

# **Geleitwort – Schulleitung als Beruf**

**Tilman Allert**

1. Die soziologische Theorie, die sich den weichenstellenden Entwürfen Max Webers – „Politik als Beruf“ wie „Wissenschaft als Beruf“ - verpflichtet weiß, verfügt mit den Arbeiten zu Strukturmerkmalen von Professionen über ein begriffliches Instrumentarium, das über die Anfänge bei Max Weber hinaus komparative Analysen ermöglicht, die sich auf eine Reihe von Dienstleistungsberufen konzeptuell ausweiten lässt. Professionen, soweit die Befunde, über die unter durchaus unterschiedlichen Richtungen, insbesondere der Systemtheorie Luhmannscher Provenienz und der strukturalistischen Professionstheorie Ulrich Oevermanns Einigkeit herrscht, zählen zu den Scharnierberufen moderner Sozialordnungen. Ihre Leistungseffizienz gründet sich auf einer Wissenskomponente sowie auf einer Handlungskomponente. Sie begegnen ihren Klienten auf der Grundlage eines akademischen Wissens, das universalistischen Standards der Geltung verpflichtet ist, und vertreten in einer Perspektive der stellvertretenden Deutung dieses Wissen in einem sozial geschützten Handlungsraum. Das Eigentümliche der beruflichen Tätigkeit von professionals erschließt sich darüber, dass die Arbeit einzig und allein zustandekommt unter der Prämisse einer ihnen als Leid, als Streit, als Selbstzweifel angetragenen Krise, deren Intensität und Ausprägung es unmöglich macht, eine autonome Lebensführung fortzusetzen bzw. mit eigenen Bordmitteln in den Zustand uneingeschränkter Handlungsfähigkeit zurückzufinden. Hieraus erklärt sich die unhintergehbare Ambivalenz im Verhältnis der Professionen zu ihren Klienten: Beide sind aufeinander angewiesen. Der Kranke etwa ist nicht allein eine äußere Voraussetzung für die Alimentierung des ärztlichen Berufs, vielmehr stiftet die spezifische Ausdrucksgestalt der Krankheit, jedenfalls der idealisierten Möglichkeit nach, einen Anreiz, eine Herausforderung für die fortlaufende Qualifikation des ärztlichen Kompetenzprofils. Dabei arbeiten Professionen in einem Handlungsraum nach Kriterien, die eigenkontrolliert sind und die von daher der Laienkritik entzogen sind. In diesem Umstand, einer außerordentlichen Machtfülle, zeigt sich eine hohe Kontrollzuständigkeit und zugleich soziale Fragilität dieser Berufe. Nicht ohne Grund zählen die Professionen neben dem Strukturprinzip der Bürokratie und dem Strukturprinzip des Marktes zu den drei Säulen einer erst in der modernen Gesellschaft zum Durchbruch gelangten dynamischen Konfliktivität, einer Einheit im Widerspruch, die sich auf die Formel bringen lässt, dass keines der drei genannten Prinzipien ohne die perspektivische Brechung der jeweils konkurrierenden

Prinzipien denkbar ist. Ärztliches Handeln folgt unternehmerischen Geboten, unterliegt der bürokratischen Kontrolle ihrer Leistungseffizienz. Weder die Verdienstsicht noch die Kontrolle der Regelmäßigkeit der Dienstleistung dürfen hingegen im Handeln des Arztes dominant werden.

2. „Lehren als Beruf“ rückt aus dieser knapp skizzierten Perspektive einer Theorie der Professionen folgenreich und mit einer Reihe von bis in die Gegenwart reichenden Theoriedebatten stimmig und zugleich aus guten Gründen als abweichender Fall ein. Dramatisch in der Selbstbeurteilung dieser Berufsgruppe, die sich – sei es aus Stolz, sei es auch aus ausdrücklicher und emphatischer Distanz – als nicht den professionals zugehörig betrachtet. Von Ansehen und Ehre könne nur begrenzt die Rede sein, so das gebeutelte Berufsbewußtsein der pädagogischen Berufe. Parallel dazu ist auch auf dem Feld der Theorien ein Dauerstreit entbrannt, dessen nicht gerade befriedigendes Zwischenergebnis lautet, der Tätigkeit des Lehrens in der Schule allenfalls den Status des „semi-professionellen“ zuzubilligen. Wie das? Zweifellos haben wir es mit einer Professionalität zu tun. Die akademische Ausbildung spricht dafür ebenso wie der Handlungskontext, in dem das Wissen zur Anwendung kommt, nämlich mit der Schulklasse eine Aggregation von Klienten, um im Bild zu bleiben, deren Neugier als der äußere Ausdruck einer inneren Krisensituation zu begreifen ist, zusammengefasst in der Frage danach, wer man (der heranwachsende Schüler) in der Welt sei und wie die Komplexität der Welt im sich bildenden Selbst differenzierte Welt- und Selbstwahrnehmung und somit Handlungsautonomie fördert. Wieso kommt es daraufhin überhaupt zur Verlegenheitsbezeichnung „Semi-Profession“? Die Gründe hierfür lassen sich gleichermaßen leicht skizzieren: die Neugier des Kindes, unabhängig davon, ob es sich um Erstklässler oder Primaner handelt, sei eine diktierte Neugier, aber mehr noch, die Handlungsautonomie des Lehrens in der Schulklasse sei systematisch eingegrenzt durch von außen diktierte curriculare Vorgaben, durch die Kultusbürokratie, die Kriterien der Güte vorgebe.

