

# „Qualitätsorientierte Führung – Orientierungen und Maßstäbe für Schulleitungen“

**ProfiS: Baustein 2**

**Dozenten:**

OStD Hero **Boomgaarden**

und

Prof. em. Hans-Günter **Rolff**



## ZIELE

- Die TeilnehmerInnen kennen die Funktion und die Bedeutung des Schulleitungsteils (Qualitätsdimension Q4) des Bremer Orientierungsrahmens Schulqualität.
- Sie entwickeln ein umfassendes Führungsverständnis, das auch Haltung umfasst.
- Sie lernen mit Zielvereinbarungen zu führen.
- Sie reflektieren Führungsfragen vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse.

## ABLAUF: Freitag, d. 13.02.09

09:00	Begrüßung und Lernkonzept I	LIS, Rolff
09:15	Meinungslinie (Aufstellung zwischen „Chef“ und „Primus inter pares“) differenziert nach Schulleiterin/Schulleiter sowie weiteren Mitgliedern der Schulleitung Auswertung (Interviews: „Warum stehe ich hier?“)	Boomgaarden
09:40	Film über unterschiedliche Führungskonzepte Auswertung: Erfolgsfaktoren von Führung (Schreibgitter: Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Plenum) Reflexion über die eigene Führung	Rolff
11:00	<i>Pause</i>	
11:30	Vortrag: Schul- Leitung als Führung, Management und Steuerung Aussprache (vorweg in Tischgruppen)	Rolff
13:00	<i>Mittagspause</i>	
14:00	Das Führungsverständnis klären (anhand eines Interviews von B. Bueb) in Schulformgruppen	Rolff
15:30	<i>Pause</i>	
15:50	Das Führungsverständnis des Bremer Orientierungsrahmens Schulqualität und des Anforderungsprofils für Schulleitungen analysieren (auf Flipcharts komprimieren)	Boomgaarden
17:00	Tagesauswertung und Schluss	

## ABLAUF: Samstag, d. 14.02.09

09:00	Tagesreste und Lernkonzept II	LIS, Rolff
09:15	Fallstudie: Umgang mit Widerstand Gruppenarbeit differenziert nach m und w sowie gemischt Auswertung im Plenum	Rolff
11:00	<i>Pause</i>	
11:15	Vortrag: Schule leiten im Team (Delegation, Kooperation, Letztverantwortung und Dienstvorgesetztenfunktion) Aussprache	Boomgaarden
12:00	Rollenspiel zu innerschulischen Zielvereinbarungen (Einführung)	Rolff
12:20	<i>Mittagspause</i>	
13:00	Rollenspiel zu Zielvereinbarungen im Plenum (Vorbereitung, Durchführung und Auswertung)	Rolff
14:30	Rollenspiel zu Zielvereinbarungen in Trios	Boomgaarden
15:15	Evaluation und Vereinbarungen	
15:30	<i>Schluss</i>	LIS

# LITERATUR

## **Basisliteratur**

- Kussau, J. / Brüsemeister, J.: Governance, Schule und Politik. Wiesbaden 2007
- Berkemeyer, N. / Holtappels, H.G. (Hrsg.): Schulische Steuergruppen und Change Management. Weinheim / München 2007
- Buchen, H. / Rolff, H.G. (Hrsg.) Professionswissen Schulleitung. Weinheim / Basel 2006
- Dubs, R.: Die Führung einer Schule. Wiesbaden 2005
- Lohmann, A. / Minderop, D.: Führungsverantwortung der Schulleitung. München 2004
- Marzano, R. / Waters, T. / McNulty, B.: Schoolleadership that works. Alexandria (VA) 2005
- Rolff, H.G.: Konfluente Leitung. In: Rolff, H.G.: Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim / Basel 2007
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Neuwied/München 2007

## **Lesehinweise für Buchen/Rolff: Professionswissen Schulleitung**

- Dubs (S. 102-114 / S. 162-164 – Führungsverständnis)
- Rolff (S. 339-350 – Steuergruppe)
- Hermann (S. 1049-1055 / S. 1071-1077 – Konflikte)

# Meinungslinie

„Warum stehe ich hier?“

1

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Führung sind

2



- 
- 
- 
- 

4

3

1. Es wird von 1- 4 durchgezählt; Personen zuordnen
2. Einzelarbeit (z.B. Welches sind die 4 wichtigsten...?)
3. Jeder liest sein Ergebnis vor, die anderen tragen das Ergebnis in das Entsprechende Kästchen ein
4. Diskussion und Einigung auf Gemeinsamkeiten
5. Notieren der Gemeinsamkeiten in der Mitte

# Erfolgsfaktoren von Führung

- 
- 
-



# Reflexion über die eigenen Führungskompetenzen und Haltungen

Wählen Sie zwei Führungskompetenzen aus, in denen Sie stark sind:

**„Das kann ich gut“**

---

---

und zwei Führungskompetenzen, in denen Sie selber Verbesserungspotenziale bei sich sehen:

**„Hier brauche ich Rat und Hilfe“**

---

---

# Schul- Leitung als Führung, Management und Steuerung

## Das Konzept konfluenter Führung

Ein Vortrag

von

**Hans-Günter Rolff**

Bremen, am 13.02.09



# Übersicht

1. Leitungstätigkeit nimmt rapide zu
2. Verteilte Führung – distributed leadership
3. Co-Management: Damit es Synergien gibt
4. Prozessgestaltung durch Steuergruppen
5. Plädoyer für den Begriff konfluente Leitung (KFL)
6. Führende Rolle des SL

Basisliteratur

# 1. Leitungstätigkeit nimmt rapide zu

*Was es vor 10-15 Jahren noch gar nicht gab:*

- Personalmanagement/Gesundheitsmanagement
- Budgetgestaltung
- Fortbildungsplanung
- Qualitätsmanagement/Evaluation
- Schaffung von Zielklarheit und Kohärenz
- Unterrichtsentwicklung (UE)
- Schaffung einer mittelfristigen SE-Strategie

# Zukünftiger Hauptauftrag: Erziehungsentwicklung?

**Wissensgesellschaft** schafft ein strukturelles Wertevakuum:

- Wissen als Ressource ist sozialtechnologisches, nicht hermeneutisches Wissen
- Es wird von Wissenschaft erzeugt, muss also „wertfrei“
- Es ist objektives Wissen, nicht subjektives Verstehen

Das schafft **Erziehungsprobleme**, die ohnehin schon bestehen durch

- unsichere Beschäftigung
- „clash of cultures“
- Verlust an Gemeinschaft

Wir brauchen in Zukunft also nicht nur UE und QE,  
sondern auch Erziehungsentwicklung (EE).

UE ist vermutlich ein leichter lösbares, weil wesentlich  
pädagogisch-methodisches Problem.

EE ist ein gesellschaftliches Problem, das in Zukunft  
wahrscheinlich noch wichtiger wird als UE.

## Schulleitung gleicht der Leitung eines mittelständischen Betriebes

- von der Größe und
- von der Bedeutung her.

**Schule ist aber komplizierter:** Das Produkt ist Bildung und Erziehung; die Produzenten wollen Anerkennung, Einfluss und Gemochtwerden. Es gibt keine wirkliche Personalhoheit.

**SL sind Unternehmer, nämlich pädagogische Unternehmer**

## 2. Schulleitung als Trias

*Schule leiten überfordert heute jede Einzelperson*

Wir benötigen deshalb

- Verteilte Führung (distributed leadership),
- Co-Management und
- gemeinsame Prozesssteuerung



# Führungsverständnis

„Führung heißt, die richtigen Dinge tun,  
Management heißt, die Dinge richtig tun,, (Bennis)

Führung hat eine personelle und eine strukturelle  
Komponente (Wunderer)

Führung ist direkt und indirekt (Dubs)

**Verteilte Führung** heißt,

Führung auf viele Schultern legen: **Mittlere Führungsebene**  
(Mittleres Management) und Schulentwicklungs- **Teams**  
bilden!

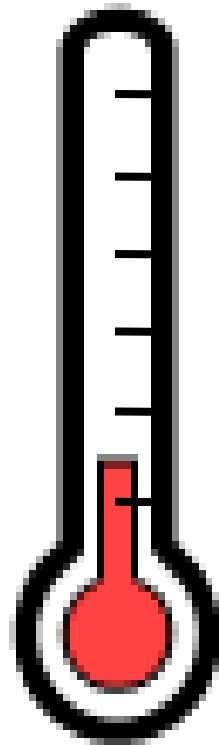
Mittleres Management meint u.a. Abt. Ltr.

Teams sind u.a.:

- Fachteams
- Jahrgangsteams
- Klassenteams
- sowie Bildungsgangteams.

# Hitzeskala verteilter Führung

Too Hot



Anarchy  
Assertive distribution  
Emergent distribution  
Guided distribution  
Progressive delegation  
Traditional delegation  
Autocracy

Too Cold

Quelle: Hargreaves/Fink

## Führung durch Lehrerteams

Aus Fachgruppen, Klassenteams usw. sollen Professionelle Lerngemeinschaften werden.

PLGs sind Lehrerteams, besonders anspruchsvolle allerdings

- Hier arbeiten Lehrer mit Lehrerinnen
- Hier lernen Lehrpersonen von Lehrpersonen
- Hier kann sich keiner ausklinken
- Das ist indirekte Führung: **Das Team führt!**

## Führung von unten?

Handelt es sich bei Führung durch Lehrerteams letztlich um „Führung von unten?“

Ja, wenn klar gestellt ist, dass Führung von unten die Führung von oben nicht ersetzen, sondern ergänzen will.

## 4. Co-Management: Damit es Synergien gibt

### Führung und Management überschneiden sich

Management ist:

- Betriebsleitung
- Projektmanagement
- Budgetmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Strategisches Management
- usw.

# Varianten von Co-Management

## Variante 1:

Die erweiterte Schulleitung betreibt Co-Management

Alle Funktionsstellenleiter arbeiten beim Management  
zusammen

## Variante 2:

- Lehrerrat bzw. Personalrat ist am Management beteiligt
- er übernimmt Verantwortung für das Management der Schulentwicklung – oder wirkt nur mit

# Mittleres Management gewinnt an Bedeutung

- StufenleiterIn
- AbteilungsleiterIn
- FachgruppenleiterIn
- JahrgangsgruppensprecherIn
- usw.

Management und Führung überschneiden sich!



## 5. Prozessgestaltung durch Steuergruppen

Schulentwicklung (SE) ist Angelegenheit aller, z.B.

