

## Schulmanagement als Gesellschaftsaufgabe

„ 'Schulmanagement' ist ein Reizwort, das zunächst erschrecken mag; denn gerade die besten Pädagogen und Bildungspolitiker könnten einwenden, daß man zwar einen Betrieb, eine Partei und vielleicht auch einen Kongreß ‚managen‘ sollte, aber nicht die Schule oder gar die Bildung. ‚Management‘ erscheint aus dieser Sicht als bares Gegenteil zur eigentlichen Aufgabe der Schule.“ (Herbert Frommberger im Leitartikel zur ersten Ausgabe „schulmanagement“ 1970)

„Es besteht Übereinstimmung darüber, daß der Verwaltungsbetrieb der Schule einer Rationalisierung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten dringend bedarf (Stichwort: Schulmanagement), um die Effektivität der Lehrerleistung zu steigern, den Lehrer von unterrichtsfremden Tätigkeiten zu entlasten, den Schulleiter seiner pädagogischen Aufgabe zurückzugeben. Die Technik wird mehr als bisher in die Verwaltungsbereiche der Schule einziehen müssen...“

1976 wurde in das völlig überarbeitete Standardwerk des Deutschen Schulrechts von Hans Heckel und Paul Seipp (1. Aufl. 1957) von den Verfassern erstmalig ein Abschnitt „Rationalisierung und Schulmanagement“ aufgenommen, aus dem dieses zweite Zitat stammt. Die Technik ist inzwischen in der Schule weithin eingezogen; das sieht man zum Beispiel an den großen Planungstafeln oder am Formularwesen. Das allein ist aber noch nicht Schulmanagement.

### Die Aufgabe des Schulmanagements

Unser Thema hat eine abstrakte Seite. Dabei geht es um Theorie, speziell um Führungstheorie, und um Denkmodelle, um die Überlegung also: Was wird gedacht, bevor Schule „organisiert“ wird? Das Schulmanagement hat Ziele; Ziele sind Vorstellungen, Gedanken.

Unser Thema hat auch die konkrete Seite. Dabei geht es um die Praxis des Schulalltags, speziell um Führungstechniken. Das Schulmanagement hat es mit Situationen zu tun, mit Menschen also, die sich so oder so verhalten, weil sie eigenen oder fremden Impulsen folgen.

Dienstaufsicht des Schulleiters über ein Kollegium ist beispielsweise solch ein Denkmodell, eine Führungstheorie. Der Unterrichtsbesuch eines Schulleiters bei einem Lehrer ist das dazugehörige konkrete Handlungsmodell. - Oder:

Einem Denkmodell „Schulmanagement durch ' Zielvereinbarung" entspricht das Handlungsmodell „Zielsetzungsgespräch" des Rektors mit einem Lehrer über die Frage: Welchem Ziel dient die Information der Lehrer einer Klasse über ein Elterngespräch, das einer der Lehrer geführt hat? Heißt das Ziel: besseres Verständnis für Leistungsschwächen des Schülers aufgrund dessen augenblicklicher Spannungen mit seinem Vater? Oder heißt das Ziel: Kontakte zu den Mitschülern fördern, weil eine Freundschaft in die Brüche ging?

Denkmodelle und Handlungsmodelle sind im Schulmanagement eng aufeinander bezogen, ja, voneinander abhängig, wie auch sonst Denken und Handeln irgendwie zusammengehören. Daraus folgt, daß die Denk- und Handlungsmodelle von/im Schulmanagement mittelbar auch Einfluß auf Einstellung und Verhalten in anderen gesellschaftlichen Bereichen ausüben.

In Anlehnung an Herbert Marcuse wollen wir sagen: Wenn sich die Menschen ändern, dann ändern sich auch die Institutionen; oder besser umgekehrt: wenn sich die Institutionen ändern sollen, dann müssen sich die Menschen ändern. Dieser Zusammenhang ist immer wieder zu untersuchen.

Die Sensibilität für Führung, Organisation, Planung und für formale Strukturaspekte wie Stellenbesetzung, Weisung, Kontrolle, Information ist gewachsen; und was wir für die Schule sagten, gilt auch für zahlreiche andere Bildungsinstitutionen.

Aus dieser Sensibilität und dem häufig folgenden Leidensdruck entspringt auch die Forderung nach Professionalisierung von Schulleitung und Schulorganisation. Es besteht ein großes Bedürfnis nach Fortbildung in Arbeits- und Führungstechniken, das seit langem von Schulleitern geäußert wurde. Daraufhin haben die Kultusbehörden aller deutschen Bundesländer in den letzten Jahren verstärkt direkt (oder indirekt über Institute) die Fortbildung der Schulleiter gefördert und entsprechende Angebote gemacht.

