



*Von der Kollegin
zur Managerin*

Von Birgitta M. Schulte

Deutsche Bildungspolitik propagiert die „selbstständige Schule“. Coaching kann Schulleiterinnen und Schulleitern helfen, die ungewohnte Managerrolle zu übernehmen.

Rudolf-Koch-Schule in Offenbach. Es klingelt zur zweiten Pause. Schulleiterin Christiane Rogler springt auf. Die Direktorin eines Gymnasiums hat zwei Prinzipien, mindestens zwei. In der ersten Pause will sie für die Schülerinnen und Schüler da sein, und deshalb geht sie durch die Flure auf den Hof. Die zweite Pause reserviert sie für die Lehrerinnen und Lehrer – im Lehrerzimmer. Das ist ihre Form, allen zu signalisieren: Ich bin da, wenn ihr mich braucht.

Nun also eilt sie Richtung Lehrerzimmer, doch schon auf der Treppe wird sie abgefangen: „Das Klassenbuch ist weg!“ „Die Eltern der 6a haben gegen Hausaufgaben protestiert!“ „Kann ich eine Fortbildung machen?“ „Passt Ihnen der Termin für die Fachkonferenz?“ „Was ist mit meinem BAT-Vertrag, haben Sie schon etwas vom Schulamt gehört?“ Eine Kollegin bittet um Zeit für ein Mitarbeitergespräch, der Nächste meldet den Ernstfall: Eine Schülerin ist schwanger. Christiane Rogler: „Wenn ich morgens zur Arbeit fahre, weiß ich nie, ob ich dieses Mal aufgebrachte Eltern oder die Polizei im Haus habe oder ob alles ruhig ist oder vielleicht ‚nur‘ die Sekretärin krank wurde.“

Vielfalt und Hektik sind das, was aus ihrer Sicht die Aufgabe, eine Schule zu leiten, schwer machen. Kaum ein Anwärter malt sich vorher aus, wie groß die Bandbreite ist. Wer da versucht, allen alles recht zu machen, ist schon nah am Scheitern. Ein Coaching kann helfen, zum Beispiel im Fall der Teenagerschwangerschaft nicht zwischen moralische Fronten zu geraten. Coaching vermag einer Schulleiterin, wie Menschen aus anderen Berufsgruppen auch, „Begleitung bei Freud und Leid im Beruf“ zu bieten.

„Schulleiterin zu sein ist eine der einsamsten Positionen im Schulsystem“, sagt Ingrid Kaiser, die lange Schulleitungsmitglied der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden war. Sie stand nicht als Erste an der Spitze, weiß aber, „im Konfliktfall ist immer nur die gefragt“. Eine Schulleiterin muss nicht alle Einzelheiten des Unterrichts kennen, aber sie muss Auskunft geben können, wenn das Kultusministerium kritisch anfragt. Oder wenn Eltern intervenieren. Wer kurz davor steht, ein Gericht anzurufen, der will nur die Schulleiterin sprechen. Sie trifft Entscheidungen – zum Beispiel über Neuzugänge im Kollegium. Und für einige mag es dann doch die falsche Entscheidung sein.

Wer eine Schulleitung übernimmt, kann sich der mitmenschlichen Gemeinsamkeit im Kollegium nicht mehr sicher sein. Vielen Schulleiterinnen und Schulleitern macht

das etwas aus. Leicht passiert ihnen, dass sie sich schuldig fühlen. Sie persönlich haben etwas falsch gemacht, wenn die Entscheidung angegriffen wird. Auch hier kann Coaching helfen. Zum Beispiel zu unterscheiden: Wann handle ich aus meiner Person heraus, wann handle ich in meiner Rolle als Leiterin? Die Entscheidung traf die Schulleiterin im Auftrag ihres Dienstherrn, nicht die Tochter ihres Vaters, nicht die geliebte Gattin und eben auch nicht die Kollegin.

