

PÄDAGOGIK

Ralf Weskamp

# Schulleitung – Von der Rollenfindung zum Führungserfolg

**BELTZ**

Weskamp

**Schulleitung – von der Rollenfindung zum Führungserfolg**

Die Sprache [...] regt, selbst schaffend,  
durch die Gestalt, die sie dem Gedanken ertheilt hat,  
zu neuen Gedanken und Gedankenverbindungen an,  
und bedarf insofern des Geistes,  
der sein Gepräge, als Spur seines Wirkens,  
in dem Worte zurücklässt.

*Wilhelm von Humboldt (ca. 1822)*

Leadership is a Conversation.

*Boris Groysberg / Michael Slind (2017)*

Ralf Weskamp

# Schulleitung – von der Rollenfindung zum Führungserfolg

**BELTZ**

Dr. Ralf Weskamp leitet die Bundespräsident-Theodor-Heuss-Schule in Homberg (Efze). Er hat an den Universitäten Paderborn, Tübingen und Augsburg geforscht, Lehrkräfte fortgebildet und sich im Vorstand der hessischen Vereinigung der Oberstudiendirektoren engagiert.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-63201-2 Print  
ISBN 978-3-407-63206-7 E-Book (PDF)

1. Auflage 2020

© 2020 Beltz Verlag  
in der Verlagsgruppe Beltz Weinheim und Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Satz und Herstellung: Michael Matl  
Druck: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Michael Matl  
Umschlagabbildung: getty images © Nayanba Jadeja  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

Vorwort .....	6
---------------	---

## ZUR EINFÜHRUNG

1. Authentizität und Rolle .....	9
----------------------------------	---

## DIE ROLLEN

2. Lehrer .....	19
3. Innovator .....	30
4. Organisator .....	42
5. Verwaltungsjurist .....	57
6. Mentor und Coach .....	75
7. Geschichtenerzähler .....	88
8. Wissenschaftler .....	97
9. Sitzungs- und Konferenzleiter .....	111
10. Verkäufer .....	128
11. Stratege .....	142

## RESÜMEE

12. Führung – Rolle – Erfolg .....	159
------------------------------------	-----

Literatur .....	168
-----------------	-----

Register der Fallbeispiele und theoretischen Ansätze .....	176
--	-----

## Vorwort

»Die Stellung des Directors zum Gymnasium und den daran angestellten Lehrern ist eine zwiefache. Einmal nämlich ist er Lehrer an der Schule und insofern den übrigen Lehrern als *primus inter pares* gleich. Sodann ist er aber auch Vorsteher des Gymnasiums und als solcher Vorgesetzter der andern Lehrer, indem ihm die unmittelbare Leitung der ganzen Anstalt und die nächste und specielle Verpflichtung obliegt, für das Gedeihen und die innere Tüchtigkeit derselben zu sorgen.« – So heißt es in einer Magistratsverfügung für das Gymnasium in Friedland, Mecklenburg, die 1845 erlassen wurde. Einerseits hat sich seither nicht viel geändert: Meist unterrichten Schulleiter und müssen Anweisungen vorgesetzter Behörden umsetzen. Andererseits ist der »Vorsteher« zum Manager geworden, der wissen muss, wie sich Menschen und Organisationen verhalten und wie man dieses Verhalten beeinflussen kann.

Die Leistung eines Schulleiters lässt sich daran festmachen, wie gut er vorgegebene oder in der Schulgemeinde ausgehandelte Ziele erreicht, wie es ihm gelingt, in seiner Schule ein Wirgefühel zu entwickeln, und wie hoch die Arbeitszufriedenheit jeder einzelnen Lehrkraft ist. Ein ähnlicher Anspruch gilt für Manager in der Wirtschaft. Der Unterschied liegt darin, dass diese in der Regel ein Studium in Betriebswirtschaftslehre absolviert und so eine Grundlage für ihre spätere Berufstätigkeit erhalten haben. Schulleiter durchlaufen eine weit weniger intensive berufsbegleitende Qualifizierung oder werden erst nach der Funktionsübertragung fortgebildet. Allerdings gibt es auch in der Wirtschaft Quereinsteiger, etwa Ingenieure oder Geisteswissenschaftler, die am Arbeitsplatz selbst mit Managementprozessen vertraut werden.

Verstehen sich Schulleiter weiterhin als Lehrkräfte, als *Primi inter Pares*, dann kann das dazu führen, dass sich Führungsbeziehungen auf einer eher persönlichen, individuellen Ebene entwickeln. Dies ist jedoch nur in sehr kleinen Schulen möglich. In größeren Systemen sind Schulleiter Führungskräfte wie in einem Unternehmen. Die Bezugsdisziplin für Schulleiter ist die Managementlehre, weit weniger die Erziehungswissenschaft und die Fächer, die sie studiert haben. Dabei sind ihre Aufgaben vielfältiger als die von Vorständen in der Wirtschaft, denen Manager zugeordnet sind, die sich als Spezialisten für bestimmte Bereiche (zum Beispiel Entwicklung, Personal, Finanzen, Marketing, Recht, Digitalisierung) verstehen. Schulleiter handeln in flachen Hierarchien und müssen sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen.

