

Führung als Modellhandeln

Wie die Schulleitung das
Führungshandeln der Lehrpersonen und
die Schulkultur beeinflusst

Adolf Bartz

2000-2007 Referent für die Schulleitungsbildung
NRW
2007-2010 Schulleiter des Couven Gymnasiums Aachen

Führung in Schulen

Führung der Lehrkräfte durch die Schulleitung als
Vorgesetzte

↓
Führungshandeln als Modellhandeln
↓

Führung der Schüler/-innen durch die Lehrkräfte als
zentrale Dienstleistung der Schule

Wirksamkeit des Führungshandelns

- Wie gehandelt wird, ist wichtiger als das, was gesagt wird.
- Wichtiger als das Handeln ist, wie das Handeln erlebt wird.
- Was gesagt wird, ist nur wirksam, wenn es als stimmig mit dem Handeln erlebt wird.

Führung durch Schulleitung und Lehrkräfte - Beispiele

Schulleitung	Lehrkräfte
Leitung der Schule	Klassenmanagement
Die Zielvorgaben für die Schul- und Unterrichtsentwicklung vermitteln und ihr Erreichen fördern und unterstützen	Die Zielvorgaben der Lehrpläne vermitteln und ihr Erreichen fördern und unterstützen
Entscheidungen treffen und die Lehrkräfte an Entscheidungen beteiligen	Entscheidungen treffen und die Schüler/innen an Entscheidungen beteiligen

Für Regeln in der Schule sorgen und ihre Einhaltung überwachen	Für Regeln in der Klasse sorgen und ihre Einhaltung überwachen
Für Zielorientierung und Prozessstrukturierung und für Effektivität und Effizienz bei Aufgaben und Vorhaben sorgen	Für Zielorientierung und Strukturierung des Unterrichts und für Effektivität und Effizienz des Lernens sorgen
Gespräche mit Lehrkräften (Kritik-, Beratungs-, Feedbackgespräch ...) führen	Gespräche mit Schülerinnen und Schülern führen
Konferenzleitung	Leitung von Klassengesprächen

Mit der Gruppendynamik im Kollegium umgehen	Mit der Gruppendynamik in der Klasse umgehen
Personalbeurteilung und Leistungsfeedback gegenüber den Lehrkräften	Beurteilung der Schülerleistungen und Leistungsfeedback gegenüber den Schülerinnen/Schülern
Verantwortung für den Erfolg der pädagogischen Arbeit angemessen mit den Lehrkräften teilen	Verantwortung für den Lernerfolg angemessen mit den Schülerinnen und Schülern teilen
→ Führung der Schule und der Lehrkräfte	→ Führung der Klasse und der Schüler/innen als Kern der Dienstleistung und Organisationszweck der Schule

Rollen der Schulleitung als Führungskraft

Orientierung

- Beauftragt mit Aufgaben
- Gibt den Lehrkräften Ziele bzw. einen Zielkorridor vor
- Überprüft die Zielerreichung
- Äußert Änderungsverlangen
- Bezieht Position
- Trifft Entscheidungen

Unterstützung

- Vertraut auf die Eigenverantwortung der Lehrkräfte
- Unterstützt die Lehrkräfte, selbst Lösungen zu entwickeln
- Gibt Feedback als Anregung
- Gibt Anregungen als Experte
- Gibt den Lehrkräften Freiraum, im Rahmen von Vorgaben selbst zu entscheiden

Fordert ein auf der Grundlage von Hierarchiemacht

Wirkungsabsicht: Klarheit

Bietet an oder vermittelt

Wirkungsabsicht: Verstehen, Zustimmung, Einverständnis

Die Führungskraft hat situativ Klarheit darüber, ob sie in der Rolle der Orientierung oder der Unterstützung handelt.

Menschenbild: Lehrkraft als autonome, für sich, ihr Handeln und die Ergebnisse ihres Handelns verantwortliche Person

Positive und negative Varianten der Führungsrollen

Orientierung → abwertende Kritik
(Orientierer → Verfolger)

Unterstützung/ Fürsorge → Überfürsorglichkeit
(Helfer → Retter)

Orientierung (1)

+	-
Äußerung von Qualitätsanforderungen und Vertrauen, dass die Lehrkräfte zu dieser Qualität in der Lage sind	Äußerung von Qualitätsanforderungen, die die Lehrkräfte überfordern, und Erwartung, dass viele die erwartete Qualität nicht leisten können
Personalbeurteilung mit Hinweisen zur Verbesserung der Leistungen und dem Zutrauen, dass die Lehrkräfte dies auch umsetzen können	Personalbeurteilung mit dem Ziel, Lehrkräften nachzuweisen, dass sie nichts taugen

Orientierung (2)