Warum fällt diese Rollenklärung so schwer? Im Kollegium ist Kollegialität ein hoher Wert. Lehrerinnen und Lehrer bilden ein Wir, ein verfilztes zuweilen, manchmal ein brüchiges; das Ideal aber, das alle teilen, ist Kooperation und Demokratie. Sie, die Beamten des Obrigkeitsstaates, haben es sich in den 1970er Jahren erkämpft, zu Emanzipation und Mündigkeit erziehen zu dürfen. Sie sind sehr empfindlich gegenüber dem, was sie für einen autoritären Führungsstil oder für Machthunger halten. Schulleiterinnen und Schulleiter sind bis zu ihrer Amtseinführung selbst Teil des Kollegiums gewesen. Sie sind im selben Geist sozialisiert, sie tragen das Ideal mit; Anweisungen zu geben liegt ihnen oft fern.

Auf jeden Fall werden sie vorher „dialogisch interagiert“ haben, versucht haben, im Gespräch eine Lösung zu finden, „mit der wir alle zufrieden sind“. So jedenfalls antworteten angehende Schulleiterinnen und Schulleiter bei einer Befragung im Jahr 2006 (Kranz, Tanja: Das Führungsverständnis angehender Schulleiterinnen und Schulleiter. Books on Demand 2007). Bis eben noch erhielt jene Person das Amt, die eine gute Lehrkraft war, pädagogische Fähigkeiten gaben den Ausschlag. Und so fühlten und fühlen sich Rektorinnen und Direktoren meist noch als „primus inter pares“, als Erste unter Gleichen. Die Schule aber beginnt sich zu verändern. Schulen sollen – im staatlich verantworteten Rahmen – eigenständig werden. „Selbstständige Schule“ oder „Eigenverantwortliche Schule“ heißen die Schlagworte. Damit verändert sich die Rolle der Schulleiter und Schulleiterinnen vom „pädagogischen Buchhalter zum pädagogischen Unternehmer“ (Heinz S. Rosenbusch: Organisationspädagogik der Schule. Luchterhand, München/Neuwied 2005, S. 81). Die meisten spüren wenig Freiraum. „Es ist sehr wenig, was der Schulleiter selbst darf“, lautet eine der Antworten aus der Befragung von 2006.

Das ist eine realistische Sicht. Budgetverantwortung und Personalhoheit werden neuerdings zugestanden, aber verglichen mit anderen Ländern haben Schulleiter und Schulleiterinnen in Deutschland wenig Handlungsspielraum. Sie schreiben die Stelle aus, haben Mitspracherecht bei der Einstellungsentscheidung. Verantwortung und Aufsicht aber verbleiben beim Dienstherrn – eine typische Sandwich-Position. Beim Personal wie an vielen anderen Stellen: Eine Schulleiterin, ein Schulleiter steht vor kaum aufzulösenden Widersprüchen.

Amtsinhaber versprechen sich von einem Coaching häufig „Rollenklärung“. Sie wollen erkennen, wo die Lehrerrolle endet und die Führungsaufgabe beginnt. Wenn auch „Führung“ als Rollenbündel begriffen wird, dann lässt sich klären, was oft diffus als Druck und Ohnmacht empfunden

rechtlichen Gründen zum Beispiel – wahrnehmen muss, andere aber abgeben kann oder sogar abgeben sollte. Zum Beispiel, wenn sich Gefühle der Ohnmacht und der Einsamkeit zum Leidensdruck verdichten. Wie leicht verbündet sich ein Kollegium oder ein Teil des Kollegiums gegen den oder die

Interpersonale Rollen	Informationale Rollen	Entscheidungsrollen
Repräsentant/ <i>Repräsentator</i> / Galionsfigur	Radarschirm/ <i>Beobachter</i>	Innovator/ <i>Unternehmer</i>
Vorgesetzter/ <i>Führer</i>	Sender/ <i>Verteiler</i>	Störungsregler
Vernetzer/ Liaison („ <i>Verbindungsoffizier</i> “)	Sprecher	Ressourcenverteiler
		Verhandler

Abb.: Die zehn Rollen des Managers. Nach Henry Mintzberg und Heinz Rosenbusch.

wird. Astrid Schreyögg, Coach, Psychotherapeutin und Buchautorin, empfiehlt, die zehn Rollen des Managementtheoretikers Henry Mintzberg als Modellvorstellung heranzuziehen (Abb.).

