

Führung



Ausstellung Stimmraumclub Esther Specker, Warum betreten wir Räume?, 2017 | Foto: J. O. ...

Herausforderungen		2
Kreativität		4
Leiterinnen		8
Management		10
Motivation		14
Professionalität		16

Spotlight

Laterale Führung

Josef Oberneder

Führen an Schulen ist eine kommunikative Meisterleistung. Schulleiterinnen und Schulleiter können sich längst nicht mehr einfach auf das Steuerungsinstrument der Hierarchie verlassen. Die strukturellen Voraussetzungen werden sich zwar mit den unterschiedlichen Reformbemühungen (Zusammenschluss von Schulen, neue Bildungsdirektionen) immer wieder verändern, aber: In Zeiten von komplexen Aufgaben- und Problemstellungen sind vor allem Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit gefragt. Damit gewinnt eine neue Führungsphilosophie an Bedeutung.

Eine Antwort auf die brennenden Fragestellungen des Führens in Schulen könnte demnach das Konzept des „lateralen Führens“ sein. Der Organisationssoziologe Stefan Kühl spricht von einer seitlichen Führung, die sich vorrangig auf die Zusammenarbeit von Personen als Vertreter ihrer Organisationseinheiten konzentriert. Damit würde die Kooperation der Schulleitung mit den Pädagoginnen und Pädagogen im Sinne der gemeinsamen Erarbeitung eines Denk- und Handlungsrahmens, der an die Stelle von persönlich verfestigten Sichtweisen tritt, zur zentralen Managementaufgabe. Das Zusammenspiel unterschiedlicher Interessen und das Know how von unterschiedlichen Personen zu verbinden setzt aber sehr wohl den professionellen Umgang mit Macht und Vertrauen voraus. Laterales Führen bedeutet nicht den naiven Verzicht auf funktionale Kompetenzen und Aufgaben innerhalb der Schule.

Kurz: Führung wird unter diesen Prämissen eben in Schulen zur kommunikativen Meisterleistung. Das aktuelle Magazin der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich gibt einen Überblick über die zweifellos herausfordernde Aufgabe von Führung aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Zeichen für die Zukunft stehen gut. Mit der Einführung des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen“ und der damit verbundenen Möglichkeit einer Vorqualifikation, werden Pädagoginnen und Pädagogen in unterschiedlichen Führungs- und Organisationsfragen Hilfe und Antworten erhalten.

Josef Oberneder, MAS MBA MSc ist Vizerektor für Hochschulmanagement und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.

Widerstand in Schulentwicklungsprozessen

Herausforderung und Aufgabenfeld für Schulleitungen

■ Ulrich Krainz über den Umgang der Führungskräfte mit Widerstand bei schulischen Entwicklungsprozessen.



Foto: Philipp

Der Umgang mit Widerstand ist ständiger Begleiter des Führungsgeschäfts einer Schule. Besonders deutlich zeigt er sich im Rahmen schulischer Entwicklungsprozesse, dann also, wenn Änderungen der vertrauten Praxis eingeleitet werden sollen. Um solche Phänomene besser zu verstehen, lohnt ein organisationsdynamischer Blick. Die bloße Individualisierung derartiger Problemlagen (z.B. das Zurückführen auf persönliche Dispositionen, den Charakter Einzelner, usw.) wird den vorzufindenden Widerstands- und Abwehrformen zumeist nicht gerecht, da diese nicht individueller, sondern kollektiver Natur sind und aus dem Eigenleben der schulischen Organisationswelten selbst resultieren.

Schulen produzieren – wie alle Organisationen – Phänomenkomplexe auf Ebene der Einstellungen, Gefühlslagen und Verhaltensformen der in ihnen handelnden Personen. Diese berufskulturellen Prägungen sind gut dokumentiert und so zeigt die Schulentwicklungsforschung immer wieder, dass in Schulen – trotz gegenteiliger Apelle – strukturell gesehen vor allem das autonome Nebeneinanderherarbeiten forciert wird, das auch eine gegenseitige Nichteinmischung in den Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich der KollegInnen garantiert, und daher ein eher geringes Verantwortungsbewusstsein für die Schule in ihrer Gesamtheit besteht. Diese berufskulturellen Prägungen begünstigen zwar Handlungssicherheit, zugleich jedoch auch eine bestimmte

Sichtweise davon, wie Schule zu funktionieren hat. Breiter angelegte Reformen, die über eine rein fachlich-didaktische Dimension des Unterrichts hinausgehen und auch die organisatorischen Strukturen von Schule berühren (z.B. die Einführung der Neuen Oberstufe, der verschränkten Ganztagschule, Inklusion), kommen unweigerlich mit diesen schulischen Normalitätsauffassungen in Konflikt, da sie stets eine Abkehr von vertrau-

„Lösen größere Veränderungen gar keinen Widerstand aus, sind Zweifel angebracht, ob es sich dabei wirklich um Neues handelt oder doch nur um ein Fortschreiben von Bekanntem im veränderten Gewand.“

ten Pfaden implizieren. Widerstand, verstanden als organisationsdynamische Tendenz sich gegenüber Veränderungsansprüchen zu wehren bzw. nur auf eine bestimmte Art und Weise zuzulassen, die das Gewohnte und

Vertraute möglichst wenig irritiert, ist dabei nicht nur möglich, sondern mehr als wahrscheinlich. Und mehr noch: Lösen größere Veränderungen gar keinen Widerstand aus, sind Zweifel angebracht, ob es sich dabei wirklich um Neues handelt oder doch nur um ein Fortschreiben von Bekanntem im veränderten Gewand.

Für Schulleitungen haben diese Überlegungen einerseits eine entlastende, andererseits auch eine richtungweisende Funktion. Sie helfen zu verstehen, dass es sich bei Widerstand nicht primär um Folgen einer fehlerhaften Führung oder Planung von Vorhaben handelt, sondern um eine Art organisationaler Immunreaktion, die für die Aufrechterhaltung des Bestehenden sorgt. Die dabei auftauchenden Phänomene, auch wenn sie noch so unangenehm ausfallen, sind somit aus organisationsdynamischer Perspektive gesehen „normal“ und haben zugleich einen wichtigen Erkenntniswert. Sie geben Aufschluss über die jeweilige Funktionslogik und Kultur des vorgefundenen Systems und stellen mögliche Anknüpfungspunkte für das weitere Vorgehen dar. So gilt es diese Phänomene nicht nur konkret zu benennen, sondern auch ein Ansprechen durch die Beteiligten selbst zu befördern, um sie einer gemeinsamen reflexiven Bearbeitung zugänglich zu machen. Erst das In-Distanz-Treten zum unmittelbaren Handlungsvollzug macht es möglich diese Kulturprägungen zu explizieren, um sie anschließend für Veränderung und Entwicklung zu öffnen.

