

Wolfgang Vogelsaenger

Kapitän auf ferngesteuertem Schiff

Die Perspektive eines deutschen Schulleiters

Zusammenfassung

Mehr als 1.000 Schulleiterstellen in Deutschland sollen nicht zu besetzen sein. Was macht diese für Pädagog/inn/en doch so spannende Beförderungsstelle derart unattraktiv? Der PISA-Schock hat in allen Bundesländern zu hektischen Aktivitäten geführt. Dabei spielte immer auch die Frage eine Rolle, wer letztlich die Verantwortung für das Desaster trägt. In den im Prinzip richtigen Weichenstellungen zur Eigenverantwortlichen Schule oder zur Qualitätsverantwortung der Schulleitung liegt aber die Tendenz, Verantwortung von der Steuerungsebene der Ministerien abzuschieben auf die, die mit den gegebenen Rahmenbedingungen umzugehen haben. Als Schulleiter aus Leidenschaft will ich Gedanken und Erfahrungen aus meiner ganz persönlichen Perspektive beitragen. Was kann ein Schulleiter bewirken, was muss er tun, wo liegen seine Grenzen? Gleichzeitig will ich am Beispiel meiner eigenen Schule verdeutlichen, welche Rolle ein Schulleiter in einem hoch partizipativen System einnehmen kann.

Schlüsselwörter: eigenverantwortliche Schule, Verantwortlichkeit von Schulen und Schulleiter/inne/n, Möglichkeiten und Grenzen von Schulleitung, Schule als partizipatives System

Captain on a Remote-Controlled Ship

The Perspective of a German Principal

Abstract

More than 1.000 positions for principals are told to be vacant in Germany. What makes this career job – though exciting for pedagogues – so unattractive? The PISA trauma has resulted in hectic activities in all German states. In the process, the important question is raised: Who is to blame for the disaster? The basically appropriate decision for selfdependent schools and quality accountability of principals involves the tendency to move the responsibility from the control level of the administration to those who have to deal with the given conditions. As a principal by passion, I want to contribute thoughts and experiences from my personal perspective. What can a principal achieve? What must he or

she do? Where are his or her boundaries? At the same time I want to show – using the example of my school – which role a principal can play in a highly participative system. Keywords: selfdependent school, accountability of schools and of principals, principals' chances and boundaries, school as participative system

1. Verantwortung übernehmen in Strukturen von Verantwortungslosigkeit

Die deutsche Schule ist in Folge von Tradition, Verwaltungshandeln, Verordnungen, Erlassen, Rahmenrichtlinien und Schulgesetzen geprägt durch eine Struktur der Verantwortungslosigkeit.

Der Schulrhythmus wird bestimmt vom permanenten Wechsel von Verantwortung. Der Wechsel der Klassenräume – und damit die Aufgabe der Verantwortlichkeit für diese –, der Wechsel der Klassen- und Fachlehrer/innen nach spätestens zwei Jahren, der durch Sitzenbleiben oder Abschulen bedingte Wechsel, der stündliche fachbedingte Lehrerwechsel: Die Verantwortung für den Lernerfolg der Schüler/innen kann so keiner einzelnen Lehrkraft, keinem Lehrerteam oder der Schulleitung angelastet werden. Erfolg verbucht die Schule für sich, Versagen wird jedoch individuell bei den Schüler/inne/n verortet. Sie haben nicht genug gelernt, sind überfordert oder bekommen ihre Probleme nicht in den Griff. Zensuren, Klassenarbeiten, zentrale Überprüfungen, Schlüssel von mündlichen und schriftlichen Leistungen, Versetzungsordnungen, Abschulungsordnungen, Ausgleichsregelungen, Nachprüfungen und viele andere Rituale mehr stellen eine Scheinobjektivität her, die diese Struktur der Verantwortungslosigkeit von Schule noch unterstützt und rechtfertigt.

Schule wird meines Erachtens aber nur dann eine gute Schule, wenn sie konsequent Verantwortung übernimmt und Gestaltungsmöglichkeiten mutig nutzt. In einem derartigen Umsteuerungsprozess haben Schulleiter und Schulleiterinnen eine besondere Verantwortung und Chance.

