

System-Leadership – ein »Bottom up«-Prozess?

»Nicht das System gibt vor, vielmehr sucht Schulführung selbst nach klugen Lösungen!«

Dr. Armin Lohmann (Mitherausgeber der *Pädagogischen Führung*) führte das folgende Interview mit Prof. Dr. Michael Schratz, Dekan der School of Education – Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung an der Universität Innsbruck zur Bedeutung von System-Leadership. Beide kennen sich seit vielen Jahren aus verschiedenen Arbeitszusammenhängen.

PädF: Welche Bedeutung hat System-Leadership, die – losgelöst von der Meta-Ebene, also von der oberen Steuerungsebene der Schulbehörden – selbstständig die Wege für Schulqualität oder neue Schulreformen sucht?

Prof. Dr. Michael Schratz: Genau deshalb habe ich Probleme mit dem Begriff System-Leadership. Es geht nicht so sehr um das Wirken in das Schulsystem, sondern um das pädagogische Wirken vor Ort. Für mich ist jedes Führen ein systemisches Führen, das zunächst von der Schulleitung an ihrem Standort getragen wird und dort auch wirkt. In unserer Leadership-Academy in Österreich wird das Gesamtsystem einbezogen und damit auch viele Systemträger. Beim Thema dieses Heftes geht es, wenn ich es richtig verstehe, nicht um das Gesamtsystem, sondern eher um ein Teilsystem in einer überschaubaren Region, das auf die Qualitätsentwicklung Einfluss nimmt ...

PädF: ... ja aber nach der ursprünglichen Auffassung im Auftrag der Behörde agiert. System-Leaders sind dann quasi als Agenten des Systems tätig.

Prof. Dr. Michael Schratz: Nur lautet jetzt die Frage: Brauchen wir dafür diesen Begriff und wie unterscheidet sich System-Leadership von dem, was wir bis jetzt immer Vernetzung von Schulen genannt haben? Wenn sich beispielsweise in einer Kommune oder in einem Stadtteil die Schulen darüber abgestimmt haben, nicht in Konkurrenz zu gehen und gemeinsam Schü-

lerströme zu steuern, um eine optimale Förderung zu erzielen. Dann haben wir immer das Netzwerk, das die Schulen gebildet haben.

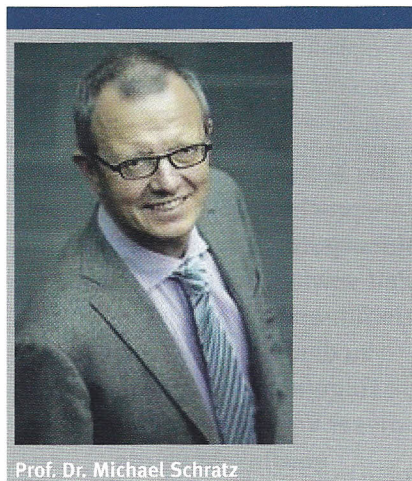
PädF: Einerseits werden bei der Wahrnehmung von System-Leadership von der oberen Ebene Schulen gezielt für die Weiterentwicklung beauftragt. In England werden sie sogar eingesetzt. Andererseits entwickeln sich die Schulen eigen-initiativ? Sie sind praktisch so etwas wie eine »basisdemokratische Bewegung« zur Verbesserung der Schulqualität in ihrer Region?

Prof. Dr. Michael Schratz: Wir wissen aus vielen Forscherkenntnissen, zuletzt durch Michael Fullan, Andy Hargreaves, Dennis Shirley u.a., dass der sogenannte »Bottom up«-Prozess immer der viel wirksamere ist als der verordnete. Beispiele dafür finden sich in Bildungsregionen dort, wo bestimmte Qualitätsansprüche gelten und Voraussetzungen geschaffen wor-

den sind, sich ohne Zügelung von oben zu entwickeln. Darin sehe ich eine Möglichkeit, weil es damit vorgezeichnete Wege gibt: Dort wird diese Form von System-Leadership durch Initiativen der Schulen wahrgenommen. Es ist in erster Linie ein ausgehandelter Vertrag der Schulen mit den kommunalen Trägern unter geteilter Verantwortung. Es ist ein Prozess, in den sich die Aufsichtsbehörden nicht einmischen. Ich beobachte zunehmend, dass sich dort die Entwicklungskraft am stärksten entfalten kann, weil Schulen selbst die Initiative und die daran geknüpfte Verantwortung übernehmen.

