „erkaufen“, sondern um einer echten Demokratisierung der Schulen willen. Kooperation beziehungsweise „kooperative Führung“ ist daher nicht nur ein Führungsstil (wie „Consultative Leadership“, „Delegative Leadership“ oder „Participative Leadership“), sondern entspricht als Führungskonzeption einer Grundhaltung.

Dies hat insgesamt entscheidende Konsequenzen für das Handeln der Lehrkräfte und für Schulleitungshandeln und muss auch Folgen haben für die Qualifizierung der in der Schule Arbeitenden, und zwar nicht nur für die Rekrutierung und Qualifizierung von pädagogischem Führungspersonal,

sondern auch für die Lehrerausbildung: Studierende müssen auch für die Arbeit in einer Organisation ausgebildet werden.

 **Arbeitshilfe 10 12 01:**  
Reflexion zu Zielen von Schule und Schulleitung

 **Arbeitshilfe 10 12 02:**  
Reflexion zur Kooperation in der Schule und Schulleitung

 **Arbeitshilfe 10 12 03:**  
Referenzliste

## 2 Weiterführende Literatur

- Liebel, H.: Psychologie der Mitarbeiterführung. In E. Gabele, W. Oechsler & H. Liebel, Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung: Probleme erkennen und lösen (S. 109–161). Wiesbaden: Gabler. 1992

Der Autor gibt einen Überblick über Formen zwischenmenschlicher Beeinflussung, wobei Fragen des Führungsverhaltens im Vordergrund stehen.

- Rosenbusch, H. S.: Organisationspädagogische Perspektiven einer Reform der Schulorganisation. SchulVerwaltung BY 10/1997, 329–334.

In diesem Artikel wird gezeigt, wie sich organisatorische Fragen an der pädagogischen Zieltätigkeit ausrichten lassen.

- Rosenbusch, H. S.: Organisationspädagogik. Im Druck. 2005

In diesem Buch werden wissenschaftliche und praktische Grundlagen für ein Führungshandeln mit pädagogischer Zieljustierung gegeben.

## 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de) (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Reflexion zu Zielen von Schule und Schulleitung (Nr. 10 12 01) → *abgedruckt*
- 3.2 Reflexion zur Kooperation in der Schule und Schulleitung (Nr. 10 12 02)
- 3.3 Referenzliste (Nr. 10 12 03)

*Dr. Stephan Gerhard Huber,  
Leiter der Selbstständigen Nachwuchsforscherguppe,  
Stellvertretender Direktor des Zentrums für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung, Universität Erfurt*



## Arbeitshilfe 10.12.01: Reflexion zu Zielen von Schule und Schulleitung

Stephan G. Huber, Schulleitungshandeln als pädagogisch orientiertes Handeln verstehen, 10.12

**Reflexion zu Zielen von Schule und Schulleitung**

Was ist Bildung, was ist Erziehung?

---

---

---

Was ist das Ziel von Schule?

---

---

---

Was ist das Ziel von Erziehung und Unterricht?

---

---

---

Was sind die Ziele Ihrer Schule?

---

---

---

Was sind für Sie persönlich die Ziele Ihres Engagements für Ihre Schule?

---

---

---

Was sind Ihre Ziele als Schulleiterin/Schulleiter?

---

---

---

Was sind die Ziele Ihrer Kollegen/innen und Mitarbeiter/innen?

---

---

---

Was sind die Ziele und Vorgaben übergeordneter Ebenen (Schulamt/MB/KM)?

---

---

---

Was sind die Ziele des Schulträgers?

---

---

---

Was sind die Ziele weiterer schulischer Kooperationspartner?

---

---

---

Was sind die Ziele der Eltern?

---

---

---

Was sind die Ziele Ihrer Schüler/innen?

---

---

---

Nach welchen Zielen richten Sie sich besonders?

---

---

---

Welche sollten besondere (mehr) Beachtung bekommen?

---

---

---

Was machen Sie, damit diese Ziele erreicht werden?

---

---

---

Setzen Sie Ihre personellen und finanziellen Ressourcen entsprechend ein?

---

---

---

...

---

---

(Welche Fragen beschäftigen Sie noch in diesem Zusammenhang?)





## Reflexion zur Kooperation in der Schule und Schulleitung

1. Welche kooperativen Strukturen und kooperativen Verhaltensweisen könnten Sie sich an Ihrer Schule neben den bereits existierenden als nützlich vorstellen? Notieren Sie stichpunktartig auf einem Blatt Ihre Vorstellungen, unabhängig von ihrer derzeitigen Machbarkeit. Nehmen Sie sich für dieses Brainstorming Zeit. Eine Anregung dazu: Wo könnte sich Ihr Kollegium und wo könnten Sie sich selbst durch kooperative Strukturen und kooperatives Verhalten Entlastungen schaffen?
2. Bitte ordnen Sie Ihre Vorstellungen mit Ziffern in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit und Bedeutung.
4. Welche konkreten Schwierigkeiten bzw. Hemmnisse für eine Umsetzung an Ihrer Schule sehen Sie? Gehen Sie bitte nach Dringlichkeit und Bedeutung vor und beziehen Sie sich bei ihrer Analyse auf die drei wichtigsten Aspekte (Vorstellung zu neuen kooperativen Strukturen und Verhaltensweisen mit der höchsten Priorität).
5. Überlegen Sie nun ein lösungsorientiertes Vorgehen zur Realisierung dieser neuen kooperativen Strukturen und Verhaltensweisen.
6. Machen Sie sich einen Umsetzungsplan mit Zwischenzielen und Zeitangaben.



## Referenzliste

- Grace, G.: School leadership: Beyond education management. London, Falmer Press, 1995.
- Jackson, D. & West, M.: Learning through leading: Leading through learning. Leadership for sustained school improvement. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, San Antonio, Texas, USA, 1999.
- Liebel, H.: Psychologie der Mitarbeiterführung. In E. Gabele, W. Oechsler & H. Liebel: Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung: Probleme erkennen und lösen (S. 109–161), Wiesbaden, Gabler, 1992.
- Rosenbusch, H. S.: Die Qualifikation pädagogischen Führungspersonals. In E. Glumpler & H. S. Rosenbusch (Hrsg.), Perspektiven der universitären Lehrerbildung (S.147–165), Bad Heilbrunn/Obb., Klinkhardt, 1997.
- Rosenbusch, H. S.: Organisationspädagogische Perspektiven einer Reform der Schulorganisation. Schul-Verwaltung BY 10/1997, 329–334
- Wunderer, R., Grunwald, W.: Führungslehre, Bd. 2 Kooperative Führung, Berlin, New York, de Gruyter, 1980.