

# 1. Zwei Erfahrungssätze zur Einführung

Seit vielen Jahren nehme ich Führungsaufgaben wahr. Zudem habe ich regelmäßig in den letzten Jahren angehende Schulleiterinnen und Schulleiter auf ihr neues Amt vorbereitet, neu ernannte Führungskräfte in den ersten Amtsjahren begleitet und erfahrene Rektorinnen und Rektoren viele Jahre lang beraten. Aus eigenen und fremden Führungserfahrungen habe ich zwei grundsätzliche Überzeugungen gewonnen: Führen kann man lernen. Führen heißt, die eigene Persönlichkeit voll zur Geltung bringen.

## **Führen kann man lernen.**

Gleichgültig, ob man eine Weltfirma leitet, einen Mittelstandsbetrieb lenkt oder einer öffentlichen Einrichtung vorsteht: Die Aufgabe ist im Kern immer dieselbe: LEITEN, LENKEN, FÜHREN.

- ◆ Als Führungskraft muss man ein Ziel verfolgen (inhaltliche Seite). Denn ohne Ziel kommt man nirgendwo an, sondern mäandriert im Kreis.
- ◆ Als Führungskraft muss man die auf dem Weg zum anvisierten Ziel anstehenden Aufgaben auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen (strategische Seite). Denn wer alles allein machen möchte, braucht keine Mitstreiter. Wer alles besser weiß, braucht auch keine Ratschläge.
- ◆ Als Führungskraft muss man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue motivieren und darf das Ziel nicht aus den Augen verlieren – auch dann nicht, wenn persönliche Sorgen und Nöte belasten und sachliche Zweifel und Ängste irritieren (psychologische Seite). Denn jeder Mensch, auch der erwachsene, braucht Hoffnung, Zuwendung und Anerkennung.

Im Prinzip ist die Führung einer Firma identisch mit der Führung einer Schule. Warum dann ein eigenes Buch für derzeitige oder künftige Schulleiterinnen und Schulleiter? Für Pädagogen liegt die Antwort auf der Hand: Ziel, Strategie und Psychologie des Führens sind zwar im Kern unabhängig vom Berufszweig. Aber die Schule ist ein ganz besonderer Arbeitsplatz – für die Schüler und für die Lehrer – mit ganz besonderen Rahmenbedingungen. Deshalb lohnt es sich, über die Führung an einem solchen Arbeitsplatz nachzudenken und zu prüfen, was von der allgemeinen Führungslehre für die Schule brauchbar ist.

Einen Führenden hat man schon in vielerlei Bildern gezeichnet, gemalt, beschrieben: als Brückenbauer, als Kapitän, als Gärtner, als Spielführer einer Sportmannschaft oder als Bergführer.

Mir ist das Bild vom Reiseleiter am liebsten. So wie der Reiseleiter das Ziel im Kopf haben muss, so muss auch der Schulleiter wissen, wohin er seine Schule führen will. So wie die Reiseleiterin jeden Morgen ihre Mitreisenden ermuntern

und das Reisegepäck angemessen verteilen muss, damit die ganze Reisegesellschaft die Tagesetappe bewältigen kann, so muss die Schulleiterin ihr Kollegium umsichtig belasten, damit der Alltag einer Schulwoche und eines Schuljahres zu bewältigen ist. So wie der Reiseleiter jedes Mitglied der Reisegruppe gerecht und zuvorkommend behandeln muss, so müssen sich Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen, Schüler und Erziehungsberechtigte der Wertschätzung ihres Schulleiters/ihrer Schulleiterin erfreuen.

So wenig wie man zum Reiseleiter geboren sein muss, so wenig wird man für Schulleitungsaufgaben geboren. Es gibt nicht bestimmte Gene, die man auf unserem menschlichen Chromosomensatz als Führungsmerkmale identifizieren kann. Diejenigen sind die Besten im Führungsgeschäft, die es gelernt haben, sich ganz dieser Aufgabe zuzuwenden, ohne regelmäßige Phasen der Erholung und des körperlichen und geistig-seelischen Ausgleichs auszulassen. Diejenigen führen besonders gut, die es gelernt haben, eigene Stärken und Schwächen selbst zu erkennen und anzuerkennen. Wer gelernt hat, die *eigenen* Stärken und die *aller* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Grundlage für die gemeinsame Arbeit zu machen (*gemeinsam ist man stark*), der kann weitgesteckte Ziele erreichen und gute Arbeit leisten.

