

Interview mit Professor Hans-Günter Rolff, Experte für Schulentwicklung

# Wirksame Weiterbildung braucht kontinuierliche Bildungspolitik

**Schulentwicklung ist der organisierende Kern von Schulreformen sowie der Schulleiter- und Lehrerverarbeit. Schulentwicklung ist damit die zentrale Kategorie in einer Zeit, in der sich Schulen durch Weiterbildung entwickeln müssen. Damit diese Weiterbildung wirksam und systematisch sein kann, bedarf es einer kontinuierlichen Bildungspolitik.**



Prof. Dr. Hans-Günter Rolff, geb. 1939, ist emeritierter Professor für Bildungsforschung am „Institut für Schulentwicklungsforschung“ der Technischen Universität Dortmund, wissenschaftlicher Leiter des Akademierats der „Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte“ und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudienganges „Schulmanagement“ der Universität Kaiserslautern.

rolff@ifs.tu-dortmund.de  
www.ifs-dortmund.de

**Weiterbildung:** Auf den Schulen lastet ein großer Erwartungsdruck an die materiellen und immateriellen Bildungserträge. Schulentwicklung funktioniert nur, wenn die Weiterbildung der Lehrkräfte und Schulleitungen systematisch darauf abgestimmt wird. Sie selbst bieten mit der Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF) verschiedene Angebote zum Thema Qualität in der Schule und einer dazugehörigen Schulentwicklung an. Wie gut ist das Schulsystem mit dem Konzept der Schulentwicklung aus Ihrer Sicht darauf eingestellt?

**Hans-Günter Rolff:** Ich möchte zunächst einmal die Frage aufwerfen, wie groß ist der Weiterbildungsbedarf beziehungsweise gibt es überhaupt einen großen Weiterbildungsbedarf? Hier habe ich den Eindruck, wenn ich das einmal zugespitzt formuliere, dass der Bedarf noch nie so groß war, wie er jetzt ist. Wir haben erstens einen Lehrermangel und die Schwierigkeit, neue Lehrer überhaupt einzustellen. Wir können hier eine andere Schule nur mit den Lehrern entwickeln, die wir schon im System haben. Wenn wir also die Schule ändern wollen, müssen wir Weiterbildung mit den Lehrern betreiben. Und es gibt zweitens neue Dinge in der Schule zu erledigen, die einen hohen Weiterbildungsbedarf erzeugen, zum Beispiel Themen wie individualisiertes Lernen oder inklusive Beschulung als Umgang mit Heterogenität. Dies ist für die meisten Lehrkräfte ein Neuland. Das bedeutet einen Rollenwechsel vom reinen Lehrenden zu einem Organisator von Lernpro-

zessen als ein grundlegender Paradigmenwechsel von Lehren zum Lernen. Dies schließt eine Verhaltens- und Haltungsänderung ein, was einen großen Weiterbildungsbedarf zusätzlich evoziert, da diese Lehrer „jetzt“ in der Schule agieren müssen.

**Weiterbildung:** Weiterbildung kann so gesehen auch ein wichtiger Teil der Schulentwicklung sein, da vom Einzelnen die Impulse zu Veränderungen ausgehen. Aus der Vergleichsstudie TALIS für Schulleitungen und Lehrkräfte geht hervor, dass der Fortbildungsbedarf größer ist, als die Möglichkeit, die Angebote zu nutzen. Können systematische Weiterbildungspläne hier Abhilfe schaffen?

**Hans-Günter Rolff:** Das ist auch meine Beobachtung, dass am Jahresende in sehr vielen Schulen Weiterbildungsmittel verfallen, weil sie nicht ausgegeben wurden. Woran das genau liegt, ist bisher nicht erforscht. Wir können hier darüber nur spekulieren. Einer der Gründe wird aber sein, wie mir meine Zusammenarbeit mit den Schulen immer wieder zeigt, dass fünf Tage zum einem für die Schulen sehr viel ist und zum anderen in den Schulen selbst keine Kultur geplanter und systematischer Weiterbildung besteht. Schulen identifizieren hier nur selten einen eigenen Weiterbildungsbedarf zum Thema Schulentwicklung und haben auch nur selten Organe, die sich dann daran machen, den Weiterbildungsbedarf in einen Weiterbildungsplan zu gießen, um sich auf dieser Grundlage passende

Angebote zu beschaffen. Das scheint hier unterentwickelt zu sein. Ich muss aber auch feststellen, dass sich die Schulen heute häufiger an Weiterbildung beteiligen als noch vor zehn Jahren. Da hat es also Fortschritte gegeben, wenngleich auch durch Ursachen, die es zwangsweise erforderlich machten. So tauchte das Wort Evaluation vor zehn Jahren noch in keinem schulpädagogischen Lexikon auf. Heute muss das jede Schule umsetzen.