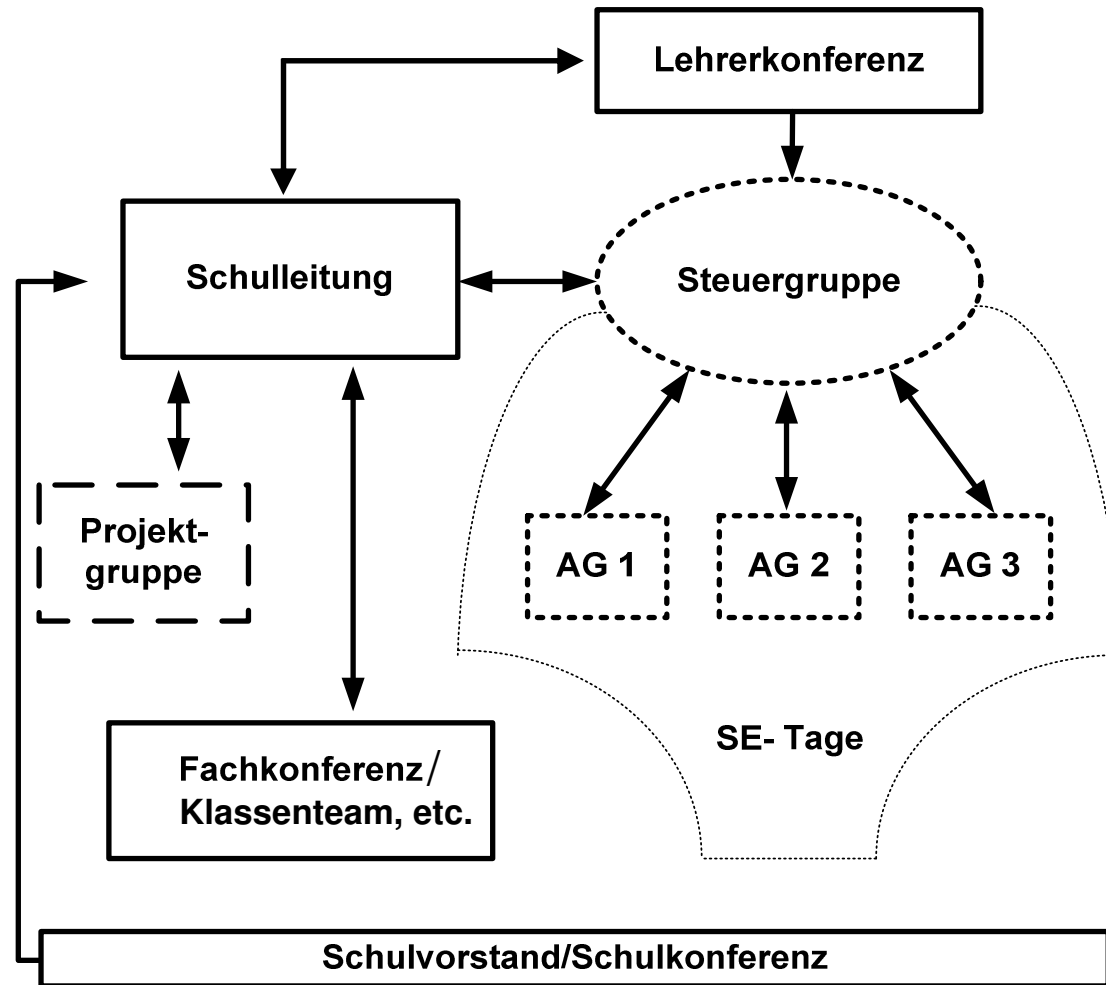
- Leitbild
- Unterrichtsentwicklung
- QM

SE ist ein Prozess.

Er muss gesteuert werden durch eine Steuergruppe

Wir haben exakt 20 Jahre Erfahrung mit STG

# Einordnung von Steuergruppen



## 6. Plädoyer für den Begriff konfluente Leitung (KFL)

Konfluenz bedeutet laut Fremdwörterbuch  
„**Zusammenfluss** (mehrerer Ströme)“.

Zusammenfluss trifft das hier dargelegte  
Leitungskonzept ganz gut.

Strom bezeichnet einen Prozess. Außerdem  
suggeriert das Wort Strom Energie und Synergie.

*Nicht gemeint ist hier das Begriffsverständnis der  
Psychotherapie, das unter Konfluenz **ineinander fließen** und  
nicht **Zusammen fließen** versteht.*

## Konfluenz meint dreierlei:

die verteilte Führung wieder zusammen zu bringen  
Management und Führung zu koordinieren und  
kohärente Steuerung

# Konfluenz kann „hergestellt“ werden durch

- Leitbild
- Schulprogramm
- Leitungskonferenzen (u.a. Fachgruppenversitzenden-Konferenzen)
- Zielvereinbarungen
- USW.

## 7. Führende Rolle des SL

Unmissverständlich klar sein sollte dabei die führende Rolle des Schulleiters. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen den Zusammenfluss herbeiführen und in Schulentwicklung umsetzen.

- Sie lenken den Strom
- Sie formen das Flussbett

Brauchen Schulleiterinnen und  
Schulleiter

**Charisma?**

## Leitung eigenverantwortlicher Schulen bedeutet

- Die Bedingungen zu gestalten, unter denen Schüler und Lehrer besser lernen,
- Organisationen zu schaffen, die unterstützende und kohärent Umgebungen für eine erfolgreiche Praxis darstellen

Also: **Eine passende „Innenarchitektur“ schaffen**

- und Führungsfähigkeiten und Führungspraktiken bei anderen entwickeln

Quelle: Elmore, London 2006



## Rollenüberlast?

Leitung eigenverantwortlicher Schulen ist aufwändig

Und die DV-Aufgaben sind nicht delegierbar, also auch nicht verteilbar.

Das kann leicht zur Rollenüberlast führen.

**Deshalb gewinnt Coaching an Bedeutung und Aktualität**

## Fazit

### **Keine gute Schule ohne gute Schulleitung**

Ohne konfluente Leitung gibt es keine nachhaltige SE.

Ohne konfluente Schulleitungen können Behörden ihre Reformen nicht „rüberbringen“.

Deshalb sollten Behörden, Politik und Unterstützungsagenturen alles tun,

was der Stärkung, Entlastung, Pflege und Weiterbildung der Schulleitungen nutzt.

# „Lehrer brauchen Führung“

Der Bildungskritiker Bernhard Bueb über das Versagen der deutschen Pädagogen, das fragile Selbstwertgefühl von Kindern und seine eigenen Fehler als Berufsanfänger

*Bueb, 70, war 31 Jahre lang Schulleiter des Eliteinternats Schloss Salem. Sein umstrittenes Buch „Lob der Disziplin“ wurde vor zwei Jahren auf Anhieb ein Bestseller; in diesem Monat erscheint sein zweites – eine Fundamentalkritik am deutschen Schulwesen\*.*

**SPIEGEL:** Herr Bueb, wie fühlt man sich als strengster Lehrer Deutschlands?

**Bueb:** Mit diesem Titel muss ich jetzt ja wohl leben. Natürlich freue ich mich, dass mein Ruf nach Disziplin so gut angekommen ist, vor allem auch bei jungen Eltern. Hundertfach berichten sie mir, welche Freiheit sie nun genießen: Mit einem Mal sind sie nicht mehr die Sklaven der Launen ihrer Kinder. Manche Pädagogikprofessoren haben mich ja angefeindet. Aber der Erfolg im wirklichen Leben war überwältigend.

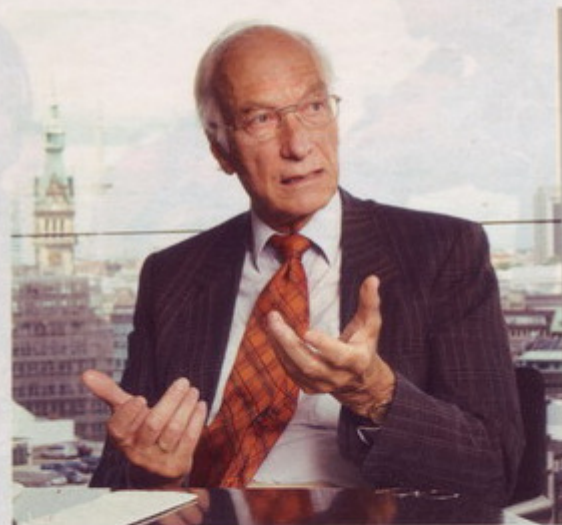
**SPIEGEL:** Nun legen Sie nach: Sie behaupten, die deutschen Schüler seien bloß so schlecht, weil in den Schulen Führung fehle. Wie meinen Sie das?

**Bueb:** Zu viele unserer Lehrer straucheln führungslos umher. Niemand nimmt ihre

Arbeit wahr, niemand kontrolliert sie, niemand motiviert sie. Sie sind verzweifelt, sie sind ausgebrannt, trotz ihres wunderschönen Berufs. Solche Lehrer können die Karriere von Schülern verhindern. Es ist mein missionarisches Anliegen, dass sich das ändert – durch Führung.

**SPIEGEL:** Was verstehen Sie unter Führung?

**Bueb:** Das oberste Gebot lautet, die anvertrauten Menschen in ihrem Selbstwertgefühl zu stärken. Zum Zweiten muss man



Ex-Schulleiter Bueb

„Ich war die Karikatur eines Lehrers“

mit ihnen Ziele vereinbaren und die Umsetzung dieser Ziele anschließend kontrollieren. Daraus erwächst dann Lob oder Kritik – wobei Kritik zunächst immer mit einem Angebot zu Hilfe verbunden sein muss. Der nächste Schritt kann dann auch eine Strafe sein.

**SPIEGEL:** Dazu ließe sich auch „Management“ sagen. Doch mit „Führung“ wählen Sie erneut einen Begriff aus dem altkonservativen Vokabular. Warum?

**Bueb:** Es sind gute Begriffe, die durch den Missbrauch im Nationalsozialismus in Verfall geraten sind. Unser Denken und unser Handeln bleiben unehrlich, wenn wir sprachlich ausweichen, wenn wir von Management statt von Führung sprechen. Im Moment führt in den Schulen niemand – der Schulleiter verwaltet als Primus inter Pares, als Gleicher unter Gleichen mit zusätzlichen Koordinierungsaufgaben. Deswegen ist Schule aber noch lange kein demokratisches Modell.

**SPIEGEL:** Was? Das erklären Sie mal dem Kollegium einer Gesamtschule!

**Bueb:** Natürlich ist Schule vordemokratisch, so wie alle Unternehmen. An der Spitze steht eine Person, die führt und deren Macht nicht durch eine Wahl oder das Ein-

\* Bernhard Bueb: „Von der Pflicht zu führen. Neun Gebote der Bildung“. Ullstein-Verlag, Berlin; 176 Seiten; 18 Euro.





verständnis der Untergebenen legitimiert ist. Und wie alle Arbeitnehmer, deren Verhalten den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich bestimmt, brauchen Lehrer Führung. Führung ist ein Menschenrecht.

**SPIEGEL:** Sie übertreiben.

**Bueb:** Keineswegs. Jeder hat das Recht auf Wegweisung, Anerkennung und Ermutigung. Und auf einen Spiegel, der ihm vorgehalten wird, damit er erkennen kann, ob er womöglich die Richtung ändern muss.

**SPIEGEL:** So formuliert, klingt Ihr Anliegen wie eine Selbstverständlichkeit. Meinen Sie wirklich, damit erzählten Sie den Lehrern etwas Neues?

**Bueb:** O ja. Es ist eine Selbstverständlichkeit, aber nicht an Schulen. Anders als Angestellte in der Wirtschaft haben Lehrer keine Erfahrung damit, dass sich Motivation und Wohlgefühl durch gute Führung steigern lassen. Das ist für die Lehrer selbst ein Verlust, aber auch für deren Schüler. Dieses Menschenrecht gilt ja auch für sie: Der normale Klassenlehrer muss die Grundsätze guter Führung ebenso beherrschen wie sein Direktor. Aber meist scheitert er bereits am ersten Prinzip: Weil er auf den Lehrplan fixiert ist, vergisst er, das Selbstwertgefühl der Kinder zu stärken. Zu viele Lehrer unterrichten Fächer – und nicht Schüler.