Mag. Dr. Ulrich Krainz arbeitet als Hochschulprofessor für Bildungsmanagement mit Schwerpunkt Schule und Schulberatung an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.

Literatur

Weiterführende Überlegungen, vor allem unter dem Blickwinkel der Beratung, finden sich in Krainz, U. Widerstand in Schulentwicklungsprozessen. Interdisziplinäre Perspektiven für die schulische Beratungsarbeit. In: transfer Forschung < > Schule, Heft 4. Klinkhardt Verlag (In Druck).

Der Sog des Infantilen

Warum Schulleiter nicht führen, wie sie sollen

■ Ronny Jahn über Rahmenbedingungen der Institution Schule und deren Einfluss auf Tätigkeit und Image der Schulleiter.



Foto: Privat

Keine andere Führungsposition ist so gut beforscht, wie die Position des Schulleiters. So wissen wir etwa, dass Schulleiter in Spannung zwischen kollegialer und hierarchischer Logik stehen. Internationale und nationale Forschungsarbeiten bestätigen zudem regelmäßig, dass der Einfluss von

„Dem Schulleiter ist der Sog des Infantilen das, was das Blut dem Chirurgen: eine unabänderliche Folge des Berufs.“

Schulleitern auf die Schülerleistung indirekt und gering ist. Vermittelt hier insbesondere über den organisatorischen Rahmen, die Schulkultur sowie die Lehrerzufriedenheit. Wenig überraschend zeigen arbeits- und organisationspsychologisch orientierte Arbeiten darüber hinaus, dass Schulleiter in Anbetracht unzähliger ungeplanter Ereignisse kaum zu konzeptioneller und strategischer Arbeit kommen. Und schließlich wird immer wieder

deutlich, dass die schulrechtlichen Rahmenbedingungen der Vorstellung einer starken, entscheidungsfreudigen Führung durch den Schulleiter entgegenstehen. Ein Befund zieht sich dabei durch die Schulleitungsforschung der vergangenen 30 Jahre: Schulleiter tun nicht das, was Eltern, Kollegen, Politik und Forschung von ihnen erwarten. In der öffentlichen Wahrnehmung sind sie häufig nicht die ersehnten „Unternehmer“, die Schule endlich auf Vordermann bringen, sondern bedauernswert schwache Figuren, die als Grund allen Übels ausgemacht werden. Wie ist die stetige Differenz zwischen „Soll und Ist“ zu verstehen?

Besonderheiten der Schule als Institution

Der Diskurs um schulleiterisches Handeln berücksichtigt zu wenig die Besonderheiten der Schule als Institution. Dass Schule vor allem dazu dient, Heranwachsende mit Blick auf geteiltes Wissen und geteilte Normen „gesellschaftsfähig“ zu machen, insbesondere Lehrer also vor allem mit noch nicht Erwachsenen zu tun haben, wird meist außen vor gelassen. Die Führung einer Schule wird vielmehr behandelt als ein allgemeiner Fall von Führung in Organisationen.

So fallen in der aktuellen Diskussion um erfolgreiches schulleiterisches Handeln allgemeine „Modebegriffe“ wie Leadership, Delegation, Beteiligung, Organisationsentwicklung, lernende Organisation, zuweilen sogar agiles Management und so fort. Die Frage, was es heißt, eine Organisation zu führen, die insbesondere der gesellschaftlich erwünschten Formung Heranwachsender dient, wird dagegen kaum gestellt.

Alltäglicher „Wahnsinn“ im Sog des Infantilen

Schulleitern nutzen allgemeine Ratschläge bei der Bewältigung des ihnen alltäglich entgegenschlagenden „Wahnsinns“ nur begrenzt.

Sie müssen Tag ein Tag aus mit Interaktionsdynamiken zurecht kommen, die systematisch von Infantilität geprägt sind. Das Klischee, Lehrer agieren außerhalb des Unterrichts wie ihre Schüler, hat eine erfahrungsgesättigte Basis, die sich mit dem Begriff Sog des Infantilen fassen lässt. Der Sog des Infantilen zielt auf den Umstand, dass die Arbeit im pädagogischen Kontext es unweigerlich begünstigt, als Erwachsener mit der eigenen überwunden geglaubten Infantilität konfrontiert zu werden. Ob wann will oder nicht - Schule fördert strukturell eine Regression in infantiles Denken und Handeln. Schulleiter können davon ein Lied singen und müssen damit umgehen.

Machtverdikt

In Korrespondenz zum Sog des Infantilen zeigt sich zudem, dass legitime Einflussnahme – also etwa Themensetzung, die zeitliche Strukturierung von Sitzungen oder sachliche Kritik – im schulischen Kontext eher begründungspflichtig als selbstverständlich ist. In der Folge wird auch die Position des Schulleiters von Kolleginnen und Kollegen mehr oder weniger latent dauerhaft in Frage gestellt. Ein Umstand der mit dem Terminus Machtverdikt beschrieben werden kann.

Fehlende pädagogische Gütekriterien

Und schließlich verdeutlichen Feldbeobachtungen und Protokollanalysen, dass Schulleiter wenig mit genuin

fachlich-pädagogischen Fragestellungen zu tun haben. Und wenn sie diese erörtern, kaum auf pädagogische Gütekriterien zurückgreifen können. In der Folge realisiert sich selten ein differenzierter Fachdiskurs.

Die besondere Herausforderung in der Leitung einer Schule liegt folglich in der Bewältigung eines pädagogischen Syndroms aus dem Sog des Infantilen, einer Kultur des Machtverdikts sowie wenig ausdifferenzierter pädagogischer Gütekriterien. Hinzu kommen schulrechtliche Rahmenbedingungen, die die Position des Schulleiters eher schwächen als stärken.

Nahkampf statt Visionen

Um eine Schule erfolgreich zu führen bedarf es angesichts dessen weniger eines Visionärs und Organisationsentwicklers als eines diplomatisch begabten, regressionstoleranten, im Nahkampf versierten Pragmatikers. Dabei ist dem Schulleiter der Sog des Infantilen das, was das Blut dem Chirurgen: eine unabänderliche Folge des Berufs. Eine ausgeprägte pädagogisch-fachliche Position, realpolitische Souveränität und persönliche Reife erhöhen die Aussicht, mit den schulischen Besonderheiten erfolgreich umzugehen. Konzentrieren sich die relevanten Entscheidungsträger im schulischen Kontext auf die Entwicklung dieser basalen Dimensionen, werden sie schulleiterischen Herausforderungen gerechter und die Differenz zwischen „Ist und Soll“ bezüglich der Arbeit von Schulleiterinnen und Schulleitern wird sich schließen.

