

Herbert Buchen  
Hans-Günter Rolff (Hrsg.)

# Professionswissen Schulleitung

5. Auflage

 E-BOOK INSIDE

**BELTZ**

Leseprobe aus: Buchen, Rolff (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, ISBN 978-3-407-83191-0  
© 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-83191-0>

# Vorwort

Es ist so weit: Schulleitung ist zum Beruf geworden, das Professionswissen ist abgeklärt und ausformuliert. Sämtliche Texte des vorliegenden Bandes beziehen sich ausdrücklich auf das Professions- und Handlungswissen für den Beruf Schulleiter/in, das hiermit erstmalig ausformuliert vorliegt. Während die managementwissenschaftlichen Publikationen seit geraumer Zeit die Grundlage professioneller Führung von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung sind, steht das gesamte Spektrum relevanten berufsbezogenen Wissens nun auch für den Schulbereich zur Verfügung.

Die Beiträge haben eine gründliche Bearbeitung erfahren: Zunächst wurde das Handlungswissen aus Theorie und Forschung zusammengetragen, dann in der Schulleiterfortbildung erprobt und evaluiert und schließlich für diese Publikation neu formuliert. Sämtliche Beiträge sind von Autorinnen und Autoren verfasst worden, die zu den renommiertesten im deutschsprachigen Raum zählen.

Das Handbuch richtet sich an Leitungs- und Führungskräfte, die diese Funktion seit längerem wahrnehmen, wie an solche, die erst neu in dieser Funktion sind, und nicht zuletzt an Lehrer/innen, die sich für die Übernahme einer Leitungsfunktion interessieren und ggf. gezielt auf eine Bewerbung vorbereiten möchten.

Fragt man, warum eine umfassende und kompakte Veröffentlichung zum Professionswissen und -handeln von Schulleitung erst jetzt entstehen konnte, kann die Antwort an folgenden Punkten festgemacht werden:

- Erst nach langjähriger mühevoller Diskussion und Überzeugungsarbeit bei Bildungspolitikern, in den Schulministerien und nicht zuletzt mit Leitungspersonen in den Schulen selbst hat das verdienstvolle Wirken und Werben der »Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands« (ASD)<sup>1</sup> erreichen können, dass die Leitung einer Schule als ein eigenständiger Beruf anerkannt wird. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist nicht länger (nur) Lehrer/in mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben.
- Die Anregungen aus Gutachten und Kommissionen verschiedener Bundesländer zur Reform des Schulwesens haben nachdrücklich auf den Zusammenhang von erfolgreicher pädagogischer Reform und professioneller Schulleitung hingewiesen.
- Die nicht zuletzt durch die Reform der öffentlichen Verwaltung initiierten Veränderungsprozesse auf der Grundlage des »Neuen Steuerungsmodells« haben den Prozess zu erweiterter Selbstständigkeit und der damit einhergehenden Eigenverantwortung von Schule erkennbar verstärkt und beschleunigt.

---

1 Seit 2000 »Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands«.

Das vorliegende Werk bietet ein komplettes Leitungscurriculum an, das auf einer systematischen Erprobung und Auswertung konkreter Lehrerfortbildungsmaßnahmen und Schulleiterausbildungen beruht.

An dieser Stelle möchten wir auch auf die Möglichkeiten und Grenzen aufmerksam machen, die zwangsläufig mit dem Lesen und Studium noch so qualifizierter Texte verbunden sind, auch wenn ihre Effektivität in Fortbildungen nachgewiesen ist: Jegliches Wissen im Zusammenhang mit der Leitung einer Schule und der Führung von Menschen ist auf Anwendung angewiesen – im Verhältnis zu konkreten Personen und zu realen Organisationen, zu deren Umgebung und spezifischer Kultur. Selbststudium kann wichtiges Vorwissen bereitstellen, Aufmerksamkeit auf bestimmte Situationen und Konstellationen richten, in begrenztem Maße auch Lösungen erleichtern. Es kann und muss die Realsituation vorbereiten, kann sie aber nicht ersetzen.

