

Dieses Angebot kann auf andere Organisationen ausserhalb der Bildung adaptiert werden!

Ein Beitrag zur Führungs- und Organisationsentwicklung im Bereich der Pädagogik

Organisationskultur und Leadership – höhere Berufslebensqualität für SchulleiterInnen und Lehrkräfte

Von Heinrich Anker, Dr.rer.pol. und Walter Burk, M.Ed.

Die folgenden Konstellationen begegnen uns im Gespräch mit Lehrkräften und Schulleitungen immer wieder, und oft kommen sie unaufgefordert auf diese Themen zu sprechen – der Leidensdruck muss erheblich sein. Was wir erfahren haben, geben wir zunächst interpretierend wieder und skizzieren sodann Vorschläge zu ihrer dauerhaften Lösung.

Weshalb die Schule als Organisation für Lehrkräfte zum notwendigen Übel werden kann

LehrerInnen sind ExpertInnen: Sie sind gut gebildet, verfügen über einen hohen Grad an Selbstmotivation und fühlen sich einem hohen beruflichen Ethos und pädagogischen Idealen verpflichtet: Sie wollen in ihrem Beruf etwas bewirken – er ist für viele Berufung. Ihr Selbstverständnis ist demjenigen Freischaffender in vielem ähnlich (andere würden von „Einkämpfertum“ sprechen). Es fällt ihnen deshalb nicht leicht zu erkennen, dass sie Teil eines grösseren Ganzen sind, einer Organisation, welche ihrerseits der Gesellschaft gegenüber zu einer Leistung verpflichtet ist. Noch diffuser ist das Bild dieser Organisation bei den Lehrkräften, weil die Leistungsanforderungen an die Schulen als Organisationen höchst vielfältig, ja widersprüchlich sind – im heutigen gesellschaftlichen Wandel und angesichts zunehmender Antagonismen und immer vielfältiger Ansprüche seitens Gesellschaft und Politik ist der Leistungsauftrag der Schulen als Organisationen wenig greifbar und konkret. Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass Lehrkräfte deshalb ihre eigene Vorstellungen einer

guten, sprich: leistungsfähigen Schule entwickeln und diese zu leben versuchen.

Vor diesem Hintergrund erscheint Lehrkräften die Schule als Organisation oft als (notwendiges) Übel, das ihre Ressourcen für administrative und organisatorische Zwecke in Anspruch nimmt und sie bei der Ausübung ihrer eigentlichen Berufung behindert. Den Anforderungen der Schule als Organisation versuchen sie sich deshalb so weit wie möglich zu entziehen – d.h. sie gewichten die Entwicklung ihrer eigenen Expertise höher als die Ansprüche der Schule als Organisation an sie und ziehen Selbstbestimmung und -kontrolle vor. „Führung“ hat für sie ein ambivalentes Image: Sie verbindet sich mit Vorstellungen und vielleicht auch tatsächlichen Erfahrungen unangenehmer administrativer und organisatorischer Anforderungen und gespannter Beziehungen – dies kann dazu führen, dass Lehrkräfte ihre Schulleitungen herausfordern, „passiven Widerstand“ leisten oder sich so weit wie möglich ihren Anforderungen entziehen.

Weshalb das Führen von Lehrkräften oft so schwierig ist

Auf Seiten der Führungskräfte spielt sich das selbe spiegelbildlich ab: Sie sind für die Leistungen ihrer Schule gegenüber den AbsolventInnen, der Gesellschaft und politischen Behörden verantwortlich und haben mit informellen Machtverhältnissen und Beziehungen sowie mit der Distanziertheit vieler Lehrkräfte gegenüber „Führung“ zu kämpfen: Opposition, ausufernde Diskussionen, Unverbindlichkeit,

manchmal auch Verweigerung. Viele Führungsverantwortliche leiden umso mehr darunter, als sie das diffuse Bild, welches die Schule als Organisation unter den Lehrkräften besitzt, nicht nachvollziehen können – sie haben keine Erklärung für diese unselige Konstellation; im besten Falle betrachten sie diese als unabänderliches Schicksal („Das ist in Expertenorganisationen nun Mal so“), im schlechtesten Falle als bösen Willen seitens der Lehrkräfte. Kommt hinzu, dass viele Führungskräfte die grundsätzlich Abneigung der Lehrkräfte gegenüber „Führung“ persönlich nehmen.