Das Aufgabenfeld des Schulleiters ist in den letzten Jahren immer umfangreicher, qualitativ anspruchsvoller und differenzierter geworden. Die Schulgesetze gestehen der Schulleitung heute einen erheblich größeren Ermessensspielraum als früher zu. Mehr Kompetenzen bedeuten aber auch mehr Verantwortung und zugleich höhere Anforderungen an die Führungs- und Organisationsfähigkeiten.<sup>1</sup>

Schließlich interessiert mehr und mehr auch die Eltern, nach welchen Grundsätzen ihre Schule geleitet wird, vielleicht noch nicht so stark wie in den Vereinigten Staaten, wo Eltern ihre Wünsche sogar auf die Lehr- und Lerninhalte beziehen können. Der Einfluß des Schulleiters auf das Schulklima

---

<sup>1</sup> Ministerium für Kultus und Sport (Hrsg.): Führung und Organisation (Seminarbegleiter für das Seminar I). Stuttgart 3. Aufl. 1983, S. 2

<sup>2</sup> Gisela Schmitz-Kahlmann: Management ante portas. In: schul-management 3/1973, S. 42

ist erheblich; das hat jeder, der Kinder hat, schon gespürt. („Wie der Herr, so's Geschirr“, das gilt auch für die Schule.)

Nicht zuletzt hat das alles auch einen ökonomischen Hintergrund: Ein erheblicher Teil der Landeshaushalte ist durch Schulen und Hochschulen festgelegt. Bildung und Ausbildung gehört zu den bedeutenden Aufgaben staatlicher Autorität. In der Bundesrepublik Deutschland wird der „Umsatz“ der rund 28000 Schulleiter mit annähernd 30 Milliarden Mark angegeben. Die Dienstleistungen der Schule werden an ca. 12 Millionen Schülern erbracht. Unser Thema hat also auch noch eine wirtschaftliche und eine persönliche Seite.

Das neue Stichwort „Schulmanagement“ trifft auch auf eine Fragestellung, die mit der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zusammenhängt: Wie wirkt und was bewirkt der Einsatz neuer Führungstechniken bei Lehrenden und Lernenden? Dienen sie nur einem vermeintlich besseren Funktionieren von Menschen und worauf zielt das Schulmanagement?

Es ist also wie der Unterricht den Zielen und Aufgaben der Schule verpflichtet. Wie soll ein Lehrer, der nur auf Anweisung hin handeln soll (das wäre ein altes Führungskonzept), anders unterrichten als durch Anweisungen an seine Schüler? Und wie soll ein Schüler, der nur auf Anweisung lernen gelernt hat, dort Eigeninitiative entwickeln und selbständig Verantwortung übernehmen können, wo ihm kein Lehrer mehr Aufträge erteilt?

Das Schulmanagement betrifft alles, was in der Schule vorgeht und nicht direkt Unterricht ist, diesen aber ermöglicht. Das ist viel! Dazu gehören u. a. Konferenzen, Gespräche, Entscheidungsprozesse usw.

Zentrale Bedeutung hat das Thema Menschenführung, denn wie ein Lehrer von seinem Schulleiter oder wie ein Rektor von seinen Lehrern geführt wird, hat mittelbar Auswirkungen auf die Art, wie der unterrichtende Lehrer mit seinen Schülern umgeht, und dieses wiederum hat Bedeutung für den Umgang der Schüler mit den Eltern und so können wir fortfahren bis hinein in gesellschaftliche Prozesse, die anscheinend mit der Schule gar nichts mehr zu tun haben. Könnte und müßte nicht gerade die Schule das Übungsfeld für Formen der Menschenführung sein, welche die Person des Einzelnen mit seinem charakteristischen Leistungswillen und Leistungsvermögen, aber auch seinen Schwächen ernst nimmt?

Nehmen wir das Beispiel Lehrerkonferenzen: Es wird beklagt, daß sie zu lange dauerten, nicht effektiv genug seien o. a.; Schulmanagement ist gefragt. Also: Weiß jeder Lehrer, der an der Konferenz teilnimmt, ob es sich um eine Informationskonferenz handelt oder um eine Problemlösungskonferenz oder um eine Entscheidungskonferenz? Oder ist es ein Durcheinander von dem allem? Der Konferenzleiter verhilft durch seine Vorbereitung und Führung (und Nachbereitung) seinem Kollegium zu dessen Willen. Er hat natürlich selbst auch Ziele und Aufgaben. Aber er leitet dazu

an, daß die Konferenz durchführbare Ziele findet, Planungen beschließt oder Kontrolle ausübt.