Im Coaching kommt es darauf an, im ersten Schritt die vielen Rollen aufzuzeigen und zu benennen, von welchen *Sendern* sie kommen. Rollen sind Erwartungen an eine Person. Sie können in Widerspruch geraten mit der Person, dem Selbstbild der Schulleiterin und ihren Werten, und das erzeugt einen Konflikt. Von der Führungskraft wird manchmal eine harte Linie erwartet, die sie mit ihrem Gewissen nicht vereinbaren kann und will. Auch Konflikte des Senders können den Schulleiter quälen. Wenn das Kultusministerium „Innovation“ erwartet und gleichzeitig auf die Einhaltung von Standards und Vorschriften pocht, dann ist das ein Widerspruch, der zwangsläufig zum Problem werden muss. Ein Schulleiter kann die Ansprüche bewältigen, wenn er weiß, dass dieser Widerspruch von außen kommt.

Die Erwartungen verschiedener Sender können in einer Angelegenheit auch konkurrieren, etwa wenn Schüler Geduld erwarten und Eltern hartes Durchgreifen. Aushalten lässt sich der Konflikt besser, wenn man die Ursache durchschaut. Zuweilen geht das eigene Kind der Schulleiterin in dieselbe Schule, dann ist der Inter-Rollen-Konflikt unvermeidbar. Im Coaching lassen sich die verschiedenen Rollen in der eigenen Person, wie die der Mutter und der Direktorin, anschauen. Das bringt Klärung, die Rollenüberlastung lässt sich vermeiden.

Im zweiten Schritt kann, wie Astrid Schreyögg betont, aufgezeigt werden, dass ein Schulleiter bestimmte Rollen – aus

„da oben“. Sichtbar oder besser hörbar wird das vielleicht, wenn ein Kollege brüllt, sich lautstark über seinen Stundenplan beschwert. Wenn der ein „Leithund“ ist, beeinflusst er andere. Hier gilt es, die Wahrnehmung zu sensibilisieren, ungewöhnliche Allianzen zu registrieren. Man muss versuchen, zu erkennen, was sich an kleinen Bewegungen vollzieht, wer mit wem hinter vorgehaltener Hand redet. Der Schulleiter muss die Rolle des Beobachters einnehmen. Wenn einer brüllt, hilft es, gewissermaßen durch die systemische Brille das gesamte Kollegium zu sehen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind darauf angewiesen, die Meinungen und Positionen, die subjektiven Deutungen ihrer Lehrkräfte zu kennen, wenn sie Zustimmung zu ihren Entscheidungen finden wollen. Die Rolle des „Beobachters“ oder eines „Radarschirms“ muss der Amtsinhaber aber nicht selbst einnehmen. Er kann sie delegieren, die Mikropolitik kann man sich erzählen lassen.

Die Rolle des Senders und die des Sprechers zu akzentuieren und voneinander zu unterscheiden, ist sicherlich sinnvoll, meint Astrid Schreyögg. Steht eine externe Evaluation ins Haus, verantwortet der Schulleiter das nicht selbst, er gibt als „Sender“ eben nur die Information aus dem Kultusministerium kund. Der Ärger über diese Kontrolle kann sich dann nicht gegen ihn wenden. Umgekehrt hat er als Sprecher der eigenen Institution sehr genau die Interessen der Schule zu wahren, wenn er über Erfolge oder Schwierigkeiten informiert. „Eine Schulleiterin muss in der Argumentation gegenüber der Behörde unglaublich klar sein“, ist die Erfahrung von Ingrid Kaiser in Wiesbaden. Dabei lässt sich auch „Politik machen“. Astrid Schreyögg nennt das „Führung von unten“. Coaching kann dabei helfen, indem mögliche Interaktionen genau analysiert und Handlungs-