Wie können diese Aufgaben strukturiert werden? In diesem Buch stelle ich das Konzept der Rolle vor, das auf folgenden Prämissen beruht: Rollen schaffen Orientierung, sie lassen sich erlernen und sie geben Wahlmöglichkeiten. Man muss als Schulleiter nicht alle Rollen und nicht alle Rollen gleich gut ausfüllen. Man kann Schwerpunkte in der eigenen Arbeit setzen. Gegenüber der Vorstellung, dass die Tätigkeit von Schulleitern ein Aufgabenbündel ist, hat die Rollensicht einige Vorteile: Zum einen ist sie flexibler. Während Aufgaben feststehende Zuständigkeiten definieren, ermöglicht

das Rollenkonzept eine bessere Passung zwischen den Anforderungen der jeweiligen Schule und den Kompetenzen sowie der Persönlichkeit des Schulleiters. Zum anderen betont es durch die Vielzahl der möglichen Rollen die Attraktivität des Schulleiterberufs, ohne sich in detaillierten Kompetenz- und Erwartungsbeschreibungen zu verlieren.

In diesem Buch beschreibe ich das Wechselspiel zwischen Rollen und Authentizität anhand von zehn Rollen, die ich in meiner eigenen Schulleitertätigkeit in unterschiedlicher Ausprägung eingenommen habe und die mir auch bei anderen Schulleitern begegnet sind. Je nach Schule und Schulleiter lassen sich möglicherweise weitere Rollen finden; das Konzept lässt sich nach eigenen Bedürfnissen und Vorstellungen erweitern. Da Rollen – um die Sprache des Theaters zu verwenden – auch umbesetzt werden können, brauchen nicht alle Schulleiter alle Rollen selbst zu übernehmen. Ich gehe jedoch davon aus, dass jede Rolle in einer gut funktionierenden Schule ausgefüllt werden muss.

Die Beispiele aus dem Alltag von Schulleitern, die ich zur Illustration beschreibe, sind teilweise fiktiv. Sie speisen sich aus meinen eigenen Erfahrungen, aus Gesprächen mit anderen Schulleitern und aus meiner Beratertätigkeit. Insoweit sind sie real. Zur Illustration habe ich manchmal unterschiedliche Beobachtungen in einer Person gebündelt. Deshalb sind die Namen der Schulleiter und die Bezeichnungen der Schulen erfunden. Eine Ausnahme bildet die Schilderung meiner eigenen Schule im dritten Kapitel, weil hierüber bereits ein eigenes Buch erschienen ist.

Das zwölfte Kapitel ist zum einen Zusammenfassung, zum anderen zeigt es, dass die Sprache in Form von Kommunikation und Dialog das verbindende Element von der Rollenfindung zum Führungserfolg darstellt. Es greift damit die diesem Buch vorangestellte Sentenz Wilhelm von Humboldts auf.

Das Literaturverzeichnis befindet sich am Ende und ist nach Kapiteln gegliedert. Hier finden sich die Bücher und Zeitschriftenaufsätze, die die theoretische Grundlage meiner Ausführungen bilden. Viele Titel sind auf Englisch verfasst; dies ist mittlerweile die dominierende Sprache der Wirtschaft und der Wissenschaft.

Abschließend noch eine Bemerkung zur Schreibart. Es ist mir bewusst, dass eine gendergerechte Ausdrucksweise für die Gleichstellung wichtig ist. Eine sensible Sprachwahl ist eine berechtigte Forderung, auch wenn die Genderlinguistik ideologisch umkämpft ist. Üblicherweise bevorzuge ich die Paarform, also beispielsweise »Schulleiterinnen und Schulleiter«. Diese führt jedoch – ähnlich wie das Binnen-I oder die Sternchenform – manchmal zu besonderen Herausforderungen bei der Verwendung von Artikeln und Pronomina: »Die Schulleiterin oder der Schulleiter als Innovatorin oder Innovator, die oder der dem gesellschaftlichen Wandel offen gegenübersteht...« Der denkbare Plural »Die SchulleiterInnen als InnovatorInnen, die dem gesellschaftlichen Wandel gegenüberstehen...« scheint mir den Lesefluss ebenso zu beeinträchtigen wie »Die\*der Schulleiter\*in«. Ich habe auch überlegt, in den Kapiteln jeweils abwechselnd die weibliche und die männliche Form zu verwenden. Allerdings birgt das eigene Gefahren, weil dadurch beispielsweise Strategen männlich und Coa-



ches weiblich erscheinen. Letztlich habe ich kapituliert und bin beim generischen Maskulinum geblieben, der Lesbarkeit zuliebe, und schließe ausdrücklich alle Geschlechter ein.

Bedanken möchte ich mich bei Elisabeth Weskamp für ihre Unterstützung beim Korrektorat und Laura F. Weskamp für ihre verwaltungsjuristischen Hinweise zum Kapitel 5.

