

AUF DEN **PUNKT** GEBRACHT

HANS-GÜNTER ROLFF

# SCHULLEITUNG

## AUF DEN PUNKT GEBRACHT

**dehns**  
PÄDAGOGIK

AUF DEN **PUNKT** GEBRACHT

---

Hans-Günter Rolff

**SCHULLEITUNG**  
auf den Punkt gebracht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

In der Reihe „Auf den Punkt gebracht“ sind bisher erschienen:

**Band 1:** Hans-Günter Rolff: Schulleitung auf den Punkt gebracht

**Band 2:** Kurt Edler: Demokratische Resilienz auf den Punkt gebracht

© Debus Pädagogik Verlag  
Schwalbach/Ts. 2017

© Wochenschau Verlag  
Dr. Kurt Debus GmbH  
Schwalbach/Ts. 2017

[www.debus-paedagogik.de](http://www.debus-paedagogik.de)

[www.wochenschau-verlag.de](http://www.wochenschau-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Programmleitung: Peter E. Kalb  
Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag  
Printed in Germany

Gedruckt auf chlorfreiem Papier  
ISBN 978-3-95414-073-2 (Buch)  
ISBN 978-3-95414-074-9 (E-Book)

# INHALTSVERZEICHNIS

- 4 EINLEITUNG**  
*Schule leiten ist wie Großmutter kochte*
- 5 SCHULE LEITEN IST EIN UNMÖGLICHER BERUF,  
SCHREIBT EIN BILDUNGSFORSCHER**  
*Was meint er damit? Etwa die Quadratur des Kreises?*
- 7 WIRKSAMKEIT VON SCHULLEITUNG – EIN FORSCHUNGSBERICHT**  
*Auf die Lehrkräfte kommt es an – auf die Schulleitung aber auch*
- 11 BEGRIFFE**  
*Wenn die Begriffe nicht klar sind, sind auch die Dinge nicht klar*
- 21 DINGE, DIE SCHULLEITUNGEN TUN MÜSSEN**  
*Der Betrieb muss laufen, aber auch gute Schulen müssen weiter entwickelt werden*
- 24 KOMPETENZEN, DIE SCHULLEITUNGEN HABEN MÜSSEN**  
*Kernkompetenzen und neue „softe“ Kompetenzen*
- 27 SCHULLEITUNGEN ALS QUALITÄTSMANAGER**  
*Ganzheitlichkeit ist der Schlüssel.  
Wirkung entsteht aus Zusammen-Wirken*
- 33 BRAUCHEN SCHULLEITUNGEN CHARISMA?**  
*Kann man Charisma lernen und lehren?  
Oder geht es um die Entwicklung von Persönlichkeit?*
- 35 ERLEICHTERUNGEN**  
*Das Beste ist das Gute; führen, indem man auch andere führen lässt*
- 40 SALUTOGENE LEITUNG UND FÜHRUNG AUS DEM HINTERGRUND**  
*Gesundheit fördern und einen Schritt zurücktreten*
- 48 FAZIT: SCHULLEITUNGEN ALS GELINGENDE QUADRATUR  
DES KREISES**  
*Lösung durch Ermöglichung, Ermächtigung und Annäherung*
- 53 ZITIERTER LITERATUR**
- 54 ANHANG: EIN DUTZEND EMPFEHLENSWERTER SCHRIFTEN**

## EINFÜHRUNG

„Wir wissen seit einiger Zeit, dass es „gute Schulen ohne gute Schulleitungen nicht gibt“ (Rolff 1993, S.183). Doch was ist eine gute Leitung von Schulen? Darauf gibt es sicher mehrere Antworten. Besonders anschaulich ist die folgende:

*„Ich leite die Schule, wie meine Großmutter kochte“*

Die Schulleiterin der Schule Kleine Kielstraße in Dortmund, die den ersten Hauptpreis des Deutschen Schulpreises gewonnen hat, liefert eine besonders anschauliche Antwort: Sie leitet ihre Schule, wie ihre Großmutter früher kochte: „Ich habe Schulleitung immer verglichen mit dem großen Eisenherd meiner Großmutter. Auf diesem mit Kohle befeuerten Herd standen immer viele Töpfe. Der eine musste nur warm gehalten werden, der wurde etwas zur Seite, an eine nicht so heiße Stelle geschoben. Der andere musste stärker kochen, dafür mussten Eisenringe aus der Platte genommen werden; wurde es zu heiß, wurde der Topf vom Feuer genommen. Er musste gerührt, gepfeffert werden. Dieses Bild fällt mir immer ein, wenn ich beschreiben soll, was ich in der Schule tue. Da muss ich auch entscheiden: Einiges hat Zeit, es darf nur nicht ganz abkühlen, einiges muss hochgekocht werden, anderes gesalzen oder auch gesüßt werden, wieder anderes darf auf keinen Fall anbrennen. Und alles muss zur gleichen Zeit im Blick gehalten werden“ (Schultebraucks-Burgkart 2007, S. 2). Hinzufügen könnte man noch, dass Kochen manchmal besonders gut gelingt, wenn man mit mehreren zusammen kocht und gemeinsam das Ergebnis genießt.

Was diese Metapher für Schule leiten heute bedeutet, ist der Gegenstand dieses Mikrobuches.

## **WAS MEINT ER DAMIT? ETWA DIE QUADRATUR DES KREISES?**

Wolfgang Böttcher, ein einfallsreicher Professor für Qualitätsmanagement und Evaluation, bestreitet, dass man in Deutschland eine Schule überhaupt leiten kann. Wenn er Recht hätte, wäre Schulleitung im Sinne von Sigmund Freud ein unmöglicher Beruf. Freud hatte den Lehrerberuf einen Beruf genannt, den man unmöglich aufgabengerecht ausüben könne. Böttcher führt folgende Argumente an „Ein paar schlichte Fragen lassen Zweifel aufkommen: Über welche finanziellen Mittel verfügt die Führung? Hat sie die Möglichkeit zum Gestalten angesichts teilweise minimaler Freistellungen, enger Beschränkungen bei der Personalrekrutierung, noch größerer Hindernisse bei der Personalentwicklung, einschließlich der Etablierung von Belohnungssystemen? Hat die Leitung die Möglichkeit, gemeinsame Organisationsziele verbindlich zu formulieren, Grenzen zur Umwelt in förderlicher Weise zu definieren, die Komplexität sozialer Interaktion organisationskompatibel zu gestalten? Kann sie die Struktur einer Organisation verbindlich gestalten? Welche Instrumente hätte sie, das Glaubens-, Werte- oder Einstellungssystem, das die Struktur und die Aktivitäten der Organisation stützt, zu verändern? Gehen wir noch ein Stück weiter und betrachten kurz die Personalstruktur: Schulen sind monoprofessionelle Einrichtungen. Für die vielfältigen pädagogischen Aufgaben, die über das Fachliche hinausgehen, sind Lehrkräfte zuständig – kaum Sozialpädagogen, kaum Moderatoren, kaum Psychologen, kaum Bildungsberater, kaum Pädagogen mit besonderem Wissen über die Förderung von Kindern mit Lernschwierigkeiten. Mit den neuen Aufgaben, die mit dem Management der autonomen Schule verbunden sind – Rechenschaftslegung, Selbst-