Wenn Schulleitungen in dieser Situation ihren Führungsanspruch durchzusetzen versuchen, indem sie auf ihre Kompetenzen pochen und den Dialog mit der Lehrerschaft mehr oder weniger einschränken, wird der Graben zwischen ihnen und den Lehrkräften nur noch breiter und tiefer – die Führungsarbeit wird nochmals schwieriger, ja für viele untragbar. Es kommt immer wieder vor, dass deswegen SchulleiterInnen einerseits und Lehrkräfte andererseits das Handtuch werfen oder ihre Karriere im Burn out endet. Ein Teufelskreis, in welchem alle Beteiligten leiden – unnötigerweise!

Die Probleme von Lehrkräften und Führungsverantwortlichen sind dauerhaft lösbar

Die Probleme der Lehrkräfte und diejenigen der Führungsverantwortlichen sind die Kehrseite ein und derselben Medaille, und sie sind zum Vorteil aller – SchulabsolventInnen, Lehrkräfte, Führungsverantwortliche – lösbar.

Die Lösung ist auf zwei Ebenen anzupacken: auf derjenigen der indirekten Führung sowie auf derjenigen der direkten; letztere muss in erstere eingebettet sein.

Bei der indirekten Führung geht es im Wesentlichen um das Thema Organisationskultur, bei der direkten Führung um Leadership und dem in ihren Diensten stehenden Manage-

ment (Instrumente zur operativen Umsetzung). Viele Aus- und Weiterbildungsangebote bleiben auf der Ebene „Management“ stehen, einige streifen das Thema Leadership und kaum eines nimmt die Frage der Organisationskultur auf – in ihr liegt jedoch der Schlüssel zur Wirksamkeit der Führung und zum Erfolg der Organisation.

Indirekte Führung – die Kultur von Organisationen als Quelle von Sinn und Motivation

Schulen sind Organisationen, welche der Gesellschaft gegenüber eine Leistung zu erbringen haben, für die sie entgolten werden. Die Kristallisationskerne, um welche herum sich die Kultur von Organisationen mit einem Leistungsauftrag entwickeln kann, sind eine Mission, eine Vision und bestimmte gesellschaftliche Werte. Sie sind durch die jeweilige Organisation – hier: durch die Schulleitung und die Lehrkräfte – zu definieren, permanent zu leben und aktiv zu pflegen.

Die Mission bezeichnet die raison d'être einer Organisation – ihre Daseinsberechtigung. Die Mission einer Schule besteht in einer klar definierten Leistung zugunsten ihrer AbsolventInnen einerseits, zugunsten der Gesellschaft andererseits. Die Mission ist der Fixstern der Organisation – ihr oberster Referenzpunkt: Alles, was die Lehr- und Führungskräfte tun, und alles, was die Schule als Organisation tut, muss der Frage standhalten: „Ist es im Sinne der Mission, des Fixsterns?“

Wenn sich alle Lehr- und Führungskräfte an diesem Fixstern orientieren, erhält ihr Handeln zunehmend eine klare Ausrichtung und innere Logik, einen roten Faden. Es ist immer besser nachvollziehbar, d.h. es macht immer mehr Sinn für alle Beteiligten.