Ralf Weskamp, im Juni 2020

# 1. Authentizität und Rolle

## Authentizität – Reicht das?

Authentizität ist ein Begriff, der jedem schon einmal begegnet ist, der sich mit Führung, Management und Schulleitung beschäftigt. »Als Führungspersönlichkeit müssen Sie authentisch sein«, heißt es beispielsweise in Krapp und Friedrichs Ratgeber für Schulleitungen: »Ein authentischer Mensch, der seine Stärken und Schwächen kennt, dazu steht und daran arbeitet, wirkt stimmig, aufrichtig, geradlinig, berechenbar, offen und glaubwürdig.« Ob jemand erfolgreich eine Schule leiten wird, hängt mit den persönlichen Eigenschaften, auch mit Talent zusammen. Die Managementforschung bestätigt diese Sicht. Sind Intelligenz, logisches Denken, Problemlösefähigkeit, Kreativität, Offenheit, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Kommunikationsfähigkeit, soziale und emotionale Fähigkeiten, aber auch die Motivation zur Führung vorhanden, lässt sich mit gewisser Sicherheit erwarten, dass Leitungsaufgaben erfolgreich erfüllt werden. In den Bundesländern fließen solche Fähigkeiten daher in die dienstlichen Beurteilungen, zum Teil auch in spezielle Assessmentverfahren ein.

Neben die persönlichen Eigenschaften treten fachliche Kompetenzen, die heute recht genau in Anforderungsprofilen für Schulleitungen definiert sind, zum Beispiel Kenntnisse und Fertigkeiten im Hinblick auf pädagogische Führung, Organisation, Ressourcen- und Personalplanung und Qualitätsentwicklung. Die Leitung einer Schule wird so zu einem eigenständigen Beruf, den man erlernen kann. Hierzu bieten die Bundesländer strukturierte Qualifizierungsreihen an. Der Arbeitsaufwand beträgt beispielsweise in Nordrhein-Westfalen 104 Fortbildungsstunden mit individueller Vor- und Nachbereitung. Dies entspricht ungefähr der Zeit, die man für das Studium eines universitären Moduls investieren müsste. Orientierung bietet darüber hinaus ein großes Angebot an Schulleitungsliteratur, die sich entweder als Ratgeber für praktische Herausforderungen versteht oder einen eher theoretischen Rahmen bereitstellt, um das unübersichtliche Feld von Schulleitungsaufgaben zu ordnen.

Fraglich ist, ob dies genügt. In einer Schule – nennen wir sie die Wilhelm-Mann-Schule – gab es in den letzten 25 Jahren zwei Schulleiter. Beide nahmen zu Dienstbeginn an verpflichtenden Seminaren zu Führung und Rollenwechsel, Schulrecht, Schul- und Personalentwicklung teil. Beide waren das, was man authentische Persönlichkeiten nennen würde; sie waren unangepasst. Sie ließen sich nicht in ihren Entscheidungen beirren. Doch damit endeten auch die Gemeinsamkeiten. Herr Diesterweg leitete die Schule 15 Jahre. Er zeigte einen väterlichen Führungsstil, wurde als Autorität respektiert und war für seine Rücksichtnahme und Menschlichkeit bekannt. Gegenüber den Lehrkräften verhielt er sich distanziert; im Lehrerzimmer sah man ihn so gut wie nie. Hatten die Lehrkräfte jedoch eine Idee, konnten sie ihn in seinem Büro aufsuchen

und ihm Vorschläge unterbreiten. Hielt er diese für realistisch, war man sich seiner Unterstützung sicher. In seiner Dienstzeit hatte er eine Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung aufgebaut. Viele Lehrkräfte konnten dem nachgehen, was ihnen besonders am Herzen lag. So entstanden ein bilinguales Angebot und eine vielfältige Kunst- und Theateraktivität. In Deutsch und Kunst wurde in der Oberstufe fachübergreifend unterrichtet. Die Arbeitszufriedenheit war hoch, aber die Schule hatte sich kaum verändert; viele hätten sich mehr Impulse gewünscht. Doch das widersprach Herrn Diesterwegs Überzeugung, dass er vor allem dazu da sei, Vorgaben der Schulbehörden zu erfüllen und den Lehrkräften möglichst Raum zu lassen.

Frau Müller, die neue Schulleiterin, war anders. Sie wusste, wie sich die Wilhelm-Mann-Schule entwickeln sollte. Sie wollte mehr Arbeitsgemeinschaften, mehr Internationalität, mehr Medien im Unterricht, überhaupt mehr Engagement im Kollegium. Wie Herrn Diesterweg sah man sie im Lehrerzimmer selten, denn sie glaubte, in der Distanz könnten sich Autorität und Macht bilden. Sie führte regelmäßig Mitarbeitergespräche, die in Zielvereinbarungen mündeten, deren Umsetzung sie rigoros überprüfte. Ihr war vor allem an Ergebnissen gelegen. Sie wollte die Dinge im Griff haben und nicht leutselig wirken. Mit ihr entwickelte die Schule viele neue Projekte. Allerdings führte die Kontrollkultur auch zu Protesten. Einmal forderten die Schüler ihren Rücktritt. Sie ließ sich jedoch nicht beirren, und es gelang ihr, die Schule in den Jahren ihrer Dienstzeit zu prägen. Die Schule hatte vielfältige Auszeichnungen erhalten, aber als sie ging, wollte das Kollegium kaum etwas von dem weiterführen, was unter ihr entstanden war. Frau Müllers Nachfolgerin hatte es in ihrem ersten Jahr schwer. Sie sagte, die Lehrkräfte seien traumatisiert und hätten ihren Trost gesucht. Was war schiefgelaufen?