Es gilt umzusteuern hin zu einer Vertrauenskultur und weg von einer Misstrauenskultur, die beim Misstrauen in die eigenverantwortliche Arbeit der Schüler/innen anfängt. Wenn hier nicht eine Vertrauenskultur zwischen Lehrer/inne/n und Schüler/inne/n einzieht, dann nützt auch alles „Klippern“ nichts. Auch das Misstrauen den Eltern und Kolleg/inn/en gegenüber, das Misstrauen zwischen Schulleitung und Kollegium oder Ministerien und Schulen muss abgelöst werden von einem Verständnis der gemeinsamen Verantwortung und der gegenseitigen Wertschätzung. So kann man sehr gut eine Klasse sechs Jahre lang denselben Lehrer/inne/n anvertrauen, die Verantwortung im Laufe der Schulzeit eines Schülers oder einer Schülerin eben nicht auf viele Kolleg/inn/en verteilen und damit letztlich an die Schüler/innen

und ihre Eltern abgeben. Lehrerwechsel von der Klasse 8 zur Klasse 9 sind noch die Regel – kein Wunder, dass die 9. Klassen gemeinhin als schwierig gelten. Pubertäre Machtkämpfe mit den neuen Lehrkräften, Aussagen wie die, dass man das alles bei den alten Lehrer/inne/n nicht durchgenommen habe, dass man zurzeit eh anderes im Kopf habe, sind die Regel.

Beziehungsdidaktik ist wichtiger als Fachdidaktik. Und Beziehung kann man als Lehrer/in nur aufbauen, wenn man über einen langen Zeitraum mit vielen Stunden in seiner Klasse ist und wenn man ausreichenden Gestaltungsspielraum hat, um die notwendigen Entscheidungen im Sinne einer optimalen Entwicklung der Schüler/innen zu treffen.

Auch wenn von politischer Seite oft betont wird, man wolle keine neue Schulstrukturdebatte, ist es meiner Meinung nach dringend notwendig, genau diese zu führen. Nicht im klassischen Sinn des Gegeneinanders von Gesamtschule und drei-, vier-, oder zweigliedrigem Schulsystem, sondern im Sinne einer Debatte über Strukturen, in denen Schule Verantwortung für ihre Schüler/innen übernimmt und sie nicht aussondert. Eine solche Schulstruktur muss auf Sitzenbleiben, Abschulen, Noten, häufige Lehrerwechsel, Kurzfächer, den Fachfokus etc. verzichten und die individuell völlig unterschiedlichen Lernbedingungen jedes einzelnen Kindes zum selbstverständlichen Ausgangspunkt von Lernen machen – egal, welches Schild über der Eingangstür hängt. Gesamtschulen haben hier Erfahrungen gemacht, die von allen anderen Schulformen genutzt werden könnten, ohne dass die Identität der eigenen Schulform aufgegeben werden müsste.

2. Schulleiter an der IGS Göttingen

Schulleiter einer Schule zu werden, die vor 40 Jahren auf der grünen Wiese als Gegenmodell zum klassischen Schulsystem, aber auch als Gegenmodell zu den Gesamtschulen der ersten Generation von Eltern, Lehrer/inne/n, Wissenschaftler/inne/n und Architekt/inn/en geplant, durch die Stadt Göttingen nahezu vollständig vom Gebäude her umgesetzt und bis heute immer wieder wissenschaftlich begleitet und evaluiert wurde – das war für mich ein Glücksfall, ein Ankommen in einer Schule, die ich mir immer schon gewünscht, von der ich aber leider nicht gewusst hatte, dass sie real existiert.

Eine Schule, die schon in ihren Gründungsskizzen auf Verantwortung und Vertrauen setzte, auf Teamarbeit, Zusammenarbeit mit den Eltern und auf einen Bildungsbegriff, der von positiv besetzter Heterogenität, von der Gleichwertigkeit von Kopf, Herz und Hand, von Chancengleichheit und sozialen Kompetenzen geprägt war.

Diese anspruchsvolle Programmatik erfordert ein pädagogisches und organisatorisches Gesamtkonzept, das sich von der klassischen deutschen Schule grundlegend unterscheidet, das aber eigentlich ganz einfach ist und das unsere vielen Besucher/innen immer wieder zu der Frage kommen lässt, weshalb nicht alle Schulen so arbeiten.