In jedem Fall vermag das Studium dieses Handbuchs dazu beizutragen, dass einzelne Fortbildungsmaßnahmen oder eine umfassende Ausbildung fachlich und konzeptuell kompetent vorbereitet, begleitet und nachbereitet werden und dass jederzeit eine aktuelle Nachschlagemöglichkeit zur Verfügung steht. An Leitungs- und Führungsfunktionen interessierte Lehrkräfte finden Anregungen und Unterstützung auf dem Weg zur Entwicklung eines eigenen Leitungskonzeptes, was ihnen nicht zuletzt in konkreten Bewerbungssituationen weiterhelfen kann. Für länger in ihren Funktionen befindliche Leitungspersonen kann dieser Band neben der Aktualisierung handlungsrelevanter Fachkenntnisse wichtige Anstöße zu nicht selten vernachlässigter berufsrollenkritischer Reflexion geben.

Endlich ist alles, was Schulleiter/innen wissen müssen, nicht mehr auf Dutzende von Einzeltexten verteilt, sondern in einem Buch zusammengefasst. Es hat das Potenzial zum zentralen Referenztext für das Professionswissen, das Schulleitungspersonen heute und in Zukunft nutzen können.

### **Hinweis zur 3. Auflage**

Für die dritte Auflage haben die Herausgeber ein neues Kapitel mit der Überschrift »Einführung« geschrieben, das die Grundbegriffe und deren Verhältnis zueinander klärt (Leitung, Führung, Management und Steuerung). Das letzte Kapitel hat Norbert Maritzen leicht korrigiert und aufgrund aktueller Entwicklungstrends und Herausforderungen wesentlich erweitert.

### **Hinweis zur 4. Auflage**

Für die 4. Auflage wurden die Literaturverzeichnisse durch aktuelle Literatur ergänzt und die Kapitel »Führung« und »Qualitätsmanagement« von Rolf Dubs wesentlich überarbeitet. Neu hinzugekommen sind die Kapitel »Schulleitung in der digital geprägten Gesellschaft« und »Gesundheitsmanagement in Schulen«.

*Bad Sassendorf und Dortmund, im März 2016*

*Herbert Buchen  
Hans-Günter Rolff*

*Herbert Buchen / Hans-Günter Rolff*

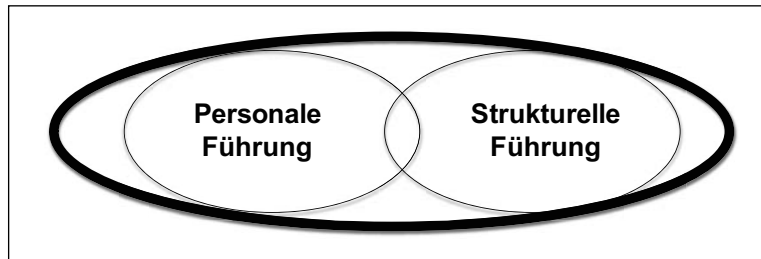
## **Zur Einführung: Leitung als Trias von Führung, Management und Steuerung**

Bei Schulleitung handelt es sich unbestritten um Leitungstätigkeiten. Leitung ist der Oberbegriff. Er enthält drei Unterbegriffe: Führung, Management und Steuerung.

### **1. Führung**

Da wir Führung als Leitkategorie betrachten, beginnen wir unsere Darstellung des Leitungskonzepts auch mit Analysen und Hinweisen zu Führung. Dabei unterscheiden wir zwischen personal-interaktiver und strukturell-systemischer Führung (Wunderer 2006, S. 5) oder direkter und indirekter Führung, was nahezu dasselbe meint. Damit ergibt sich eine Ellipse der Führung mit zwei Brennpunkten:

*Abb. 1:  
Ellipse  
der Führung*



Personale-direkte Führung hat die unterschiedlichsten Ausprägungen, aber sie bezieht sich stets auf einzelne Personen. Das Spektrum reicht von Anregungen und Hinweisen der Führungsperson bis zur Auftragsvergabe und Anweisung. Da Führung nur dann wirksam ist, wenn Personen sich auch führen lassen, besteht hier das Problem, dass Anweisungen unterlaufen und Aufträge unterschiedlich interpretiert werden können, und dass zur intensiven Auftrags Erfüllung Motivation gehört, die nicht verordnet werden kann.