Dr. phil. Ronny Jahn ist geschäftsführender Gesellschafter eines Unternehmens für Personal- und Organisationsentwicklung und berät als Organisationsberater und Supervisor (DGSp) Schulen und Schulleiter.

Literatur | Link

Jahn, Ronny (2017): Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf, Wiesbaden: Springer VS

<https://www.p-und-o.de>

Das enge Korsett

Schwarze Punkte als Landkarte zum Kunstwerk

■ Stefan Giegler im Gespräch mit Markus Poschner, dem Chefdirigenten des Bruckner Orchesters.



Foto: Volker Weibbold

SG: In der Organisationsentwicklung unterscheidet man die Begriffe: „Leiten“, „Führen“ und „Steuern“. Wie würden Sie den Begriff „Dirigieren“ in dieses Begriffskonvolut einordnen?

MP: Beim Dirigieren muss man vielleicht eines beachten: Es gibt diesen nonverbalen Aspekt. Das ist etwas ganz Entscheidendes. Eine Art von Führen, die sich über Gestik überträgt, über Mimik. Was vielleicht alle drei Begriffe eint, die Sie gerade erwähnt haben. Das Wichtigste ist meiner Meinung nach Respekt. Das klingt jetzt ein bisschen pathetisch, aber ich glaube man hat, also zumindest in meinem Bereich, ausschließlich mit Experten zu tun. Und zwar seit sie Kinder sind, spielt jeder auf seinem Instrument und hat unheimlich viel Zeit investiert, um darauf Experte zu werden. Nicht nur meine eigene Leidenschaft und mein eigenes Herzblut, das in dieses Musikerdasein hineinfließt, entscheiden, sondern alle haben im Prinzip den gleichen Weg genommen wie ich. Man

kann nicht führen und nicht leiten und man kann auch wenig verändern, wenn man nicht Respekt vor den Mühen der Anderen hat. Es ist vielleicht gerade in der Kunst wahnsinnig wichtig, denn letztendlich geht es auch um Vertrauen. Natürlich habe ich meine eigenen Ideen, ich habe meine Visionen, ich habe meine Lesart. Ich habe aber ebenso die Verantwortung, wie wir uns auf der Bühne präsentieren, wie wir darstellen und, ganz betriebswirtschaftlich formuliert, wie der Weg, den das Orchester geht, besritten wird. Letztendlich brauche ich dieses Vertrauen, Abstand zu nehmen, dass die Leute es schaffen, sich mit neuen Ideen erst mal zu beschäftigen und sie letztendlich auch zu akzeptieren und sogar noch eine Stufe weiter – sie zu ihren eigenen Ideen zu machen, weil das müssen wir auf der Bühne tun.

SG: Mir ist ein Zitat in Erinnerung, ich glaube vom Konzertmeister der Wiener Philharmoniker, der einmal sinngemäß gesagt hat: „Wenn wir

einen Dirigenten respektieren, dann spielen wir das, was wir können. Wenn wir ihn nicht respektieren, dann spielen wir das, was er dirigiert.“ Wie verschafft man sich Respekt in einer doch sehr komplexen Gruppe, die sehr heterogen ist? In einer Gruppe von Experten?

MP: Natürlich in erster Linie durch viel Arbeit, durch viel Studium, indem ich eine Art von maximaler Vorbereitung garantiere. Ich muss meine Ideen, meine Konzepte, meine Vorbereitungen so perfekt wie möglich betrieben haben. Ich muss fachlich einfach unangreifbar sein. Dann begeben sich erst auf eine Ebene, wo es nicht mehr um das Wie geht, um technische Aspekte oder Lücken oder solche Dinge oder um irgendwelche mangelhaften Erscheinungen, sondern um das Warum. Warum will ich das so? Warum gehen wir dorthin? Warum kann das so aussehen? Um den Sinn. Alles andere verbuche ich unter Grammatik, unter Syntax. Das ganze technische Gebilde also. Um bei dem Bild der Sprache zu bleiben, was eine Sprache definiert, ergibt letztlich nicht den Sinn, sondern ich befähige mich nur, indem ich die Grammatik beherrsche, Sinn in Wörter, in Sätze zu verpacken. Und ich glaube, das was der geschätzte Kollege Konzertmeister meint, ist, dass diese Augenhöhe oft nicht existiert. Dialog in der Kunst hat sehr viel mit Glauben und sehr viel mit Überzeugungen zu tun. Und das geht eben nur, wenn das Gegenüber davon überzeugt ist, dass man wirklich alles getan hat, um zu einer Überzeugung zu kommen.

„Das Kunstwerk an sich existiert nicht zwischen den beiden Partitur-Buchdeckeln, sondern das existiert erst dann, wenn man es spielt.“

Vorschriften, Rahmenbedingungen, Gesetze. Inwieweit ist das für Sie eine Einschränkung? Sind Partitur oder Orchesterstruktur eine Einschränkung oder kann man das auch entsprechend kreativ gestalten?

MP: Ich glaube, ja. Natürlich ist alles genau notiert. Man möchte meinen, da gibt es überhaupt keine Möglichkeit, selber irgendwie stattzufinden, aber das ist mitnichten so, weil diese vielen schwarzen Punkte im Prinzip nur, ich sag immer, eine Landkarte zum Kunstwerk sind. Man darf das nicht verwechseln mit dem Kunstwerk an sich. Das Kunstwerk an sich existiert nicht zwischen den beiden Partitur-Buchdeckeln, sondern das existiert erst dann, wenn man es spielt. Ich brauche dann schon den Interpreten, den Erklärer, der versucht, diese Punkte, diesen Code zu dechiffrieren und rückzuverfolgen, um das Kunstwerk überhaupt zu beschreiben und darzustellen. Und das ist ein sehr, sehr persönlicher Weg, weil es eine Metasprache ist. Wie eine Sprache hinter der Sprache und die muss jemand sprechen. Ähnlich wie ein Schauspieler „Sein oder Nichtsein“ sagt, kann man auf unendlich viele Arten interpretieren und aussprechen, obwohl es immer der gleiche Text ist. Jeder, der ihn liest, sieht dieselben Buchstaben, aber wie eindringlich, wie schüchtern, wie liebevoll man diesen Satz sagt, ist jedem selbst überlassen. Unter Umständen kann das genau das Gegenteil bedeuten. Und das macht sehr stark die Qualität aus. Jemand, der sehr eindrücklich „Sein oder Nichtsein“ sagt und im Prinzip eine Haltung transportiert, der erzählt mir eine Geschichte, der packt mich, der ist glaubwürdig. Deswegen glaube ich, muss es immer ein persönliches, ein flexibles System sein, weil sonst läuft man immer Gefahr, nur zu reproduzieren. In der Klassik erfahren wir das auch täglich durch das ständige Wiederkaufen von den immer gleichen Arten, Geschichten zu erzählen, die wir alle schon kennen. Wir täten gut daran, mit großem Mut jeden Tag frisch an die Sache heranzugehen und auch die Werke, die wir vermeintlich gut kennen, immer wieder neu zu lesen und auch einem Publikum von diesem Abenteuer und von dieser geheimnisvollen Welt zu erzählen.