Änderungsverlangen äußern und den Lehrkräften die Änderung ihres Verhaltens zutrauen	Änderungsverlangen äußern, um später nachzuweisen, dass die Lehrkräfte dazu nicht in der Lage sind
Das Verhalten kritisieren und die Person wertschätzen	Nicht das Verhalten, sondern die Person kritisieren
Kontrolle als Ausdruck von Interesse am Gelingen der Aufgabenwahrnehmung gestalten	Kontrolle als Ausdruck des Misstrauens mit dem Ziel, Fehler und Mängel nachzuweisen

Orientierung (3)

Anforderungen und Grenzsetzungen transparent, konsistent und nachvollziehbar begründen	Anforderungen und Grenzsetzungen nicht begründen sowie wechselhaft und willkürlich gestalten
Aufgaben, Erwartungen, Grenzsetzungen durch die normativen Vorgaben (Vorschriften, Schulprogramm) und den Bildungs-, Erziehungs- und Förderauftrag der Schule legitimieren	Aufgaben, Erwartungen und Grenzsetzungen aus den eigenen subjektiven Vorlieben und Prioritäten ableiten und zur Durchsetzung der eigenen Sichtweise nutzen
Hierarchiemacht für legitimierte Zwecke nutzen	Hierarchiemacht für die Durchsetzung subjektiver Zwecke und Interessen missbrauchen

Unterstützung (1)

+	-
Fürsorge	Überfürsorglichkeit
Hilfe am Maß der Hilfsbedürftigkeit orientieren und das Maß aufgabenbezogen festlegen: Was braucht die Lehrperson, um ihre Aufgaben gut wahrnehmen zu können?	Hilfe ohne Maß und über das Maß der Hilfsbedürftigkeit hinaus
Verbindung von Hilfe und Gegenleistung wie z.B. die Verbesserung der Leistungsqualität durch die Teilnahme an einer Fortbildung	Gewährung von Hilfe ohne Erwartung einer explizit vereinbarten Gegenleistung, allerdings mit der Erwartung einer impliziten Dankbarkeit

Unterstützung (2)

Hilfe nur mit dem Einverständnis oder im Auftrag der betroffenen Person	Hilfe ohne Auftrag
Hilfe dabei, dass die betroffene Person für sich die passenden und geeigneten Wege findet, ihre Probleme selbst zu lösen	Probleme für andere lösen und ihnen die Lösung ihrer Probleme abnehmen
Verbindung von Hilfe und Wertschätzung der Kompetenz und Autonomie der betroffenen Person – Vertrauen darauf, dass sie sich selbst helfen kann	Verbindung von Hilfe und Abwertung, die aus der betroffenen Person ein Opfer macht, dass sich nicht selbst helfen kann

Unterstützung (3)

Hilfe zur Selbsthilfe mit dem Ziel von Autonomie und Unabhängigkeit	Hilfe als Mittel, Abhängigkeit aufrecht zu erhalten und zu verstärken
---	---

Merkmale der positiven und negativen Varianten

+	-
Wertschätzung: Zumuten und Zutrauen	Abwertung: Nichts zumuten, weil man nichts zutraut, oder nachweisen, dass der andere nichts taugt
„Ich bin (in meiner Rolle) o.k., du bist (in deiner Rolle) o.k.“	„Ich bin o.k., du bist nicht o.k.“ → Gefühl der eigenen Macht und Grandiosität
Die Autonomie, Würde und Selbstverantwortung der anderen Person achten	Übergriffigkeit: Besser als der Betroffene wissen, was er braucht – Würde durch Herabsetzung verletzen

Merkmale der positiven und negativen Varianten

Professionelle Beziehungsgestaltung als Arbeits- und Rollenbeziehung	Privatpersönliche Beziehungsgestaltung: Sympathie und Antipathie, Ausleben von Emotionen
Rollenklärung und Beziehung durch Kontrakt → Rollen können gehalten werden	Rollen beliebig wechseln (z.B. Opfer → Verfolger und Retter → Opfer)
Verantwortung	Verantwortungslosigkeit

Rollenhandeln in hierarchischen Beziehungen

- Führungshandeln ist Rollenhandeln und Rollen bedingen unterschiedliche Interessen, Funktionen und Sichtweisen.
- Rollenhandeln erfordert Rollenklarheit.
- Die Verantwortung für die Beziehungsgestaltung und damit für die Gesprächsführung liegt bei der hierarchisch übergeordneten Person.
- Die hierarchisch übergeordnete Person ist zu Professionalität verpflichtet. Von der hierarchisch untergeordneten Person kann Professionalität gewünscht, aber nicht erwartet werden.