Sowohl Herr Diesterweg als auch Frau Müller haben so agiert, als hätte es die Wilhelm-Mann-Schule als spezifische Schule nicht gegeben. Sie hätten eine andere Schule in genau der gleichen Weise geleitet. Viele Modelle und Qualifizierungsmaßnahmen von Schulleitungen folgen dieser kontextunabhängigen Sicht direkt oder indirekt, darunter solche, die auf transformationalen oder authentischen Führungstheorien beruhen. Dieses Buch geht einen anderen Weg: Es vertritt die These, dass man gelungene Schulleitung nicht durch Führungsstile und Führungsverhalten a priori definieren kann, sondern dass sie sich erst im Wechselspiel der Akteure an einer speziellen Schule ergibt.

Ausgeprägte Führungseigenschaften, das Durchlaufen von Vorbereitungsseminaren und das Lesen von Fachliteratur sind wichtige Voraussetzungen, um eine Schule erfolgreich zu leiten. Aber es ist noch mehr nötig. Schulleitung entsteht nicht in einem Vakuum, sondern an einer bestimmten Schule, mit bestimmten Personen, die höchst unterschiedliche Vorstellungen und Sichtweisen haben. Authentizität ist so gesehen nicht nur ein Bündel von Charaktereigenschaften, sondern sie entwickelt sich im Kontext der jeweiligen Schule. Es reicht nicht aus, Handeln an den eigenen Überzeugungen und Werten auszurichten und mit Hingabe zu leiten, sondern es kommt auf die Passung von Schule und Schulleitung an. Erfolgreiche Schulleiter »verstehen« ihre

Schule und agieren innerhalb der vorgefundenen Strukturen. Sie adaptieren an die Situation, die ihnen begegnet, und geben gleichzeitig etwas von ihrer Persönlichkeit und ihren Begabungen an die Schule zurück. Sie sind sich ihrer Schwächen bewusst und gleichen diese durch Stärken anderer Menschen aus, die an der Schule tätig sind, vor allem, aber nicht nur im Schulleitungsteam. Im Wechselspiel zwischen Schulleiter und Schule entsteht Führung. Wie das Wechselspiel im Einzelfall abläuft, entscheidet letztlich über den Erfolg.

Zwei Bilder sind besonders geeignet, dieses Verhältnis näher zu beleuchten: Zum einen stellen wir uns Schule als eine Gemeinschaft von Menschen vor, die relativ eigenständig agieren, aber gemeinsame Handlungsweisen entwickeln, die das Funktionieren der Schule sicherstellen und durch die sich die Akteure mit der Schule identifizieren. Zum anderen sehen wir den Schulleiter nicht als ein Bündel von Eigenschaften und Kompetenzen, sondern als jemand, der unterschiedliche Rollen in der Gemeinschaft wahrnimmt.

## Communities of Practice: Gemeinschaftliche Praktiken

Etienne Wenger-Trayner, ursprünglich Französischlehrer und stellvertretender Schulleiter, dann Sozialwissenschaftler und Berater, hat für das Zusammenspiel zwischen Organisation und Individuum den Begriff der gemeinschaftlichen Praktiken (*communities of practice*) geprägt. Solche gemeinschaftlichen Praktiken sind auf der einen Seite historisch-kulturell gegeben, auf der anderen entstehen sie durch das Engagement, durch gemeinsame Vorhaben und durch geteilte Erfahrungen der Menschen, die in der Gemeinschaft tätig sind.

Historisch-kulturell meint: Die Wilhelm-Mann-Schule existiert als Institution, weil das Grundgesetz (Artikel 7) dem Staat ein eigenständiges Erziehungsrecht zuweist, das dieser in Form der Schule rechtlich ausgestaltet. Alle Beteiligten und besonders die Schulleitung sind an die Normen, Ziele und Standards gebunden, die sich hieraus ergeben. Auch gesellschaftlich-politische Rahmenbedingungen wirken sich auf die Schule aus, zum Beispiel auf den Umgang zwischen Lehrkräften und Schulleitungen, die Einbeziehung der Eltern oder die Erziehung der Schüler. So ist es mittlerweile Konsens, das Verhältnis zwischen Schülern und Lehrkräften nicht mehr autoritär, sondern demokratisch auszugestalten. Von Schulleitern erwartet man nicht mehr, als *Primus inter Pares* zu agieren, sondern als Bildungsmanager. Eltern werden als Partner betrachtet und sind als Experten oder Helfer gefragt.