**SPIEGEL:** In Ihrer Vorstellung ist der ideale Lehrer ein Mose der Erkenntnis – ein Pädagoge, der die Kinder ins gelobte Land der Bildung führt. Was muss ein Lehrer tun, um einen Schüler zu entflammen?

**Bueb:** Im Grunde ist das einfach. Bereits der Schulbeginn ist für jedes Kind ein Versprechen von Glück. Kinder gieren nach den neuen Welten, die sich hinter Buchstaben und Zahlen verbergen. Ein Pädagoge muss sich nur die Mühe geben, jedes

einzelne Kind sehr genau kennenzulernen: Was braucht es? Woran könnte sein Fortkommen scheitern? Wie ließe es sich fördern, wo ist sein Platz in dieser Gruppe? Ein Grundschullehrer wird jedes Kind lebenslang für das Lernen gewinnen, solange er jedem einzelnen signalisiert: Du bist mir wichtig! Und nicht der Lehrplan.

**SPIEGEL:** Wie soll ein Lehrer das leisten? Denken Sie an eine städtische Grundschulklasse. Da sammeln sich Kinder aus Migrantenfamilien, von Alleinerziehenden und aus intakten Elternhäusern – und alle haben unterschiedliche Bedürfnisse.

**Bueb:** In den üblichen Halbtagschulen gelingt das tatsächlich kaum. Deshalb ist es absolut notwendig, alle Schulen zu Ganztagschulen umzubauen. Bei einem Kind aus der bildungsfernen Unterschicht ist das oberste Ziel von Bildung ja bereits zu Hause nicht gelungen: die Stärkung des Selbst-

---

**„Es ist absolut notwendig,  
alle Schulen zu  
Ganztagschulen umzubauen.“**

---

wertgefühls. So ein Kind glaubt nicht an sich, im Gegenteil: Es ist überzeugt, immer wieder zu scheitern, und wird sich entsprechend aggressiv verhalten. Wenn ein Lehrer solch ein Kind, nennen wir es Mehmet, mit Lehrplanzielen konfrontiert, die es ohnehin nie erreichen wird, findet es nie heraus aus diesem Teufelskreis. Aber wenn er mit Mehmet Fußball spielt, mit ihm werkelt oder musiziert, kann er ihm vermitteln: Du machst das prima! Ich glaube an dich! Dieses Zutrauen kann der Lehrer aber nur entwickeln, wenn er den Jun-

gen nicht ausschließlich morgens im Unterricht als Schulversager erlebt.

**SPIEGEL:** Am Ende wird auch Mehmet die Lernziele erfüllen müssen, um versetzt zu werden. Und er strengt sich doch nicht automatisch im Englischunterricht an, wenn er für sein Fußballspiel gelobt wird.

**Bueb:** Eben doch. Mehmet wird merken, dass der Lehrer ihm ein Selbstwertgefühl gibt, und sich aus Begeisterung für diesen Lehrer anstrengen – weil der ihn ernst nimmt. Diese Begeisterung wird zum Vehikel für sein Lernen.

**SPIEGEL:** Das klingt reichlich emotional. In der Grundschule mag solch eine intensive Beziehung vielleicht möglich sein. Aber spätestens in der Pubertät ist das Verhältnis zu Lehrern doch eher unterkühlt.

**Bueb:** In Salem habe ich reihenweise beobachtet, dass Pubertierende einen Lehrer als tollen Kerl erlebten, dem sie nacheiferten: 15-Jährige haben sich hochdiszipliniert verhalten, weil sie ihrem Lehrer gefallen wollten. Während einer der alljährlichen Exkursionen sind sie zwei Wochen lang jeden Morgen begeistert in aller Früh aufgestanden, haben sich eiskalt gewaschen und sind dann geklettert. Für diese Jungen war der Lehrer ein guter Herrscher, wie Friedrich Schiller ihn beschreibt: eine Leitfigur, ausgestattet mit Klugheit, Mut und Gerechtigkeit – aber eben auch mit den sanften Tugenden des Menschen, wie zum Beispiel Fürsorge, Empathie und Verlässlichkeit, durch die ein Herrscher die Liebe seiner Schutzbefohlenen erwirbt. Mit dieser Charaktermischung lässt sich auch in akademischen Fächern die Begeisterung von Schülern entfachen.

**SPIEGEL:** Sie reden von den Jungen eines konservativen Eliteinternats. Denken Sie





an Mehmet, an jene muslimischen Eltern, die ihre Söhne verprügeln und ihnen gleichzeitig eintrichtern, Lehrerinnen hätten nichts zu sagen. Diesen Einfluss können Sie doch nicht aushebeln, indem Sie Kinder vier Stunden länger am Tag in der Schule behalten.

**Bueb:** Ich habe Hauptschulen besucht, in denen 80 Prozent der Schüler einen Migrationshintergrund haben: Zwei Drittel von ihnen bekamen einen Ausbildungsplatz. Und warum? Weil die Lehrer es geschafft haben, ihr Selbstvertrauen mit den Mitteln des Spiels – Musik, Theater und Sport – zu stärken. An einer Halbtagschule ist dafür keine Zeit. Im Gegenteil: Der klassische deutsche Sportunterricht in seiner Feindlichkeit allem Spiel gegenüber ist ein Quell persönlicher Kränkungen. Diese Folterinstrumente im Geiste von Turnvater Jahn! Welcher Schüler entwickelt auf dem Reck oder dem Barren denn eine fröhliche, selbstbewusste Ausstrahlung?

**SPIEGEL:** Ihr uneingeschränktes Plädoyer für die Ganztagschule passt schlecht zu Ihrem konservativen Begriffekanon. Wie reagieren Ihre Leser darauf? Viele Eltern bevorzugen die klassische Halbtagschule ja gerade deshalb, weil ihr Kind nachmittags Flöte spielen und all die anderen Erregungseigenschaften des Bildungsbürgertums erlernen soll.

**Bueb:** Deshalb werde ich ständig von konservativen Kreisen angegriffen: Sie wollen uns unsere Kinder nehmen! Sie wollen mehr Staat in der Erziehung! Dann lade ich dazu ein, sich doch mal so einen Nachmittag zu Hause vorzustellen: Die Kinder kommen um eins aus der Schule und sollen beim Mittagessen den Eltern lauschen, die sich über die großen Themen der Menschheit auslassen. Oft entwickeln Kinder Fluchtgedanken, stehen schnell vom Esstisch auf, und anschließend geschieht in vielen dieser wunderbaren Familien das Gleiche: Die Mutter fährt die eine Tochter zum Reitunterricht und die andere zur Geigenstunde, und mit dem Sohn beginnt der Kampf um die Hausaufgaben. Um 17 Uhr muss die Mutter erst einmal einen Wermut trinken und sich erholen. Das nennen die Leute dann Erziehung in der Familie.

**SPIEGEL:** Wie reagieren Ihre Zuhörer?

**Bueb:** Viele Mütter sagen: Sie haben ja so recht, Herr Bueb. Und ich antworte ihnen: In einer Ganztagschule würden Kinder nachmittags in Gemeinschaft spielen, ihre Hausaufgaben erledigen, ihre Reit- oder Gesangsstunden von der Schule aus aufsuchen, und nach 17 Uhr kann die Fülle des Familienlebens ja beginnen.

**SPIEGEL:** Sie räumen den Lehrern viel Macht ein, wenn die alle Kinder einer Klasse ganztags führen und deren Persönlichkeit maximal prägen sollen.

**Bueb:** Nahezu alle westlichen Kulturnationen nutzen die Ganztagschule: Skandinavien, Spanien, Italien, die USA – das sind alles demokratische Länder, in denen der



Lehrerkollegium (in Hamburg): „Liebe ist der Schlüssel zu gutem Unterricht“

Staat nicht das Familienleben diktiert. Sind die also die Geisterfahrer oder wir? Die anderen haben längst eine grundlegende Wahrheit akzeptiert: Nach den Eltern sind Lehrer die wichtigsten Orientierungspersonen für ein Kind.

**SPIEGEL:** Wie wollen Sie sicherstellen, dass sich Lehrer zum Führen eignen?

**Bueb:** Dafür braucht es an einer Schule einen starken Leiter, der nicht nur verwaltet, wie es 80 Prozent der deutschen Schulleiter tun. Er muss vielmehr seine Mannschaft zusammensuchen. Die Qualität einer Schule hängt zu beinahe hundert Prozent an dieser Person. Direktoren von Vorzeigeschulen haben meist jahrelang daran gearbeitet, ein handverlesenes Kollegium zu bekommen. Sie sind Menschenfischer; sie quengeln bei der Schulbehörde, bis die Verantwortlichen sagen: In Gottes Namen, nimm, wen du willst! Und sie kennen keine Rücksicht. Wer ihnen nicht gefällt, den ekeln sie raus.

### „Um 17 Uhr muss Mutter einen Wermut trinken – das nennen die Leute Erziehung in der Familie.“

**SPIEGEL:** Das gehört zu einem guten Führungsstil?

**Bueb:** Ein Schulleiter hat nun mal kein anderes legitimes Instrument, um einen schlechten Lehrer loszuwerden. Leider.

**SPIEGEL:** Heißt das, Sie würden den Beamtensstatus abschaffen und ein Kündigungsrecht für Lehrer einführen?

**Bueb:** Mein Wunsch hat sicher utopische Züge. Aber ich hoffe, dass er irgendwann aus den Reihen der Lehrer selbst kommt. Lehrer sollten lernen, politisch zu denken und zu handeln. Im Moment nehmen gute Pädagogen es fatalistisch hin wie das tägliche Wetter, wenn Bildungspolitiker sich

wieder etwas Neues ausdenken oder wenn schlechte Kollegen den Schulerfolg von Kindern verhindern. Dabei müssten sie sich eigentlich für die Qualitätsstandards in Schulen stark machen – und dazu gehört es, Versager entlassen zu dürfen.

**SPIEGEL:** Ihre Kollegen werden aufheulen.

**Bueb:** Die guten Lehrer nicht. Man müsste allerdings für durchschaubare Regeln sorgen. Im Moment gilt: Wer nicht hören will, muss fühlen. Der Schulleiter behandelt die in Ungnade gefallenen Kollegen so lange so schlecht, bis sie von selbst gehen. Dann hat eine andere Schule das Pech. Ich habe es selbst einmal so gehalten: Ich habe so lange gequengelt, bis ein unfähiger Lehrer versetzt wurde. Er treibt nun in einer anderen Stadt sein Unwesen.

**SPIEGEL:** Ideal wäre es doch, wenn in allen Schulen solch ein handverlesenes Kollegium lehrte. Dann fänden die Unfähigen nirgendwo mehr einen Platz. Wo sollen all die aussortierten Lehrer hin?