3. Partizipation im Alltag: Verantwortung und Vertrauen in Teams

An unserer Schule beginnt die Verantwortungs- und Vertrauenskultur in der Tischgruppe, der kleinsten organisatorischen Einheit der Schule. Schüler/innen arbeiten gemeinsam in jährlich wechselnden Sechser-Tischgruppenteams (Kriterien der Zusammensetzung: Mädchen und Jungen, leistungsstärkere und -schwächere Schüler/innen). Sie übernehmen die Verantwortung für den individuellen und den gemeinsamen Lernerfolg. Keiner darf unter- oder überfordert werden, jeder hilft jedem, keiner darf diskriminiert werden. In diese Tischgruppenarbeit werden auch die Eltern an vielen Tischgruppenabenden in den Elternhäusern einbezogen.

Die Schüler/innen einer Tischgruppe, einer Klasse, eines Jahrgangs, der Schule können darauf vertrauen, dass niemand kleingemacht, dass niemand psychisch oder physisch verletzt werden darf und dass das Eigentum jedes Einzelnen respektiert wird. Sie können darauf vertrauen, dass die Lehrer/innen, die Sozialpädagoge/innen, die Sekretärinnen, die Hausmeister und die Schulleitung sie dabei unterstützen.

Die beiden Tutoren jeder der sechs Klassen eines Jahrgangs sind Mitglieder des Jahrgangsteams. Sie übernehmen die Verantwortung für die pädagogische und inhaltliche Arbeit in dieser Gruppe von der 5. bis zur 10. Klasse. Dabei haben sie die Verantwortung für den schüler- und lehrergerechten Stundenplan, die Vertretungen, den Jahrgangsetat, die Aufsichten, die Projekte, die Pausenzeiten, die Konflikte und Rituale, die Ergebnisse der sechsjährigen Arbeit. Sind im Vergleich zu den Prognosen der Grundschulen bessere Abschlüsse erzielt worden? Sind die Schüler auf das Leben vorbereitet worden? Haben alle eine Lehrstelle oder sind sie gut auf unsere Oberstufe vorbereitet?

Die Jahrgangsteams können darauf vertrauen, dass die Schulleitung ihnen die Spielräume freihält, die sie brauchen, um ihre Verantwortung in pädagogisches Handeln umzusetzen, so ungewöhnlich die einzelnen Aktionen auch sein mögen. Sie können auch darauf vertrauen, dass die Schulleitung die Rahmenbedingungen der Arbeit (viele Stunden, auch fachfremde, in der eigenen Klasse, höchstmögliche personelle Kontinuität etc.) so flexibel gestaltet, dass individuellen Bedürfnissen der Kolleg/innen entsprochen wird, wenn die pädagogischen Grundbedingungen dadurch nicht verletzt werden.

Die acht Kollegen und Kolleginnen der Kollegialen Schulleitung übernehmen im jeweiligen Aufgabenbereich komplett die Verantwortung; sie können aber darauf vertrauen, dass in den wöchentlichen Sitzungen ein Konsens im Team zu allen wichtigen Fragen hergestellt und damit eine Rückendeckung für die Entscheidungen im jeweiligen Geschäftsbereich gegeben wird.

Wichtige inhaltliche und strukturelle Diskussionen werden in der Pädagogisch-Didaktischen Konferenz vorgenommen, deren Ergebnisse in der Gesamtkonferenz nur noch abgestimmt werden. Fragen der Unterrichtsverteilung werden in der Unterrichtsverteilungskonferenz beschlossen, Etatfragen in der Etatkonferenz.

Die Rolle des Schulleiters muss sich in dieses partizipative Spannungsfeld von Verantwortung und Vertrauen einordnen. Ich habe zwar die Gesamtverantwortung für alles, was an der Schule passiert; ich vertraue aber erst einmal allen Mitarbeiter/inne/n, dass sie in ihrem Bereich im Sinne des Schulprogramms in eigener Verantwortung gut arbeiten. Alle Mitarbeiter/innen können ihrerseits darauf vertrauen, dass ich ihre Arbeit immer dann bestärke und nach außen vertrete, wenn sie im Sinne der besten Entwicklung unserer Schüler/innen arbeiten. Sie können aber auch darauf vertrauen, dass ich sie kollegial darauf aufmerksam mache, wenn ich der Meinung bin, dass dies nicht der Fall ist.