SG: Im Bereich der Schule beklagen Schulleitungen sehr oft das enge Korsett, in dem sie sich befinden.

SG: Als Führungsperson ist man immer auch Kritik ausgesetzt. Wie geht man mit Kritik um, die einer-

seits von außen, aber auch von innen kommt?

MP: Ich glaube, ich kann nur dann wirklich ernsthaft damit umgehen und auch damit leben, wenn ich mit mir selbst im Reinen bin. Ich bin mir des Prozesses voll bewusst, dass irgendwann jemand entscheiden muss. Streichen wir das jetzt rot an oder malen wir das blau an? Man wird immer Parteien finden, die für Blau sind und die anderen sind für Rot, aber irgendeiner, sonst wird es gar nicht angemalt, muss einmal sagen: „So das wird jetzt rot, und es wird nicht rotblau, also violett, die Schnittmenge.“ Der Kompromiss ist in der Kunst immer die schlechteste Lösung. In diesem Dilemma stecken wir alle und es wissen im Prinzip alle. Das weiß auch ein Orchestermusiker. Er weiß ebenso: „Ach verdammt, die Fünfte von Beethoven, ich würde sie gerne viel, viel schneller spielen, ich höre die Musik ganz anders, aber der da vorne möchte sie langsam.“ Das kann dieser Orchestermusiker nur dann akzeptieren, wenn ich ihm gegenüber überzeugend bin. Er muss merken, dass ich nicht anders kann. Dass das nicht aus Willkür entsteht oder aus Unwissenheit oder aus Nicht-Informiert-Sein. Das soll nicht heißen, dass ich nicht auch komplett danebenliegen kann. Wichtig ist, dass alle das Gefühl haben, dass eine ernst-

hafte Auseinandersetzung stattgefunden hat. Man kann immer auf dem Holzweg sein, man kann sich verrannt haben, so etwas ist mir hunderttausend Mal passiert und wird mir noch mindestens genauso oft passieren. Sonst könnte ich nie bestehen, auch vor mir selbst nicht und schon gar nicht viele Leute überzeugen.

SG: Vor kurzem habe ich im Brucknerhaus ein Orchester erlebt, das von einer Dirigentin geleitet wurde. Das kommt selten vor. Es gibt sehr wenige Dirigentinnen. Hat das einen Grund?

MP: Man sieht, wie sehr uns die Rezeptionsgeschichte, die Erfahrungsgeschichte einholt. Weil gewisse Dinge einfach bisher immer so waren. Danach bleibt man plötzlich an so was hängen, einem Punkt, der völlig im Hintergrund steht. Führung und Leitung, geschweige denn Dirigieren hat mit dem Geschlecht einer Person überhaupt nichts zu tun. Es geht um Ideen, es geht um Geschichten. Es geht darum, eine Geschichte zu erzählen, etwas in diese geheimnisvolle Sprache der Musik zu übersetzen. Und es werden immer mehr Dirigentinnen, das weiß ich aus erster Hand. Ich war sechs Jahre in einem deutschen Dirigentenforum und allein in der Zeit (1998 bis 2004, Anm. SG) waren immer mehr Dirigentinnen dabei. Ich

glaube es ist eine selbsterfüllende Prophezeiung, wenn man sich als begabte Dirigentin nicht traut, diesen Weg zu gehen, weil man alleine ist. Es sind alles konstruierte Probleme, die ihre Geschichte haben, die wir aber Gott sei Dank hinter uns gelassen und überwunden haben.

SG: Ich möchte abschließend noch einen Bogen zur Schule machen. Es hat jeder Mensch Erfahrungen mit der Schule, eigene oder durch die Kinder. Welche Erfahrungen als Dirigent wären aus Ihrer Sicht theoretisch auf das Schulsystem übersetzbar?

MP: Was mir da spontan einfällt, wäre das Loslassen. Es ist auch die größte Leistung eines Lehrers, irgendwann selbst entscheiden zu können, jetzt ist es gut und ich muss jemanden ziehen lassen bzw. auch akzeptieren, dass er völlig eigene Wege geht, dass er nicht die Kopie meiner selbst wird. Das ist, glaube ich, die größte Kunst. Das ist beim Dirigieren auch so. Dass ich meinem ersten Oboisten oder meiner ersten Klarinetistin zutraue, etwas zu geben, ohne mein Dazutun. Dass der Spieler das Gefühl hat – mach etwas! Ich, als Dirigent, ich warte darauf, dass du etwas tust. Ich will es genießen, ich will von dir etwas haben. Ich will nicht nur, dass du wie ein Zahnradchen in meinem Getriebe funktionierst, weil

du bloß Gehilfe bist und Ausführender – eine rein technische Attitüde. Ich verlange keine technische Erfüllung, sondern ich möchte die Person hören. Ich will die Persönlichkeit, die dieses Instrument bedient, die will ich hören. Weil ich genau weiß, wie wertvoll das ist und tausendmal wertvoller, als dass jemand partout exakt meine Vorstellung erfüllt. Das ist der spannendere Vorgang, aber das vereint auch dieses Loslassen. Wenn man aber eingreift, was manchmal notwendig ist, möchte ich einen meiner Lehrer zitieren „Don't get in the way, only help!“ Das finde ich grandios. So banal dieser Satz ausgesprochen klingt, so geheimnisvoll ist er, weil zu Ende gedacht, ist er unglaublich kompliziert. Ich, als Dirigent bin eigentlich nur in der Rolle des Helfers, Geburtshelfer eines Forschers, der versucht, etwas zutage zu bringen, eine Idee mitzubringen, hinter der sich hoffentlich möglichst viele Leute scharen und diese dann zu ihrer Idee machen und darauf stolz sind, ohne dass sie sich selbst verleugnen müssen. Wenn das gelingt, dann ist das der Sinn der Übung gewesen.

SG: Herzlichen Dank für das Gespräch.