**Weiterbildung:** Professor Rolf Arnold hat für eines seiner letzten Bücher den Titel gewählt „Veränderung durch Selbstveränderung“. In der Schulentwicklungsdebatte um die „Dortmunder Schule“ wird dagegen Schulentwicklung als planbares Handeln beschrieben. Stehen persönliche Selbstveränderung und Planbarkeit im Sinne einer ganzheitlichen Schulentwicklung und einer gesteuerten Weiterbildungsplanung hier nicht in einem Widerspruch?

**Hans-Günter Rolff:** Ich sehe hier keinen Widerspruch – eher sogar mehr Parallelen – aus mehreren Gründen. Erstens kann man Selbstentwicklung auch planen und ich denke, dass Selbstentwicklung auf der individuellen Ebene zum Schwierigsten gehört, was es überhaupt gibt. Bei der Selbstveränderung muss ich mir etwas vornehmen, da muss ich mir Ziele setzen. Ich muss mir überlegen, welche Menschen mir dabei helfen würden, welche Menschen mir dabei hinderlich werden. Dann werde ich mir doch auch ein paar Methoden und konkrete Maßnahmen überlegen, wie zum Beispiel ein Tagebuch zu führen oder einen Termin bei einem Coach zu machen. Genau dieses Konzept legen wir auf der institutionellen Ebene als Schulentwicklung an. Schulentwicklung ist für uns die Entwicklung zur selbstorganisierten Schule – zur lernenden Schule. Das ist sozusagen eine Parallele, denn wir wollen ja nicht, dass die Schulen von außen entwickelt werden – was ja auch nicht funktioniert, wie wir heute wissen. Man kann nur Angebote schaffen und vielleicht Notwendigkeiten schaffen, aber man kann nicht von außen bestimmen, wie die Lehrer sich in den Klassenräumen verhalten sollen. Der Weg der Schulentwicklung ist insofern auch ein Weg der Selbstveränderung. Schulen müssen durch Ressourcen, durch Unterstützung, aber auch durch rechtliche Rahmenbedingungen in die Lage versetzt werden, sich selbst zu verändern.

**Weiterbildung:** In diesem Zusammenhang wird häufig auch immer wieder von Kompetenzen und Kompetenzmodellen gesprochen. Welche Rolle spielen Kompetenzmodelle für die Schulentwicklung? Wie kann die Schule als autonome Gestaltungseinheit daraus ein strategisches Kompetenzmanagement entwickeln?

## „Die Erfüllung von Aufgaben setzt Kompetenzen voraus und ist nicht mit Kompetenzen identisch.“

**Hans-Günter Rolff:** Kompetenzmodelle für Schulleiter und Lehrkräfte existieren, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und Konsequenz in der Umsetzung. Für die Schulen, glaube ich, ist das Potenzial längst noch nicht ausgeschöpft, Weiterbildung im Sinne eines Kompetenzmanagements systematisch darauf auszurichten. Ich vermute, dies liegt noch an dem relativ unübersichtlichen Feld verschiedener Ansätze in den verschiedenen Landesregierungen. Kommunikation zum Beispiel als Kompetenz zu definieren, ist aus meiner Sicht auch nicht zielführend, denn man kann nicht kommunizieren, wie Watzlawik einmal gesagt hat. Hier wird zum Teil mit viel zu großen Begriffen gearbeitet. Es gibt aber auch Ansätze von Landesregierungen, die Aufgaben von Schulleitungen definieren und dies dann Kompetenz nennen. Doch ich bin der Meinung, dass die Erfüllung von Aufgaben Kompetenzen voraussetzt und nicht mit Kompetenzen identisch ist. Hier gibt es noch zu viele Missverständnisse und Handlungsbedarfe.

**Weiterbildung:** Wie kann die Schulleitung unter diesen Bedingungen eine Schulentwicklung betreiben, bei der sie die Verantwortung für das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Akteuren und Ebenen innerhalb einer Schule und des Schulsystems zu optimieren hat?

**Hans-Günter Rolff:** Sinn zu stiften und die Bedeutung des Ganzen herzustellen, gehört für mich zu den wichtigsten Aufgaben von Schulleitung. Und das über die Weiterbildung zu vermitteln, ist gar nicht so leicht. Ich glaube, dazu braucht es auch andere Ansätze. In der DAPF gründen und etablieren wir dazu Coaching-Grup-

pen aus fünf bis sechs Schulleitern mit regelmäßigen Treffen nach den Regeln einer fallbezogenen Beratung. Die Schulleiter bringen hier eigene Themen ein, erarbeiten gemeinsam Lösungen dafür und berichten auch ihre Umsetzungsschritte. Wir bringen die Schulleiter, die andere ja auch einsame Wölfe nennen, so in einen professionellen Zusammenhang der gegenseitigen Beratung. Auf diese Weise stärken sie sich gegenseitig mit ihrer Berufsauffassung und damit in ihrer Umgebung. Hier müssen die Schulleiter aber auch eigeninitiativ sein, da wir in den Schulen das Feld gar nicht bewältigen können. Wir haben über 40.000 Schulleiter und wenn wir die Stellvertreter noch dazu nehmen über 100.000 Leitungspersonen in den Schulen.

