

# Schulleitung

Von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit Schulleitung ist die Einsicht in deren zentrale Bedeutung für die Qualität von Schulen und ihre Entwicklung. Die Wirksamkeit und der Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen hängen in hohem Maße von der Leistung der Schulleitung ab.

## 1 Relevanz von Schulleitung: Ergebnisse der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung

### 1.1 Schulleitung als Schlüsselfaktor für die Qualität und Wirksamkeit von Schule

Die Bedeutung der Schulleitung für die Qualität und Wirksamkeit von Schulen ist in den letzten Jahrzehnten

von den Ergebnissen der internationalen und nationalen Schulforschung überzeugend untermauert worden: Umfangreiche empirische Bemühungen der quantitativ ausgerichteten Schulwirksamkeitsforschung – vorwiegend in Nordamerika, Großbritannien, Australien und Neuseeland, aber auch in den Niederlanden sowie den skandinavischen Ländern – ergaben, dass die pädagogische Steuerung von Schule durch die Schulleitung ein zentraler Faktor für die Qualität einer Schule ist (für eine kritische Übersicht siehe Huber, 1999a).

Zwar kann man von einer direkten Beziehung zwischen Schulleitungshandeln und Schülerleistung nicht ausgehen, jedoch durchaus von einer indirekten durch die Auswirkung des Schulleitungshandelns auf Schulkul-

tur und Selbstverständnis der Lehrkräfte, auf deren Einstellungen und Verhalten sowie auf deren Motivation. Dies wirkt sich wiederum auf die Unterrichtspraxis und daher auf die Qualität von Unterricht und Erziehung bzw. auf die Qualität von Lehren und Lernen aus.

### 1.2 Schulleiterinnen und Schulleiter als wichtige „Change Agents“ für die Entwicklung der Schule

Auch aktuelle Studien zu Schulentwicklung bzw. Schulverbesserung betonen die Relevanz von Schulleitung, besonders im Hinblick auf den angestrebten kontinuierlichen Verbesserungsprozess in einer jeden Schule. Schulleitung gilt als bedeutend für alle Phasen des Schulentwicklungsprozesses. Sie wird als verantwortlich dafür beschrieben, dass

bei den angestrebten Verbesserungsprozessen der Blick auf die gesamte Schule beibehalten und eine sinnvolle Koordination von Einzelaktivitäten gesichert wird. Darüber hinaus soll sie intraschulische Bedingungen für eine kontinuierliche Weiterbildung und zunehmende Professionalisierung der Lehrkräfte schaffen. Sie trägt Verantwortung für die Entwicklung einer kooperativen Schulkultur. Schulleiterinnen bzw. Schulleiter werden also als Schlüsselfiguren in ihren Schulen bezeichnet, mit dem Vermögen, Schulentwicklungsprozesse entscheidend voranzubringen, aber genauso auch zu blockieren; sie gelten als zentrale „Change Agents“ und tragen die Verantwortung für den Veränderungsprozess der Einzelschule.

## 2 Anforderungen, Aufgaben und erforderliche Kompetenzen

### 2.1 Veränderte Anforderungen an Schule und deren pädagogische Steuerung

Gerade in den letzten Jahrzehnten sehen sich Schulleiterinnen und Schulleiter weltweit neuen und erweiterten Anforderungen gegenüber. Es zeichnen sich international in vielen Ländern ähnliche gesellschaftliche, kulturelle, politische und ökonomische Wandlungsprozesse ab, die sich letztendlich auf Schulen und die dort Arbeitenden auswirken. Bildungspolitische Maßnahmen wie die Erweiterung der Eigenverantwortung von Schule erhöhen die Ansprüche an Schulleitung. Dezentralisierungstendenzen, also mehr Schulautonomie bzw. eine erweiterte Eigenverantwortung von Schule und der eventuell einsetzende „Wettbewerb“ zwischen den Schulen, können als Belastungen für Schulleiterinnen und Schulleiter interpretiert, aber auch positiv als neue Aufgaben und Herausforderungen angegangen werden.