Markus Poschner ist seit Herbst 2017 Chefdirigent des Bruckner Orchester Linz



Foto: Reinhard Winkler

Wie der Polarstern

Wer führen will, muss auch Vorbild sein

■ Christoph Weiermair spricht mit Chris Müller über die Zukunft der Arbeit.



Foto: Reinhard Müller

CW: Herr Müller, gemessen an einem durchschnittlichen Manager haben Sie eine außergewöhnliche Biografie. Sie sind Spross einer Bergarbeiterfamilie aus dem Hausruck, haben eine Lehre zum Tischler und Treppenbauer absolviert, viele mitunter wilde Jahre in Berlin verbracht, waren Asbest-Entsorger und mit den „Ärzten“ auf Tournee, haben in Linz Bildhauerei studiert, das Theater Hausruck mitbegründet. Hätten Sie je gedacht, dass Sie als Direktor der Tabakfabrik Linz die Geschicke eines städtischen Unternehmens leiten?

CM: Es kommt darauf an, wie groß oder klein ich denke, womit ich zufrieden bin. Ich habe mir nicht gedacht, dass ich Direktor der Tabakfabrik werde. Aber jetzt kann ich mir alles vorstellen. Ich sehe mich auch nicht als Manager,

sondern als Unternehmer. Manager verwalten vorgefundene Strukturen. Ein Unternehmer oder Entrepreneur unternimmt etwas, damit Dinge völlig anders werden. Mein Glück war, dass ich Umwege wählen musste, dass ich gemerkt habe, dass es eine große Kompetenz ist, Wege zu finden, wo es keine gibt. Dorthin zu gehen, wo jetzt noch keiner ist. In meinen Sprachbildern verwende ich immer die Pioniere der Seefahrt, die Walfänger, die Land riefen, wo noch keines ist.

CW: Wie würden Sie ihren Führungsstil beschreiben?

CM: Ich möchte über das führen, woran ich selbst am meisten glaube. Über eine Mission, eine Vision. Dass man alle darauf einschwört, auf ein Ziel, das größer ist als das eigene

Leben. Ich möchte wie der Polarstern sein, an dem man sich ausrichten kann. Das bedingt aber auch, dass man tatsächlich versucht ein Vorbild zu sein, was nicht immer gelingt, weil man logischerweise Fehler macht. Aber im Grunde diszipliniere ich mich durch meinen Führungsstil selbst. Wenn man von anderen Dinge erwartet, die man selbst nicht tut, dann funktioniert es nicht.

CW: Sie sprechen oft von der Tabakfabrik als einem Ort, an dem experimentiert wird, an dem Neues entstehen kann. Könnten das auch neue Formen der Unternehmensführung sein?

CM: Wir haben sehr viele unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichsten Kulturen am Areal, das ist ein ungeheures Potential. Und selbst wenn Strukturen und Methoden, die nicht funktionieren, an der Tabakfabrik verglühen, wie es der damalige Stadtrat Johann Mayr einmal gesagt hat, ist es gut.

CW: Neue Arbeit ist mehr als alte Arbeit mit Internetanschluss, titelte im Vorjahr das Wirtschaftsmagazin „brand eins“. Was macht für Sie neue Arbeit aus?

CM: Derzeit ist der Arbeitsbegriff sehr eng mit dem Freizeitbegriff verbunden. Wenn du keine Erwerbsarbeit hast, bist du arbeitslos. Wenn die Automatisierung fortschreitet, dann wird sich diese Frage anders stellen. Entscheidend wird sein, wie wir die Leute dazu bringen, ihre Berufung zu finden? Da kann die Tabakfabrik Teil einer Lösung sein. Wenn ich frei bin von Mangel und Furcht, dann suche ich vielleicht Orte, wo es Experimentierflächen gibt, Werkstätten, einen Maschinenpark.

CW: Wie wichtig ist Erwerbsarbeit für Sie?

CM: Ich hatte Phasen, wo Arbeit eine Qual war. Jetzt mache ich das, was ich gerne mag und werde dafür angemessen entlohnt. Das ist schon eine wichtige Verbindung.

CW: Wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche? Sind Sie ein Workaholic?

CM: Das glaube ich nicht. Ich habe meine Frau gefragt, wie viel ich arbeite. Sie glaubt, es sind 60 bis 70 Stunden pro Woche.

CW: Was halten Sie vom Konzept Work-Life-Balance?

CM: Für jemanden, der klassischer Arbeit nachgeht, ist die richtige Work-Life-Balance unglaublich wichtig. Aber bei einer Berufung brauche ich das gar nicht. Jedes Projekt, das gut verläuft, macht dich stärker.

CW: Der Philosoph Richard David Precht ist sich sicher, dass die Arbeits- und Leistungsgesellschaft, wie sie sich in den vergangenen 200 Jahren entwickelt hat, irgendwann an ihr Ende kommt und nur eine Episode in der Geschichte der Menschheit bleiben wird. Glauben Sie das auch?

CM: Wenn wir die Umverteilung hinkriegen und die technische Entwicklung und Automatisierung so weitergeht, dann glaube ich, ja.

CW: Ist Umverteilung eine Bedingung?

„Ich möchte über das führen, woran ich selbst am meisten glaube. Über eine Mission, eine Vision.“

CM: Für mich schon. Ein Aha-Erlebnis war ein Besuch im Silicon Valley, wo mir die Chefs großer Unternehmen beim Abendessen gesagt haben, dass für sie Umverteilung, eine Wertschöpfungsabgabe und auch eine Maschinensteuer überhaupt kein Problem sind. Aber aus einem anderen Grund als in Europa.

CW: Die Umverteilung als Systemerhalter?

CM: Wenn wir Maschinen erfinden, die automatisieren, müssen die Produkte, die diese Maschinen erzeugen, auch von jemandem gekauft werden können. Wenn keiner mehr das Geld dazu hat, gibt es auch keine Notwendigkeit, Maschinen zu automatisieren.

CW: Warum setzt sich eine Idee wie das bedingungslose Grundeinkommen so schwer durch? Sie würde doch große Entspannung in diese Gesellschaft bringen.

CM: Das hängt sehr vom Menschenbild ab. Die Frage ist, wenn ich frei von Mangel und Furcht bin, tue ich dann trotzdem noch etwas oder liege ich in der Hängematte? Das ist die Grundsatze Frage. Victor Hugo hat gesagt, nichts ist so mächtig auf der Welt wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist. Das heißt aber umgekehrt, nichts ist so schwach wie eine Idee, deren Zeit noch nicht gekommen ist.