Es gibt Hinweise, die besagen, dass sich Lehrpersonen besonders ungern führen lassen, vor allem, weil sie sich auf eine professionelle Ausbildung berufen, die sich hinsichtlich der für sie vorrangig wichtigen pädagogischen Funktion von der der Führungskräfte unterscheidet, und sie aus dem Studium wissen, dass zur Ausübung eines pädagogischen Berufs ein gewisses Maß an Autonomie gehört. Hinzu kommt der in Lehrerkollegien in aller Welt verbreitete Mythos von Gleichheit, demzufolge Leitungspersonen traditionell als eine der ihren definiert werden, als primus oder prima inter

pires. Zudem sind Lehrpersonen in Deutschland und Österreich verbeamtet, und damit entfällt faktisch die stärkste Sanktionsmöglichkeit von Führungspersonen: die Entlassung.

Dabei hört man immer wieder von Führungskräften außerhalb der Beamtenwelt, dass Führungskräfte, die Mitarbeiter nicht entlassen könnten, diesen ausgeliefert seien und damit gar keine »echten« Führungskräfte seien. Umgekehrt kann eingewandt werden, dass »wirksame« Führung nicht auf Anordnung und Ausübung von Zwang beruht, sondern auf Überzeugungskraft und Vorbild. Wie immer man argumentiert, gewiss ist, dass die Führung in und von Schulen besondere Anforderungen stellt.

Führung wird wirksamer, wenn professionelle Führungsmittel eingesetzt werden. Damit sind neben den strategischen (etwa Portfolio-Konzeption) die operativen Instrumente (wie Management-by-Techniken) und vor allem Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen gemeint. Zielvereinbarungen zwischen Schulleitungen und Lehrkräften sind immer noch relativ selten im deutschsprachigen Raum. Sie sind auch durchaus voraussetzungsreich: Sie sollten statt durch eine einseitige Zielvorgabe mit einer Realisierbarkeitsprüfung durch den Mitarbeiter »auf Augenhöhe« (also nicht von oben nach unten) geschlossen und verschriftlicht werden, sich auf Ziele und nicht auf Maßnahmen beziehen und in ihren Auswirkungen regelmäßig überprüft werden. Personale Führung heißt in erster Linie, sich um die Qualität der Lehrkräfte zu kümmern.

Strukturelle Führung ist nicht die Alternative zur personalen, sondern deren notwendige Ergänzung. Sie erfolgt über Struktursetzungen wie Organigramme, Geschäftsverteilungspläne, Zuständigkeitsregelungen, Leistungsverträge oder Projektbeschreibungen. Zielvorgaben gehören auch dazu. Strukturelle Führung bezieht sich vor allem auf den Aufbau einer Binnengliederung der Schule, die auch »Innenarchitektur« genannt wird. Die wichtigsten Strukturelemente neben der Organisation der Information und Kommunikation sind: Klassenteams, Jahrgangsstufen und Schulstufen, Fachgruppen bzw. -konferenzen und (in Berufsbildenden Schulen) Bildungsgangkonferenzen. Eine Variante der strukturellen Führung wird in den USA auch »leading from behind« genannt (Poppleton 1999). Wie die Lehrarbeit durch solche Strukturen gleichsam aus dem Hintergrund »geführt« wird, soll am Beispiel der Fachgruppen verdeutlicht werden.

Fachkonferenzen können bereits heute in die Personalführung ihrer Schule miteinbezogen werden, ohne dass dies durch ministerielle Erlasse geregelt ist oder auf direkt personale Weise geschieht. So ist es auf der Grundlage einer durch Leitung und Konferenzbeschluss vereinbarten Rahmenregelung ohne weiteres möglich, sich gegenseitig im Unterricht zu besuchen oder in die Zuteilung der Klassen einbezogen zu werden. Auch die Integration von neuen Kollegen muss nicht speziell verordnet werden, sondern kann im Rahmen dieser Praxis in der Fachgruppe von einer erfahrenen Lehrkraft übernommen werden. Gleiches gilt bei der Neueinstellung: Vertreterinnen und Vertreter der Fachgruppen sollten schon beim Auswahl- bzw. Vorstellungsgespräch anwesend sein.