Der Schulleiter macht der Konferenz bewußt: Was soll erreicht werden? Was kann erreicht werden? Was will die Konferenz erreichen? - Was für die Lehrerkonferenz gilt und was sie durch ein gutes Schulmanagement lernen kann, gilt aber auch für jeden einzelnen in seinem Alltag. Er muß sich auch in Beruf, Freizeit, in Geldsachen usw. immer wieder einmal fragen: Was will ich? Was soll ich? Was kann ich?

Die Management-Lehren stammen ja ursprünglich aus dem Bereich der Wirtschaft und Industrie. Dort ist der rationelle Einsatz der Produktivfaktoren Arbeit, Kapital, Boden, Zeit, Technische Anlagen usw. ständige Aufgabe der Unternehmensführung, damit sich ein Unternehmen am Markt behaupten kann. Das ist in der Schule zwar grundsätzlich nicht anders, und doch sind dort recht viele, meist emotionale Widerstände spürbar, wenn man von Management redet. Dabei meint Management eigentlich nur die vernünftige Zuordnung von Arbeitszeit zu Arbeitsmitteln und Arbeitsschritten unter bestimmten Zielvorstellungen. Aber „Management ist ein Kontrastprogramm zu Verwaltung. Es verläuft nicht linear von oben nach unten, sondern im Regelkreis. Insofern ist es auf Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten angelegt..“<sup>2</sup>

Die Zeitschrift „schulmanagement“ ließ von Oktober 1983 bis April 84 von kompetenten Kursleitern bzw. leitenden Verwaltungsbeamten über die Schulleiter-Fortbildung berichten. Vertreter aller Bundesländer kamen zu Wort. Wenn man auch annehmen darf, daß den Selbstdarstellungen ein gutes Maß an „realer Utopie“ innewohnt, so läßt sich doch ein wichtiger Tatbestand ermitteln: In allen Berichten wird zwar der Fortbildungsbedarf betont, in kaum einem Bericht über die Fortbildungsmaßnahmen und über ihre Inhalte wird aber von einem systematischen neuen Grundgedanken ausgegangen. Eine problematische Ausnahme bildet nur die Einführung auf das psychologisch geführte Training der Gesprächsführung in Schleswig-Holstein.

## Gründe für unklare Konzeptionen im Schulmanagement

Für die teilweise noch recht unklaren Denkmodelle im Schulmanagement können historische Gründe, das große Gewicht juristischer Gesichtspunkte neben dem Management, die Unkenntnis neuer Management-Techniken bei den Schulleitern und Schulaufsichtsbeamten sowie Transfer-Schwierigkeiten gelten.

## Historische Gründe

Sie machen einen kurzen Rückblick erforderlich. Es wird in der Schulleiterfortbildung des öfteren von Führung gesprochen, aber eigene Führungsformen haben Schulen und auch Schulaufsichtsbehörden noch kaum entwickelt. Die Wurzeln heutiger Führungspraxis liegen im Absolutismus des 16. Jahrhunderts, als der Fürst von seinen Untertanen Gehorsam in allen Lebenslagen verlangte. Aus diesem Grunde richtete der preußische König (z. B. der Große Kurfürst, der „Soldatenkönig“ Friedrich Wilhelm I.) einen Staats- und Verwaltungsapparat nach militärischen Effizienz-Gesichtspunkten ein. Das Prinzip lautete: Befehl - Gehorsam. Wer selbst denkt, dem bedeutete man: „Räsonier Er nicht!“, also: Keine Diskussionen. Für die Untertanen ist es eine Ehre zu dienen; daher „beehrt“ man sich, zu grüßen oder auf etwas hinzuweisen. Die Organisation ist straff, Weisungsbefugnisse werden hierarchisch gegliedert, Pflichtenkataloge aufgestellt, die an die Aufgabenkataloge für Schulleiter in heutigen Schulgesetzen erinnern. Dem Fürsten stand es frei, jederzeit mit Anordnungen selbst in die „untersten“ Verwaltungsbereiche einzugreifen.

Im 19. Jahrhundert hat sich an der patriarchalischen Auffassung des absolutistischen Staates grundsätzlich kaum etwas geändert. Die Reformbestrebungen mit dem Gedanken der Selbstverwaltung (Freiherr von Stein) führten nicht zu einer Umschulung der Beamten; Steins Nachfolger Hardenberg hat die Bürokratie durch Hierarchisierung wieder klar auf den König bezogen und von ihm abhängig gesehen. Mit dem Edikt von 1812 wurde den „Kreisdirektoren“ umfassende Kompetenzen eingeräumt. Aber auch im Rechts- und Verfassungsbewußtsein tritt später an die Stelle des Monarchen nicht eine Volks-, sondern eine Staatssouveränität, die sich in Schulfragen bis heute in Deutschland erhalten hat (im Gegensatz z. B. zu Frankreich oder den USA). Der Beamte ist zwar nicht mehr persönlicher Fürstendiener, aber doch Staatsdiener.

