

## Bueb: Lehrer brauchen Segnungen guter Führung

**Schulleitungen:** Ermutigt durch seinen Bestseller „Lob der Disziplin“ legt Dr. Bernhard Bueb ein zweites Buch nach: „Von der Pflicht zu führen“\*. Eine Einschätzung von Gert Knödler zeigt, warum es mit den „neun Buebschen Geboten“ nicht gelingt, in den Bildungshimmel zu kommen.



Gert Knödler,  
Mitglied in der Fach-  
gruppe Schulaufsicht,  
Schulverwaltung,  
Seminare  
Kontakt:  
gt.knoedler@  
t-online.de.

\* Bernhard Bueb:  
Von der Pflicht zu  
führen. Neun Gebote  
der Bildung. Berlin  
2008. Ullstein Verlag.

\*\* Bueb schreibt be-  
zeichnenderweise  
nur in der männ-  
lichen Form.

Bueb widmet sein Buch den Lehrer/innen, weil für ihn die Person des Lehrers die entscheidende Rolle für die Entwicklung des Kindes spielt. Wie sieht Bueb die Lehrer/innen? „Lehrer\*\* begreifen sich als individuelle Künstler. Sie sind Herren des Unterrichtsgeschehens. Sie interpretieren die Autonomie, die ihnen das Gesetz gewährt, als das Recht, ihren Unterricht wie ein Kunstwerk nach eigenem Qualitätsempfinden zu gestalten. Was guter Unterricht ist, bestimmen sie selbst. Lehrer fühlen sich unabhängig und ihre Autonomie befreit sie davon, den Anweisungen eines Vorgesetzten folgen zu müssen. Lehrer fühlen sich nur dem Gesetz und den Lehrplänen verpflichtet. Lehrer sprechen untereinander weit mehr über Strukturen und über das System Schule als über Schüler. Lehrer lehnen die mit Führung verbundene Kontrolle ab.“\*

### Brauchen wir „Könige Mitland“?

Die derzeitige Situation der Schulleiter beschreibt Bueb als „Könige Ohnland“. Sie seien ohnmächtig, weil sie über Menschen „herrschen“ sollen, die sich unabhängig fühlen und deren Autonomie sie davon befreit, den Anweisungen eines Vorgesetzten folgen zu müssen. Auch verfüge er über keine „Insignien der Macht“ wie z.B. eine eigene Sekretärin, ein eigenes Budget oder Instrumente, mit denen er die Arbeit des Lehrers kontrollieren kann, und er verfüge auch nur über eine begrenzte Weisungs- und Sanktionsbefugnis.

Eine professionelle Führung an Schulen wird nach Bueb erst möglich sein, wenn die Rolle des Schulleiters neu definiert wird. Er sollte ein Vorgesetzter sein, der für das Kerngeschäft des Lehrers, den

Unterricht, Ziele vereinbaren und kontrollieren kann, er sollte Lehrer einstellen und entlassen dürfen und müsste befugt sein, Fortbildungen – bis hin zu Coaching – zu verlangen und Hospitationen durch kompetente Lehrer oder auch Teamarbeit anzuordnen. Schulleiter sollten Gespräche mit den Mitarbeitern auf der Basis objektiver Erkenntnisse über ihre Arbeit führen können, und er müsse auch eine Kündigung androhen können. Dies setze eine Lockerung des Kündigungsrechtes wie in der Schweiz voraus. Eine solche Neudefinition der Rolle der Schulleiter würde auch das Amt attraktiver machen und es gäbe mehr Lehrer, die es anstreben. Letztendlich wären die Lehrer die Gewinner, wenn Schulleiter Führung praktizieren könnten.

### Buebs Führungsverständnis

Der oberste Grundsatz aller Führung ist nach Bueb: Menschen zu respektieren und in ihrem Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen zu stärken. Dies erreiche man, indem man Menschen etwas zutraut und ihnen etwas abverlangt. Es gälte ihre Potenziale zu erkennen und ihnen Sicherheit zu gewähren. Die Gegenleistung sei, dass sie sich der Führung eines Mächtigeren anvertrauen und bereit sind, dessen Willen zu erfüllen.