Schon allein die in Bezug auf den Fixstern immer wieder gemeinsam aufgenommenen Fragen „Sind wir noch auf Kurs?“ „Wo sind wir davon abgewichen?“ „Was wollen wir das nächste Mal anders d.h. besser machen?“ „Was heisst dies ganz konkret?“ dienen der

gegenseitigen Verständigung zwischen Führenden und Lehrkräften, aber auch je unter Lehrkräften und Führenden. Es ist kein Zufall, dass in diesem Zusammenhang auch von *unité de doctrine* gesprochen wird – von der Einheit stiftenden Doktrin. Wer sich an ihrer Formulierung beteiligen kann, fühlt sich ihr auch verpflichtet. Sie trägt dazu bei, dass sich jede Lehr- und Führungskraft jenseits des „Einzelkämpfertums“ in einem grösseren gemeinsamen und deshalb sinnstiftenden Ganzen situieren kann – es entsteht die Erfahrung von Zugehörigkeit, und diese wiederum ist der Humus von Verständigung und gegenseitigem Vertrauen.

Die Mission ist einerseits Anspruch, zugleich kann sie den Involvierten auch sehr viel Entlastung bringen: Eine klar formulierte Mission beinhaltet Entscheidungskriterien d.h. Entscheidungshilfen, welche Klarheit schaffen und die Verständigung für alle spürbar erleichtern.

Im Gegensatz zum Fixstern als wegleitendem, aber unerreichbarem Ideal ist die Vision ein möglichst konkretes, von Führenden und Lehrkräften gemeinsam erarbeitetes Bild, wo die Schule in zehn bis fünfzehn Jahren stehen soll. Es handelt sich um ein anspruchsvolles, jedoch nicht utopisches Bild. Ein klares, herausforderndes Bild packt Führende wie Lehrkräfte bei ihrem Ehrgeiz und hilft ihnen, mit Fragen wie „Sind alle im Boot?“ „Sind wir noch auf Kurs?“ „Tun wir das Richtige?“ etc. ihren Standort zu bestimmen. Jeder Schritt in Richtung Vision macht Sinn und motiviert, dies umso mehr, als auch alle andern am selben Strick und in derselben Richtung ziehen. Wie die Mission liefert auch die Vision Entscheidungshilfen und schafft gegenseitiges Vertrauen, solange das entsprechende Bild wach gehalten wird.

Wie die Mission und die Vision sind auch Werte das Gemeinschaftswerk von Lehrkräften und Führungsverantwortlichen. Sie legen

fest, was sie unter gegenseitiger Wertschätzung verstehen und wie sie diese im Berufsalltag leben wollen. Weitere Werte beziehen sich auf den Umgang der Lehrkräfte mit den SchulabsolventInnen, weitere regeln die Beziehung zwischen Lehrkräften und Eltern und andern in die Schule involvierten Personen. Wie die Mission und die Vision bedürfen auch sie der permanenten Pflege und Entwicklung.

Die Organisation fordert einiges von den Lehrkräften, gibt ihnen aber viel mehr zurück

Alle diese normativen Grössen fordern etwas von den Beteiligten, sie bringen ihnen jedoch enorm viel an Klarheit und Orientierung, an gegenseitigem Vertrauen, Kooperation, Erfahrungsaustausch, gegenseitiger menschlicher und professioneller Unterstützung und Solidarität, an psychischer Entlastung in der Auseinandersetzung mit Eltern und andern Anspruchspersonen und –gruppen. Die Zusammenarbeit im Kollegium und die Führungsbeziehungen werden dank gemeinsamen Referenzpunkten einfacher, zielführender, dynamischer, verlässlicher und kräftesparender.