Vertrauen in hierarchischen Beziehungen

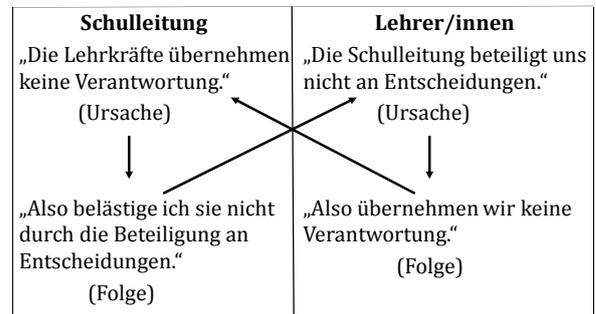
Vertrauensvorschuss:

Die Führungsperson muss den Untergebenen einen Vertrauensvorschuss geben, denn sie kann Aufgaben nur dann zumuten, wenn sie sie auch zutraut.

Vertrauen erwerben:

Die Führungsperson kann von den Untergebenen kein Vertrauen erwarten, sondern muss es erwerben: durch Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit, Fairness, eine positive Erwartungshaltung und Wertschätzung.

Teufelskreise vermeiden



Gruppenarbeit: Fallsituationen

Planen Sie das Handeln der Schulleitung in einer der vier Fallsituationen:

- Welche Position sollte die Schulleitung gegenüber der Lehrkraft vertreten?
- Wie sollte die Schulleitung ihre Position der Lehrkraft vermitteln? Notieren Sie dazu auch geeignete Formulierungen.
- Wie kann und sollte die Schulleitung die Lösung mit der Lehrkraft vereinbaren?
- Präsentation: Mündlicher Bericht in Jigsaw-Gruppen

Jigsawgruppen: Wirkungen des Schulleitungshandelns klären

Verfahren: Vorstellung des Gruppenergebnisses – Klärung der Wirkungen

- 1) Welche Wirkung wird das Schulleitungshandeln auf die betroffene Lehrperson haben (Klarheit der Erwartungen, Achtung der Autonomie, Wertschätzung, Teilung der Verantwortung)?
- 2) Welche Modellwirkung für das Führungshandeln der Lehrpersonen wird das Schulleitungshandeln haben?

Reflexion: Wirkungen klären

- Wodurch und wie wirkt das Schulleitungshandeln als Modellhandeln?
- Welche Werte werden im Schulleitungshandeln implizit oder explizit deutlich?
- Wieweit ist es der Schulleitung gelungen, Abwertung durch Überfürsorglichkeit oder Herabsetzung zu vermeiden?
- Wie gelingt eine Teilung der Verantwortung für die Umsetzung der Problemlösung?
- Welche Bedenken sind deutlich geworden, ob sich das Führungshandeln der Schulleitung auf das Führungshandeln der Lehrkräfte übertragen lässt?

Salutogenese und Schulkultur (1)

Sinnhaftigkeit / Bedeutsamkeit	
Erleben der Aufgaben als persönlich bedeutsam – Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen	Abhängigkeit von Entscheidungen und Maßnahmen anderer – Nachvollziehen, was andere festgelegt haben
Verstehbarkeit	
Situativ anwendbares Professionswissen – Verstehen von Abläufen und Verhalten - auch in Situationen der Krise und Ungewissheit	Intransparenz der Verfahren, Abläufe, Entscheidungen – Überwältigung durch die Dynamik bei schwierigen Situationen

Salutogenese und Schulkultur (2)

Handhabbarkeit / Bewältigbarkeit	
Repertoire an Methoden und Handlungsoptionen – Erfahrung der Selbstwirksamkeit – Gefühl, auch bei schwierigen Situationen klar zu kommen	Handlungsrepertoire nur für die Standardabläufe - Überforderung durch neue oder schwierige Situationen – Angst vor Versagen
Kohärenz	
Stimmigkeit zwischen Selbstkonzept und Handeln, Selbst- und Fremdwahrnehmung	Gefühl der Unstimmigkeit - Rückmeldung mangelnder Stimmigkeit durch andere

Salutogenese: Kohärenzfaktoren

Individuum	Schule
Verstehbarkeit	
Ich verstehe und verarbeite, was mit mir geschieht.	Kultur: Respekt, Transparenz, Raum für Eigensinn und Austausch
Handhabbarkeit / Bewältigbarkeit	
Ich kann Anforderungen und Schwierigkeiten des Alltags mit meinen Ressourcen bewältigen.	Struktur: Regeln und Ablaufprogramme, Geschäftsverteilungsplan, Teamkooperation, Projektmanagement, Klassenmanagement...
Sinnhaftigkeit / Bedeutsamkeit	
Ich erlebe mein Tun als sinnvoll und lohnenswert. Ich habe eine positive Erwartung.	Strategie: Identitäts- und sinnstiftendes Leitbild, Balance zwischen Zukunftsvision und Bedingungen sowie zwischen Vision und Zukunftsherausforderungen