Eine Führungsposition berechtige, Weisungen zu erteilen. Der Geführte solle die Anordnung jedoch innerlich akzeptieren können, auch wenn er sie nicht einsieht. Jeder folge aber einer Anweisung, wenn der Weisungsbefugte authentisch auftritt und sein Gegenüber respektiert. Es ist nach Bueb nicht zu leugnen, dass die Möglichkeit, den eigenen Willen mit Zustimmung der Weisungsgebundenen durchzusetzen, in hohem

Maße befriedige. Da die Geführten der Orientierung und Wegweisung bedürfen, würden wir uns nach Chefs sehnen, die Ausstrahlung und Autorität besitzen und als Vorbild dienen können.

Führung brauche klare Ziele. Lehrer verständigen sich zu selten mit Schülern und Schulleitern über ihre Ziele und darüber, wie sie sie erreichen können. Es gälte, Visionen für eine Schule zu entwickeln, sich neue Wege einfallen zu lassen oder die Einfälle von Mitarbeitern aufzunehmen. Dazu müssen das Selbstverständnis von Schulleitungen, ihre Befugnisse, ihre Führungsinstrumente, ihre Bezahlung und ihre institutionell gesicherte Macht modernen Führungstheorien entsprechen. Lehrer müssen ihrerseits bereit sein, gemeinsame Ziele zu vereinbaren sowie ihre Arbeit von den Schülern bewerten zu lassen. Wer auf Führung verzichte, wird auch keinen Wert darauf legen, politisch tätig zu werden.

Eine wichtige Konsequenz: Der Beamtenstatus für Lehrer sei abzuschaffen. Wenn Bueb Schulleiter an einem staatlichen Gymnasium wäre, würde er sich für vier Themen stark machen: Einführung flächendeckender und verpflichtender Ganztageschulen, Zusammenlegung von Haupt- und Realschulen zu einer Schule mit eigener gymnasialer Oberstufe, Reform des achtjährigen Gymnasiums zu einer Bildungsstätte, Erneuerung der Aus- und Fortbildung von Lehrern.

### Fehlender Realitätsbezug

Für Bueb sind nicht fehlende Reformen die Ursache der Bildungskrise, sondern die handelnden Pädagogen an der Schule, weil sie ih-

**Lesen Sie weiter nach der UP**

rer Pflicht zu führen nicht nachkommen. Damit unterschätzt Bueb die Wirkungen der strukturellen ökonomischen, politischen, sozialen und finanziellen Bedingungen unseres Bildungswesens. Das mittelmäßige Abschneiden der Bundesrepublik in allen internationalen Leistungsstudien, die hohe Abhängigkeit des schulischen Erfolgs von der sozialen Herkunft, der ungewöhnlich hohe Anteil an Risikoschülern, die vielen Lehrern mit Burn-Out-Syndrom u.v.m. können nicht durch eine neue Führungskultur geändert werden.

Es entspricht nicht der Realität, wenn Bueb Lehrer/innen als autonom handelnde Pädagogen beschreibt. Offensichtlich verwechselt Bueb die unmittelbare pädagogische Verantwortung des Lehrers mit Autonomie und nimmt nicht zur Kenntnis, dass die Schulleiter natürlich eine gesetzlich vorgegebene Weisungsbefugnis haben, Regelbeurteilungen und Beratungsgespräche durchführen und dass die Lehrer/innen eng in die Schulentwicklung einschließlich einer internen und externen Evaluation eingebunden sind. Von autonomen Lehrer/innen zu reden, vermittelt in der Öffentlichkeit ein völlig falsches Bild vom Lehrerberuf.