So sehr Schule allerdings durch gesellschaftliche Bedingungen, durch gesetzliche Normen und durch sich verändernde Traditionen geformt wird, so sehr entsteht sie auch durch das Agieren der Personen, die in ihr tätig sind. Durch Vereinbarungen, die unterschiedliche Menschen treffen, entwickelt sich ein System, in dem jeder weiß, wie die Dinge angegangen werden. Eine Gemeinschaft mit geteilten Praktiken bildet sich nicht dadurch, dass die Personen in der Schule aufgrund ihrer Funktion als Schul-

leiter, als Mitglied der Schulleitung, als Lehrkräfte mit und ohne besondere Aufgaben handeln, sondern dadurch, dass sie miteinander kommunizieren, dass sie Beziehungen eingehen und dass sie auf diese Weise ihr Tun organisieren. Hierzu gehören beispielsweise Rituale, wie man Absprachen trifft, wo man seine Kollegen am ehesten im Schulgebäude findet, welche formalen Wege einzuhalten sind, wie man über Schüler spricht, wie Konferenzen verlaufen, welche Formblätter genutzt werden, wie Noten eingetragen werden, auch wie man mit Unsicherheiten und neuen Regeln umgeht oder wo man sich Hilfe sucht.

Wenger-Trayners Theorie beleuchtet die andere, die systemische Seite von Führung. In einer Organisation geht es weniger darum, dass Menschen über die »richtigen« Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen verfügen, als darum, dass sie miteinander aushandeln, wie die Dinge angegangen werden. Der Schulleiter ist nicht der charismatische Führer an der Spitze, sondern er ist eingebunden in ein Geflecht von unterschiedlichen Wünschen, Zielen und Erwartungen.

In der Wilhelm-Mann-Schule hatten sich in der Zeit, als Herr Diesterweg die Schule leitete, besondere Praktiken herausgebildet. So wussten die Lehrkräfte, dass sie jederzeit beim Schulleiter anklopfen konnten, wenn sie ein Anliegen hatten, dass Vorgänge kaum formalisiert waren und dass sie deshalb in der Verantwortung waren, Absprachen zu treffen. Solche Praktiken zu etablieren, zu ergänzen und auch bedachtsam zu verändern, führt zu einer gemeinsamen Geschichte eines Kollegiums. In dieser Geschichte entwickelt jeder Einzelne, aber auch die gesamte Schule, eine Identität und folgt einem bestimmten Entwicklungspfad. Schulleitung und Lehrkräfte lernen, indem sie ihr Handlungsrepertoire erweitern, indem sie erfahren, was funktioniert und was nicht. Die Stabilität, die sich hieraus ergibt, kann Segen und Fluch zugleich sein; sie kann gutes Handeln etablieren, aber auch zu schlechten Gewohnheiten führen.

Problematisch wird die Situation dann, wenn eine Person mit radikal anderen Einstellungen in das System eintritt, insbesondere wenn es sich um ein Mitglied der Schulleitung oder um den Schulleiter selbst handelt. Als Frau Müller die Wilhelm-Mann-Schule als Schulleiterin übernahm, blieb sie sie selbst. Sie sagte geradeheraus, was sie dachte und wollte. Doch das, was sie als authentisch empfand, passte nicht zu den Praktiken der Schule. Da sie nicht bereit war, die Schule partizipativ zu verändern, führte ihr Leitungshandeln zur Entfremdung des Kollegiums und zu Misstrauen. Es wurde seltener Verantwortung übernommen und im Team gearbeitet. Im Ergebnis hat Frau Müller dabei auch ihr eigenes Ansehen beschädigt. Führung hat zumindest potenziell auch immer eine destruktive Seite.

Wir können festhalten, dass Führung sich nicht am Individuum allein festmachen lässt. Sie ist stark kontextgebunden: Was an der einen Schule funktioniert, gelingt nicht unbedingt an einer anderen. Persönlichkeit und Kompetenzen müssen in den Kontext der jeweiligen Schule passen. Führung ergibt sich nicht zwangsläufig dadurch, dass man als Schulleiter ernannt wird. Sie entsteht vielmehr in der persönlichen Begegnung zwischen Schulleiter und den anderen Akteuren. In solchen Begegnungen

– informelle Gespräche, Teamsitzungen, Konferenzen – gibt es immer zwei Perspektiven: Der Schulleiter muss seinen Führungswillen deutlich machen, die anderen müssen ihm aber auch folgen wollen. Führung ist auch in dieser Hinsicht Beziehungsarbeit, die darin mündet, dass man von den Beteiligten als Schulleiter akzeptiert wird. In Anlehnung an den Soziologen Hartmut Rosa lässt sich dieses Verhältnis zwischen Führenden und Geführten gut mit dem Begriff der »Resonanz« fassen. Gelungene Führung entsteht durch wechselseitige Anpassungsbewegungen zwischen Schulleitern und Lehrkräften. Resonanz ist aber nicht gleichbedeutend mit Harmonie, sondern sie umfasst Momente der Entfremdung, die erst wieder ein Aufeinanderzugehen und damit gegenseitiges Verständnis und Anerkennung ermöglichen. Sich zu wandeln, heißt Konflikte zu ertragen und positiv aufzulösen.