**Bueb:** Sie müssten eben kündbar sein. Ansonsten gilt: So wie jede Firma ihre Nietener hat, hat jede Schule ihre Nichtsköner. Damit müssen die Schüler leben; sie müssen ohnehin lernen, dass es solche und solche Menschen gibt. Doch die Atmosphäre im Kollegium muss eine Elite bestimmen, zu der mindestens 30 Prozent der Lehrer gehören. Sie sind die Berater und, wenn nötig, auch die Kritiker des Direktors. Umgekehrt muss der Direktor diese Elite so führen, dass sie die Qualität der ganzen Schule bestimmt. Zeigen diese Auserwählten auf einsichtige Weise, was guten Unterricht ausmacht, werden sich auch die Mitläufer nach der Decke strecken. Die wollen dann nämlich ebenfalls Anerkennung. Selbst die Unfähigen und die Faulpelze werden das Beste aus ihren Möglichkeiten machen, um nicht aufzufallen.

**SPIEGEL:** Wie soll diese Lehrereleite entstehen?





Schüler beim Tanztheater: „Selbstvertrauen mit den Mitteln des Spiels“

**Bueb:** Das Studium zu reformieren, halte ich wegen der Unbeweglichkeit der ausbildenden Hochschulen für unmöglich. Ich würde die Fortbildung runderneuern und Lehrern die Möglichkeit geben, Erfahrungen mit sich selbst zu machen: Wie wirke ich? Warum scheitere ich immerzu? Ein Schulleiter müsste solche Coaching-Kurse anordnen dürfen; nur dann stellen sich Lehrer ihrem Scheitern oder ihren Ängsten. Ich habe das Scheitern ja selbst als junger Pädagoge an der Odenwaldschule erlebt. Alles lief total aus dem Ruder, und ich war voller Peinlichkeit, doch meine erste Reaktion war: „Nur nicht darüber reden.“ Ich wollte um jeden Preis vor dem Schulleiter und den Kollegen bestehen.

**SPIEGEL:** Was ist Ihnen widerfahren?

**Bueb:** Da gab es heitere Situationen: Die Kinder machten, was sie wollten, und ich fuchtelte vorn an der Tafel. Wunderbar. Ich hatte ja kein Referendariat gemacht; als reiner Theoretiker lebte ich pädagogisch dauernd über meine Verhältnisse. Aber ich wollte ja die Praxis kennenlernen. Natürlich erwartete ich überhaupt nicht zu scheitern. Ich trat als König auf aus der großen Universität Bielefeld mit all ihren aufgeklärten Botschaften. Und dann ging es so schief! 25 Acht- und Neuntklässler, schrecklich. Ich war die Karikatur eines Lehrers. Ich strauchelte umher – führunglos.

**SPIEGEL:** Wie haben Sie sich geholfen?

**Bueb:** Ich habe mich untypisch verhalten und bin zur Schulpsychologin gegangen. Die hat alle gleich geduzt und gesagt: „Bernhard, du hast Angst vor den Kindern. Und warum hast du Angst vor den Kindern? Weil du nicht weißt, was du willst. Das merken Kinder sofort. Was willst du eigentlich erreichen in deinem Unterricht?“ Ich habe dann rumschwadroniert: dass ich den Lehrplan erfüllen wolle, und anderen Humbug. Und sie hat immer gesagt: Es geht

doch um die Kinder. Du musst herausfinden, wohin du sie führen willst.

**SPIEGEL:** Wie haben Sie es schließlich herausgefunden?

**Bueb:** Ich habe gemerkt, dass ich meinen Unterricht falsch vorbereitete. Ich bezog die Schüler viel zu wenig ein. Die Psychologin brachte mir eigentlich eine Selbstverständlichkeit bei: Ich sollte an die Ziele denken, die für die Kinder wichtig waren – und nicht versuchen, meine eigenen zu erreichen. Jedes Kind hat ja andere Voraussetzungen, sich Wissen anzueignen. Ich durfte nicht länger denken: Ich setze den Kleinen irgendeinen Stoff vor, alles über die Französische Revolution, und dann erlangen sie irgendwann die Einsicht, die ich schon längst habe.

**SPIEGEL:** Hat es Sie verletzt, dass Sie bei Ihren Schülern nicht gut ankamen?

**Bueb:** Und wie! Jeder Lehrer, und es gibt immerhin 700 000, will geliebt werden. Der tägliche Unterricht in deutschen Klassen-

### „Schulleiter müssten Coaching anordnen dürfen – nur dann stellen sich Lehrer ihrem Scheitern.“

zimmern ist ein Ringen um Anerkennung. Scheitert es, ist das ein großes Unglück für den Lehrer.

**SPIEGEL:** Ist Liebe nicht zu viel verlangt? Warum reicht Ihnen Respekt nicht aus?

**Bueb:** Respekt ist die Voraussetzung für jeden Unterricht. Doch die Liebe der Kinder zu den Lehrern ist der Schlüssel zu gutem Unterricht – so wie umgekehrt die Liebe der Lehrer zu den Kindern. Vielleicht sollte ich unpathetischer sein und von Zuneigung sprechen. Ich habe oft beobachtet, wie glücklich ein Lehrer auflebt, wenn die Schüler ihm am Jahresende aus Zuneigung ein Geschenk machen. Ich habe diese

Glücklichen immer gebeten, ihre Freude für sich zu behalten. In dem Maße, in dem sie ihr Glück verbreiten, mehren sie ja das Unglück der anderen, der Ungeliebten.

**SPIEGEL:** Umgekehrt funktioniert das aber nicht – wenn der Grundschullehrer dem Klassenbesten immer Schokolade schenkt.

**Bueb:** Es funktioniert, wenn der Lehrer verschiedene Preise aussetzt: für den Schüler, der anderen viel hilft. Für den, der einen unglaublichen Fortschritt macht – von Fünf auf Drei in Französisch. Es müsste Preise geben für guten Fußball und für gutes Handwerk. Und eben auch einen für den Klassenbesten. Es ist ein Problem unserer Halbtagsschulen, dass Lehrer die Exzellenz eines Kindes anhand der Fachnoten messen. Ein Junge mit einer Eins in Nächstenliebe geht im Zweifelsfall unter. Auch in solchen Fällen müsste ein guter Schulleiter eingreifen und Lehrer auf die Qualitäten dieser Kinder hinweisen. Das kann er natürlich nur, wenn er alle Verwaltungsaufgaben an andere abgibt und ständig in der Schule unterwegs ist, statt hinter dem Schreibtisch zu sitzen.

**SPIEGEL:** Rechnen Sie nicht mit vehementen Protesten? Kein Lehrer lässt sich gern in seinen Unterricht gucken.

**Bueb:** Es ist ja auch eigentlich schön, dass ein Lehrer in seinem Kerngeschäft, dem Unterricht, autonom ist. Doch es vereinzelt ihn und führt schnell dazu, dass er sich gegen Einblicke von außen abschirmt. In allen preisgekrönten Vorzeigeschulen haben die Schulleiter das Kollegium dazu gewonnen, ihre Autonomie im Unterricht einzuschränken. Der Direktor des Marbacher Friedrich-Schiller-Gymnasiums zum Beispiel, Günter Offermann, weiß haargenau, was in jeder Klasse passiert. Er erscheint immer wieder unangekündigt im Unterricht – und alle finden das normal. Erst diese Transparenz schafft die Voraussetzung für substantielle Kritik. Auch das Verhältnis zu den Eltern ist besser, weil das, was im Unterricht passiert, nicht länger ein Geheimnis scheint.

**SPIEGEL:** Sie befürworten sogar ein Ranking: Die Schüler sollen ihre Lehrer bewerten.

**Bueb:** Ich befürworte kein Ranking, ich befürworte eine geregelte Rückmeldung. Jeder Schüler sollte einmal im Jahr einen detaillierten Fragebogen über die Qualität seines Unterrichts ausfüllen. Der Bogen geht an den Schulleiter und seine Stellvertreter, und die müssen dann ein Gespräch mit jedem Lehrer führen. Durch solch ein Verfahren würde die Benotung von Lehrern im Internet überflüssig. Web-Seiten wie spickmich.de existieren doch nur, weil es Schülern unbehaglich ist, täglich von Menschen bewertet zu werden, deren eigene Leistung nie kontrolliert wird.

**SPIEGEL:** Fürchten Sie nicht eine Art Schönheitskonkurrenz: lauter Lehrer, die bei ihren Schülern künftig lieb Kind spielen?

**Bueb:** Womöglich werden es einige versuchen, doch die momentanen Verhältnisse



sind viel schlimmer. Als Schulleiter gewinnt man Erkenntnisse über den Unterricht nur durch das Gerede der Schüler, die sich nie direkt, sondern bei ihren Eltern oder anderen Lehrern äußern. Ich selbst kenne das aus Salem: Was mich erreichte, war gefiltert, wie man es aus dem Kinderspiel „Stille Post“ kennt. Es erlaubte mir allenfalls eine gefühlte Erkenntnis. Fragebögen würden Gerechtigkeit herstellen. Sie würden ja auch all das Gute offenbaren, das im Unterricht geschieht.

**SPIEGEL:** Ein missverständlicher Lehrer wird dennoch die Schuld auf seine Schüler schieben und sagen: „Meine Methoden sind zu deren Wohl, die begreifen es nur nicht. Und deswegen benoten sie mich schlecht.“

**Bueb:** Wenn die Fragebögen professionell gemacht würden wie bei Wirtschaftsunternehmen, könnten auch die Lehrer diese Rückmeldung nicht ignorieren. Wenn dann in fünf Klassen jeweils 25 Jugendliche ein ähnliches Bild von einem Pädagogen zeichnen, ist das ein deutliches Bild.

**SPIEGEL:** Oder das Ergebnis einer Verschwörung: Bei besonders unbeliebten Lehrern könnten sich Schüler absprechen.

**Bueb:** O nein! Sie müssten die Bögen ja mit vollem Namen unterschreiben. Die Lehrer dürfen die Bewertungen natürlich nicht sehen; sie kämen in Versuchung, den Kritikern zu zeigen, wer am längeren Hebel sitzt. Doch der Schulleiter kann jeden Schüler herbeizitiern, der einen Fragebogen unlauter ausfüllt.

**SPIEGEL:** Was macht ein Schulleiter, wenn die Bögen einen Lehrer als Niete ausweisen?

**Bueb:** Er hat eine der schwierigsten Aufgabe überhaupt vor sich. Er muss den Kollegen kritisieren. Ich selbst fühlte mich in vielen dieser Gespräche total hilflos. Man muss es schaffen, dass sich der Kritisierte nicht entblößt fühlt, und gemeinsam mit ihm über Lösungen nachdenken. Manchmal ist das einfach: Wenn einer wegen seiner Fäuststimme lächerlich wirkt, schickt man ihn zum Logopäden, und die Schule sollte das bezahlen. Schwieriger ist es mit solchen Pädagogen, die ihre Schüler entmutigen, oft sind das Mathematiklehrer. Ihnen muss man Seminare verordnen, mit Video-Feedback und allen anderen Methoden modernen Führungskräftetrainings. Nur dann merken sie, wie demotivierend sie wirken.