**Weiterbildung:** Für Schulleiter besteht die Herausforderung, Schulentwicklung neben ihrem Tagesgeschäft zu verwirklichen. Wenn wir einmal in den Bereich der Unternehmen schauen, gibt es dort einen riesigen Beratermarkt für Change-Prozesse. Dieser Markt stellt einen Hinweis auf eine spezifische Kompetenz und die Rahmenbedingungen für Change-Prozesse dar. Welche Handlungsspielräume haben da Schulleitungen in ihrer alltäglichen Arbeit, wenn sie Schulentwicklung als Semiprofessionelle neben ihrem Tagesgeschäft betreiben?

**Hans-Günter Rolff:** Wenn ich diese Analogie einmal aufnehme, muss ich sagen, dass die Chefs in den Unternehmen auch nur semiprofessionell sind. Und deshalb holen sie sich Berater von außen. Wir haben daher auch im Schulsystem zunehmend professionelle Berater als Schulentwicklungsbegleiter oder auch Schulentwicklungsberater. Es ist hier in der Schule wie im Unternehmen: Je besser diese Berater arbeiten, desto besser sind ihre Chefs. Deswegen ist es wichtig, dass die Schulleiter im Rahmen von Weiterbildungen einiges Grundwissen zum Thema Schulentwicklung erwerben. Dies wird auch in den neueren Konzepten der Schulleiterqualifizierungen als fester Bestandteil des Kanons berücksichtigt. Viele Landesinstitute für Lehrerfortbildung haben diesen Trend aufgenommen und sind daher umbenannt worden in Institut für Schulentwicklung oder Institut für Schul- und Personalentwicklung. Schulentwicklung ist hier langsam der organisierende Kern von Schulreformen, von Schulleiter- und Lehreraufbau insgesamt geworden. Schulentwicklung ist damit nichts Zusätzliches oder Additives, sondern die zentrale Kategorie in einer Zeit, in der sich Schulen entwickeln müs-

sen, ob sie wollen oder nicht, da sich die Welt drumherum entwickelt.

**Weiterbildung:** Im Anschluss an diese Entwicklung könnte die Vermutung nahe liegen, wie es Marquard (2003, S. 229) einmal ausgedrückt hat, dass je schneller das Neuste zum Alten wird, desto schneller Altes wieder zu Neuen werden kann. Wird Ihrer Ansicht nach die zunehmende Schulentwicklungstendenz zu einer Renaissance alter Schulpraktiken führen? Welche werden die zukünftig beständigen Werte im Kontext der Schulentwicklung und des Themas Weiterbildung in Schulen sein?

**Hans-Günter Rolff:** Naja, das ist eine Pauschalkritik. Ich würde das auch nicht so sehen. Ich beobachte zwar Moden, die hin und her gehen und scheinbar keiner klaren Linie folgen. In NRW wurden vor ein paar Jahren zum Beispiel die Kopfnoten eingeführt. Vor Kurzem wurden sie jetzt wieder abgeschafft, obwohl die Lehrpersonen sich jetzt halbwegs daran gewöhnt hatten und damit umgehen konnten. Oder in der gymnasialen Oberstufe wurden erst die Klassenverbände aufgelöst und Kurssysteme eingeführt. Jetzt werden diese Kurse entfernt und die Klassenverbände neu aufgestellt. Das sind also Moden, die vielleicht mit einem Regierungswechsel kommen und gehen. Das ist unproduktiv und verärgert auch die Lehrpersonen außerordentlich, wie die Umfragen aus unseren Gesundheitsstudien zeigen. Wenn wir die Lehrpersonen fragen, was sie am meisten belastet, wird an erster Stelle die Bildungspolitik genannt.

Ich glaube aber, dass trotz dieser Moden große Mega-Trends wie das Thema Schulentwicklung bis hin zur Kompetenzorientierung Bestand haben werden und wir nicht wieder zurückfallen zu den Stofflehrplänen und so weiter. Dies ist sicher auch ein Verdienst, den wir der PISA-Diskussion zu verdanken haben. Ich denke daher, dass eine kontinuierliche Bildungspolitik hier die Voraussetzung für eine wirksame Weiterbildung in den Schulen ist.

### Literatur |

Marquard, O.: Zukunft braucht Herkunft. Philosophische Essays. Stuttgart 2003

Das Interview führte  
Thomas Prescher