Parallel zu den Dezentralisierungstendenzen gibt es international betrachtet zunehmend entsprechende Zentralisierungsbemühungen, also eine legislative und administrative Gegenbewegung hin zu stärkerer zentraler Einflussnahme und Kontrolle beispielsweise durch verstärkte Rechenschaftspflicht, Qualitätskontrolle durch Schulinspektionen oder einen festgeschriebenen Lehrplan mit landesweit einheitlichen Testverfahren,

die direkte Vergleiche zulassen etc. In vielen Ländern haben sich also die Rolle und Funktion der Schulleiterin bzw. des Schulleiters gewandelt. Zu den tradierten und sowieso vielfältigen Aufgabenfeldern kommen völlig neue hinzu und auch die Gestalt gewohnter Tätigkeiten verändert sich, sodass sich Schulleitende insgesamt einem veränderten Spektrum an Anforderungen und Herausforderungen gegenübersehen.

### 2.2 Komplexes Aufgabenspektrum für Schulleitung

Da die Leitungs- und Führungsaufgaben von Schulleitung sehr komplex sind und ineinandergreifen, kann nicht von einer klar umrissenen spezifischen „Rolle“ von Schulleitung gesprochen werden, sondern höchstens von einem bunten Patchwork vieler verschiedener Aspekte. Zu diesem komplexen Anforderungsspektrum gehören verschiedene Aufgaben bzw. Rollensegmente in der Arbeit mit und für Menschen sowie in der Verwaltung von Ressourcen bzw. allgemein administrative Tätigkeiten (vgl. Huber 1999b):

**a)** Die Arbeit mit Menschen innerhalb der Schule  
Mit den Menschen innerhalb der Schule zu arbeiten gehört zu den naheliegenden Aufgabenbereichen von Schulleitung. Allerdings hat sich im Laufe der vielfältigen Wandlungsprozesse in vielen Ländern dieser Bereich intensiviert und hat neue Akzente bekommen. In diesem Zusammenhang fungiert der Schulleiter als Organisationsentwickler im Entwicklungs- bzw. Verbesserungsprozess der einzelnen Schule, als Personalentwickler, verantwortlich für die Fort- und Weiterbildung des Personals, als „People Person“ und somit Ansprechpartner für Lehrkräfte, Schüler und Eltern, als Lehrperson mit eigener Unterrichtsverpflichtung und als Vorbild, durchaus auch außerhalb des Klassenzimmers.

**b)** Die Arbeit mit Menschen außerhalb der Schule  
Veränderte Rahmenbedingungen führen dazu, dass bei den Kontakten außerhalb des engen schulischen Umfeldes für Schulleiterinnen und Schulleiter neue, mitunter sehr ungewohnte Aufgabenfelder hinzugekommen sind: intensive Kontakte zur Gemeinde, zur regionalen Wirtschaft und zu weiteren Personen des öffentlichen Lebens, aber auch veränderte

Beziehungen zu den Eltern. Insgesamt haben sich – das zeigt sich in vielen Ländern weltweit – die Art der Beziehungen verändert, und die Anzahl der Gesprächspartner sowie der zeitliche Umfang haben erheblich zugenommen.

Schulleiterin und Schulleiter arbeiten hier als „Homo Politicus“ mit politischem Gespür, als Repräsentanten ihrer Schulen in der Öffentlichkeit, als Bindeglied zwischen internen und externen Interessen, als unmittelbare Ansprechpartner, manchmal auch als Zielscheibe.

### c) Die Arbeit bei der Verwaltung von Ressourcen

In Zeiten stärkerer Dezentralisierung müssen Schulleiterinnen und Schulleiter Aufgaben von der nächsthöheren Ebene übernehmen. So müssen sie immer mehr selbst auf Schulebene organisieren, und die Verwaltungsaufgaben wachsen. Sie sind tätig als Verwalter und Organisatoren, als „Manager“ der Organisation, als Architekt und Gebäudemanager, zuständig für Gebäudeunterhalt sowie Renovierung und Ausbau, als Finanzmensch und Unternehmer, desto mehr, je stärker die dezentrale Ressourcenverwaltung greift.