## 1.1 Verteilte Führung – Einbeziehung mittlerer Führungskräfte

Schule ist so schwierig und wichtig geworden, dass sie niemand mehr allein leiten sollte (und wohl auch nicht kann). Das bedeutet für Führung, dass sie verteilt werden muss. Verteilte Führung (»distributed leadership«) ist ein aktuelles Thema in der internationalen Schulleitungsdiskussion. Bei Hargreaves und Fink heißt es: »Die Annahme, organisationale Intelligenz könne durch eine einzelne Führungsperson verkörpert werden, trägt das Risiko mangelnder Flexibilität in sich und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen und -handlungen (...). Aus diesen Gründen zielen immer mehr Bemühungen darauf, die einzelne Führungsperson durch distributed leadership – durch stärker verteilte Führung zu ersetzen. Dieser Führungstyp umfasst ein Beziehungsnetzwerk von Personen, Strukturen und Kulturen (...). Er ist nicht bloß eine Rolle, die einer Person in einer Organisation zugewiesen wird. Distributed leadership ist eine organische Aktivität, die sich auf Beziehungen und Verbindungen stützt« (Hargreaves/Fink 2006, S. 24).

Verteilte Führung bringt neben dem Schulleiter weitere Personen in Führungsfunktionen; Personen, die schon leiten können oder es vom Schulleiter lernen, der dann zum »leader of learners« wird.

Die Schulleiterin und der Schulleiter sind Chefin bzw. Chef. Sie stehen in der Mitte eines Beziehungsnetzes, in dem sie die Letzt- bzw. Gesamtverantwortung tragen. Hinzu kommt die »Erweiterte Schulleitung«, die die Abteilungsleiter oder – je nach Schulform – die Stufenleiter in Führungsverantwortung bringt. Stellvertreter gehören selbstverständlich auch dazu. Wenn es didaktische Leiter (wie in Gesamtschulen) oder Verwaltungsleiter (wie in etlichen Schweizer Gymnasien und Berufsschulen) gibt, gehören auch diese zur »Erweiterten Schulleitung«. Zur Führung einer Schule, allerdings eher im Sinne von Mitwirkung bzw. Mitbestimmung und ohne dass dafür Funktionsstellen vorgesehen sind, gehören auch die Lehrerkonferenz und die Schulkonferenz.

Zur konsequenten Aufteilung von Führung passt schließlich die Übertragung von Führungsaufgaben auf die Vorsitzenden der großen Fachgruppen wie Deutsch oder Mathematik. Dieses »Aufbauen« der Fachgruppen ist verhältnismäßig neu und eindeutig die Aufgabe des Schulleiters. Der Schulleiter schafft – metaphorisch gesprochen – eine Innenarchitektur: Er stärkt die Fachschaften und verknüpft sie miteinander zur Konferenz der Fachgruppen, die ein- oder zweimal pro Jahr unter seiner Leitung tagt (auch in Grundschulen).

Verteilte Führung wird nur dann ein Erfolg für gute schulische Arbeit und eine Erleichterung für die Schulleiter, wenn es gelingt, die passenden Personen in die sich ausdifferenzierenden Funktionen zu bringen. Das ist bei Abteilungs- oder Stufenleitern ein bekanntes Thema, bei den Fachkonferenzen allerdings eher neu. Denn die (manchmal auch Sprecher oder Vorsitzende genannten) Leiter der Fachkonferenzen müssen die Führungsrollen erst einmal annehmen und erlernen, und, nicht weniger entscheidend, die anderen Lehrkräfte müssen sie akzeptieren. Heute verstehen sie sich häufig als Verwalter einer Position, die pflichtgemäß abwechselnd besetzt wird, aber bis auf ein paar organisatorische Dinge nur mit wenigen Aufgaben verbunden ist.