## Rollen

### *Soziologie und Theater*

Bislang haben wir so getan, als hätten Schulleiter nur eine Funktion: die Schule zu leiten. Doch in der Praxis haben sie eine Vielfalt von Aufgaben, für die sie wiederum unterschiedlich begabt und qualifiziert sind, die von ihnen mehr oder weniger erwartet werden und die sie mehr oder weniger gerne erfüllen. In diesem Buch stehen die Rollen im Zentrum, die Schulleiter, aber auch Mitglieder des Schulleitungsteams, einnehmen müssen. Wenn wir über den Begriff der Rolle nachdenken, dann sind zwei Bereiche relevant, die auf den ersten Blick nicht zusammengehören: Rollensoziologie und Theater. Beide sind wichtig, um als Schulleiter erfolgreich zu agieren.

### *Die soziologische Rolle*

In der Soziologie wird seit Ralph Linton und Talcott Parsons zwischen Status und Rolle unterschieden. Der Status ist die Position, die jemand im Verhältnis zu den anderen Akteuren einnimmt. Rechtlich betrachtet erfolgt die Statuszuweisung für Schulleiter durch die Schulgesetze der Länder. So heißt es in Artikel 57 des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen: »Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist für einen geordneten Schulbetrieb und Unterricht sowie gemeinsam mit den Lehrkräften für die Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler sowie die Überwachung der Schulpflicht verantwortlich.« Hier werden die Akteure und ihre Beziehung zueinander deutlich benannt. Der Schulleiter hat dabei eine herausgehobene professionelle Position, teilt seine Verantwortung aber mit den Lehrkräften, zumindest was die Schüler angeht. Im Beamtenrecht wird der Status mit dem Begriff des »Statusamtes« aufgegriffen, das die beamtenrechtliche Stellung

bezeichnet, die mit der Ernennung und der Zuweisung zu einer entsprechenden Planstelle begründet wird.

Die Rolle ist das mit dem Status verbundene konkrete Handeln, wie es sich erst mit Bezug auf andere Personen ergibt. Ohne Lehrkräfte, Schüler, Eltern usw. ist der Schulleiter kein Schulleiter. Linton illustriert dies am Beispiel von Football-Spielern: Die Rolle, die ein Quarterback spielt, wird erst dann sinnvoll, wenn man sie in Bezug auf alle anderen Spieler sieht. Quarterbacks vermitteln ihrem Team den nächsten Spielzug, werfen als Offensivspieler fast immer nur Vorwärtspässe und sind häufig in Ballkontakt. Entsprechend ist ihr Status prestigeträchtig.

Ähnlich lässt sich die Rolle des Schulleiters als Handeln beschreiben, das sich aus Pflichten und Rechten ergibt. Der Nachteil einer solchen Definition ist, dass sie kaum Orientierung erlaubt. Tatsächlich ist es Schulleitern manchmal nicht so klar, welche Aufgaben mit ihrer Rolle verbunden sind und was von ihnen erwartet wird. Solche Unklarheiten sind jedoch ein bedeutender Stressfaktor, führen dazu, dass sich Schulleiter zu viel zumuten, und erzeugen Unzufriedenheit. Es ist daher sinnvoll, die Rolle nicht als Einheit zu verstehen, sondern als unterschiedliche Rollen zu betrachten, die Schulleiter übernehmen können.

Solche Rollen – im Plural – lassen sich als Idealisierungen begreifen, um das Verhalten der Rolleninhaber genauer beschreiben zu können, sie ergeben sich aber auch aus den praktischen Erfordernissen, die sich stellen: Setzt sich ein Schulleiter mit der Frage auseinander, wie er einen Antrag auf Nachteilsausgleich bescheiden soll, nimmt er die Rolle eines Verwaltungsjuristen an; leitet er eine Gesamtkonferenz, handelt er als Moderator. Wie gut die Rollenübernahme in der jeweiligen Schule gelingt, entscheidet über den Führungserfolg.

In diesem Buch werden zehn solcher Rollen beschrieben, allerdings im Bewusstsein, dass die Aufzählung nicht abschließend sein kann und dass sich je nach Kontext auch weitere ergeben können. Schulleiter zu werden und zu sein bedeutet, beständig Herausforderungen anzunehmen und sich in neue Rollen einzufinden. Die Kunst ist es, zwischen den Rollen zu wechseln und in ihnen doch immer wieder überzeugend zu agieren. Dabei kann man nicht jede Rolle gleich gut ausfüllen. Erfolgreiche Schulleiter erproben die unterschiedlichen Rollen und ziehen auch aus negativen Erfahrungen positive Schlussfolgerungen, zum Beispiel die Erkenntnis, dass es besser ist, eine bestimmte Rolle an ein anderes Schulleitungsmitglied oder an eine Lehrkraft zu delegieren. Rollenmanagement ist aus dieser Sicht die eigentliche Führungsaufgabe von Schulleitern, und mit jeder Rolle, die wir neu einnehmen oder auch an andere abgeben, entwickeln wir uns weiter.