Alle Mitglieder der Schule können darauf vertrauen, dass der Schulleiter nahezu alle Prozesse und Diskussionen der Schule kennt, sie so coacht, dass sie in das Gesamtkonzept passen und eine positive Entwicklung für die Zukunft der Schule fördern. Dass dies nicht konfliktfrei geht, ist selbstverständlich. Aber die Art der Lösung von Konflikten ist wieder Vorbild für die Lösung der Konflikte in den Klassen und den Lehrerteams.

Es wird schon in dieser gerafften Darstellung deutlich, dass an unserer Schule ein hohes Maß an Partizipation verwirklicht ist. Dies hat eine hohe Identifikation mit der Schule, verbunden mit einem hohen Maß an Engagement und damit der Übernahme von Verantwortung im jeweiligen Zuständigkeitsbereich zur Folge (das gilt genauso für Hausmeister, Sekretariate, Mensa, Sozialpädagoge/innen, Schulassistenten etc.). Alle Mitglieder der Schulgemeinde erleben, dass sie ihre Schule mitgestalten können, dass sie Verantwortung tragen, dass nichts „von oben“ durchregiert wird. Diese Erfahrungen wirken sich auf die Rolle der Erwachsenen gegenüber den Schüler/innen aus, auch hier wird nicht „durchunterrichtet“. Die Verantwortung für den eigenen Lernprozess wird jedem einzelnen Schüler und jeder einzelnen Schülerin übertragen, bei gleichzeitiger Zusicherung von Sicherheit in der Tischgruppe und Hilfe durch Mitschüler/innen und Lehrer/innen. Unser Krankenstand ist vergleichsweise niedrig, Pensionierungen erfolgen in der Regel termingerecht, auch nach der Pensionierung beteiligen sich die Kolleg/innen am Schulleben, helfen aus, wenn es „brennt“, fahren mit auf Klassenfahrten, vertreten in Krankheitsfällen.

Dieses hohe Maß an Partizipation hat Auswirkungen auf Unterrichtsinhalte und auf das Menschenbild der Schule. Wenn jeder einerseits Verantwortung in seinem Bereich übernehmen muss und andererseits die Gestaltungsmöglichkeiten und Hilfen erhält, die für diesen Bereich wichtig sind, dann kann es z.B. der Mathematiklehrerin nicht egal sein, dass ein Schüler den Sinn ihrer Aufgaben nicht versteht, dann kann es dem Hausmeister – auch noch nach 16.00 Uhr – nicht egal sein, wenn eine Schülerin zweifelt, weil sie ein wichtiges Buch in ihrem Spind gelassen, den Schlüssel dazu aber zu Hause vergessen hat, dann kann es der Sekretärin nicht egal sein, wenn sie auf dem Weg zu ihrem Auto Eltern begegnet, die noch ein Formular brauchen, dann kann es den Sozialpädagogen nicht egal sein, wenn eine Schülerin in der Mittagspause traurig in einer Ecke sitzt, dann kann es dem Koch nicht egal sein, wenn der „Schweineeimer“ an einem Tag besonders voll ist, dann kann es dem Schulleiter nicht egal sein, wenn irgend jemand an seiner Schule sich nicht wohlfühlt.

Ein solches Konzept entsprach schon immer meinem Menschenbild, meiner Vorstellung von Schule; insofern bin ich angekommen. Die Idee der Schule stimmt – das honorieren jährlich die 350 Anmeldungen für 180 Plätze, der Ruf nach einer zweiten IGS in Göttingen; das wird durch alle harten Fakten bestätigt, die man im Hinblick auf die Schule erheben kann.

Die Arbeit im System Schule ist aber nur die eine, anstrengende, aber äußerst befriedigende Seite der Arbeit eines Schulleiters.

4. Der Schulleiter als Schnittstelle zwischen partizipativen und hierarchischen Strukturen

So partizipativ eine Schule auch aufgebaut sein mag, ein/e Schulleiter/in agiert immer auch als Schnittstelle zu den hierarchischen Strukturen von Landesschulbehörde und Kultusministerium. Auch hier gibt es viele Mitarbeiter/innen, die auf Partizipation setzen, weil sie wissen, dass nur dann etwas erfolgreich durchgesetzt werden kann, wenn es auf Akzeptanz bei denen stößt, die direkt betroffen sind. Doch leider sind diese Bündnispartner/innen oft ihrerseits in eine Struktur eingespannt, die genau das Gegenteil vorlebt und honoriert. Ineffektiv, anachronistisch und unter qualitativen Gesichtspunkten schädlich.