### 2.3 Kompetenzamalgam für Schulleitung

Die skizzierten vielfältigen und umfangreichen Tätigkeitsbereiche bzw. Rollensegmente setzen umfangreiche Kompetenzen voraus. In Anbetracht dieser Aufgabenkomplexität von Schulleiterinnen und Schulleitern kann man von einem komplexen und mannigfaltigen „Amalgam“ von Schulleitungskompetenzen (Huber 2003) ausgehen. Solch ein umfassender und „ganzheitlicher“ Kompetenzansatz berücksichtigt demzufolge Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen, Motivation, Eigenschaften, Haltungen und Einstellungen. Aspekte wie Selbstwirksamkeit und eine angemessene Selbstüberzeugtheit, ein Bewusstsein von den eigenen Kompetenzen spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle (Huber 2003, 2005).

## 3 Ansätze eines professionellen Umgangs mit der Komplexität

Angesichts dieser Komplexitätszunahme von Schulleitungsaufgaben

sind Überlegungen notwendig, wie Schulleitungen dies leisten können. Welche Ansätze können hier hilfreich sein, welche Lösungskonzepte werden international diskutiert und erforscht?

### 3.1 Professionalisierung von Schulleitung

Von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Bewältigung der Komplexität ist Professionalisierung von allen schulischen Akteurinnen und Akteuren, also von Lehrkräften, von Schulleitung und auch von Schulaufsicht.

Die Professionalisierung von Schulleitung sollte sich in drei wesentlichen Handlungsfeldern des Personalmanagements niederschlagen: in einer qualifizierten Ausbildung für dieses Amt, einer den Anforderungen gerechten Auswahl sowie in Maßnahmen der Weiterqualifizierung bzw. in einer systematischen Personalentwicklung. Darüber hinaus muss die Dienststellung angemessen sein, d. h. es muss die für Leitungsaufgaben zur Verfügung stehende Zeit ausreichend sein. Letztendlich beinhaltet Professionalisierung noch, auf entsprechende Unterstützungssysteme zurückgreifen zu können, schulintern und extern.

### 3.2 Kooperation und kooperative Führung

Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns. Kooperation in Schulen muss unter einer pädagogischen Perspektive gesehen werden, denn anders als in der Wirtschaft ist sie sowohl Mittel als auch Ziel an sich. Aufgabe aller Lehrkräfte und besonders der Schulleitung ist, Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten zu schaffen, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler sowie die der Schule insgesamt zu erhöhen versprechen. Kooperation ist aber nicht nur intendierte Arbeitsform für Lernende und Lehrkräfte, sondern betrifft ganz maßgeblich auch die Schulleitung: Die Schulleitung schafft Rahmenbedingung und unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist zudem Vorbild für kooperatives Handeln.

### 3.3 Ein integratives Führungskonzept

Ein integratives Führungskonzept geht von einer klaren Zielorientie-

rung aus. Gemäß der Führungskonzeption eines „organisationspädagogischen Managements“ (vgl. Rosenbusch, 2005) ist es pädagogischen Werten verpflichtet. Es weist Verwaltungsaspekten die klare Funktion zu, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein, zeigt also eine deutliche pädagogische Zielorientierung. 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, d. h. es soll einen anschaulichen und modellhaften sozialen Erfahrungsraum für alle Beteiligten gestalten, in dem pädagogische Zielvorstellungen verwirklicht werden können zum Nutzen der Organisation und der bzw. des Einzelnen.

Ein integratives Führungskonzept verbindet diese Zieljustierung an pädagogischen Prämissen mit einer Integration verschiedener Rollen, wie sie die einzelne Schulleiterin oder der einzelne Schulleiter in ihrer Person leisten müssen, und einer Integration aller an Schule Beteiligten, wie sie kooperative Führung umsetzt. Das „Feintuning“ des Schulleitungshandelns in einem solchen integrativen Führungskonzept bringt der Kontext mit sich: Führungshandeln ist kontextspezifisch.