Gelegentlich wird in der Literatur, die sich der Authentizität von Führungskräften widmet, empfohlen, zunächst in sich zu gehen und sein wahres Selbst und seine Ziele zu erkunden. Erst dann solle man handeln. Um eine neue Rolle auszufüllen, kann eine solche reflektiv-analytische Haltung aber hinderlich sein. Da man in der neuen Rolle nicht unbedingt antizipieren kann, welches Verhalten erfolgreich sein wird und welches nicht, kann es sinnvoller sein, unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Führungsstile zu

erproben, um Erfahrungen zu machen und zu lernen. Das kann bedeuten, Dinge zu tun, die einem zunächst fremd sind und dem widersprechen, was man denkt und glaubt.



Abb. 1: Rollen der Schulleitung

Ein erfolgreicher Studienleiter oder ein Abteilungsleiter wird nicht dadurch zum guten Schulleiter, dass er seine bisherigen Verhaltensweisen beibehält. Das heißt nicht unbedingt, dass nur besonders aufgeschlossene Menschen eine Schule erfolgreich leiten können. Offenheit ist sicherlich von Vorteil, wenn man alle möglichen Rollen, die ein Schulleiter ausfüllen kann, erproben möchte. Sie ist aber nicht zwingend notwendig.

Frau Schindler, Schulleiterin der Friedrich-Hölderlin-Schule, war eine sehr engagierte Lehrerin und eine hervorragende Koordinatorin einer gymnasialen Oberstufe – so hieß es jedenfalls in ihrer dienstlichen Beurteilung. Als sie die Leitung eines Gymnasiums übernahm, tat sie sich zunächst schwer. Die Rollen der Innovatorin und der Strategin lagen ihr nicht. Gerade am Anfang litt sie unter den Misserfolgen, aber ihr gelang es, diese negativen Erfahrungen aufzulösen, indem sie sich auf die Rollen konzentrierte, die zu ihr passten. So unterrichtete sie für eine Schulleiterin vergleichsweise viel und gab Deputatsstunden an andere Schulleitungsmitglieder ab, die dafür Innovationszirkel leiteten und das Budget verwalteten. Sie fand ihre Identität als Schulleiterin nicht dadurch, dass sie offen war für alle Rollen, sondern dadurch, dass sie wenige sehr intensiv ausfüllte.



## *Rolle und Theater*

Für eine Rolle benötigt man Wissen und Kenntnisse, dazu Einfühlungsvermögen. Neben der soziologischen Rolle gibt es die Rolle des Schauspielers auf der Bühne. In unserer medialen Welt ist es wichtig geworden, nicht nur zu zeigen, wer wir sind, sondern auch, wie wir erscheinen wollen. Das Agieren innerhalb der Rollen, die man als Schulleiter einnimmt, ist deshalb Spiel, ein Spiel, von dem man selbst überzeugt sein muss, das man aufrichtig spielt, aber das auch andere überzeugen muss. Wie dieser Aspekt der Rollenübernahme gelingt, kann man vom Theater lernen.

Der russische Schauspieler und Regisseur Konstantin Stanislawski hatte im frühen zwanzigsten Jahrhundert einen großen Einfluss auf das Theater und beschrieb, wie Schauspieler sich mit einer Rolle auseinandersetzen. Es beginnt mit dem Studium des dramatischen Werkes. Der Schauspieler fasst den Inhalt in eigene Worte und Gedanken; er stellt sich Fragen zu den Charakteren; er versucht, ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu erfassen, sie sich lebendig vorzustellen und ihre Emotionen zu erspüren. Dann wird er selbst Teil dieser Welt und bringt eigene Erfahrungen und Gefühle ein. Schließlich folgt die Verkörperung der Rolle, psychologisch wie physisch. Der Schauspieler wird zur Rolle, aber er wird es nicht allein, sondern mit seinem Publikum, das auf ihn reagiert, das er emotional mitreißt und mit dem er eine symbiotische Einheit bildet.

Nun sind Schulleiter keine Schauspieler, aber dennoch lassen sich Stanislawskis Ideen übertragen: Schulleiter müssen sich mit ihrer Schule auseinandersetzen, die Praktiken in ihr begreifen und sich selbst so einbringen, dass sie letztlich die Menschen dort überzeugen, wie der Schauspieler seine Zuschauer. Die Auseinandersetzung mit Werk und Inhalt entspricht dem Bemühen von Schulleitern, möglichst viel über ihre Schule zu lernen. Sie sprechen mit den unterschiedlichen Akteuren – Lehrkräften, Eltern, Schülern – und teilen anderen ihre Beobachtungen mit. So erfahren sie, ob diese etwas anders wahrnehmen.

Häufig gelingt das am besten im informellen Gespräch, indem man zuhört und nachfragt, indem man Ideen äußert, die anderen um ihre Meinung bittet und im Gespräch erläutert, wie man auf die Idee gekommen ist. Mit der Zeit weiß man, wen man anspricht und wen man ins Vertrauen zieht. Man lernt eine Schule und ihre Praktiken dann am besten kennen, wenn man zunächst nicht versucht, ein Ziel durchzusetzen, sondern die Beziehungen zu den anderen Akteuren zu stärken. Das entspricht der Arbeit des Schauspielers, der ein Stück und die Figur, die er spielen soll, zu erfassen sucht.