PädF: Ja aber, dann kommt doch sofort die Gegenfrage der Schulaufsicht: »Sind dann überhaupt noch die Qualitätsansprüche des Landes gesichert, wenn eine Schule praktisch nach ihren eigenen Vorstellungen und nach eigener Kraft eine gesamte Bildungsentwicklung gestaltet?«

Prof. Dr. Michael Schratz: Ich bin der Meinung, dass gerade bei einer Netzwerkarbeit, die die Verantwortung für die jeweilige Region übernimmt, der jeweilige Radius, in dem die einzelnen Schülerströme sich bewegen, also von der Vorschule praktisch bis zum Abitur, als eine gemeinsame Verantwortung wahrgenommen und sichergestellt werden sollte. Das geht aber nur, wenn die Menschen sich vor Ort abstimmen und gemeinsam darum bemühen, miteinander und nicht



Prof. Dr. Michael Schratz

gegeneinander zu arbeiten. Wenn Schulen das allein tun, »kämpfen« sie sozusagen um die Schülerinnen und Schüler und beeinflussen die Schülerströme, indem sie diese auf ihre Seite zu ziehen versuchen. Mein Verständnis ist eher kluge Lösungen zu finden, denn in jeder Region sind das Umfeld, die Bedingungen für die Menschen unterschiedlich. Sie in einen gemeinsamen Prozess zu bringen, der sicherstellt, dass die bestmögliche Versorgung und Förderung der Schülerinnen und Schüler in der Region gesichert wird, führt in der Regel zu kreativen Lösungen, die sich vorteilhaft auf die Schülerinnen und Schüler auswirken. Das ist ja genau das, was im Sinne des Gesetzgebers gewollt ist.

PädF: ... d.h., die Bildungsverantwortung liegt direkt bei den Schulen. Sie sollen initiativ werden und gestalten und sich nicht i.S. aufgesetzter Aufträge fremd steuern lassen?

Prof. Dr. Michael Schratz: Ich habe beobachten können, dass Nicht-Absprachen zu Brüchen führen. D.h., dort, wo nach dem üblichen Muster verfahren wird, möglichst viele Schülerinnen und Schüler an die eigene Schule zu binden, fehlt die Gesamtverantwortung für die bildungsbiografische Entwicklung einzelner Menschen. Nur wenn Schulen sich gemeinsam anstrengen, defizitäre Entwicklungen zu erkennen, werden sie ihrer Verantwortung gerecht. Wir sollten anfangen, neue Lösungen zu entwickeln, etwa indem wir fragen, wie wir neue Lehrerinnen und Lehrer ins System bekommen, die diese Anforderungen meistern können. Im Unterschied zur Normvorgabe bzw. zu einer Verordnung liegt die Lösungskompetenz meist vor Ort bei den Betroffenen. Denn jeder Mensch ist anders, jedes System ebenso.

PädF: Bleiben wir bei dem Gedanken der regionalen Vernetzung: Im soeben beschriebenen Sinn würde das bedeuten, dass ich als verantwortlicher Schulleiter nicht nur die Qualität betrachte, sondern dass ich über den Tellerrand

der eigenen Schule schauen muss und die Biografie der einzelnen Schülerin bzw. des einzelnen Schülers in den Blick nehme. Sicherlich machen da viele mit, nur das Problem besteht doch darin, dass viele Schulen sich gar nicht in diesem professionellen Selbstverständnis befinden, um dafür einen Blick zu haben? Viele von ihnen beschweren sich, dass sie ganz andere Probleme haben, z.B. die Fachkompetenzprobleme im Zusammenhang der Inklusionsherausforderung oder ihre Schulerfolge sind nicht überzeugend, usw. Wie sollen andere Schulen von diesen lernen, wenn sie sich noch nicht einmal im eigenen Betrieb kooperativ vernetzt haben? Ist das nicht der Grund, warum Schulen sich immer wieder zurückziehen und vereinzelt arbeiten?