muster durch Rollenspiele ausprobiert werden. Coaching vermag Autoritätsprobleme gegenüber dem Schulaufsichtsbeamten sichtbar zu machen und zu bearbeiten. Astrid Schreyögg empfiehlt zum Beispiel Rollenspiele, wenn die Rolle des „Repräsentanten“ mit einem verinnerlichten „Zwang zur Bescheidenheit“ kollidiert.

Das einer Führungstheorie der Wirtschaft entnommene Rollenmodell ist also durchaus nützlich, wenn es auf die Leitungssituation in der Schule übertragen wird. Allerdings unterscheidet sich Führung in der Schule von Führung in der Wirtschaft. Heinz S. Rosenbusch, emeritierter Professor in Bamberg, hat sich viele Jahre mit Fragen der Schulaufsicht und der Leitung von Schulen beschäftigt. Dort gehe es anders als in Wirtschaftsunternehmen in erster Linie um Menschen. Deshalb müssten pädagogische Überlegungen vor und über allen anderen Prämissen stehen. Die Ziele der Schule sind Erziehung und Unterricht, sie stehen im Zentrum des Handelns.

Daran müssen sich auch Verwaltung und Administration messen lassen, die ebenfalls zum Aufgabenfeld der Schulleitung gehören. Heinz S. Rosenbusch hat daher die Liste der Mintzbergschen Rollen um zwei typisch schulische erweitert – um die Rolle des *Administrators* und die Rolle als *Vorbild*. Administration ist etwas anderes als Führung oder Management. Coaching kann zeigen, dass die Rolle des *Administrators* nicht von der Schulleiterin oder vom Schulleiter selbst ausgeführt werden muss. Auch bei der Rolle als *Vorbild* geht es um das Spezifische der Schule. Wenn ein Schulleiter stets als erster die Schule verlässt, um Tennis zu spielen, von den Lehrerinnen und Lehrern aber verlangt, zusätzliche Aufgaben freiwillig zu übernehmen, dann werden sie das nicht tun. Für die Ziele der Organisation Schule müs-

sen Schulleiterinnen und Schulleiter als Vorbild vorangehen, meint Heinz S. Rosenbusch. Er spricht von „Organisationspädagogik“: Die Schule als Modell dessen, wozu sie erzieht.

In jüngster Zeit scheinen Schulleiterinnen und Schulleiter vor allem in der Rolle des „Störungsreglers“ gefragt. Seit PISA und der Einführung der Bildungsstandards sollen die Lehrkräfte ständig Vergleichsarbeiten, Lernstandserhebungen oder zentrale Abschlussprüfungen durchführen. Neben der Einführung des Turbo-Abiturs G8 und der Ganztagschule, neben einem beständig zunehmenden Verwaltungsaufwand bei noch immer sehr hohen Schülerzahlen erscheinen inhaltliche Aufgaben wie „Demokratie lernen und leben“ oder Gesundheitsprävention als unbezwingbare Berge.

Der Druck auf die einzelne Schule, die zudem noch autonom und eigenverantwortlich ihr Profil schärfen soll, ist so groß, dass die Konflikte im Innern explodieren. „Wenn Konfliktsituationen sehr bedrängend sind“, sagt Schulleiterin Christiane Rogler in Offenbach, „dann wünsche ich mir Coaching. Damit ich besser sehe, was ist hausgemacht und kommt von mir individuell und was liegt im System.“



Birgitta M. Schulte, Journalistin in Frankfurt am Main, ist als Coach beim Amt für Lehrerbildung Hessen akkreditiert. Ihr Bericht basiert auf ihrer wissenschaftlichen Arbeit an der Universität Bielefeld im Rahmen eines Master-Studiums.