Die Verkörperung der Rolle bedeutet im Theater wie in der Schule Auseinandersetzung. Es geht bei Führung nicht darum, sich anzupassen, sondern Respekt für andere Meinungen zu zeigen, aber auch die eigene Position zu verdeutlichen und für sie einzustehen. Wie es Schauspielern darum geht, die Zuschauer mit ihrer Interpretation zu überzeugen, so ist es die Aufgabe von Schulleitern, engagiert ihre Auffassungen zu vermitteln. Im Theater ist der Schauspieler ohne Zuschauer nichts; Schule gelingt

entsprechend nur dann, wenn man sich als Schulleiter dessen bewusst ist, dass man ohne Resonanz im Kollegium kaum Erfolg haben wird. Hierbei ist es wichtig, dass man zwischen den einzelnen Rollen trennt: Als Lehrer ist man Teil des Kollegiums; als Innovator wird man seine Visionen mit anderen teilen, gemeinsame Vorstellungen entwickeln und diese zielstrebig verfolgen; als Verwaltungsjurist ist man eher distanziert, formell und erläutert seinen Lehrkräften, wie und warum bestimmte rechtliche Entscheidungen zu treffen sind.

So wie jeder Schauspieler eine Figur anders verkörpert, so füllen die Schulleiter ihre Rollen unterschiedlich aus. Durch diese Akzentsetzungen begegnen sich Schulleiter und Schule, und es entsteht die Persönlichkeit des Schulleiters, so wie er in der Schule wahrgenommen wird. Schulleiter überzeugen in ähnlicher Weise wie Schauspieler.

Der Sozialwissenschaftler Erving Goffman hat die Metapher des Theaters auf die gesamte soziale Welt ausgedehnt. So weit, dass wir alle Theater spielen – das ist der deutschsprachige Titel seiner Dissertation –, wollen wir nicht gehen, aber den ästhetischen Aspekt aufgreifen. Ästhetik meint hier, dass wir Dinge und Handlungsweisen nicht nur intellektuell und rational wahrnehmen, sondern von ihnen emotional angesprochen werden und unsere Umwelt auf der Grundlage von Gefühlen interpretieren. Sinn entsteht eben auch sinnlich.

Goffman verwendet den Begriff der »Fassade« und meint damit das Repertoire, das wir einsetzen, wenn wir sozial handeln: Bühnenbild, Erscheinung und Verhalten. Häufig wird die Bedeutung dieses Aspekts unterschätzt; er ist jedoch für die Ausgestaltung der verschiedenen Rollen des Schulleiters wichtig. So kann dieser als Repräsentant die Reputation seiner Schule durch einen formellen Kleidungsstil unterstreichen. Ähnlich kann er in Coaching-Situationen durch eine lockere Kleidung Entspannung suggerieren. Die Einrichtung seines Büros – eckige oder runde Tische, Akten oder Bücher in die Regale zu stellen, die Wahl der Kunstwerke und Gegenstände – beeinflusst, was Menschen empfinden, die sich in diesem Raum befinden. Der Raum kann einschüchtern oder Offenheit erzeugen. Gebärden und Körpersprache können Distanz oder Vertrauen signalisieren. Das Erzählen von Geschichten trägt dazu bei, Menschen für eine Idee zu gewinnen. Dies alles kann bewusst oder unbewusst geschehen.

Eine ästhetische Betrachtung von Führung verbindet Rollenverhalten mit der Gestaltung von Atmosphäre. Für viele neu ernannte Schulleiter ist es erstaunlich und manchmal beängstigend, wie genau sie beobachtet werden: wie sie sich bewegen, sprechen oder kleiden und welche Schlussfolgerungen hieraus gezogen werden. Wollen Schulleiter Resonanz erzielen, so ist es notwendig, dass sie nicht nur über die inhaltliche, sondern auch über die emotionale und ästhetische Seite von Führung nachdenken. Rollen zu verkörpern, ist eben nicht nur im Theater weit mehr, als einen Text zu lernen.

### In Kürze

- Authentizität beruht nicht nur auf Persönlichkeit und Kompetenzen, sondern entsteht im Wechselspiel zwischen Schulleiter und Schule. Die Führungsrolle muss gewollt, aber von den Gruppenmitgliedern auch gewährt werden.
- Schule lässt sich als Community of Practice beschreiben, als ein Ort, an dem Menschen gemeinschaftliche Praktiken entwickelt haben. Der Schulleiter ist weniger charismatischer Führer als Teil dieser Praktiken. Zwischen Schulleiter und Lehrkräften entsteht in einer gelingenden Führungsbeziehung Resonanz.
- Schulleiter agieren nicht einfach aufgrund ihres Status, sondern in sehr unterschiedlichen Rollen.
- Anhand von Rollen lässt sich das Verhalten von Schulleitern konkret beschreiben. Dabei kann man den Begriff der Rolle mit dem Theater verbinden: Rollengestaltung ist auch Spiel und Beeinflussung.