Auf einer solchen Kultur beruhende Kommunikation erlaubt es allen Beteiligten, sich mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen einzubringen. Dies hat zwei wesentliche Effekte: Wer sich einbringen kann, fühlt sich wertgeschätzt, zugehörig und mitverantwortlich, und in diesem Austausch erwerben alle Beteiligten viel schneller viel mehr Wissen, als ihnen dies als „EinzelkämpferInnen“ möglich wäre. Solche Schulen entwickeln sich zu mehr als zur Summe ihrer Teile und wachsen in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit über sich hinaus. Dies wiederum motiviert und verbindet Führungs- und Lehrkräfte noch mehr. Auf diese Weise erfahren Lehrkräfte und Führungsverantwortliche ihre Schule in gewissem Sinne als eine gemeinsame, höchst sinnvolle, Kraft verleihende und nützliche berufliche Heimat weit weg von der Schule als „notwendigem Übel“. Wer bereit ist, die Mission, Vision und Werte

zu leben und zu pflegen, erreicht eine hohe Berufslebens-Qualität.

Zahlreiche Schulen haben mit der Entwicklung von Leitbildern bereits viel Vorarbeit geleistet. Wo ein solches vorhanden ist, geht es darum, dieses nach den oben erwähnten Normen (Mission, Vision, Werte) richtig zu systematisieren und allenfalls anzupassen und vor allem festzulegen, wie es ohne viel Aufwand in den beruflichen Alltag eingebaut, d.h. immer wieder thematisiert und konkret gelebt werden kann.

Direkte Führung – gelebte Leadership

Bei der direkten Führung handelt es sich um die konkrete Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und Lehrkräften, es geht um Führungsstil, Kommunikation und Feedback. Von Leadership kann dann gesprochen werden, wenn sich Führung nicht nur auf die Strategie und die Struktur einer Organisation stützt, sondern sich als Feinsteuerung des Handelns und Verhaltens der Lehrkräfte - in ihrer konkreten Arbeitssituation - auch an der Kultur der Schule orientiert.

Leadership...

- versteht es, den Lehrkräften die Mission, die Vision und die Werte zu vermitteln oder – wo noch nicht vorhanden – diese mit ihnen zusammen zu entwickeln
- inspiriert, fordert, fördert die Selbstmotivation einerseits und entlastet andererseits die Lehrkräfte
- unterstützt die Lehrkräfte im Falle von Schwierigkeiten loyal und wirkungsvoll
- versteht zu delegieren, die Lehrkräfte verbindlich zur Mitwirkung einzubeziehen und ihre Arbeit zu kontrollieren
- gibt den Lehrkräften in konstruktiver Weise ehrliches Feedback
- ist selbstkritisch und sucht das Feedback der Mitarbeitenden

- ist Kommunikation, fokussiert auf die Mission, die Vision und die Werte.

Management seinerseits umfasst Führungstechniken wie Zielvereinbarungen, Mitarbeitendengespräche, Projektmanagement etc.

Neben der Sachkompetenz (Fach- und Management-Wissen) beschäftigt sich Leadership auch mit den folgenden Eigenschaften von Führungsverantwortlichen:

- Wertschätzender Umgang mit den Lehrkräften und andern Bezugspersonen
- Offenheit und Ehrlichkeit als Quelle von Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit
- Geradlinigkeit als Quelle von Verlässlichkeit
- Konstruktiver Umgang mit Fehlern

Unsere Angebote im Bereich Organisationskultur und Leadership

Das hier umrissene Konzept lässt sich auf zwei Arten anwenden:

- zur Weiterbildung und Unterstützung heutiger Führungskräfte und LehrerInnenkollektiven
- zur Schulung zukünftiger Führungskräfte und zur Sensibilisierung von zukünftigen Lehrkräften.

Das Angebot besteht aus einem Seminarteil, in welchem das Konzept in der Theorie und anhand konkreter Beispiele dargelegt wird, sowie aus Workshops zur Entwicklung von Mission, Vision und Werten sowie zum Leadership-Training.

Es kann in Bildungscurricula und Kursangebote eingebaut werden oder über Schulungen vor Ort in die Schulentwicklung eingebaut werden.