## 1.2 Neue Strukturen erfordern neue Führungskräfte

Zu Führungspersonen werden die Fachgruppenleiter erst, wenn die Fachgruppen an Gewicht gewinnen und vom Schulleiter in diese neue Rolle eingeführt werden. Es geht dabei vor allem um Auftrags- und Rollenklärungen. Bei verteilter Führung führt der Schulleiter die innerschulischen Führungskräfte, und diese wiederum führen die einzelnen Lehrpersonen. Der Schulleiter kann bereits in einer mittelgroßen Schule nicht mehr jeden einzelnen Lehrer persönlich führen. Schon aus zeitlichen Gründen kann er nicht mit Jedem jährliche Mitarbeitergespräche führen und Zielvereinbarungen schließen. Er kann sich auch nicht immer selbst um die Problemfälle unter den Lehrkräften kümmern, die in Schulen nicht selten tabuisiert werden, aber dennoch vorkommen und allen bekannt sind. Wenn das Kollegium in geführte Gruppen untergliedert ist und sich diese Gruppen zu Teams entwickeln, dann können diese Teams eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung der darin arbeitenden Personen spielen. In professionellen Einrichtungen sind in der Tat Teams für Führung und Personalentwicklung verantwortlich. Wenn es in einer Fünfer- oder Sechsergruppe einen »Problemlerher« gibt, dann kann er den Gruppenansprüchen viel weniger ausweichen als im großen Kollegium, in dem er »Monade« ist. So wie die »Schule als Institution erzieht« (Bernfeld 1925), so führt und entwickelt eine Arbeitsgruppe das Personal. Schulleiter werden dadurch entlastet, müssen aber als »Innenarchitekt« dieses Netzwerk funktionierender Gruppen erst einmal in Gang setzen und zumindest aus dem Hintergrund führen. Das ist ein Beispiel für indirekte oder strukturelle Führung oder auch für »leading from behind«.

## 2. Management

Das Verständnis von Management und Führung wird in der Fachwissenschaft wie auch in der Praxis kontrovers diskutiert bzw. praktiziert (vgl. Malik 2013, S. 170ff.). Hier wird die Auffassung vertreten, dass Führung und Management sich überschneiden *und* unterscheiden. Führung ist, wie gesagt, eher auf Personal bezogen (ohne die Bedeutung der strukturellen Führung zu vernachlässigen), Management eher auf Sachen. Management umfasst Betriebsleitung, Projektmanagement, Budgetmanagement, also eher sachbezogene Domänen, aber auch Konfliktmanagement, Gesundheitsmanagement und Change-Management. Führung bezieht sich eher auf Personaleinstellung, -beurteilung und -entwicklung.

Management hat zunächst mit der Leitung der Schule als Betrieb zu tun und mit Büro- und Selbstmanagement. Dabei geht es um die Beschaffung und effiziente Nutzung von Ressourcen, um die Bewältigung der täglichen Post- und E-Mail-Flut, um Gebäudenutzung und Sicherheit, um Statistik und immer mehr um Zeitmanagement. Auch die Managementaufgaben sind derart expandiert, dass sie nicht mehr von einer Person allein erledigt werden können, jedenfalls nicht in zumutbarer Weise. Deshalb ist Co-Management angesagt. Dabei werden zwei Varianten unterschieden:

- Variante 1: Die erweiterte Schulleitung betreibt Co-Management. Alle Funktionsstelleninhaber arbeiten beim Management zusammen.
- Variante 2: Der Lehrerrat bzw. Personalrat ist am Management beteiligt. Er übernimmt Verantwortung für das Management der Schulentwicklung – oder wirkt nur mit.

Co-Management betrifft im ersten Sinn allein die Zusammenarbeit der befugten Leitungspersonen. Diese müssen zu Entscheidungen kommen können, auch wenn kein Konsens besteht. Zumindest muss es ein transparentes Entscheidungsverfahren geben, wobei sich der Schulleiter ein Vetorecht vorbehalten sollte.

Ein gutes Beispiel für Co-Management ist eine Schulleitung, die um die Abteilungs- bzw. Stufenleiter und vielleicht auch um die Fachkoordinatoren erweitert wurde (also eine kollegiale oder Teamschulleitung). Auch die Zusammenarbeit der Schulleitung mit Fachgruppenleitern kann als Co-Management (des Prozesses der Fachunterrichtsentwicklung) gelten. Daraus gehen mittlere Führungskräfte hervor, die in den Schulen bisher wenig etabliert sind. Selbst Abteilungs- oder Stufenleiter haben sich häufig noch nicht mit ihrer Leitungsrolle identifiziert.