CW: Die Tabakfabrik ist mehr als ihre Einzelteile, also aktuell rund 150

Unternehmen inklusive EPU's und bis zum Jahresende mehr als 1000 Personen, die am Areal tätig sind. Dieser kollaborative Konzern, wie sie ihn nennen, entwickelt sich zu einem Teil aus sich selbst heraus, zum anderen wurde und wird die Tabakfabrik ganz bewusst gesteuert, maßgeblich von Ihnen. Wie konnte sich die ehemalige Tschickbude so prächtig entwickeln?

CM: Durch Glück, Bauchgefühl, Wille, vielleicht Naivität, Erklärungsgeschick, auch durch Mut. Wenn jemand etwas erzählt und niemand versteht die Botschaft, dann funktioniert es nicht. Mittlerweile ist die Tabakfabrik losgelöst von meiner Person, weil ja unsere Mieterinnen und

Mieter unglaublich viele Geschichten erzählen, die in dasselbe Horn stoßen.

Es gab auch schwierige Phasen in der Entwicklung der Tabakfabrik, gerade zu Beginn. Ich bin sehr dankbar, dass es damals Persönlichkeiten gab, die dieses Konzept mitvertreten haben, intellektuell nachvollzogen und mit Herz postuliert haben. So wie Stefan Giegler, der damals Aufsichtsratsvorsitzender war oder so wie jetzt Bürgermeister Klaus Luger. Das sind fantastische Partner, denen großer Dank gebührt.

CW: Wenn Sie nach vorne blicken: Wo stehen Sie in zehn Jahren? Wo steht die Tabakfabrik?

Baulich wird im Jahr 2028 der Neubau 3 als maßgeblicher Entwicklungsschritt bereits seit fünf Jahren realisiert sein. Inhaltlich wünsche ich mir, dass unglaublich viel in, mit und durch die Tabakfabrik passiert. Wir werden uns fragen: Hat es Innovationen gegeben, welche Konsequenzen haben wir daraus gezogen?

Für mich persönlich glaube ich, dass mich das Thema Orte, die die Kreativität stimulieren, auch 2028 noch beschäftigen wird.

Chris Müller ist Direktor für Entwicklung, Gestaltung und künstlerische Agenden der Tabakfabrik Linz.



Foto: Sabine Kneidinger Photography

Frauen in schulischen Führungspositionen

Ein transatlantischer Vergleich

■ Claudia Fahrenwald blickt aus einer Genderperspektive auf das Thema Schule und Führung und bietet einen transatlantischen Vergleich.



Foto: Privat

Mit dem Amsterdamer Vertrag von 1998 und dem damit verbundenen Beschluss zur Umsetzung von Gender Mainstreaming wurde die Gleichstellung von Männern und Frauen in allen Lebensbereichen zur offiziellen Richtlinie europäischer Politik. Dennoch sind in vielen europäischen Ländern Frauen in Führungspositionen in allen wichtigen gesellschaftlichen Bereichen wie der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Politik nach wie vor unterrepräsentiert. Dies gilt auch für den Bereich der Schule als einem für die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung besonders sensiblen Handlungsfeld. Es geht in diesem Beitrag um das Thema Schule und Führung aus einer Genderperspektive und im transatlantischen Vergleich. Anders als in den deutschsprachigen Ländern blickt die Forschung über Frauen in schulischen Führungspositionen in den USA bereits auf eine längere Tradition zurück. Daraus resultieren interessante Impulse für die deutschsprachige Diskussion.

Frauen in schulischen Führungspositionen im deutschsprachigen Raum

Obwohl der Lehrberuf als ein typischer ‚Frauenberuf‘ gilt, ist der prozentuale Anteil von Frauen auf Führungsebene in Schulen und Schulbehörden noch

immer vergleichsweise gering. So stellt der aktuelle Nationale Bildungsbericht Österreich starke Geschlechterdifferenzen in Leitungspositionen sämtlicher Schultypen fest. Obwohl knapp zwei Drittel aller Lehrpersonen weiblich sind, ist nur jeder zweite Schulleiterposten von einer Frau besetzt. Ähnliche Zahlen finden sich auch im internationalen europäischen Vergleich. Wissenschaftliche Studien im deutschsprachigen Raum stellen bei Lehrerinnen häufig ein geringes Karriereinteresse fest, das diese oftmals mit ihrer schwerpunktmäßigen Ausrichtung auf die pädagogische Arbeit und mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf begründen.

Zudem wird oftmals die Befürchtung geäußert, durch den Aufstieg in eine Führungsposition persönliche Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen zu gefährden. Auch äußern viele Frauen eine prinzipielle Distanz gegenüber ‚männlichen‘ Formen und Inhalten der Arbeit in schulischen Gremien oder Funktionsstellen. Darüber hinaus findet sich oft eine kritische Einstellung zum Thema Macht. Die Aufstiegs motivation von Frauen unterscheidet sich daher oftmals von der ihrer männlichen Kollegen: Für Frauen stehen mehrheitlich nicht materielle, ökonomische oder macht- und prestigebezogene Gründe im Vordergrund, sondern persönliche Motive und ideelle Werte, wie neue Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten, die mit einer Führungsposition verbunden sind.

Frauen in schulischen Führungspositionen in den USA

Zwar sind auch im amerikanischen Schulsystem mehr Männer als Frauen in Führungspositionen vertreten, doch stellen sich die Karrierechancen für Frauen im Schulbetrieb insgesamt günstiger dar. Prozentual befinden sich in den USA deutlich mehr Frauen in einer leitenden schulischen Funktion. In einer Interviewstudie mit ameri-

kanischen Schulleiterinnen wird eine größere Offenheit gegenüber der Führungsthematik deutlich und eine eher entspannte Einstellung zum Thema Macht: Macht wird in erster Linie als ein Mittel der Gestaltung verstanden und im Sinne von ‚power‘ auch meist positiv konnotiert. Dennoch stellen auch die amerikanischen Interviewpartnerinnen ihre Karrierewege keineswegs als unproblematisch dar. So schildern auch erfolgreiche Schulleiterinnen im persönlichen Rückblick ihren Werdegang als einen mühevollen Weg voller Unwägbarkeiten und Ambivalenzen. Auffällig sind dabei insbesondere Metaphern der Dunkelheit, mit denen sie ihre beruflichen Erfahrungen beschreiben. Da ist beispielsweise die Rede von einem Überwechseln zur ‚dark side‘, vom Durchqueren eines ‚dark tunnel‘ oder vom Eingeschlossensein in einem ‚dark cave‘. Als eines der größten mit dem Aufstieg in eine Führungsposition verbundenen Probleme bezeichnen die befragten Frauen das Gefühl der persönlichen Isolation. Selbst eine ‚erfolgreiche‘ Karriere wird daher nicht eindeutig als ein ‚moving up‘ bewertet, sondern auch als ein ‚moving out‘ (das Verlassen des Klassenzimmers, da amerikanische Schulleitungen nicht mehr unterrichten) oder ein ‚moving down‘ (Stress, Schlafmangel, zeitliche Einschränkungen, Verlust von Beziehungen). Es stellt sich die Frage, warum sich offensichtlich so viele Frauen in dem gegenwärtig vorherrschenden Karrieremodell so wenig zu Hause fühlen (‚moving in‘).