Die Weimarer Republik zeigt noch ein ähnliches Bild: Das Reichsbeamtengesetz der Monarchie von 1907 blieb gültig, lediglich ergänzt durch eine Gehorsamspflicht gegenüber speziellen neuen Gesetzen. Das von der Verfassung geforderte Gesetz zur Neuordnung des Beamtenverhältnisses wurde nicht zuwege gebracht. - Der Nationalsozialismus brauchte nur an die Tradition anzuknüpfen.

Nach dem 2. Weltkrieg hat die Ausdehnung der staatlichen Leistungsverwaltung allenthalben eine personelle Verstärkung gebracht, aber zunächst noch keine grundsätzlichen Veränderungen der Führungstechniken. Das ist erst in jüngster Zeit durch die allerdings noch zaghafte Übernahme aus der Industrie geschehen. Wo modernes Management in der Schule versucht wird, ist es indessen weithin noch nicht vom geltenden Schulrecht abgesichert. Das führt in Konflikten zu Unsicherheiten.

## Juristische Gründe

Damit hängt auch der zweite Grund für das Fehlen eines einheitlichen Management-Konzeptes zusammen, nämlich das große Gewicht juristischer Gesichtspunkte. Mehr und mehr wurden von Eltern oder Schülern, auch Lehrern die Verwaltungsgerichte zur Durchsetzung ihrer Interessen angerufen. Das führte zu lausenden von Verordnungen und Erlassen, die zum Beispiel in Baden-Württemberg erst kürzlich radikal eingeschränkt wurden. Wir kennen ja den starken Einfluß juristischer „Rahmenrichtlinien“ auch aus anderen Bereichen, erkennen allerdings auch, wie wenig allein juristische Regelungen und Urteile das Leben interessanter machen oder Innovationen erschließen, eine gesellschaftliche Weiterentwicklung fördern, menschliche Beziehungen im Alltag der Schule vertiefen oder Freude am Lehren und Lernen hervorbringen.

Auch ein modernes Schulmanagement wird auf Rechtspflege und Rechtssicherheit nicht verzichten wollen. Aber wer sich ständig an Gerichtsurteilen orientieren muß, die durch Einzelfälle zustande kamen, dem vergeht schließlich die Lust am Auffinden neuer Wege zur Verbesserung der Schulorganisation.

Daher ist „von dem vielfach anzutreffenden Verhaltensmuster wegzukommen, aus Gründen der ‚Absicherung‘ bei einer Entscheidung als erstes die Frage der rechtlichen Zulässigkeit zu stellen. Der Schulleiter soll zuerst fragen: ‚Ist die Maßnahme pädagogisch sinnvoll?‘ und erst dann: ‚Ist sie rechtlich zulässig?‘“<sup>3</sup> Die Erfahrung zeigt in der Tat, „daß pädagogisch sinnvolle Entscheidungen in der Regel auch rechtlich zulässig sind.“<sup>4</sup>

Um einen neuen Denksatz geht es im Schulmanagement, und der ist anders als in der „Schulverwaltung“. Management nimmt um der Erreichung bestimmter Ziele willen Risiken in Kauf; Verwaltung zielt auf Stabilität des Vorhandenen. Beides muß sich nicht ausschließen; entscheidend ist aber, an welcher Stelle das Denken anfängt, denn auch davon hängen die Handlungsmodelle ab.

## Unkenntnis und Transferschwierigkeiten

Unkenntnis und Transfer-Schwierigkeiten sind keine Besonderheit der Schulverwaltung: Für Direktor Watanabe bedeutet das Führen des Hitachi-Werkes in Landsberg/Bayern „das Denken von unten fördern“.<sup>5</sup> Selten werden einfach Anordnungen erlassen, vieles wird den Mitarbeitern ausführlich erläutert, bereits bei der morgendlichen Konferenz in der Kantine. Die Frauen am Fließband loben die angenehme Atmosphäre. Natürlich wird

<sup>3</sup> Karl Tischer: Führungsseminare für Schulleiter. In: schul-management 5/1983, S. 17

<sup>4</sup> Karl Tischer, a.a.O.