**SPIEGEL:** Wie wollen Sie solche Ideen angesichts mangelnder Etats für Klebstoff und Buntstifte durchsetzen?

**Bueb:** Mein Ideal sind Schulen, die staatlich finanziert, aber privat geführt werden. Je-



Erstklässler bei der Einschulung: „Ein Versprechen von Glück“

der Schulleiter könnte so die Unterrichtsziele verwirklichen, die er für richtig hält. In Grenzen lässt sich das mit Hartnäckigkeit auch in unserem System erreichen: Die ehemalige Leiterin der Helene-Lange-Schule, Enja Riegel, hat bei der Stadt Wiesbaden durchgesetzt, dass die Jungen und Mädchen ihre Schule selbst putzen. Sie bezahlte mit dem eingesparten Geld Theaterregisseure. Das ist zeitgemäßes, kreatives Management, und auch das müssten Lehrer lernen. Leider melden sich bislang eher diejenigen zu Fortbildungen an, die es nicht nötig haben. Wie bei der Christianisierung der Heiden bedarf es

**„Lehrer sind die Randfiguren aller Bildungsdebatten. Dabei müssten sie im Mittelpunkt stehen.“**

auch bei Pädagogen oft eines gewissen Nachdrucks.

**SPIEGEL:** Die Christianisierung war eine ziemlich blutige Methode, Druck auszuüben. Welche Alternativen schlagen Sie vor?

**Bueb:** Ich habe Gespräche als segensreiches Führungsinstrument kennengelernt. Am Anfang waren die noch sehr steif, Sitzungen mit einem förmlichen Termin; davon habe ich bald wieder abgesehen. Sie wecken bei einem Mitarbeiter die Erwartung, dass man ihn zu einem tollen Ent-



Bueb, SPIEGEL-Redakteure\*  
„Und ich fuchtelte vorn an der Tafel!“

wicklungsgespräch bittet. Da war die Enttäuschung bei den Kollegen oft groß, in einer Schule gibt es ja wenig Aufstiegsmöglichkeiten.

**SPIEGEL:** Wie haben Sie sich stattdessen mit Ihrem Kollegium verständigt?

**Bueb:** Ich habe mich scheinbar beiläufig unterhalten. Ich bin häufig durch die Schule gegangen, und wenn einer dastand, mit ungekämmtem Haar oder gesenktem Blick, wusste ich: Dem geht es schlecht. Ich habe solche Kollegen zum Tee in mein Zimmer gebeten; es ging dann um ihre Familien, um ihre Gesundheit. Allein durch Zuwendung haben entmutigte

oder mittelmäßige Pädagogen manchmal neuen Mut gefasst. Eine der wesentlichen Aufgaben guter Führung ist die tägliche Ermutigung.

**SPIEGEL:** Ist ein ermutigter Lehrer automatisch ein besserer Lehrer?

**Bueb:** Denjenigen, der nie hätte Lehrer werden dürfen, machen solche Gespräche nicht zu einem guten Pädagogen. Doch jeder mittelmäßige Pädagoge besitzt Qualitäten, die sich verstärken lassen. In Salem arbeitete ein Chemielehrer, der in der Mittelstufe immerzu scheiterte, weil er die Kinder nicht erreichte. In der Oberstufe schien er fachlich überfordert. Er hatte allerdings eine fabelhafte Eigenschaft: Er konnte schwachen Schülern auf eine rein schematische Weise Chemie beibringen und bereitete sie so bestens für das Zentralabitur vor. Wir haben ihn dann nur noch für die Pflichtkurse eingesetzt, alle schwachen Schüler rannten zu ihm hin. Zum Glück habe ich nicht auf meiner Meinung beharrt, ein Pädagoge müsse begreifen, dass Chemie mehr ist als ein Schema F. Ich habe ihn gelobt: „Sie machen das so toll mit diesen Kindern, die bei den anderen völlig überfordert wären.“

**SPIEGEL:** Das klingt so schlicht – als hinge aller Schulerfolg allein vom richtigen Lehrer ab.

**Bueb:** So ist es aber. Wir denken immerzu darüber nach, Strukturen zu ändern. Und die Personen, die diese Strukturen mit Leben füllen sollen, die Lehrer, lassen wir vor sich hin wurschteln. Lehrer sind die ewigen Randfiguren in bildungspolitischen Debatten. Dabei müssten sie in deren Mittelpunkt stehen. Wenn wir außerdem Ganztagschulen einführen, flächendeckend, und den Beamtenstatus für Lehrer abschaffen, brauchen wir keine weiteren Struktur-reformen. Am Ende ist es gleich, ob wir beim dreigliedrigen Schulsystem bleiben oder überall Gesamtschulen aufmachen – solange wir durch gute Führung Lehrern und Schülern zum Erfolg verhelfen.

**SPIEGEL:** Her Bueb, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

## Übung

Das Interview von B. Bueb mit dem Titel: „Lehrer brauchen Führung“ wird in Deutschland kontrovers diskutiert. In welchen Punkten hat B. Bueb Ihrer Meinung nach Recht und welche Punkte scheinen Ihnen problematisch?

**Hat Recht**



**Problematisch**





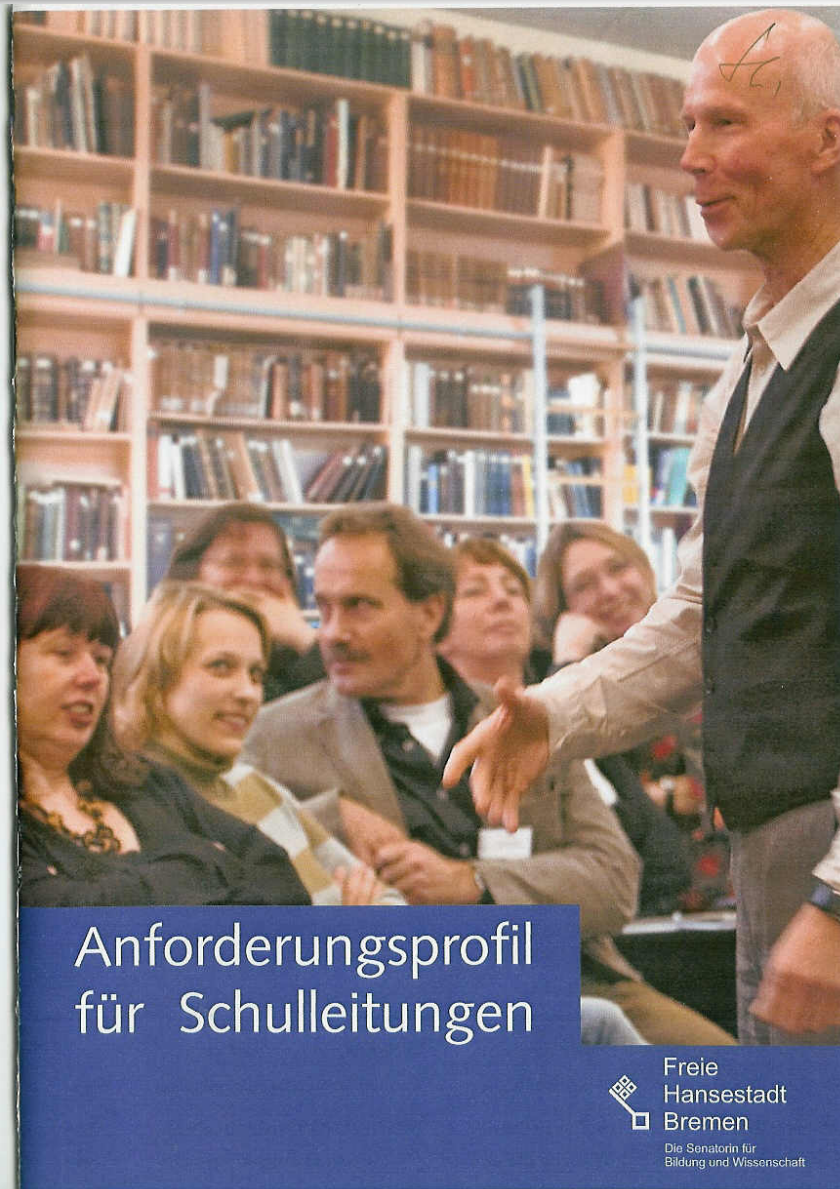
**Interne Evaluation**

Schulaufsicht  
Controlling

1	2	3	4	5
INPUT und Kontextmerkmale	PROZESS			OUTPUT und Ergebnisse
	Lernkultur	Schulkultur	Schulmanagement	
Ressourcen 1.1	Unterrichtsgestaltung Lehrerhandeln im Unterricht 2.1	Soziales Klima in der Schule 3.1	Schulleitungshandeln 4.1	Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler 5.1
Soziales Umfeld der Schule 1.2	Schülerunterstützung im Lernprozess und in der Persönlichkeits- entwicklung 2.2	Gestaltung der Schule 3.2	Organisation von Schule und Unterricht 4.2	Schulabschlüsse 5.2
Gebäude und Außenanlagen 1.3	Leistungserwartungen und Leistungsfest- stellungen 2.3	Beteiligung der Schülerschaft, der Eltern und Betriebe 3.3	Qualitäts- management 4.3	Schulzufriedenheit 5.3
Normative Rahmen- bedingungen 1.4	Schulinterne Curricula 2.4	Kooperation mit gesellschaftlichen Partnern 3.4	Ressourcen- und Verwaltungs- management 4.4	Außenwirkung und Zufriedenheit der Abnehmer 5.4
Qualifikationen der Beschäftigten 1.5	Umgang mit Zeiten in der Schule 2.5	Schüler- und Elternberatung 3.5	Personal- management 4.5	--- 5.5
<b>Qualitätsentwicklung</b>				

Schulleistungsvergleiche  
Wissenschaftliche Evaluation

**Externe Evaluation**



# Arbeitsauftrag Gruppen 1 – 5

Im **Bremer Orientierungsrahmen für Schulqualität**

finden Sie in der

**Qualitätsdimension: 4. Schulmanagement**

zentrale Aussagen zur Führung und Entwicklung einer Schule.

**Komprimieren Sie Kernaussagen zum  
Führungsverständnis und stellen Sie die  
Ergebnisse auf einer Flipchart dar.**

# Arbeitsauftrag Gruppen 6 – 10

Im **Bremer Anforderungsprofil für Schulleitungen** werden Leitgedanken und hilfreiche Kompetenzen für den Erfolg von Schulleitung beschrieben.

**Formulieren Sie Kernaussagen zum Führungsverständnis und stellen Sie die Ergebnisse auf einer Flipchart dar.**

## Fallanalyse: Umgang mit Widerstand

Als Hinrich SCHRADER zum neuen Schulleiter ernannt wurde, hatte er viele neue Ideen zur Weiterentwicklung der Schule. Bei einer bald folgenden Lehrerkonferenz gab er seine Vorschläge für Schulentwicklung bekannt. In dieser Konferenz machte eine Gruppe von fünf negativ eingestellten „Veteranen“ eine Anzahl von sarkastischen Bemerkungen sowohl über die Vorschläge selbst als auch über die positiven Ergänzungen, die von einigen Lehrern kamen. Diese Gruppe war für ihr Verhalten seit Jahren bekannt. Wie so häufig erstarb auch diesmal die Diskussion daraufhin.