Prof. Dr. Michael Schratz: Gelenkstellen im System funktionieren durch das Ineinandergreifen der jeweiligen Teile. Wenn der Partner nicht vom anderen weiß, was er braucht, haben beide Probleme ...

PädF: ... was ja bedeutet, dass auch die Kompetenzen, die andere für sich oder beim anderen im Prozessverlauf entdeckt haben, an den nächsten weiter gegeben werden?

Prof. Dr. Michael Schratz: ... unbedingt! Die Kompetenz einer Profession wird sich immer dort verbessern, wo sie im Kontext wirksam wird.

PädF: Bedeutet das, dass ein System mit einer verordneten Qualitätsentwicklung nicht die notwendige Flexibilität, die Suche nach kreativen Lösungen aus sich heraus entwickeln kann?

Prof. Dr. Michael Schratz: Ein wesentlicher Aspekt ist die Urheberschaft. Wenn ein zentrales System die Urheberschaft über die Qualität übernimmt, dann wird sich jeder diesem gesetzten Anspruch anpassen. Wir wissen inzwischen, wie schwer dies ist, beispielsweise ein Verständnis für Bildungsstandards herbeizuführen, wenn nicht vor Ort eine Auseinandersetzung darüber stattfindet, was überhaupt unter Standards zu verstehen ist. Ansonsten erfolgt im Sinne einer klas-

sischen Implementation das Weiterreichen von Vorgaben, nicht jedoch eine Auseinandersetzung um die richtigen Lösungen, um die sinnvollen Konzepte. Ich sehe die erfolgreichen Entwicklungen eher dort, wo vor Ort wirklich kluge Lösungen gesucht werden. Überzeugt haben mich bei dieser Einsicht Schulen, die sich um den Deutschen Schulpreis beworben haben. In Bremerhaven z.B. habe ich die »Kängurugruppe« für Hauptschul-Abbrecherinnen in einem sozialen Brennpunkt erlebt: Mädchen, die durch Arbeitslosigkeit sehr früh aus dem Schulsystem herausgefallen sind, als Kinder bereits Babys bekommen haben und ohne Schulabschluss dastehen. Wer kümmert sich um diese Jugendlichen? Das lässt sich nicht verordnen. Sie werden durch eine regionale Initiative aufgefangen, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, diesen Schülerinnen ein eigenes Unterstützungssystem zu schaffen, in dem sie als junge Mütter ihre Babys mitbringen und so ihren Hauptschulabschluss machen können. Ich glaube nicht, dass so etwas über einen Verordnungsweg initiiert werden kann. Erfolgreiche Schulen sind jene, die situationspezifisch Probleme identifizieren können und gemeinsam nach Lösungen für den Bildungsverlauf eines Kindes vom Eintritt in die Kita bis zum beruflichen Anschluss suchen. Das beginnt heute bereits schon pränatal in Leseschulungen für junge Mütter und Väter. Über diesen Weg der Leseschulungen werden sie darüber informiert, wie sie mit ihren Kindern umgehen können, wenn sie geboren sind. Das ist u.a. auch der eigentliche Erfolg des finnischen Schulsystems, denn dort gibt es keine Schulaufsicht, sondern die Regionen selbst übernehmen die Verantwortung – natürlich gemeinsam mit den politisch Verantwortlichen, da die »Politik« die Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Denn wer Qualität fordert, muss Qualität liefern. Dies erscheint mir besonders im Hinblick auf das Inklusionsthema von entscheidender Bedeutung.

PädF: Aber wenn wir künftig Regionen haben, in denen praktisch solche Entwicklungen ermöglicht werden, kann es denn dann zu Ungleichgewichten in der Ressourcenverteilung aufgrund der sehr spezifischen Lösungen kommen? Erhöht das nicht die Probleme der Schulentwicklung? Wird dann nicht die obere Schulbehörde entgegen, das Gesamtsystem ist in den Blick zu nehmen und gerade deshalb müssen Schulen zentral beaufsichtigt und gesteuert werden?