## Fazit und Ausblick

Angesichts der Relevanz von Schulleitung und der sich wandelnden Anforderungen bestehen bildungspolitische und wissenschaftliche Desiderate, die unter anderem in folgenden Projekten angegangen werden: Darunter sind Forschungsprojekte z.B. zu Veränderungsprozessen in der Schule und der Rolle der Schulleitung, zu Berufserfolgskriterien, um zukünftig Wirksamkeitsstudien durchzuführen, zu Anforderungsprofilen im deutschsprachigen Raum sowie zu Auswahlverfahren und -instrumenten von pädagogischen Führungskräften im internationalen Vergleich, aber auch die Planung einer Tätigkeits-, Anforderungs- und Belastungsstudie bei Schulleitungen. Kürzlich wurde ein online Self-Assessment zum Kompetenzprofil Schulmanagement entwickelt und in diesem Herbst mit rund 500 angehenden pädagogischen Führungskräften durchgeführt. Dazu kommen im Rahmen wissenschaftlicher Beratung und Begleitung

Bedarfserhebungen, Evaluationen, Konzeptionserstellungen, Gutachten/Expertisen und Beratung u. a. für die Bundesländer Bayern, Berlin, Hessen, Thüringen und Sachsen, die Leitung und Betreuung professioneller Netzwerke für Wissenschaft und Praxis und Angebote in der Aus-, Fort- und Weiterbildung für pädagogische Führungskräfte, unter anderem bei der mehrphasigen und modularisierten Thüringer Führungskräftequalifizierung sowie beim Masterstudiengang für pädagogische Führungskräfte der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz

### Literaturverzeichnis

- Huber, S. G. (1999a):** *School Effectiveness: Was macht Schule wirksam? Internationale Schulentwicklungsforschung (I)*. *Schul-Management*, 2, 10-17;  
*School Improvement: Wie kann Schule verbessert werden? Internationale Schulentwicklungsforschung (II)*. *Schul-Management*, 3, 7-18;  
*Effectiveness & Improvement: Wirksamkeit und Verbesserung von Schule - eine Zusammenschau. Internationale Schulentwicklungsforschung (III)*. *Schul-Management*, 5, 8-18.
- Huber, S. G. (1999b):** *Schulleitung international. Studienbrief im Studium „Vorbereitung auf Leitungsaufgaben in Schulen“*. Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Huber, S. G. (2003):** *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich: Eine Untersuchung in 15 Ländern zur Professionalisierung von pädagogischen Führungskräften für Schulen*. Kronach: Wolters Kluwer
- Huber, S. G. (2005):** *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Pädagogische Führung*, 3, 114-120.
- Huber, S. G. (2005):** *Anforderungen an Schulleitung: Überlegungen aufgrund der Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder*. In A. Bartz, J. Fabian, S. G. Huber, Carmen Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassenscheidt (Eds.), *PraxisWissen Schulleitung*. München: Wolters Kluwer
- Huber, S. G. & Schneider N. (2006):** *Anforderungen an Schulleitung: Was wird von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet? Beschreibungen aus den Ministerien der deutschen Bundesländer*. In A. Bartz, J. Fabian, S. G. Huber, Carmen Kloft, H. Rosenbusch, H. Sassenscheidt (Eds.), *PraxisWissen Schulleitung*. München: Wolters Kluwer
- Rosenbusch, H. S. (2005):** *Organisationspädagogik der Schule*. Kronach: Wolters Kluwer.