### 3. Steuerung

Steuerung betrifft die dritte Dimension von Leitung. Der Steuerungsbegriff ist für den Schulbereich erst im Zusammenhang mit Schulentwicklung aufgetaucht, also Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre. Dies ist kein Zufall. Denn erst im Rahmen von Schulentwicklung und dem damit einhergehenden Trend zur selbstständigen Schule erhielten die Schulen Gestaltungsautonomie (vgl. Rolff 2007, S. 50ff.) und damit die Schulleitungen die Aufgabe, die mit der Weiterentwicklung der Schule verbundenen Realisierungsprozesse zu gestalten und zu steuern. Dabei ist Steuerung durch Schulleitung von Steuerung durch Steuergruppen zu unterscheiden.

Auch bezüglich der Auffassung, Steuerung als gleichsam eigenständiges Element von Leitung zusammen mit Management und Führung zu sehen, gilt, dass es nicht wenige sich von diesem Verständnis unterscheidende Auffassungen gibt. Diese betrachten die Steuerung der Organisation, die unter anderem darin besteht, »Politik«, Organisationsziele und Koordinierung der Organisationseinheiten festzulegen, als zentrale Aufgabe des Topmanagements.

Eine interessante Frage ist, welchen Platz eine Steuergruppe (STG) im Gesamtzusammenhang einnimmt. Steuergruppen gehören nicht zum Führungssystem und auch nicht zum Co-Management, weil sie unter anderem aus Mitgliedern bestehen, die über keine institutionell angelegten Entscheidungsbefugnisse verfügen. Steuergruppen entscheiden allerdings über Prozessfragen im Rahmen von Schulentwicklung mit, aber dies nicht aufgrund gesatzten Rechts, sondern lediglich ermächtigt durch ein Mandat des Kollegiums oder der Schulleitung.



#### 4. Wie alles zusammengeführt wird: Konfluente Leitung

Damit verteilte Führung, Management und Steuerung nicht zu einer fragmentierten Organisation führen, sind Medien der Integration gefragt. Der allgemeine gesellschaftliche Trend führt zu mehr Differenzierung, er verlangt aber auch nach mehr Integration. Das Gleiche gilt speziell für Schulleitung. Die bisher wenig diskutierte Frage lautet also, wie die zahlreichen Einzelaktivitäten wieder zu einem handlungsleitenden Ganzen zusammengefügt werden können, für das die Person der Schulleiterin bzw. des Schulleiters letztverantwortlich ist. Die Medien der Integration sind vielfältig:

- Schulleitbild und Schulprofil
- Führungsleitbild
- Feedbackkultur
- Masterplan für die Schulentwicklung
- System des Qualitätsmanagements
- Gesundheitsmanagement
- Wissensmanagement

Hinzu kommen organisatorisch-strukturelle Maßnahmen wie

- Erweiterte Schulleitungen
- Steuergruppen
- Konferenzen der Vorsitzenden von Fachgruppen

Schulleitung muss daraus ein kohärentes Ganzes machen. Etwas systematischer kann man vier Ebenen unterscheiden, auf denen sich das Ganze konstituiert:

- Struktur und Organisation, z.B. verschiedene Gremien, Geschäftsverteilungsplan
- Verantwortung und Verbindlichkeit, also Absprachen, Zielvereinbarungen
- Kultur, das heißt vor allem Werte, Normen und Ziele
- Symbolik, z.B. Schullogo

Bleibt noch die Frage zu klären, wie man das komplizierte Geflecht von verteilter Führung, Co-Management und Prozess-Steuerung am besten und unverwechselbar benennen sollte. Eine Möglichkeit wäre »konfigurative Leitung«, eine andere »kohärente Leitung«. Beides ist bezeichnend, aber vielleicht nicht bezeichnend genug. Treffender wäre vielleicht »konfluente Leitung«. Konfluenz bedeutet Zusammenfluss mehrerer bedeutender Ströme. Das trifft das hier dargelegte Leitungskonzept recht gut. Strom bezeichnet einen Prozess, zudem suggeriert das Wort Energie und Synergie. All das ist hier gemeint.