„Als eines der größten mit dem Aufstieg in eine Führungsposition verbundenen Probleme bezeichnen die befragten Frauen das Gefühl der persönlichen Isolation.“

Herausforderungen an ein zukünftiges geschlechtergerechtes Schulsystem

Eine stärkere Vertretung von Frauen in pädagogischen Führungspositionen ist aufgrund des gesellschaftlichen

Ausgleichs für die Schule der Zukunft unbedingt wünschenswert, da Frauen tendenziell andere inhaltliche Prioritäten setzen als Männer. Die bisherigen Forschungsergebnisse weisen mehrheitlich darauf hin, dass Frauen eher als männliche Kollegen Kontakt und Austausch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen und in der Regel einen kooperativen Führungsstil bevorzugen, der die Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt und so möglicherweise ein verbessertes Schul- und Lernklima fördert. Auf diese Weise könnten Frauen in schulischen Führungspositionen eine Vorbildfunktion für neue gesellschaftliche Lebensmuster einnehmen und gleichzeitig den pädagogischen Auftrag der Schule unterstützen, der auf einen Beitrag zur gleichwertigen Beteiligung beider Geschlechter an der Gestaltung der Gesellschaft ausgerichtet ist. Die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen ist nicht lediglich als ein individuelles Problem zu bewerten, sondern hat viel mit strukturellen Defiziten im Hinblick auf die traditionellen Vorstellungen von ‚Karriere‘, ‚Macht‘ und ‚Führung‘ zu tun. Diese entstammen oftmals einem männlich geprägten Denken des 19. und 20. Jahrhunderts, das durch Asymmetrien und Hierarchien gekennzeichnet ist. Viele Frauen empfinden ein deutliches Unbehagen an dieser männlich dominierten Karrierekultur und verweisen auf die damit verbundenen Defizite und Probleme. Hier erscheinen die Initiierung einer öffentlichen Debatte über den überlieferten Karrierebegriff sowie die Entwicklung eines alternativen Verständnisses von ‚Führung‘ und ‚Macht‘ angebracht. In Anbetracht der Herausforderungen an ein zukünftiges geschlechtergerechtes Schulsystem, das auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen in schulischen Führungspositionen setzt, wäre es notwendig und sinnvoll, neue Modelle von Karriere, Führung und Macht zu entwickeln und dabei auch die Erfahrungen und Lebenswirklichkeiten von Frauen zu integrieren. Die Genderperspektive wird auf diese Weise zur Modernisierungsstrategie.

Dr.ⁱⁿ Claudia Fahrenwald ist Hochschulprofessorin für Organisationspädagogik mit Schwerpunkt Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.

Frauenpower

Ein Bericht aus der Praxis

■ Eva Rahofer teilt Erfahrungen, die sie als Schulleiterin gemacht hat.



Foto: Privat

Dafür stehe ich

Als Schulleiterin einer achtklassigen jahrgangsgemischten Ganztageschule mit einem engagierten, gut motivierten Team sehe ich als meine Hauptaufgabe die Schulentwicklung voran zu bringen, frei nach dem Motto; Verwalten ist gut – Schule entwickeln ist besser!

Dafür braucht es ein Verständnis von Schule als Dienstleisterin für alle in der Schulgemeinschaft.

Dienstleisterin für beste Wissensvermittlung, für sozialen Kompetenzerwerb und Entwicklung des sozialen Umgangs miteinander, für Kulturvermittlung – ein ganz wesentlicher Teil unserer Aufgaben, für Förderung der Talente in allen möglichen Bereichen und für ein Unterstützungsangebot für die Familien in den vielfältigsten Belangen.

Das wiederum verlangt von allen handelnden Personen gegenseitige Akzeptanz und Toleranz, große Leistungsbereitschaft, viel Kreativität, Tatkraft und vor allem menschliches Handeln.

Als Schulleiterin sehe ich mich für all dies verantwortlich und dies ist keine kleine Aufgabe. Begleitet wird unsere tägliche Arbeit von einem engen Ressourcenkorsett und Einsparungen im Bildungsbereich allgemein und halberherziger Autonomie.

Für mich ist wesentlich, unermüdlich darum bemüht zu sein, die Lehrerpersönlichkeiten zu motivieren und zu stärken, ein Umfeld zu schaffen in dem Visionen ernst genommen werden und bestenfalls umgesetzt werden können,

eine breite, hilfreiche Weiterbildung zu organisieren und sehr wichtig – eine Außensicht unserer Arbeit zu unterstützen und anzunehmen und deren Evaluierung voranzutreiben.

Unser Grundsatz in der Volksschule muss sein: den Kindern mit Achtung und Wertschätzung zu begegnen, sie unterstützend zu begleiten, ihre Neugierde zu erhalten, den Wissensdurst aufzugreifen und für den Unterricht nützen, Lernen als große Freude zu vermitteln und wir müssen professionell und mit pädagogischem Geschick helfen, Misserfolge in Erfolge umzuwandeln und daraus die Persönlichkeit stärken.

Dies bedingt auch eine höchstmögliche Transparenz zuzulassen und diese ist vor allem wichtig, um eine gute Beziehungskultur aufbauen zu können.

Meine Erfahrung als Schulleiterin in den vergangenen zehn Jahren ist kurz gesagt so: immer sehr spannend, sehr oft herausfordernd, ganz oft wunderbar.

Im Spannungsfeld „Schule“ die Kinder, Eltern und Lehrpersonen miteinander in gute Beziehung zu bringen, den Unterricht immer weiter zu entwickeln, die Qualität des Unterrichts zu sichern, professionelle Menschenführung anzubieten, einander mit Achtung und Freude zu begegnen und dabei selbst nicht verloren zu gehen, das ist für mich die Herausforderung, die „Schule leiten“, bedeutet.

Eva Rahofer ist seit 2008 Schulleiterin der VS Kronstorf.

Fortbildungsplanung

Ein Instrument der Personalentwicklung

Komplexe Herausforderungen und permanente Veränderungen im Bildungsbereich bedingen, dass Pädagoginnen und Pädagogen in ihrer Profession und die Schule als Organisation ständig in ihrer Weiterentwicklung gefordert sind. Diese Professionalisierung zu unterstützen, das Team in der Veränderung zu führen und die Qualitätsentwicklung der Schulen zu tragen, sind Aufgaben und Anliegen von **Personalentwicklung** durch Schulleiter/innen. Dabei ist **Fortbildung ein wesentliches Instrument**, entsprechende individuelle und systemische Lernprozesse zu gestalten.