## 47. Jahrgang 2008

### Herausgeber:

Verband Bildung und Erziehung (VBE)  
Landesverband Baden-Württemberg  
Panoramastraße 31, 70174 Stuttgart  
Telefon 0711 / 2 29 31 46  
Telefax 0711 / 22 93 14 79  
E-Mail: VBE@VBE-BW.de  
Internet: <http://www.VBE-BW.de>

### Vorsitzender:

Rudolf Karg  
Marstallstraße 28, 76227 Karlsruhe  
Telefon 0721 / 40 62 81  
Telefax 0721 / 40 62 84  
Telefon d. 0721 / 46 30 83  
Telefax d. 0721 / 46 86 01  
E-Mail: [rudolf.karg@VBE-BW.de](mailto:rudolf.karg@VBE-BW.de)

### Geschäftsführender Vorsitzender:

Gerhard Brand  
Hofberg 33, 71540 Murrhardt  
Telefon 07192 / 90 22 90  
E-Mail: [gerhard.brand@VBE-BW.de](mailto:gerhard.brand@VBE-BW.de)

### Redaktion:

Susanne Preget  
Hofberg 33, 71540 Murrhardt  
Telefon 07192 / 90 22 90  
Telefax 01212 / 511 407 517  
E-Mail: [vbe.magazin@vbe-bw.de](mailto:vbe.magazin@vbe-bw.de)

### Anzeigenwerbung:

Ekkehard Gabriel  
Gewerbestraße 75, 79194 Gundelfingen  
Telefon 0761 / 59 32 85-0  
Telefax 0761 / 59 32 85-1  
E-Mail: [Suedbaden@VBE-BW.de](mailto:Suedbaden@VBE-BW.de)  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 13 vom 1.10.2003

### EDV und Karteistelle

Klaus u. Alma de Jong  
Telefon 07231 / 35 75 22  
Telefax 07231 / 10 23 84

### Rechnungsstelle:

Jutta u. Joachim Mack  
Spechaa Straße 3, 76297 Stutensee-Spöck  
Telefon 07249 / 10 28  
Telefax 07249 / 73 82  
E-Mail: [rechnungsstelle@vbe-bw.de](mailto:rechnungsstelle@vbe-bw.de)

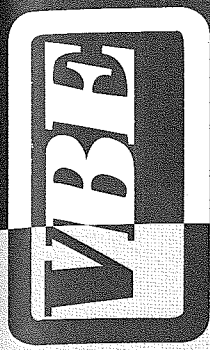
### Druck:

Horst Dürrschnabel, Druckerei und Verlag GmbH  
Schulstraße 12, 76477 Elchesheim-Illingen  
Telefon 07245 / 92 70-0  
Telefax 07245 / 92 70-50  
ISDN Mac/Leonardo: 07245 / 92 70 62  
E-Mail: [info@duerschnabel.com](mailto:info@duerschnabel.com)

Das VBE-Magazin erscheint 10mal jährlich (dabei zwei Doppelnummern). Der Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten. Nichtmitglieder bestellen über die Landesgeschäftsstelle, Panoramastraße 31 70174 Stuttgart. Einzelheft 1,70 €, zuzüglich Versandgebühr, Jahresabonnement: 19,50 €. Bei Nichtlieferung infolge höherer Gewalt besteht kein Ersatzanspruch.

Die Artikel werden nach bestem Wissen veröffentlicht und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Rechtsansprüche können aus der Information nicht hergeleitet werden. Gezeichnete Beiträge sind nicht unbedingt mit der Meinung des Verbandes identisch. Die Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Ein Nachdruck, ganz oder teilweise, ist nur mit Genehmigung der Redaktion, die gerne erteilt wird, zu gezeichneten Beiträgen mit dem Verfassers, bei Zusendung eines Belegexemplars gestattet. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Gewähr. Die Einsender erklären sich mit einer redaktionellen Prüfung und Bearbeitung der Vorlage einverstanden. Besprechungen unverlangt zugesandter Bücher bleibt vorbehalten.

ISSN 0942-4628



# Magazin

Zeitschrift des Verbandes Bildung und Erziehung Landesverband Baden-Württemberg

Oktober 2008

E 4508

# 10



## Führungshandel

In der eigenverantwortlichen Schule

Mehr zum Thema ab Seite 6

### Themen

- Stefan Mappus: Volle Offensive bei der Bildung
- VBE Schulleitertag in Mainz
- Stichwort: Sonderschule – die vergessene Schulart
- Merkblatt: Hygiene und Sauberkeit an den Schulen
- Verdeckte Armut im Schulalltag