Beim Erlernen des Führens muss man sich aber größte Mühe geben. Nicht nur bezüglich der übertragenen Aufgaben, sondern vor allem im Blick auf die eigene Persönlichkeit. Denn Führen fordert die ganze Person.

**Führen heißt, die eigene Persönlichkeit  
voll zur Geltung zu bringen.**

Vergessen Sie nicht, dass Sie als Führungspersönlichkeit Ihre Vitalität auf die ganze Mannschaft übertragen müssen. Bedenken Sie, dass Ihr Pessimismus die ganze Reisegruppe ansteckt.

Deshalb ist es wichtig für Sie und Ihren Führungserfolg, dass Sie

- Ihre Stärken und Schwächen kennen,
- alles tun, damit Sie körperlich, geistig und seelisch gesund bleiben und
- zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vertrauensbasis schaffen können.

Wenn Sie Ihre Schwächen kennen und sich die ehrlich eingestehen, dann können Sie Kolleginnen und Kollegen mit den Aufgaben betrauen, die Ihnen nicht so leicht von der Hand gehen.

Die eigene Persönlichkeit zur Geltung bringen, das heißt auch, Erfahrungen anderer aufgreifen. Aber nur das, was Ihrer Persönlichkeit entspricht, sollten Sie tun. Folgen Sie nicht blind irgendeinem Vorbild. Verhalten Sie sich nicht so, wie das manche Zeitgenossen von Ihnen erwarten. Stellen Sie sich vor, es hat geschneit. Neuschnee deckt Täler und Berghänge zu. Nur auf einem bergan führenden Weg sieht man die einsamen Fußspuren eines Wanderers. Jemand fordert Sie auf: „Gehen Sie diesen Spuren nach, aber so, dass man nicht sieht, dass da zwei

Personen gegangen sind.“ Sie geben sich größte Mühe. Bei den ersten zwei, drei Schritten gelingt es Ihnen, in den Fußstapfen des Vorgängers zu bleiben. Aber schon nach wenigen Metern entsteht eine doppelte Fußspur. Schrittlänge, Körpergewicht, Schuhform usw. verursachen sie. Man kann sich nicht verleugnen. Und man darf es auch nicht.

Niemand darf von Ihnen erwarten, dass Sie so handeln wie Ihr Vorgänger. Der Sinn und Zweck eines Amtswechsels ist es ja gerade, einerseits das Bewährte zu erhalten, aber andererseits auch die Schule für Neues zu öffnen. Also verleugnen Sie Ihre Persönlichkeit nicht und weisen Sie Erwartungen, alles müsse so bleiben wie bisher oder wie das andere von Ihnen erwarten, feinfühlig im Ton, aber bestimmt in Haltung und Handlung zurück.

## Was erwartet Sie in diesem Buch?

Ich will eigene und fremde Erfahrungen im Führungsamt an Sie weitergeben. Sie müssen entscheiden, was daraus für Sie von Nutzen ist. Auch möchte ich Ihnen helfen, über sich selbst nachzudenken. Sie müssen dann abwägen, was Sie von Ihrer Persönlichkeit im Führungsamt preisgeben wollen.

Im **2. Kapitel** stelle ich systematisch das LEITEN, LENKEN, FÜHREN und GESTALTEN der selbstständigen Schule dar. Zudem erläutere ich wichtige Schlüsselwörter der Schulpädagogik, denn bestimmte Begriffe sind wie tragende Säulen in Ihrem Schulhaus.

Im **3. Kapitel** liste ich kurz auf, warum die Schule ein ganz besonderer Arbeitsplatz ist.

Das **4. Kapitel** beschreibt einerseits, warum die Schule heutzutage gerade so und nicht anders ist. Andererseits zeigt es zeittypische Entwicklungslinien auf, die Sie kennen sollten. Diese werden Ihnen bei der Schulentwicklung begegnen und möglicherweise auf Künftiges hinweisen.