<sup>5</sup> In: Der Spiegel vom 12.3.1984, S. 79-84

hart gearbeitet, bei einem eher bescheidenen Lohn von 9.90/Std. Konflikte gibt es kaum, allenfalls über die Qualität der Produkte; die einheimischen Manager hörten es mit Erstaunen; jahrelang waren sie nach Japan gereist, um dem Geheimnis des wirtschaftlichen Erfolges und den Tricks japanischer Führungskraft nachzuspüren; und nun kommt einer der erfolgreichsten Konzerne der Welt, investiert in einem Hochlohnland, erweitert die Mitarbeiterzahl 1984 auf 100, im nächsten Jahr auf 400 und führt in einer piekfeinen Werkshalle ohne Butterbrot Papier, Zigarettenkippen oder Zeitungsfetzen Menschen so, daß nicht nur die Arbeit Spaß macht, Harmonie und Loyalität herrschen, sondern Arbeitszeit und Freizeit in eine neue Balance geraten.

Wäre in einem Kultusministerium oder Oberschulamt denkbar, was in den Hochleistungs-Computerfirmen in Silikon-Valley, Californien/USA möglich ist: daß jeder Mitarbeiter - vom Hausmeister bis zum leitenden Techniker - den Chef jederzeit sprechen kann, weil die Tür zu dessen Arbeitszimmer buchstäblich offensteht. Jeder könnte, aber kaum einer macht's, weil er seine Ziele kennt, nach deren Verwirklichung er selbständig trachtet. Am Ende werden seine Ergebnisse, nicht die auf Stechkarten verzeichneten Arbeitszeiten kontrolliert. Wir sehen hier die Auswirkungen eines Führungskonzeptes, das sich von historischen Fesseln befreit hat und Ziele und Ergebnisse im Auge hat. Wie archaisch muten da Bemerkungen von Landesrechnungshöfen über die Anwesenheit von Lehrern in der Schule an. Zeit ist Inhalt, nicht formale Uhrzeit!

Blicken wir auf die Berichte über die Schulleiterfortbildung in „schulmanagement“ 5 und 6/1983 sowie 1 und 2/1984: In Baden-Württemberg heißen sie „Führungsseminare“; Führung ist in der Tat die Hauptaufgabe des Schulleiters. Für Rheinland-Pfalz werden drei Schwerpunkte genannt: Lehren - Führen - Verwalten. Das ist eine wichtige Reihenfolge. In Nordrhein-Westfalen heißt es „Schulverwaltungsausbildung“. Einen Innovationsversuch findet man im Saarland: hier gehen die Veranstalter von der Erkenntnis aus, „daß Fortbildung für Schulleitungsangehörige mehr und weitgehend etwas anderes ist als die Ausstattung mit Wissen in Schulrechts- und Schulverwaltungsfragen...“

Der Fachbereich „ Schulorganisation/Schulverwaltung/Schulmanagement“ im Hessischen Institut für Lehrerfortbildung (HILF) macht schon in seinem Titel den Kompromiß deutlich; in seiner Bezeichnung werden zwei Denkmodelle von Schulleitung miteinander in Verbindung gebracht, die zueinander in Spannung stehen: Organisation und Verwaltung haben ihre Wurzeln im Absolutismus - Management hingegen stammt aus gewinnorientierten Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen.

Das Institut setzte 1978 bei der Entwicklung eines Lehrgangskonzeptes bei einem „Curriculum: Schulverwaltung“ ein. Sieht man auf die Inhalte, dann fällt ein Kapitel „Schule und Recht“ auf. So denkt aber kein Unternehmer, auch kein Manager. Er will etwas gewinnen, nicht Verfassung oder Recht bedenken. Noch deutlicher werden die Spannungen bei den Inhalten der Kursprogramme, wo wieder zwei Denkmodelle miteinander konkurrieren: Da stehen nebeneinander Planungs- und Entscheidungstechniken (Management) und Aktenplan, Versetzungs- und Prüfungsrecht (Verwaltung). Schulrechtliche Fragen und Probleme sollen „ausreichend“ berücksichtigt werden, aber nicht vorherrschen.

### Denkmodelle im Vergleich

Um ein Unternehmen möglichst effektiv zu leiten, wurden mehrere Konzepte entwickelt, meist in den USA. Dabei geht man fast immer von einem Grundgedanken aus. Wir kennen u.a. die Führung durch die Regelung von Ausnahmen, durch die Delegation von Verantwortung, durch die Festlegung von Verfahrensrichtlinien, durch die Vorgabe von Zielen, durch die Stärkung der Motivation, durch die Ausrichtung an Ergebnissen. Welchem Management-Konzept muß in der Schule gefolgt werden, damit die Lehrer so geführt werden, daß sie auch ihre Schüler über „Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten“<sup>6</sup> hinaus zu „selbständigem kritischem Urteil, eigenverantwortlichem Handeln und schöpferischer Tätigkeit befähigen“<sup>7</sup> und „zu Freiheit und Demokratie erziehen“<sup>8</sup> können? -

## Denkmodelle im Vergleich

Wir greifen drei Beispiele heraus und vergleichen:

### Management by Exception - Führung durch Ausnahmeregelung

Dieses Konzept gründet sich auf Arbeitsteilung, Delegation von Verantwortung und Weisungsbefugnis sowie einer weitgespannten Kontrolle. Der Manager greift nur ein, wenn sich Abweichungen von vorgegebenen Normen einstellen. Voraussetzung für das Funktionieren dieses Systems ist, daß alle erfolgsbeeinflussenden Faktoren genau bestimmt werden. Daran sieht man schon, daß dieses Führungssystem für Produktionsunternehmen entwickelt wurde und für die Schule ungeeignet ist. Denn man kann für Roh-

---

<sup>6</sup> Erklärung der KMK vom 23.5.1973

<sup>7</sup> a.a.O.

<sup>8</sup> a.a.O.



und Endprodukte, Finanzmittel, Produktionszeiten u. ä. Normen setzen; was aber soll in einem Schulalltag die Norm sein? Die Individualität der Lehrer, der Schüler und auch der Eltern ist so verschieden, daß eine Standardisierung nicht möglich und auch nicht wünschenswert ist. Es gibt zudem so große graduelle Unterschiede hinsichtlich Zeitaufwand, Umfang und Art der Tätigkeiten in der Schule, daß dieses Führungskonzept hier nicht geeignet erscheint, obwohl es hier und da vielleicht noch geheime Wünsche in dieser Richtung und bürokratisch denkender Kollegen gibt, die am liebsten alles an einer kollektiven Norm messen würden. Eine automatische Überwachung ist bei technischen Prozessen möglich, in der Schule aber nicht.

### **Management by Delegation - Führung durch Übertragung von Verantwortung**

Ähnlich verhält es sich mit der Führung durch Delegation von Verantwortung, unserem zweiten Beispiel eines Denkmodells von Schulmanagement. Bei der Delegation wird Selbständigkeit nicht wirklich erreicht. Delegation ist dem mittelalterlichen Lehnswesen vergleichbar: Eigentlich gehört das Land dem König, der leiht es den Grafen, die leihen es den Bauern. Das „de“ in Delegation bedeutet im Lateinischen ‚von oben herab‘. Höhn formuliert in seinem „Führungsbrevier“ der Wirtschaft, daß jeder Vorgesetzte „den aufrechten Willen besitzen muß, die Initiative seiner Mitarbeiter im Mitdenken und Mithandeln dem Unternehmen nutzbar zu machen“. Das läßt sich auf die Schule anwenden. Bei der Delegation werden aber vom Schulleiter Aufgaben gestellt. In dieser Führungsart sieht sie der Lehrer nicht selbst und wird auch nicht dahin geführt, selbst erkannte Aufgaben im Kontakt mit Schulleiter und Kollegium zu erfüllen. Bei der Delegation spielen Begriffe wie Kompetenz und Befugnis, Weisung und Dienstaufsicht eine Rolle, also jene altertümlichen Strukturen, die wir aus dem Absolutismus kennen, oder mindestens eine starke Betonung von Rechten.

Gewiß bildet Delegation schon ein beträchtlicher Fortschritt gegenüber dem Befehl-Gehorsam-Prinzip, aber es ist noch nicht genug, entspricht außerdem oftmals auch nicht der Wirklichkeit der Schule. Wenn zum Beispiel die Aufstellung des Stundenplans oder die Verteilung der Klassen an bestimmten Kollegen „delegiert“ wird, dann heißt das praktisch nur, daß der Schulleiter diese Arbeit nicht macht. In Wahrheit handeln die „Beauftragten“ aber nach vereinbarten Zielen, etwa die sinnvolle Auslastung von Funktionsräumen wie Turnhalle oder Musiksaal, die gleichmäßige Verteilung der verschiedenen Fächer über den Vormittag. Und - vom Vorgesetzten erteilte - Weisungsbefugnisse nimmt der Stundenplanmacher im allgemeinen auch nicht wahr, denn er richtet sich weitgehend nach den Wünschen seiner Kollegen.

Im Denkmodell Delegation werden Aufgaben und Verantwortung übertragen; mit der Dienstaufsicht wird die sachgemäße Erfüllung von Aufgaben und Kompetenzen kontrolliert.