An dieser Schnittstelle müssen viele massiv in die Schulqualität eingreifende Fragen geklärt werden: Stellenausschreibungen, Unterrichtsversorgung, Feuerwehrverträge, Versetzungen, Beförderungen, Bewerbungen, Teilzeitanträge, Budgetierung von Ganztagsstunden, Beurteilungen, Integrationsklassen, Presseanfragen, Schulgesetzänderungen, Statistiken, zentrale Überprüfungen, Etats für Fortbildungen, Reisekosten und Schulbücher, Rahmenrichtlinien, Fortbildungen, Inspektionen, Aufnahmeregelungen etc.

In den letzten Jahren sind im Zuge der „Eigenverantwortlichen Schule“ eine ganze Reihe von Aufgaben auf die Schulleiter/innen übertragen worden, die die Mittelbehörden entlasten, dadurch aber zu einer erheblichen Mehrbelastung bei den Schulleitungen führen. Mehr Gestaltungsspielräume habe ich unter dem Strich nicht erhalten. Sie sind bislang für mich nur in einem einzigen Punkt erweitert worden: Ich kann nun bei Bewerbungen um Funktionsstellen bis A14 selbst auswählen – nicht unbedingt eine Stärkung meiner Rolle im Kollegium.

5. Kaum Qualitätssteigerung durch die Eigenverantwortliche Schule

Eine Qualitätssteigerung ist mit Einführung der Eigenverantwortlichen Schule nicht eingetreten. Im Gegenteil. Für dringend notwendige schulische Aufgaben habe ich kaum noch Zeit, weil ich mich mit Aufgaben beschäftigen muss, die mir früher von der Landesschulbehörde abgenommen wurden. Konkret: Ich musste in der Zeit zwischen dem 15.04. und dem 30.05.2009 insgesamt vier dienstliche Beurteilungsvorgänge durchführen (Gespräche zum Amt, Unterrichtsbesichtigungen, Konferenzleitungen, dienstliche Gutachten, Auswahlentscheidungen), Versetzungen organisieren und vier Einstellungsverfahren mit ca. zwanzig Kandidat/inn/en abschließen. Nebenbei sind noch Feuerwehrverträge und andere Notmaßnahmen zur Unterrichtsversorgung wie die Verpflichtung von Senior/inn/en, die Auswahl von Referendar/inn/en, die Gespräche mit Kolleg/inn/en, die Teilzeit beantragt haben, die Einstellung von Student/inn/en und Anderen zu managen. Gleichzeitig laufen mit der Stadt Etatgespräche, Planungen notwendiger Baumaßnahmen, die Revision des Computerkonzeptes, Ausgaben im Rahmen des Konjunkturpaketes II. Turnusmäßig finden die Informationen der Viertklässler/innen, die Anmeldungen, die Widerspruchsbescheide, das Abitur, die zentralen Überprüfungen statt.

Schön, aber trotzdem zeitaufwendig: In der Region Göttingen soll eine zweite IGS eingerichtet werden; selbstverständlich sollten wir die Betreuung der Startphase (Mai bis Juni) begleiten, inklusive der Versetzung von Kolleg/inn/en an die neue Schule.

Die Pläne der Landesregierung, auch an Integrierten Gesamtschulen das Abitur nach 12 Jahren einzuführen, stellen zudem noch das gesamte Schulkonzept in Frage. Wir sollen auf nicht näher erklärte Weise erkennen, welche Schüler/innen mehr Unterricht erhalten sollen, weil sie auf das Abitur zusteuern. Wir können und wollen das nicht. Eltern- und Schülerproteste, Pressearbeit.

Ich kann verstehen, warum viele Schulleiterposten unbesetzt sind. Insbesondere an kleineren Schulen, an denen die Schulleiter/innen noch eine hohe Unterrichtsverpflichtung haben, ist diese Arbeit kaum zu schaffen.

Ohne es gelernt zu haben, bin ich auf der einen Seite Verwaltungschef eines mittleren Betriebes mit gut 4.000 „Kunden“, mit 200 Erwachsenen, mit Hausmeisterei, Mensa, Sekretariaten, Werkstätten, Personalrat, Frauenbeauftragter, Sicherheitsausschuss, Beratungsteams, Schüler- und Elternvertretung, Schulvorstand und vorgesetzten Behörden, deren Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten nicht den Erfordernissen meines „Betriebes“ angepasst sind. So ist die Aufteilung der Kompetenzen in Landes- und Kommunalaufgaben anachronistisch und kontraproduktiv.