Die Besonderheit des hier kurz skizzierten Konzepts: Es geht an die Wurzeln der Probleme. Diese liegen auf der Ebene von Einstellungen und Haltungen, die wiederum aufs Engste mit der Kultur einer Organisation ver-

bunden sind. Die meisten Führungsschulungen beschränken sich auf die ihnen nachgelagerte Verhaltens- und Handlungsebene und greifen damit zu kurz: Wer auf der Verhaltens- und Handlungsebene ansetzt, klammert die übergeordnete Sinnfrage aus – dies ist für Experten Gift: Werden sie primär auf der Verhaltens- und Handlungsebene angesprochen, fühlen sie sich rasch in der Autonomie ihrer Expertise eingeschränkt, fremdbestimmt oder gar manipuliert – entsprechend gross ist ihr Widerstand und entsprechend gering der Erfolg solcher Führungsausbildungen.

Unser Konzept ist im Alltag von Unternehmen und Organisationen entstanden und hat sich dort bestens bewährt. Es lässt sich – falls dies gewünscht wird – mit Befragungen von Lehrkräften und Führungsverantwortlichen verbinden und u.a. als Erfolgskontrolle von Massnahmen im Bereich der Führungs- und Organisationsentwicklung einsetzen.

Unser Angebot in Stichworten

Inhalte Organisationskultur-Entwicklung (H. Anker):

- Die Bedeutung einer funktionierenden Organisationskultur (konkrete Beispiele)
- Die drei Kernelemente einer wirksamen Organisationskultur
- Die Entwicklung dieser Kernelemente (Workshop)
- Umsetzung in die Praxis: Wie eine Unternehmenskultur aktiv gelebt und gepflegt werden kann
- Wie die Unternehmenskultur wirkt: Methode zur Befragung von Lehrkräften im kleineren oder grösseren Rahmen

Inhalte Leadership, Personal- und Organisationsentwicklung, Management (W. Burk):

- Bildungsorganisationen als Expertenorganisationen – ein Überblick (Struktur, Koordination, Kontrolle, Führung, konkrete Beispiele)
- Neue Ansprüche an die Führung in Expertenorganisationen (konkrete Beispiele)

- Von der Lernorganisation zur lernenden Organisation (Workshop)
- Experten: Von Mitarbeitern zu Mitunternehmern (Workshop)
- Umsetzung in die Praxis: Wie Expertenorganisationen und Experten weiter lernen können.

Die Dozenten



Heinrich Anker, Dr.rer. pol., betreut den Themenbereich Organisationskultur und Kulturentwicklung. Er studierte auf dem zweiten Bildungsweg zunächst Geschichte, Medienwissenschaften und Soziologie, sodann Volkswirtschaftslehre und berufsbegleitend Sinnzentrierte Psychologie. Seine Berufserfahrungen sammelte er insbesondere in privaten und öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen – typischen Expertenorganisationen – sowie in seiner Dozententätigkeit an der Universität Bern und an Fachhochschulen. www.heinrich-anker.ch

– typischen Expertenorganisationen – sowie in seiner Dozententätigkeit an der Universität Bern und an Fachhochschulen. www.heinrich-anker.ch



Walter Burk betreut die Themen Leadership, Personal- und Organisationsentwicklung, Management. Er ist „Master of Education in systemischer Organisationsentwicklung für Expertenorganisationen“ (M.Ed.) und verfügt über langjährige Führungserfahrung in Bildungs-, Sport-, Profit- und Nonprofit-Organisationen und verfügt über profundes Knowhow in der Arbeit in und mit Teams sowie in Projektleitungen. Stationen seines beruflichen Werdegangs: Turn- und Sportlehrer ETH Zürich, Berufsschullehrer allgemeinbildender Richtung, Schulleiter PHTG, langjährige Praxis in öffentlichen und privaten sowie internationalen Schulen. www.sensevision.ch

– Stationen seines beruflichen Werdegangs: Turn- und Sportlehrer ETH Zürich, Berufsschullehrer allgemeinbildender Richtung, Schulleiter PHTG, langjährige Praxis in öffentlichen und privaten sowie internationalen Schulen. www.sensevision.ch