Um den Unterschied zwischen Erfüllung von Aufgaben und Erreichen von Zielen zu verdeutlichen, blicken wir einmal auf den Fußballplatz:

Dort erhielten die Spieler nicht per Delegation vom Trainer oder Präsident die Aufgabe zugeteilt, Fußball zu spielen, sondern sie sollen in einer bestimmten Zeit das Ziel erreichen, so und so viele Tore zu schießen oder keine „rein“ zu lassen; die Aufgabe, Fußball zu spielen, folgt erst aus der Zielsetzung. Ebenso erfüllen die Lehrer nicht die Aufgabe, Unterricht zu halten oder in einer Konferenz etwas zu beraten, sondern sie folgen Zielen. Bei einem Elternabend sprechen die Lehrer über Inhalte und Methoden ihres Unterrichts, über den Leistungsstand der Klasse, über eine Exkursion oder über ein geplantes Projekt. Damit erfüllen sie nicht Kompetenzen, und sie erfüllen auch nicht „delegierte“ Aufgaben. Sondern sie wollen mit den Eltern für die Kinder Vorstellungen oder Ziele verwirklichen und überlegen selbständig Wege, Methoden und Mittel, die erforderlich sind. Die Lehrer haben eine eigene Motivation, die nicht mit der Delegation vom vorgesetzten Schulleiter abgeleitet werden kann. Für die Vorhaben tragen sie gewiß selbst Verantwortung. Es scheint also, daß ihnen die Verantwortung „übertragen“ wurde; der Schulleiter kann sie ihnen auch nicht abnehmen und einem anderen „übertragen“, wenn es nicht gut war. Richtig ist allerdings, daß der Schulleiter kontrolliert, wie ja beim Denkmodell Delegation die Kontrolle das wichtigste Führungsmittel bildet. Vielleicht eignet sich also das Delegationsprinzip als Übergangslösung auf dem Weg zu einem der Schule angemessenen Führungskonzept, das wir als drittes Beispiel betrachten wollen.

### **Management by Objectives - Führung durch Vereinbarung und Vorgabe von Zielen**

Führung heißt in veränderten wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen der pluralen Industriegesellschaft nicht Anweisung und Delegation von oben - Ausführung unten, sondern ein „Prozeß, in dem Vorgesetzte und Untergebene gemeinsam Zielsetzungen erarbeiten und den Aufgabenbereich jedes Einzelnen und seine Verantwortlichkeit nach dem von ihm erwarteten Ergebnis festlegen.“<sup>9</sup> „Aufgabe des modernen Managers ist es, konkrete unternehmerische Situationen zu beherrschen, nicht aber nur anzuordnen oder nur auf ein gutes Betriebsklima zu achten.“<sup>10</sup>

<sup>9</sup> K. H. Demmer u.a.: Die neuen Management-Techniken. München 5. Aufl. 1971, S. 39

<sup>10</sup> Demmer, a.a.O., S. 38

Ziele entstehen durch Wahrnehmung von Mängeln; sie beschreiben die Vorstellung, wie es sein könnte und sein müßte. Das Wissen, die Wahrnehmung und das Können des einzelnen Lehrers und seine Verantwortung für das Ganze der Schule zu aktivieren, gilt in diesem Konzept als die eigentliche Führungsaufgabe des Schulleiters.

Damit ist auch die Frage beantwortet: Was soll eigentlich der Schulleiter noch, wenn doch alles auf Selbständigkeit und Eigeninitiative ankommt? Er sollte zum Beispiel ein waches Ohr und Auge für alles haben, über das geklagt wird. Denn hier liegen meist Ansatzpunkte für neue Zielvereinbarungen.

In meinen Fortbildungsseminaren für Schulleiter und Lehrer mit besonderen Aufgaben lasse ich aus Klagen solche Ziele erarbeiten und dann auf die folgenden Fragen antworten:

- *Was würde geschehen, wenn wir das Ziel erreichen?* Damit wird der Nutzen des Schulmanagements und der „Gewinn“ beschrieben.
- *Was würde geschehen, wenn wir das Ziel nicht erreichen?* Damit wird der Schaden des fehlerhaften Schulmanagements und der „Verlust“ beschrieben.

Der Schulleiter koordiniert die Einzelziele, vertritt sie auch gegenüber Eltern oder der Öffentlichkeit. Zum Beispiel wurde einmal der Leiter eines Gymnasiums heftig von einer Zeitung angegriffen, weil an seiner Schule der Unterricht nach den großen Ferien nicht an einem Tag für alle Schüler gleichzeitig, sondern in einer Stufenfolge innerhalb von drei Tagen anfing. Da blicke doch niemand mehr durch. Das Gegenteil aber war der Fall. Die Konferenz hatte sich zum Ziel gesetzt, daß

1. der Stundenplan bereits in der ersten Woche fehlerfrei funktioniert
2. der Unterricht beim Schulanfang sofort beginnt, was es notwendig macht, daß in jedem Fach die neuen Lehrbücher vorhanden sind.