### **Sammelsurium appellativer Aussagen**

Bueb stellt die unterschiedlichsten (theoretischen) Ansätze plakatativ nebeneinander. Deshalb findet man immer wieder „Richtiges“ im Falschen. So bezieht sich Bueb z.B. auf ein humanistisches Menschenbild und übernimmt gleichzeitig Verhaltensmodelle aus Führungstheorien, die sich an der Ökonomie orientieren. Dies führt zu einer Vielzahl von Widersprüchen, die Bueb weder thematisiert noch auflöst. So hat ein Schulleiter beispielsweise die Pflicht, eine säkularisierte Form der Seelsorge auszuüben, Fürsorge, Schutz und Sicherheit zu gewähren und aus seiner Schule eine „Oase der Gerechtigkeit und Güte“ zu machen. Gleichzeitig

soll er auf der Grundlage objektiv erhobener Daten einschließlich jährlich stattfindender Schülerviewen Mitarbeitergespräche führen, die in letzter Konsequenz auch mit einer Entlassung enden können. Buebs eklektisches Vorgehen mit vielen unkommentierten Widersprüchen fördert weder in sich schlüssige Erkenntnisse zu Tage noch kann es Hilfestellung für den pädagogischen Alltag liefern. (1)

### **Führung neu denken: Jeder trägt Verantwortung**

Die entscheidenden Personen in der Schule sind nicht der Schulleiter oder die Lehrer oder die Eltern oder die Schüler, sondern alle zusammen. Deshalb ist nicht eine auf den Schulleiter konzentrierte neue Führungskultur im Sinne von Bueb notwendig, sondern ausbalancierte Machtverhältnisse. Mehr Macht für die Schulleiter birgt nur die Gefahr zu mehr Eigenmächtigkeit und Überforderung. Vielmehr ist zunächst die Frage zu klären: Wie sehen Strukturen und Verfahrensweisen in einer Schule aus, in denen alle am Schulleben Beteiligten so miteinander umgehen können, dass sie zu gemeinsam geteilten Zielen und Werten kommen und in denen sie ihre Fähigkeiten einbringen können? Es gilt, menschliche Energien zu bündeln, um gemeinsame Ziele zu vereinbaren und zu erreichen, die jeder einzelne für sich allein oder in der Gruppe nicht erreichen könnte. Eine neue Führungskultur muss es möglich machen, in unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen Menschen unterschiedliche Wege zu gehen. Dem Schulleiter kommt dabei die Aufgabe zu, die einzelnen Personen, Gruppen und Teilsysteme in einer Balance zu halten: Wer nur die Aufgabe sieht, wird genauso scheitern, wie jemand, der nur die Beziehungen z.B. im Lehrerkollegium sieht oder nur das Wohlergehen einzelner Lehrer. Die zentralen Führungsfragen heißen also: Was kann der Leiter zu einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung

beitragen? Was kann er für den Einzelnen tun, um ihn in seiner Arbeit und in seinem Lernen zu unterstützen? Was brauchen die einzelnen Gruppierungen an der Schule für ihre Weiterentwicklung? Und: Welche strukturellen Rahmenbedingungen sind für diese Prozesse notwendig? Nicht Macht und Kontrolle sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren, sondern Vielfalt, Individualität und ein gemeinsames Bild der angestrebten Zukunft in einer demokratisch verfassten Schule.

Eine Schule braucht für ihr Vorwärtkommen weitere Kraftquellen als nur den „Motor“ eines starken Schulleiters. Schule ist als Ganzes, als System zu begreifen, in dem die verschiedenen Akteure in einen gemeinsamen Veränderungs- und Lernprozess zu bringen sind. Jeder trägt Verantwortung für das Ganze und nicht nur für seinen Teil. Das schafft Motivation, Engagement und Synergieeffekte. Führung wird zu einer Integrationsaufgabe. Den Beteiligten wird zugetraut, dass sie gemeinsam Kraft und Energie entwickeln, die dem Ort und der Zeit angemessen sind. Nicht die Führungskraft hat dank des Amtes die allein selig machende Antwort und nicht Unterordnung und Gefolgschaft bringen Segen, sondern es gilt Beteiligungsstrukturen zu legen, die soziale, kulturelle und pädagogische Unterschiede respektieren und Schule als eine offene und lebendige Welt gestalten. So wird Schule zu einer lernenden Organisation. (2)

### **Weitere Literaturhinweise:**

- (1) Konkrete Hilfen im Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen an Schulleiter gibt: Friedemann Schulz von Thun u.a.: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg 2002.
- (2) Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1966.