Prof. Dr. Michael Schratz: Was verstehen wir in diesem Zusammenhang unter Ressourcen? Es geht hier um die wichtige Ressource des professionellen Know-hows. Diese kann nicht verordnet, sondern es muss erworben werden. Es ist Aufgabe politischer Verantwortung die dazu erforderlichen Prozesse zu ermöglichen – natürlich auch budgetär.

PädF: ... also eine Art Suche zum Aufbau eines Kompetenzpools?

Prof. Dr. Michael Schratz: Es erfordert mehr eine Hol-, denn eine Bring-schuld. Es ist wichtig, dass Schulen unterstützt werden, das zu bekommen, was sie brauchen, um erfolgreich zu sein. Das erfordert Vertrauen und das Zutrauen, ja das Zulassen, dass Schulen eigene Wege gehen dürfen. Dabei dürfen sie auch mal Umwege gehen ...

PädF: ...also die Stärkung von selbstverantworteter Eigeninitiativen. Wäre das System dann nicht mehr auf eine schulaufsichtliche Steuerung angewiesen?

Prof. Dr. Michael Schratz: Wir kennen Länder wie z.B. Finnland, wo das System die Schulaufsicht nicht benötigt. In Österreich wird gerade die Schulaufsicht umgebaut, da man drauf gekommen ist, dass Bildungsdirektionen benötigt werden. Zu beobachten ist allemal: je weniger den Schulen vertraut und zugetraut wird, umso weni-



Dr. Armin Lohmann (l.) im Gespräch mit Prof. Dr. Michael Schratz

ger sind sie initiativ, um für sich kluge Lösungen zu finden und in schuleigene Konzepte zu übersetzen. Beim Auswahlverfahren der Bewerbungen um den Deutschen Schulpreis registriere ich, dass gerade jene Schulen, die diesen erhalten haben, durchwegs solche sind, die auf einen gesellschaftlichen Bedarf, der aus der Region kommt, reagiert haben. Entscheidendes Merkmal ist, sie haben kluge Lösungen gesucht und diese umgesetzt. Die Frage ist doch letztlich, wie man mit den Anforderungen umgeht, die sich vor Ort stellen. Für mich hat das etwas mit »Entrepreneurship« zu tun, also mit Leadership, natürlich auch mit Professionalität. In den Niederlanden habe ich einen Schulleiter getroffen, der gerade sein Schulgebäude, das im Zentrum gelegen war, verkauft hatte. Es war für die pädagogische Arbeit zu klein geworden, weshalb er – mit finanzieller Unterstützung durch die Kommune – in der Peripherie eine neue Schule bauen ließ. Diese Beispiele aus unterschiedlichen Kulturen belegen doch, wie stark die Eigenkraft und damit auch Eigenmacht sein kann, um auf gesellschaftlichen Bedarf situationsgerecht zu reagieren.

PädF: Demnach gehen solche System-Leaders wie z.B. der niederländische Kollege an undenkbare, unvorstellbare Lösungen heran, für die das zentrale System eigentlich kraftlos ist, weil es eher gewohnt ist, zu regulieren denn deregulierend zu unterstützen?

Prof. Dr. Michael Schratz: Kraft und die Energie liegen dort, wo viel Schöpferisches passiert. Dieses zuzulassen müsste in einer Region über den einzelnen Schultyp bzw. schulischen Standort hinaus passieren. Auch wenn es sehr unterschiedliche Akteure gibt, die Initiativen in Gang setzen können, ist entscheidend, dass Führungspersonen von Schulen bereit sind, sich zusammenzusetzen und für ihre Folgegeneration, die heutigen Kinder und Jugendlichen, initiativ werden. Sie richten dabei den Blick nicht nur auf die eigene Schule, sondern entwickeln einen Systemblick. Entscheidend für ihr Handeln, ihr Wirken ist: Nicht das System gibt vor! Sie tun es selbst, denn Leadership kann man nicht verordnen, vielmehr sucht Schulführung selbst nach klugen Lösungen.

PädF: Herzlichen Dank für das Gespräch. ■