So fing am ersten Tag nach den Ferien die Oberstufe an, die Bücher zu tauschen, am zweiten Tag die Mittelstufe, am dritten Tag die Unterstufe. Das alles geschah in den jeweils ersten beiden Stunden. Danach hatte jeder Schüler seine Bücher, und der Unterricht konnte beginnen. So ähnlich wurden Unstimmigkeiten im Stundenplan in den ersten drei Tagen „ausgebügelt“. - Der Direktor schrieb also einen erklärenden Artikel für die Zeitung, und Öffentlichkeit und Oberschulamt hatten das Prinzip verstanden.

In den „Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Verwaltung des Landes Baden-Württemberg“ (v. 30. Okt. 1979), die „für alle Verwaltungsbereiche“ gelten sollen, heißt es bereits vor Jahren richtungweisend: „Der Vorgesetzte soll im Rahmen des Möglichen Ziele nicht autoritär setzen, sondern gemeinsam mit seinen Mitarbeitern erarbeiten und vereinbaren... Die Ziele können so besser nach Prioritäten geordnet und

Termine wirklichkeitsnah an den Kapazitäten ausgerichtet werden. Sind besondere personelle oder organisatorische Maßnahmen erforderlich, um bestimmte Ziele zu erreichen, lassen sich die Erfordernisse in einer gemeinsamen Besprechung zur Zielfindung frühzeitig erkennen und planen."<sup>11</sup>

Ein Ziel wird beschrieben nach Qualität, Quantität und zeitlichem Bezug; man stellt sich also die Frage:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was soll erreicht werden?</li> <li>- Wieviel soll erreicht werden?</li> <li>- In welcher Zeit soll es erreicht werden?</li> </ul> |
|--|

Damit sind zugleich auch Kriterien für den späteren Vergleich zwischen dem Soll und dem Ist festgelegt.

Die Feststellung der Ergebnisse wird damit erheblich klarer als wenn man Verantwortungsbereiche an Lehrer delegiert. Denn auch Kontrolle ist in erster Linie Selbstkontrolle. Keiner weiß so gut, wieviel von der Zielvorstellung verwirklicht worden ist, wie der, mit dem die Ziele vereinbart wurden und dessen Aufgabe es ist, die Ziele zu realisieren. Keiner kann dann mehr sagen, daß jenes ihm nicht „delegiert“ worden sei und er es deshalb nicht als seine Aufgabe angesehen habe.

Vielleicht mag es bequemer sein, auf Anweisung zu handeln und die Ausübung der Kontrolle dem Schulleiter zu überlassen, denn vielleicht merkt er das eine oder andere nicht. Deswegen stößt das Konzept „Führung durch Zielvorgabe bzw. Zielvereinbarung“ auch gelegentlich auf Ablehnung. Allerdings muß die Gesamtstruktur einer Schule dabei beachtet werden. Einzelne Ziele müssen aufeinander abgestimmt sein. Auch bleibt die Kontrolle nicht nur dem einzelnen Lehrer überlassen; die Ergebnisse werden gemeinsam mit dem Schulleiter bewertet und aus dem noch nicht Erreichten neue Ziele abgeleitet.

Die Schule ist damit Beispiel und Erfahrungsfeld für ein Handeln, das auch in organisatorischer Hinsicht die sozialen Bezüge bewußt gestaltet. In bezug auf die Erziehung der Schüler war das schon immer unbestritten; es gilt auch für Lehrer.

Damit wird das Schulmanagement ein Mittel zur Gesellschaftsgestaltung. Die Erziehung der Schüler zu Selbständigkeit, Selbstverantwortung und Mündigkeit (wie es die Kultusminister forderten) setzt voraus, daß die Mitglieder des Lehrerkollegiums nicht nur in Aufgaben und Kompetenzen denken, sondern an der Zielsuche, Zielfestlegung, Planung, Realisation und

---

<sup>11</sup> GABl. 1980, s. 97ff. (2. Teil A II a)

Kontrolle beteiligt werden - und eben nicht nur auf Anweisung handeln. Einen wichtigen Platz nehmen daher die Begründung der Ziele und die Einsicht in ihre Notwendigkeit ein; beides zu erreichen, gehört zu den tragenden Führungsaufgaben eines Schulleiters. So, wie der Lehrer „die Verantwortung für seinen Unterricht trägt, insbesondere dafür, daß Lernprozesse erfolgreich ablaufen können“<sup>12</sup>, so trägt der Schulleiter die Verantwortung für die organisatorischen Planungen, Arbeitsabläufe und für die Realisation der Ziele.

Er steht mit seinem Management zwischen Schulrecht und Pädagogik zugleich im Blick gesamtgesellschaftlicher Entwicklung, für die die Schule eine Art Barometer ist.

---

<sup>12</sup> KMK - Erklärung vom 25.5.1973