Am nächsten Tag suchte SCHRADER jeden der fünf Veteranen auf, um mit ihnen über deren Kommentare zu sprechen. Er sagte, zusammengefasst: „Ich bin überrascht, dass Sie so kritisch und sarkastisch waren. Sie haben selbstverständlich das Recht auf eine eigene Meinung, und ich bin auch interessiert, Ihre Gesichtspunkte zu hören, selbst wenn Sie nicht mit meinen übereinstimmen. Aber ich denke nicht, dass es hilfreich oder professionell ist, die Kollegen respektlos zu behandeln.“

Für zwei Monate war die Gruppe ruhig. Während dieser Zeit initiierte SCHRADER im Kollegium eine Diskussion über Grundwerte und Leitsätze. Einer der ersten Grundsätze, der angenommen wurde, war „Respekt vor anderen“.

Dann kamen einige Lehrer individuell zu ihm, um sich über neue Vorfälle zu beschweren, bei denen Mitglieder der Veteranen-Gruppe einige Lehrer während der Fachgruppensitzungen bedrohten und moppten. Sie fügten jedes Mal hinzu: „Aber benutzen Sie bitte meinen Namen nicht und sagen Sie niemandem, dass ich Ihnen das erzählt habe“.



Kurz darauf geschah ein anderer Vorfall auf einer Lehrerkonferenz während einer Diskussion über die Veränderung der rigiden Leistungsdifferenzierung. Am nächsten Tag versammelte SCHRADER die ganze Gruppe der Fünf bei sich, um ihnen zu sagen: „Ich habe bereits mit jedem von Ihnen einzeln darüber geredet, dass ich mir Sorgen über die Art mache, wie Sie ihre Kollegen behandeln. Gestern gab es wieder einen Vorfall. Unsere Diskussion über die Leistungsdifferenzierung brach zusammen, nachdem Sie die Vorschläge, die unterbreitet wurden, lächerlich gemacht haben. Ich bin erregt, und ich möchte wissen, warum Sie das getan haben“. Es trat eine ungemütliche Stille ein, der ein paar halbherzige Versuche der Veteranen folgten, die Vorschläge zur Abschaffung der Leistungsdifferenzierung zu kritisieren. SCHRADER antwortete: „Ich sprach gerade nicht über Leistungsdifferenzierung, sondern über Respekt. Wir trafen eine Vereinbarung – und Sie waren einbeschlossen -, dass Respekt vor anderen einer unserer Grundwerte sein soll. Ich wiederhole: Ich unterstütze ausdrücklich, dass Sie Ihre eigenen Ideen äußern oder dass Sie sich mit anderen darüber auseinandersetzen, - über diese wie auch über andere Angelegenheiten. Aber ich kann despektierliches Verhalten gegenüber anderen und öffentliches Mobben nicht tolerieren. Ich sage Ihnen hiermit in aller Form: Wenn das wieder passiert, muss ich disziplinarische Maßnahmen in Betracht ziehen. Ich hoffe, dass das nicht nötig ist, und ich rechne mit Ihnen als gute Beiträger und Kollegen“.

Für einige Zeit gab es wieder Ruhe. Dann erfährt SCHRADER erneut von Beschwerden über das Verhalten der Veteranen-Gruppe. Diesmal fragte er die Beschwerdebringer, warum sie sich bei ihm beschwerten und was sie von ihm erwarteten. Niemand war sich der Antwort ganz sicher, aber sie wollten ihn in jedem Fall informieren. Er fragte sie, wie sie selber auf die Vorfälle reagiert haben. Niemand konnte von Reaktionen berichten, und wiederum wollte niemand als Ankläger genannt werden.

Schließlich machte in einer weiteren Lehrerkonferenz die Gruppe abfällige Witze über einen ernsthaften, aber naiven Vorschlag eines neuen Lehrers zum Thema, wie man die Disziplin der Schüler verbessern könne. SCHRADER unterbrach die Sitzung und sprach die Fünf direkt vor allen Anwesenden an: „Ich habe mit jedem von Ihnen sowohl einzeln, als auch in der Gruppe gesprochen“, sagte er. „Ich wiederhole nun, was ich damals gesagt habe, nämlich, dass Sie frei sind, Ihre Meinung zu jeder Angelegenheit auszusprechen, aber nicht berechtigt sind, unsere Norm des Respekts voreinander zu verletzen, und dass ich nicht bereit bin, diese Art des unprofessionellen und mobbenden Verhaltens zu tolerieren. Ich möchte jeden von Ihnen morgen sehen, um mit Ihnen darüber zu reden“.

Dann wandte sich SCHRADER an den Lehrer, den sie lächerlich gemacht hatten: „Im Namen des Kollegiums möchte ich mich bei Ihnen entschuldigen“, sagte er, „Ich anerkenne Ihren Vorschlag und ich interessiere mich dafür. Ich möchte ihn an die Spitze der Tagesordnung der nächsten Sitzung setzen, aber ich möchte jetzt unsere heutige Sitzung mit dem heutigen Thema fortsetzen“.

SCHRADER traf jeden der Fünf, verfasste einen formalen Verweis/Tadel für die Personalakte und drohte damit, bei Wiederholungsfällen eine Entlassung einzuleiten. Als in den nächsten Tagen die anonymen Ankläger wieder erschienen, um ihm zu danken, erklärte ihnen SCHRADER: „Ich tue meinen Teil. Nun müssen Sie den Ihren tun, um verletzendes Verhalten von Kollegen entgegenzutreten. Bitte kommen Sie nicht mit weiteren Beschwerden zu mir, ohne dass Sie zuvor diese Leute selbst darauf angesprochen haben“.

Am Ende des folgenden Jahres waren die Veteranen entmachtet. Niemand von ihnen hatte sich geändert oder war glücklich oder ein besserer Lehrer; und niemand von ihnen mochte SCHRADER. Andere Lehrer aus dem Kollegium traten jetzt nicht nur respektlosem Verhalten der Fünf entgegen, sondern auch anderem unverantwortlichen Verhalten wie z.B. verabredeten Pflichten nicht nachzukommen. Zwei von den Fünf sind frühzeitig in Ruhestand gegangen und die anderen drei wurden stumm und gerieten an den Rand.

**Quelle:** EVANS, Robert: The human side of school change. San Francisco 1996.

1. Bitte beurteilen Sie das Verhalten Hinrich Schraders mit einer Note. 1-6
2. Was hat Hinrich Schrader gut gemacht, was nicht?
3. Was hätten Sie ggfs. anders gemacht?



# Schulleiter/innen als Dienstvorgesetzte und Schule leiten im Team - ein Widerspruch?

Vortrag von Hero Boomgaarden  
Bremen, 14.02.09

„Zu den Rechten und Pflichten des Schulleiters gehört, dass er die Unterrichtsstunden der einzelnen Lehrer fleißig besuche, die etwaigen Abwege und Nachlässigkeiten derselben ins Auge fasse, die schriftlichen Arbeiten sämtlicher Klassen von Zeit zu Zeit durchsehe und seine Bemerkungen demnächst in der Konferenz mitteile.“ (Erlass von 1837)

# Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte (1)

- Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen
- Dienstaufsicht in laufenden Angelegenheiten
- Einhaltung der dienstlichen Pflichten und Erteilung der dafür erforderlichen Weisungen

# Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte (2)

- Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist (gilt für Angestellte entsprechend).

# Übertragene Befugnisse

1. Die Erstellung dienstlicher Beurteilungen und die Ausstellung von Zeugnissen, sofern sich dies der Senator für Bildung und Wissenschaft im Einzelfall nicht selbst vorbehält
2. Die Genehmigung von Nebentätigkeiten
3. Die Genehmigung von Urlaub von bis zu 5 Arbeitstagen im Urlaubsjahr
4. Genehmigung von Dienstreisen

## Vorteile

- ortsnahe Entscheidungen und größere Sachnähe
- vereinfachte Abläufe
- bessere Planbarkeit
- Zuwachs an Durchsetzungsfähigkeit

# Problemfelder

- größere Abhängigkeit
- mögliche Willkür
- personelle Entscheidungen und Verantwortung  
„vor Ort“
- und, und ...
- Rollenwechsel

# Lösungsansätze

Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte haben:

- die Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen reflektiert
- Strategien zum Umgang mit eigenen und fremden Erwartungen entwickelt
- sich in dem psychodynamischen Spannungsfeld positioniert
- Grundsätze für ihr Handeln als DV formuliert



# Teamarbeit ist in der eigenständigen Schule unabdingbar

- Aufgabenfülle ist von Einzelpersonen qualitativ und quantitativ nicht zu bewältigen!
- Egal ob als SL-Gruppe oder als Tandem
  - Teamarbeit ist produktiv!

# Teamarbeit in der Leitung ist produktiv

- Reflektierte Arbeitsteilung, Delegation und Verantwortungsübernahme – und auch Erreichbarkeit
- Unterschiedliche Begabungen und Talente
- Entlastung, Psychohygiene
- Kollegiale Beratung

Aber: SL behält immer die Gesamtverantwortung – und ist die letzte Entscheidungsinstanz in der Schule!

# Teamarbeit braucht Raum und Zeit

- Teamarbeit kostet Zeit, bevor sie Zeit erbringt
- Zeit muss den Teammitgliedern gewährt werden
- Teamarbeit braucht feste Strukturen und Pflege

# Aufgabenarten der Schulleitung

- Entscheidungen der vorgesetzten Behörde, die in der Schule umgesetzt werden müssen
- Entscheidungen, die ausschließlich beim Schulleiter liegen und auch liegen müssen, (z.B. Personalentscheidungen)
- Entscheidungen, die delegiert werden können
- Entscheidungen, bei denen eine kollegiale Beratung sinnvoll ist (z.B. Jahresterminplan)

# Teamarbeit oder Arbeitsteilung

Im Schulleitungsteam erfolgt die Klärung des Charakters der Aufgaben. **Teamarbeit** ist unabdingbar bei:

- Strategischen Aufgaben
- Veränderungsprozessen, die die Mitwirkung der ganzen Schulleitung voraussetzen
- Feedback
- Kommunikation von „Leitung pur“

**Arbeitsteilung macht Sinn bei:**

Routineaufgaben, klar definierten Aufgabenbereichen

# Klärung des Teamverständnisses

## 1. Einvernehmliche Klärung über den Charakter der Zusammenarbeit :

- Was verstehen wir unter Teamarbeit?
- Welche Erwartungen haben wir an die Teamarbeit?
- Welche Ziele verfolgen wir mit ihr?
- Wie versteht der Schulleiter/die Schulleiterin ihren/seinen besonderen Status?

## 2. Aufgabenklärung

- Was wollen wir gemeinsam bearbeiten, was arbeitsteilig?
- Was delegiert der Schulleiter/die Schulleiterin an wen?
- Klare Aufgaben-/ Stellenbeschreibungen für die SL-Mitglieder

# Teamarbeit und Delegation

## Voraussetzungen für eine erfolgreiche Delegation:

- die Aufgabe berührt nicht den Dienstvorgesetztenstatus
- die Aufgabe ist klar beschrieben
- die Zeitressource für die Erledigung der Aufgabe ist vorhanden
- die Delegation ist gegenüber dem Kollegium kommuniziert
- die Delegation hat Bestand, d.h. der Schulleiter/die Schulleiterin funkt nicht in den delegierten Aufgabenbereich hinein

# Aufgabenverteilung - Kriterien

- Kernaufgaben der jeweiligen Funktion
- gleichmäßige Verteilung des Aufgabenvolumens
- besondere Fähigkeiten/Begabungen nutzen
- Prestigecharakter/Außenwirkung von Aufgaben beachten
- Zeitliche Verteilung im Schuljahr
- Synergie-Effekte in der Überschneidung einzelner Aufgaben
- Bei welchen Aufgaben sind 4 Augen und Ohren besser als 2?
- Leitungsaufgaben? Delegation an Kollegen möglich?