- Das Kultusministerium schreibt die Arbeit mit Computern vor, die Stadt stellt die Hardware, doch niemand fühlt sich für die Wartung der PCs verantwortlich.
- Die Landesschulbehörde schreibt die Anmeldetermine für die neuen 5. Klassen vor, Schule und Stadt müssen die Fehlplanungen ausbaden, wenn die 300 abzulehnenden Schülerinnen und Schüler in wenigen Tagen auf die anderen Schulen verteilt werden müssen.
- Die Oberstufenkurse werden immer größer, die Stadt kann das Raumangebot nicht so anpassen, dass pädagogisch sinnvolle Lernumgebungen angeboten werden können.
- Stadt und Landkreis wollen angesichts der Strukturveränderungen von Schule mehrere Gesamtschulen errichten, scheitern aber an den Vorgaben des Landes.

Diese Liste ließe sich beliebig verlängern.

Trotz all dieser Unstimmigkeiten muss ich persönliche Bezüge in diese Strukturen hinein aufbauen, die es ermöglichen, Entscheidungen so mit zu beeinflussen, dass schulische Arbeit möglich bleibt. Die von mir ausgehandelten Ergebnisse sind dann Grundlage für schulische Entscheidungen, die seit Jahren schon dadurch geprägt sind, angesichts immer schlechterer Rahmenbedingungen so gerade eben noch die Eckpunkte unserer Schulphilosophie zu retten, als Reformschule zu überleben. Dabei zählen in der Diskussion mit den Behörden kaum noch pädagogische Erwägungen. Die Statistik, die immer wieder der Kassenlage angepasst wird, beherrscht sämtliche Entscheidungen. Obwohl wir in allen Lerngruppen mit der Höchstzahl der Schüler/innen arbeiten, müssen wir Lehrerstunden für ein halbes Jahr abgeben, weil wir um 1% besser versorgt sind als die vorgegebene Linie von 98%. Dabei werden wir statistisch genauso behandelt wie andere Schulen, die mit erheblich kleineren Klassen agieren können. An unserer und der aufnehmenden Schule wird es nun innerhalb eines halben Schuljahres Lehrerwechsel für mehrere Lerngruppen geben.

Wissend, dass gute Schule nur dann erfolgreich sein kann, wenn Lehrer/innen Zeit für ihre Schüler/innen haben, muss ich der Schulöffentlichkeit Zahlen präsentieren, die genau das Gegenteil bedeuten. In den 35 Jahren seit unserer Gründung ist die Zeit, die ein Lehrer für einen Schüler hat, von 2,2 auf brutto 1,5 Lehrerstunden pro Schüler/in herabgesetzt worden. Davon gehen dann noch Krankheitszeiten und die unter 100% liegende Unterrichtsversorgung ab. Es lässt sich leicht ausrechnen, wie wenig Zeit unsere Kolleg/inn/en für ihre Schüler/innen haben, wenn wir

als Ganztagschule von einer zu betreuenden Schulzeit unserer Schüler/innen von 37 Stunden pro Woche ausgehen. Brutto kämen wir in den Klassen der Sekundarstufe I bei 30 Schüler/inne/n pro Klasse gerade so hin; rechnet man aber die Sekundarstufe II mit erheblich kleineren Kursen dazu, dann wird deutlich, dass meine Aufgabe zu einem großen Teil darin besteht, mit meinem Schulleitungsteam den Mangel zu verwalten, kreative Lösungen zu finden, eine nicht mehr zu rechtfertigende Personalsituation mit unserem Schulprogramm in Einklang zu bringen. Dies gelingt immer weniger, geht immer mehr zu Lasten der Kolleg/inn/en, die nicht nur mehr Arbeit mit jedem Schüler bzw. jeder Schülerin in immer weniger Stunden zu leisten haben, sondern die auch durch zusätzliche, pädagogisch nicht mehr zu rechtfertigende Auflagen von Landesschulbehörde und Kultusministerium belastet werden. Ich nenne hier beispielhaft nur die zentralen Überprüfungen in den Jahrgängen 8 und 10, in denen Tausende von Seiten Papier kopiert, Lösungen korrigiert und die Ergebnisse in die Datenbank des Kultusministeriums eingegeben werden müssen. Ein typisches Beispiel für öffentlichkeitswirksame politische Reaktionen auf PISA, die aber keinen oder sogar einen negativen Einfluss auf die tägliche Unterrichtsqualität haben.