Nicht gemeint ist ein Begriffsverständnis, wie es in der Psychotherapie üblich ist. Dort bedeutet Konfluenz nicht zusammenfließen, sondern ineinanderfließen. Ineinanderfließen verwischt Grenzen und Abgrenzungen, wird letztlich pathologisch.

Konfluente Leitung meint gerade umgekehrt, dass Grenzen definiert und Rollen geklärt werden. Auch geht es um Gegenüberstellungen und unterschiedliche Interessen – wie z.B. beim Verhältnis von Schulleitung und Personalrat. Konfluenz soll einen gemeinsamen Rahmen schaffen, in dem unterschiedliche Akteure zusammenspielen. Konfluenz ist dann ein System- oder Strukturmerkmal und nicht auf die einzelne Person bezogen – wie in der Psychotherapie. Am nächsten kommt dem hier gemeinten Begriff der Konfluenz der Begriff Synergie.

Konfluente Leitung teilt Führung auf, praktiziert Co-Management und bringt alles wieder situationsbezogen zusammen. Die Schulleitung muss einschätzen, wie weit man dabei gehen kann, was nicht zuletzt von den im Kollegium vorhandenen Potenzialen abhängt. Die Letztverantwortung verbleibt ohnehin bei ihr. Und: In den USA gab es eine starke Bewegung, die sich »confluent education« nannte. Deshalb machen wir den Vorschlag, das zukunftsorientierte Leitungskonzept »konfluente Leitung« zu taufen.

## 5. Fazit

Man kann dieses Kapitel zusammenfassen, indem man daran erinnert, dass die Ansprüche an Schulleitung im Hinblick auf Erziehung und Unterrichtsentwicklung, Personal- und Gesundheitsmanagement, Fortbildungsplanung, Qualitätsmanagement und Budgetgestaltung rapide zugenommen haben. Dies gilt für große wie für kleine Schulen. Da keine Leitungsperson die wachsenden Anforderungen auf Dauer allein bewältigen kann, sind neue Leitungsstrukturen in Schulen notwendig. Wir sehen deren Ausgestaltung vor allem in der Verteilung und Zusammenführung von Führungs-, Management- und Steuerungsaufgaben zu einem Gesamtkonzept Konfluenter Leitung. Leitungspersonen benötigen Systemkompetenz. So sind Schulleiter/innen gefordert, zu dezentralisieren und gleichzeitig zusammenzuführen, zu lenken, Schulentwicklung zu initiieren und zu unterstützen sowie die schulinterne und -externe Kooperation zu fördern. Dabei stehen sie eher im Zentrum der Organisation als an deren einsamer Spitze.

## Literaturverzeichnis

- Arnold, R./Prescher, T. (Hrsg.) (2014): Schulentwicklung systemisch gestalten. Köln: Carl Link.
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management – Visionen – Missionen – Programme. (5. revidierte und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main (Campus) 1999.
- Buhren, C.G./Rolff, H.G. (Hrsg.) (2012): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsbegeleitung. Weinheim/Basel: Beltz.
- Fullan, M. (2014): The Principal. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A./Fink, D.: Nachhaltige Entwicklung durch nachhaltige Schulleitung. In: Journal s.e, H. 2, 2005, S. 19–29.
- Huber, S.G. (Hrsg.) (2012 ff.): Jahrbuch Schulleitung. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements. Köln: Carl Link.

- Malik, F.: Management Systeme als das Betriebssystem für das Funktionieren von Organisationen. In: Malik Letter für Richtiges und Gutes Management.12/12. Sankt Gallen.
- Malik, F.: Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main (Campus) 2007.
- Poppleton, P.: Leading from behind. In: Journal of Education for Teaching 25 (3) 1999.
- Rolff, H.-G.: Steuerungsgruppen als Basis von Schulentwicklung. In: Rolff, H.-G.: Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim/Basel (Beltz) 2007.
- Rolff, H.-G. (Hrsg.): Führung, Management und Steuerung. Seelze (Kallmeyer) 2010.
- Schreyögg, G./Koch, J.: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden (Gabler) 2007.
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. (6. überarb. Auflage). Neuwied (Luchterhand) 2006.