# Subjektiv, aber nicht unwichtig

## Leitungsaufgaben,

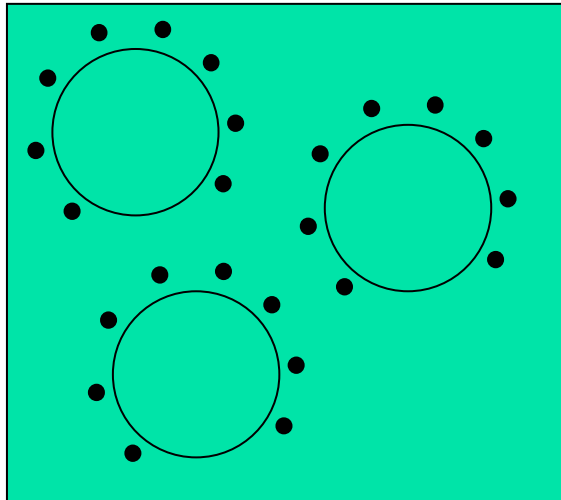
- die ich bisher wahrgenommen habe, aber gerne abgeben würde
- die ich gerne zusammen mit einem anderen Leitungsmitglied übernehmen würde
- die danach verteilt werden sollten, wer sie am besten ausfüllen kann
- die bisher noch von niemandem wirklich übernommen worden sind

# Schulleiter/innen als Dienstvorgesezte und Schule leiten im Team

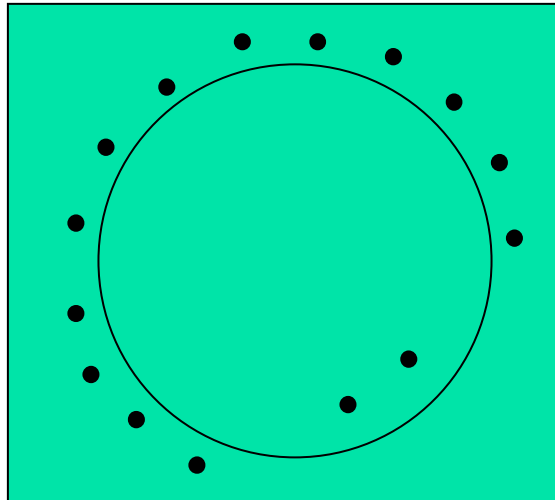
- kein Widerspruch!!!

# Simulationsspiel zu einem Gespräch zur Vereinbarung von Zielen

## 1. Vorbereitung in drei Gruppen



## 2. Spiel zu Zweit



## 3. Auswertung im Plenum

1. Spieler
2. Beobachter
3. Moderator
4. Spieler
5. Alle
6. Spieler

# Hinweise zur Durchführung

**Dauer:** Eine Zeitstunde oder etwas mehr

**Vorbereitung:** Beide Seiten kommen vorbereitet ( Checklisten!)

## Die/der Durchführende sollte beachten:

- Störungsfreier, angenehmer Raum
- Gutes, aufmerksames Zuhören, Steuern über Fragen
- Nonverbale Signale bewusst wahrnehmen (Körperhaltung, Augenkontakt)
- Erst beschreiben, dann bewerten
- Bemühen um Anerkennung der Personen und der Leistungen
- Kritik nicht als Vorwurf formulieren
- Ziele und Veränderungsmöglichkeiten gemeinsam definieren
- Maximal 2-3 Ziele
- Das Gespräch vertagen, wenn die Situation zu emotional belastet wird oder ein größerer Konflikt entsteht

## **Zum Abschluss: Eine kurze Rückmeldung**

- Wie habe ich das Gespräch zur Verabredung von Zielen und meinen Gesprächspartner empfunden?
- Was hat mir geholfen?
- Was hätte ich mir anders gewünscht?
- Vorschlag/Vorschläge für das nächste Gespräch zur Verabredung von Zielen

## **Formulierung eines Schriftstücks:**

- Nicht der Schulleiter, sondern der Gesprächspartner sollte den Entwurf schreiben
- Anschließend einigen sich beide auf eine gemeinsame Fassung

# Normen professioneller Gespräche

## Die Gesprächspartner

- beziehen sich auf konkrete Daten/Fakten
- konzentrieren sich auf Stärken, nennen aber auch Schwächen
- verletzen den Anderen nicht
- sprechen in Ich-Botschaften
- verteidigen sich nicht im Sinne von Rechtfertigungen
- stellen bei Unklarheiten Rückfragen
- melden Gefühle zurück, die durch das Verhalten des Nehmers ausgelöst werden

***Interpretationen erfolgen gemeinsam und bilden die Grundlagen für Konsequenzen***

## *Simulationsspiel zum Gespräch zur Verabredung von Zielen*

### **Aufgabenstellung für die Schulleiterinnen bzw. den Schulleiter**

Sie sind Frau Neumach, die Schulleiterin eines Gymnasiums und haben einen Termin mit Herrn Riese, dem neuen Vorsitzenden der Fachgruppe Mathe für ein Gespräch zur Verabredung von Zielen, das Sie regelmäßig ein Mal pro Jahr durchführen wollen.

Lesen Sie bitte den beiliegenden Text durch und bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.

Überlegen Sie sich, was Sie ansprechen wollen und wie Sie dies mit Herrn Riese besprechen werden.

Aus dem Gespräch sollen konkrete Verabredungen von Zielen resultieren. Sie haben ca. 30 Minuten Zeit zur Vorbesprechung.

Bitte einigen Sie sich, wer aus dieser Gruppe nach den 30 Minuten in einem Rollenspiel von ca. 30 Minuten die Schulleiterin, Frau Neumach, spielt.



## *Simulationsspiel zum Gespräch zur Verabredung von Zielen*

### **Situation aus der Rolle der Schulleiterin**

Im folgenden Rollenspiel sind Sie Frau Neumach, die Leiterin eines Gymnasiums. Sie bewegt schon lange die Idee, die Fachkonferenzen zu aktivieren und auf die Spur der Unterrichtsentwicklung zu lenken. Sie haben zu Schuljahresbeginn verkündet, dass Sie gern Jahresgespräche zur Verabredung von Zielen führen möchten. Weil Sie und das Kollegium wenig Erfahrungen mit der Verabredung von Zielen haben, sollen diese Gespräche auf freiwilliger Basis laufen.

Unter den zwei Lehrpersonen, die sich bei Ihnen aus diesem Anlass gemeldet haben, befindet sich zu Ihrer Freude auch Herr Riese. Er ist Vorsitzender der Fachgruppe Mathematik.

Sie bereiten sich konzentriert auf dieses Mitarbeitergespräch vor und verfolgen dabei die Absicht, mit Herrn Riese eine Verabredung über die Initiierung von Unterrichtsentwicklung im Fach Mathematik zu schließen.

## *Simulationsspiel zum Gespräch zur Verabredung von Zielen*

### **Aufgabenstellung für den Vorsitzenden der Fachkonferenz**

Sie sind Vorsitzender der Fachkonferenz Mathematik und haben einen Termin mit Ihrer Schulleiterin für ein Gespräch zur Verabredung von Zielen. Lesen Sie bitte den beiliegenden Text durch und bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.

Überlegen Sie sich, was Sie ansprechen wollen und wie Sie dies mit Ihrer Schulleiterin besprechen werden.

Aus dem Gespräch sollen konkrete Verabredungen von Zielen resultieren. Auch wenn Sie sehr kritisch sind, sollten Sie in jedem Fall sich offen für die Verabredung von Zielen zeigen.

Sie haben ca. 30 Minuten Zeit.

Bitte einigen Sie sich, wer aus dieser Gruppe nach den 30 Minuten in einem Rollenspiel von ca. 30 Minuten den Vorsitzenden der Fachkonferenz Mathematik, Herrn Riese, spielt.

# **Rollenspiel in Trios zum Gespräch zur Verabredung von Zielen**

## **Arbeitsauftrag:**

Entscheiden Sie vorweg, wer von Ihnen SL spielt, wer Vorsitzender der Fachkonferenz ist und wer die Beobachterrolle einnimmt.

Spielen Sie in dieser Konstellation das Rollenspiel im Plenum nach.

Sie haben 15 Minuten Zeit für das Spiel und 15 Minuten für die Auswertung.

## Beurteilung Studienarbeit

(Persönliches Schulentwicklungs-Projekt mit Bezug zur Leitungstätigkeit)

im Rahmen des Qualifizierungsprogramms für neue Schulleitungsmitglieder an Bremer Schulen  
(ProfiS)

Inhaltliche Kriterien	Erfüllt	Kommentar
1.) <b>Thema/Fragestellung</b> ist nachvollziehbar dargestellt. Bei dem Thema steht eine <b>Leitungsaktivität</b> im Mittelpunkt.		
2.) Der <b>Verlauf</b> des Projektes bzw. der Aktivität ist <b>nachvollziehbar beschrieben</b> .		
3.) <b>Reflexion</b> : Die relevanten Fragen werden in Bezug auf <b>Leitung</b> und die eigene Rolle behandelt. Die leitungstheoretischen Grundlagen werden berücksichtigt.		
4.) Für die eigene Fragestellung relevante <b>Theorie/Literatur</b> wird berücksichtigt und die Bezüge darauf sind dargestellt.		
5.) Der <b>Schluss</b> stellt die Ergebnisse, Erkenntnisse und Konsequenzen für <b>Leitungstätigkeit</b> nachvollziehbar dar.		

Formale Kriterien	Erfüllt	Kommentar
1.) Die Studienarbeit umfaßt 15-20 Seiten 2.) Die Gestaltung ist lesefreundlich und gut strukturiert 3.) Die verwendete Sprache ist korrekt und 4.) gut verständlich 5.) Die Begriffe werden eingeführt und erklärt		
1.) Das Titelblatt enthält die geforderten Angaben 2.) Das Inhaltsverzeichnis ist Bestandteil der Arbeit 3.) Die Unterscheidung von Beschreibung und Reflexion ist erkennbar 4.) Im Text wird auf etwaige Dokumente im Anhang verwiesen 5.) Die Zitate und Quellen sind kenntlich gemacht 6.) Das Literaturverzeichnis ist einheitlich		
Die Erklärung zur selbstständigen Erarbeitung ist beigefügt	erfüllt nicht erfüllt	
<b>Gesamtbeurteilung</b>	bestanden nicht bestanden	

## Lieferbare Bücher



**Prof. Dr. Hans-Günter Rolff**, emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund, Wissenschaftlicher Leiter der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudiengangs Schulmanagement der Universität Kaiserslautern.