6. Auftrag nach innen

Da ich auf diese Rahmenbedingungen keinen Einfluss nehmen kann, kann ich lediglich schulintern dafür sorgen, dass ich sie so interpretiere, dass der Druck von oben nicht 1:1 an Kolleg/inn/en und Schüler/innen weitergegeben wird. Dies ist Ausdruck einer für einen Schulleiter wichtigen Haltung: Die Verantwortung für meine Schule macht es notwendig, dass ich alle Spielräume im Sinne einer erfolgreichen Arbeit kreativ ausnutzen und dafür die Verantwortung übernehmen muss. Dies ist der Ausgangspunkt der oben erwähnten Rolle des Schulleiters im Prozess der Umsteuerung.

Die Haltung, die ein/e Schulleiter/in einnimmt, prägt Schule in vielen Bereichen:

- die Einstellung, dass jede/r Mitarbeiter/in, jede/r Schüler/in und jedes Elternteil willkommenes Mitglied der Schulgemeinschaft ist, dass es keine Probleme und Anliegen gibt, die nicht wichtig genug sind, um gehört und gelöst zu werden;
- das Bedürfnis, jeden zu grüßen, dem er oder sie auf den Wegen durch die Schule begegnet;
- die Angewohnheit, auf dem Boden liegendes Papier selbst aufzuheben und nicht Schüler/innen dazu aufzufordern, die das natürlich auch nicht dahin geworfen haben;
- das Signal, für alle da zu sein, die Türen der Sekretariate und der Schulleitung bis auf wenige Ausnahmen von 7.00 bis 16.00 Uhr zu öffnen;
- das Verständnis von Schulleitung und Verwaltung als Dienstleistung.

Diese hier aufgezählten Beispiele reichen bei weitem nicht aus, um den Aspekt von Schulleitung zu beschreiben, der diesen Beruf so interessant, so anspruchsvoll und wichtig macht: die Aufgabe, der gesamten Schule eine leistungsorientierte und gleichzeitig jeden einzelnen Menschen mit seinen Möglichkeiten wertschätzende Haltung zu vermitteln.

7. Wie wünsche ich mir die Rolle des Schulleiters, der Schulleiterin in 10 Jahren?

Er¹ coacht die eigenverantwortlichen Teams seiner Schule. Er hat die Möglichkeit, pädagogische Schwerpunkte mit einer 110-prozentigen Unterrichtsversorgung umzusetzen. Er kann Lehrer/innen einstellen, aber auch in nicht-lehrende Tätigkeiten umleiten oder entlassen. Er verhandelt mit den Behörden über selbst zu verwaltende Personal- und Sachbudgets. Er hat eine Assistenz zur Verfügung, die die reinen Verwaltungsaspekte bearbeitet. Dadurch hat er Zeit, sich viel stärker in inner-schulische Prozesse einzubringen. Die übergeordneten Behörden in Kommunen und Land haben ihre Kompetenzen sachgerecht harmonisiert und verstehen sich als Dienstleister der Schulen. Schule kann ihre Organisation auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten von Schülerinnen und Schülern auf der einen und von Gesellschaft auf der anderen Seite ausrichten, ohne dass ideologische Denkschranken bei der Konstruktion einer wirklich verantwortlichen Schulstruktur dazwischenstehen. Der Schulleiter kann darauf vertrauen, dass diese partizipative Struktur Bestand hat und nicht bei jedem Regierungswechsel wieder verändert wird.

Wenn dann noch eine praxisgerechte Ausbildung von Schulleiter/inne/n dazukäme, dann könnte es sein, dass nicht mehr so viele Schulleiterposten unbesetzt bleiben.

Wolfgang Vogelsaenger, geb. 1952, seit 2002 Schulleiter der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule in Göttingen

Anschrift: Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule, Schulweg 22,
37083 Göttingen
E-Mail: wolfgang.vogelsaenger@web.de

1 Um der besseren Lesbarkeit willen wird in diesem Absatz nur die männliche Form verwendet.