3. Ist somit der Handlungsraum des Schullehrers theoretisch schwer zu bestimmen, um wieviel mehr gilt das für die Position des Schulleiters. An dieser Stelle setzt die Studie von Ronny Jahn an, eine der ersten ethnografischen Studien, die für den deutschen Sprachraum die Komplexität einer Tätigkeit zu rekonstruieren versteht, die Lehren und Leiten zur Synthese bringt, die institutionelle Handlungslogik des Lehrens sowie die Handlungslogik der Schule als einer Organisation mit einer Kollegialstruktur ihrer Mitglieder spezifisch bündelt. Der ethnografische Zugriff ist raffiniert, theoretisch anspruchsvoll dadurch, dass die Befunde der Organisationstheorie und darin eingebettet der Debatte über Führungsrollen, berücksichtigt werden. Aber mehr noch. Sie überzeugt methodisch anschaulich durch eine komparative Kasuistik, die in der Forschungsliteratur zur Berufsgruppe der Lehrer und erst Recht zur Position des Schulleiters ihresgleichen sucht. Der Ertrag der Studie erweist sich in der Komplexität der interpreta-

tiven Konzepte, die der Autor versiert zum Einsatz bringt, hierbei insbesondere die Perspektive der psychoanalytischen Organisationslehre sowie das der Freud'schen Theorietradition entlehnte Konzept der Übertragung, das Jahn zu einer ebenso stimmigen wie originellen These in Anspruch nimmt: Das Lehren in der Schule durchzieht die Sinnstruktur einer diffusen wechselseitigen Orientierung und das nicht etwas aus Gründen gewollter oder karikierter Infantilität, sondern systematisch motiviert über den Umstand, dass Kinder als unfertige Subjekte zu verstehen sind und von daher geradezu naturwüchsig eine diffuse quasifamiliale Orientierung den Lehrern entgegenbringen. Jahn identifiziert, mit eindrucksvollen Befunden aus ethnografischen Beobachtungen des Schulalltags belegt, eine Infantilität als Ausdruck einer Übertragung, die sich im Kollegium der Lehrer reproduziert und der Schulleitung als eine spezifische, zumeist latente Disposition zu schaffen macht – in einer Dynamik, die dadurch an Fahrt gewinnt, dass nun zur Berufsposition des Lehrers gerade eine Autoritätsstellung gehört, der er sich nicht entziehen kann. Jahn belässt es nicht bei dieser in sich schon außerordentlich instruktiven These, nach der sich für die Schulleitung gleichsam eine Schulklassensituation reproduziert, vielmehr zeichnet er – an diese Dynamik anschließend – eine spezifische Leugnung der Hierarchie als ein weiteres Strukturmerkmal von Schulleitung aus, „Machtverdikt“ genannt. Das Kooperationsgefüge einer Schule, in dem die Position des Schulleiters als hierarchieartikulierende und machtsichernde Instanz vorgesehen ist, zeichnet sich – folgt man den von Jahn vorgelegten Befunden – durch eine organisationstypische „Sandwich-Stellung“ aus, die strukturell von unvereinbaren Erwartungen und überdies unbewussten Motivierungen überfordert ist. Der Autor, der in seiner Studie eine profunde Literaturkundigkeit unter Beweis stellt und sein empirisches Material im übrigen in einer begrüßenswert gut nachvollziehbaren Sprache präsentiert, liefert in einem abschließenden Kapitel wichtige Anschlussfragen, die an die Organisationstheorie und erst Recht an die Praxis der Beratung zu stellen sind. Schulleitung, jenseits der Einbettung in die Eigenlogik des schulischen Geschehens, reproduziert allgemeine Managementprobleme komplexer Organisationen. Eine Fallstudie mit einem beeindruckenden Anregungspotenzial für Theorie und Praxis der „organisational studies“, eine Fundgrube für diejenigen, die in der Beratungspraxis um Kontextsensibilität bemüht sind und die ewig gleichen Managementempfehlungen hinter sich lassen wollen. Schulleitung als Beruf wird konfrontiert mit Führungsaufgaben und Beziehungsambivalenzen, wie sie für Leitungsfunktionen typisch sind. Wer hingegen dem institutionenspezifischen Profil der Leitung auf die Spur kommen möchte, wer erfahren möchte, in welchen Sinnhorizonten sich jemand bewegt, der oder die das Direktorium einer Schule übernimmt, greift zu der Studie von Ronny Jahn, die in einer breit angelegten theoretischen Perspektive sowie überzeugender empirischer Konkretion ihr bleibendes Verdienst hat.

Im Sog des Infantilen  
Schulleitung als Beruf

Jahn, R.

2017, XVI, 225 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-14847-8