Hans-Günter Rolff/Claus G. Buhren/ Detlev Lindau-Bank/ Sabine Müller/ **Manual Schulentwicklung**  
Gebunden. 3. Auflage 2000  
EUR 46,90  
Beltz



Claus G. Buhren/ Hans-Günter Rolff  
**Personalmanagement in Schulen**  
Broschiert. 2. völlig überarbeitete Auflage 2009  
EUR 26,90  
Beltz

Verlagsgruppe Beltz | Werderstr. 10 | D-69469 Weinheim | Tel.: +49-6201-6007-0  
<http://www.beltz.de> | E-Mail: [info@beltz.de](mailto:info@beltz.de)



Herbert Buchen (Hrsg.)/ Hans-Günter Rolff (Hrsg.)  
**Professionswissen Schulleitung**  
Gebunden. 2006, 2. erweiterte Auflage 2009  
EUR 129,00  
Beltz



Guy Kempfert/ Hans-Günter Rolff  
**Qualität und Evaluation**  
Broschiert. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005  
EUR 26,90  
Beltz



Elmar Philipp/ Hans-Günter Rolff  
**Schulprogramme und Leitbilder entwickeln**  
Gebunden. 5. Auflage 2006  
EUR 14,90  
Beltz



Hans-Günter Rolff  
**Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung**  
Broschiert. 2007  
EUR 48,90  
Beltz



Leonhard Horster/ Hans-Günter Rolff  
**Unterrichtsentwicklung** – Grundlagen einer reflektorischen Praxis  
Broschiert. 2., überarbeitete Auflage 2006  
EUR 21,90  
Beltz



13. Kompetenzraster - Planungshilfe für das eigenständige Lernen  
Regine Bondick, Max Brauer Schule Hamburg

**F: Haltungen und Beziehungen als Basis**

14. Gelingende Schüler-Lehrer-Interaktion als Basis von Unterrichtsentwicklung  
Dr. Reinhold Miller, Wiesloch
15. Unterrichtsentwicklung als Beziehungsarbeit von Schulleitern und Lehrern  
Prof. Dr. Rolf Arnold, TU Kaiserslautern

**G: Lehrerprofessionalisierung**

16. Lehrercoaching und -training für nachhaltige Unterrichtsentwicklung  
Dr. Kerstin Tschekan, IQSH, Kronshagen
17. Lerncoaching und Kompetenzorientiertes Lernen  
Andreas Müller, Impact Lernkultur, Schweiz
18. Kollegiale Unterrichtshospitation und Unterrichtsentwicklung  
Prof. Dr. Claus Bühren, Deutsche Sporthochschule Köln

**H: Unterricht über den ganzen Tag**

19. Entwicklung der Lernkultur in Ganztagschulen  
Prof. Dr. Heinz Günter Holtappels, TU Dortmund

**I: Unterrichtsentwicklung in Netzwerken**

20. Rolle der Fachkonferenzvorsitzenden bei der Unterrichtsentwicklung  
Kerstin Goldstein, Koblenz und Thomas Krall, Landesinstitut, Hamburg
21. Fachbezogene Unterrichtsentwicklung in Netzwerken  
Nils Berkemeyer, Institut für Schulentwicklungsforschung, TU Dortmund
22. Dialog zwischen Kompetenzteam, Bildungsbüro und Schulleitern: Unterrichtsentwicklung auf Stadtebene  
SAD Bernd Bandulewitz, Stadt Dortmund, Dr. Anne Mauthé, Stadt Dortmund, SAD Detlev Stein, Stadt Krefeld und Kathrin Weisker, Stadt Krefeld
23. Bildungsnetzwerke in NRW  
LRSD Christoph Höfer, Bezirksregierung Detmold

**J: Datengestützte Unterrichtsentwicklung**

24. Unterrichtsentwicklung durch Qualitätsanalyse/Schulinspektion  
MR Wulf Homeier, Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW, Leiter der QualitätsanalyseNRW

**Zielgruppe:**

Zielgruppe aller Veranstaltungen sind (stellvertretende) Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrerinnen und Lehrer mit Interesse an Leitungsaufgaben, Schulaufsichtsbeamte und Schulbegleiter.

**Kosten:** Eur 38,- (inklusive Mittagessen)

Die Schulleitungsvereinigung NRW erstattet ihren Mitgliedern einmal jährlich EUR 30,- der anfallenden Teilnahmegebühr

**Anmeldung:**

Die Anmeldung erfolgt **online** unter:

[www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de)

Tel.: (0231) 755-2164

Tel.: (0231) 755-2982

e-mail: [dapf@tu-dortmund.de](mailto:dapf@tu-dortmund.de)

**Anmeldeschluss** ist der 25.04.2009.

Eine Stornierung ist gegen eine Bearbeitungsgebühr von EUR 6,- bis zum 30.04.2009 möglich. Bei Stornierung nach diesem Termin ist der volle Betrag fällig.

**Veranstaltungsort:** TU Dortmund, 44227 Dortmund

**Ansprechpartner:**

Zentrum für Weiterbildung (ZfW)

Dr. Jörg Teichert

Dipl. Päd. Elisabeth Rhinow

Tel.: 0231/ 755-6621

Fax: 0231/ 755-6619

e-mail: [elisabeth.rhinow@tu-dortmund.de](mailto:elisabeth.rhinow@tu-dortmund.de)

**Informationen:**

Aktuelle Informationen, auch über weitere Angebote der DAPF, finden Sie auf unserer Homepage unter:

[www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de)

Die Veranstaltung wird in Trägerschaft des Vereins zur Förderung der wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Dortmund e.V. durchgeführt.

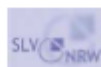


## Schulleitung und Unterrichtsentwicklung

3. Kongress der DAPF  
am 09. Mai 2009 in der TU Dortmund  
in Verbindung mit

Schulleitungsvereinigung NRW  
Zentrum für Fernstudien und  
universitäre Weiterbildung,  
TU Kaiserslautern  
Unfallkasse NRW

Stiftung Partner für Schule NRW  
Bildungsnetzwerk Dortmund



## Programmablauf

## Seminare

### Zum Geleit

Kaum ein Thema ist so aktuell und so bedeutsam wie die Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung (UE). Fraglos ist UE der Kern von Schulentwicklung:

Ohne besseren Unterricht sind bessere Schülerleistungen nicht zu erwarten!

Leider ist Unterrichtsentwicklung bisher alles andere als eine Erfolgsgeschichte. Sie findet immer noch zu selten statt. Auch wenn in etlichen Schulen UE erfolgreich praktiziert wird, lassen sich insgesamt Veränderungen des Unterrichts ebenso wenig nachweisen wie verbesserte Schülerleistungen.

Deshalb wird dieser Kongress möglichst alle Erfolg versprechenden Ansätze zur UE präsentieren. Das Themenspektrum reicht von Methodentraining über weiterentwickelten Fachunterricht bis zu Ansätzen, an Verhalten und Haltungen der Lehrenden wie Lernenden zu arbeiten. Der Kongress soll Orientierung geben und Schulleitungen helfen, die passenden Konzepte zu identifizieren und in ihrer Schule umzusetzen. Der Kongress beginnt mit einer Darlegung des einschlägigen Wissenstandes im Plenum. Dann folgen Seminare zu den wichtigsten Ansätzen der UE, die am Nachmittag wiederholt werden, so dass alle Teilnehmenden zwei unterschiedliche Seminare besuchen können. Am Schluss wird der Versuch unternommen, die Ergebnisse zu einem praxisorientierten, integrierten Modell der Unterrichtsentwicklung zusammenzufassen.

Jedes Seminar wird drei Ziele verfolgen:

- prozessorientierte Konzepte der Unterrichtsentwicklung darlegen und an exemplarischen Instrumenten demonstrieren
- Hebel und Ge- sowie Misslingsbedingungen der Unterrichtsentwicklung identifizieren
- Rolle der Schulleitung bei der Unterrichtsentwicklung klar machen.

Eine aktive Einbeziehung der Teilnehmer ist erwünscht. Daher dauert die Einführung in das Thema nicht länger als 30-45 Minuten.

### Gesamtmoderation:

Prof. Dr. Bernd Gasch, DAPF Steuergruppe

### 09:30 Leitworte:

- Prof. Dr. Ursula Gather, Rektorin der TU Dortmund
- Barbara Sommer, Ministerin für Schule und Weiterbildung NRW
- Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff, wissenschaftlicher Leiter der DAPF

### 10:00 Eröffnungsvortrag

Schulleitung, Unterrichtsentwicklung und Schülerleistungen – Was wissen wir über diesen Zusammenhang?  
PD Dr. habil. Martin Bonsel  
Rückfragen

11:00 Pause

### 11:30 1. Runde Seminare

13:00 Mittagspause

### 14:00 2. Runde Seminare

### 15:30 Ergebnispräsentation und Zusammenfassung

(Seminarleiter geben wesentliche Inhalte der Seminare wieder. Daraus und aus Vorüberlegungen soll ein Modell einer „integrierten UE“ konstruiert werden, das den Schulleitungen Orientierung gibt.)  
Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

### 15:50 Schlussbemerkung

OStD Margret Rössler, Vorsitzende der Schulleitungsvereinigung NRW

16:00 ENDE

### A: Grundlagen

1. Lernen und Lehren aus neurodidaktischer Sicht  
Prof. Dr. Heinz Schirp, Universität Bielefeld
2. Pädagogische Theorien des Lernens  
N.N.

### B: Methoden und Arbeitstechniken

3. Selbstgesteuertes Lernen in Berufskollegs  
Prof. Dr. Günter Pätzold, TU Dortmund
4. Eigenverantwortliches Arbeiten in Gymnasien  
OStD Karin Fischer-Hildebrand, Gymnasium Lemgo
5. Systematische Unterrichtsentwicklung nach dem Konzept „Lernen und Lehren für die Zukunft“  
- Erfahrungen aus dem Modellvorhaben Selbstständige Schule  
StD Marlise Hübner, Regionales Bildungsbüro, Köln
6. Lernumgebungen erfolgreich gestalten – ein ganzheitliches Konzept zur Unterrichtsentwicklung von Diethelm Wahl  
Dr. Heinrich Biermann, Pulheim

### C: Fachunterricht weiterentwickeln

7. Diagnostik und Fördern im Mathematikunterricht  
Prof. Dr. Stephan Hußmann, TU Dortmund
8. Unterricht kooperativ entwickeln, das Beispiel SINUS.NRW  
Dr. Andreas Pallack, Studienseminar Hamm
9. Implementation eines innovativen Curriculums – aufgezeigt am Beispiel von Chemie im Kontext (ChiK)  
Prof. Dr. Bernd Ralle und Dr. David di Fuccia, TU Dortmund
10. Entwicklung von Unterrichtskonzepten initiieren  
Sprach- und Lesekompetenz fördern  
Jan von der Gathen,  
Grundschule Kleine Kielstraße, Dortmund

### D: Kooperatives Lernen

11. Grundlagen und Perspektiven (Arbeitstitel)  
OStD Peter Blomert, Gesamtschule Mönchengladbach und Vorsitzender des Green-Instituts

### E: Diagnostizieren und individuelles Fördern

12. Beobachtungskompetenz im pädagogischen Alltag – was hat Diagnostik mit Unterrichts- und Schulentwicklung zu tun?  
Prof. Dr. Rolf Werning, Hannover