Im **5. Kapitel** wende ich mich sehr persönlich an Sie. Ich beschreibe, was ich heute (nach vielen Irrwegen) tue, um mir meinen Optimismus und meine Gesundheit im Amt zu bewahren. Machen Sie sich beim Lesen Gedanken über sich selbst. Führen heißt ja nichts anderes als die eigene Persönlichkeit zur Geltung zu bringen.

Im **6., 7. und 8. Kapitel** vertiefe ich das 2. Kapitel: Ich möchte Ihnen, ganz auf die Führung der eigenständigen Schule konzentriert und so konkret wie möglich, zeigen, wie Sie Ihre Ziele verwirklichen können. Ich will Ihnen Tipps zur Führungsstrategie geben. Vor allem aber will ich Ihnen klar machen, dass Sie ohne Vertrauen und Wertschätzung niemals in Ihrem Amt erfolgreich sein werden.

Das **9. Kapitel** nimmt die Vielfalt des Schulleiteramtes in den Blick; es möchte Ihnen helfen, sich Ihr persönliches Amtsverständnis noch bewusster zu machen.

Im **10. Kapitel** habe ich für Sie, wenn Sie neu ins Schulleiteramt kommen, einen kleinen Fahrplan für die ersten 100 Tage im Amt bereitgestellt. Zugleich möchte ich denen, die das Führungsamt verlassen, zeigen, auf was man in den letzten Amtstagen achten sollte.

Das **11. Kapitel** gibt ein paar Tipps zur Schulverwaltung. Ohne perfekte Verwaltung kann man nicht führen. Deshalb darf man Verwaltungsaufgaben nicht gering achten, auch wenn diese hier nicht im Mittelpunkt stehen. Einige häufig vorkommende Aufgaben habe ich kurz erläutert.

Die **Literaturliste** enthält nur eine Auswahl der Bücher, die ich zu diesem Thema gelesen habe. Auf Zitate und Fundstellenhinweise habe ich weitestgehend verzichtet.

Ich wende mich an Schulleiterinnen und Schulleiter von der Nord- und Ostsee bis zum Bodensee, die schon seit Jahr und Tag eine Schule leiten und sich dennoch tagtäglich im Führungsamt bewähren müssen. Ich habe Lehrerinnen und Lehrer aus ganz Deutschland im Blick, die mit dem Gedanken spielen, sich um eine Schulleitung zu bewerben. Weil ich an die Schulleitungen aller Schularten in allen 16 Bundesländern denke, kann ich leider nicht auf landesspezifische und schulartspezifische Besonderheiten eingehen. Aus diesem Grund muss ich einen ganz wichtigen Arbeitsbereich von Rektoren und Direktoren weitestgehend ausblenden: das Recht, insbesondere das Schul- und Beamtenrecht, denn das ist aufgrund der Kulturhoheit der Länder sehr unterschiedlich.

Ich habe mich in allen Kapiteln bemüht, möglichst wenige Fremdwörter zu benutzen. Fachbegriffe sind natürlich unvermeidlich. Aber so weit wie möglich habe ich einfache Sätzen gewählt und nach treffenden deutschen Wörtern gesucht. Nicht Vorbehalte gegen andere Sprachen haben mich dabei geleitet, sondern die Einsicht, dass ich sachliche Feinheiten und Unterschiede in der eigenen Sprache besonders gut herausarbeiten kann. Viele Wörter beinhalten klare Problemaufrisse und zuweilen sogar schon Lösungsansätze. Deshalb greife ich immer wieder auf die Wortgeschichte und das Wortfeld der wichtigsten schulpädagogischen Leitbegriffe zurück.

### **LERNEN und LEBEN**

**ist wie ständiges Rudern gegen den Strom.**

**Damit Sie diese Leistung erbringen können, müssen Sie geistig, körperlich und seelisch gut durchtrainiert sein und alle „beweglichen Teile“ in Ihrem Körper beweglich erhalten.**

**Sonst erreichen Sie Ihr Ziel nicht.**