Zielgerichtete Qualifizierung verlangt Planung

So wie es beim Einzelnen um die Stärkung in Kompetenzen geht, geht es im System Schule um die Entwicklung der Qualitäten. Ein wichtiges Instrument dazu ist SQA mit dem Entwicklungsplan, in dem erforderliche Kompetenzen im Rahmen eines Fortbildungsplans sichergestellt werden.

Fortbildungsplanung von der Bedarfserhebung bis zur Evaluation

Zyklus der Qualifizierungsplanung



Ausgangspunkt ist die Analyse der Kompetenzen des Teams und des **Qualifizierungsbedarfs** auf Grundlage der Entwicklungsziele und Evaluationsergebnisse. Die Bedarfsanalyse soll klären, über welche Kompetenzen die Personen bzw. die Schule verfügen und welche erweitert werden müssen und welche Gelingensfaktoren bzw. Herausforderungen gegeben sind.

Bei der **Konzeption** sind inhaltliche, methodische oder formatbezogene Faktoren wesentlich. Als wirkungsvolle Kriterien gelten beispielsweise

das Reflektieren über die Unterrichtspraxis, der Blick auf den Lernprozess der Schüler/innen oder die Zusammenarbeit im Team. Dazu werden Arbeitsschritte der Fortbildungsmaßnahmen festgelegt.

Qualitätvolle **Durchführung** erfordert von Seiten der Schule die Klärung des spezifischen Ist-Standes, der Erwartungen und der Rahmenbedingungen. Von Seiten des Fortbildungsanbieters sind Informationen über die Berater- und Fortbildner/innen (wie deren Qualifikationen) und über die geplanten methodisch-didaktischen Konzeptionen wichtig.

Zentraler Aspekt für Fortbildungsqualität ist Wirksamkeit, der **Transfer** von der Theorie zur Praxis, die Umsetzung des Gelernten in schulisches Handeln. Dies erfordert eine Schulkultur, in der Lernen als Bestandteil des professionellen Selbstverständnisses gesehen wird und auch Strukturen, die verbindliche Verankerung unterstützen.

Evaluationen können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen, bei der Zufriedenheit der Teilnehmer/innen (prozessbezogen), bei den Rahmenbedingungen (inputbezogen), bei den Ergebnissen (outputbezogen) und letztlich bei der Wirkung (outcomebezogen). Sie liefern für die Schulentwicklung wichtiges Steuerungswissen.

Die PH OÖ gibt Unterstützung bei der Fortbildungsplanung

Dies kann unmittelbar durch den externen Blick eines professionellen Teams erfolgen, durch zielgerichtete Beratung. Indirekt ermöglicht dies auch das Portfolio, ein Instrument zur systematischen Fortbildungsplanung. Die PH OÖ stellt es als Arbeitshilfe in Form des persönlichen **Fortbildungsportfolios** der/dem Einzelnen und des **Schulportfolios** der Schule zur Verfügung (Download unter www.ph-ooe.at/aps/se-unterlagen.html).

Diese Broschüre bietet ein variabel einsetzbares Werkzeug zur systematischen Fortbildungsplanung, die ein wichtiger Bestandteil der schulischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ist.

Mag.^a Gertrud Nachbaur ist Leiterin des Instituts Fortbildung und Schulentwicklung 1 an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich

Ein unerwarteter Perspektivenwechsel

Regelverletzung als Führungskompetenz

■ Robert Erlinghagen betrachtet die Bereitschaft zu Regelverletzungen und Verrat als notwendige Voraussetzungen für wirkungsvolle Veränderung.



Foto: Privat

Auf Einhaltung von Regeln zu achten, ist eine zentrale Schulleitungsaufgabe. Lehrpersonen, Eltern, Schulaufsicht, Bildungspolitik und auch Schüler/innen wünschen sich von schulischen Führungskräften Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und klare Strukturen. Führungskräfte haben zudem eine Vorbildfunktion: Ihr eigener Umgang mit Normen und Regeln ist prägend dafür, welche Standards sich in Schulen etablieren.

In diesem Beitrag wechseln wir die Perspektive. Kernthese ist, dass Regelverletzung und sogar Verrat zum notwendigen Handlungsrepertoire von Führungskräften gehört. Um es deutlich zu betonen: Es geht nicht um Regelbruch im Sinne eines Betrugs zum eigenen Vorteil. Es geht um eine Sensibilisierung für die Ambivalenz, die in der Thematik angelegt ist – und um eine Ermunterung, sich nicht vorschnell in seinen Handlungsmöglichkeiten zu beschränken.

Wir unterscheiden formelle und informelle Regeln und Verrat. Formelle Regeln sind das Ergebnis bewusster, öffentlicher Entscheidungen. Informelle Regeln sind Resultat von „nicht

entschiedenen Entscheidungsprämissen“ (Kühl 2018), das heißt, sie steuern das Verhalten von Organisationsmitgliedern, ohne jemals offiziell fixiert oder bewusst gemacht worden zu sein. Regelbruch kann sich sowohl auf formelle wie auf informelle Aspekte der Interaktion beziehen. Verrat ist eine zugespitzte Form des Regelbruchs: eine bewusste Verletzung eines Vertrauensverhältnisses und damit eine massive Störung der Beziehungsdynamik.

Organisationen sind, so Günther Ortmann, „auf situations- und gelegentlich abhängige Regelverletzungen auf Gedeih und Verderb angewiesen“ (Ortmann 2010, S. 142). Wie üblich Regelverletzungen sind, zeigt sich in vielen bekannten Beispielen: fachfremder Unterricht, überlange Schichten bei Fernfahrern, im Umgang mit Datenschutzregelungen. Ortmann: „Das ist nicht etwa ein extraordinäres, sondern ein normales Organisationsansinnen, weil Organisationen (...) nur auf der Basis von Regelbefolgung und -verletzung funktionieren, wie man sich leicht daran klarmachen kann, dass Dienst nach Vorschrift eine Streikform ist und nicht etwa der

Königsweg reibungslosen Funktionierens“ (Ortmann 2010, S. 141f.; Hervorhebung im Original).

Regelbefolgung kann sogar in die Katastrophe führen, wie Ortmann anhand von Untersuchungen zum Absturz des Space Shuttle „Challenger“ im Jahr 1986 nachzeichnet: In vielfältigen Prozessschleifen wurde in der Startvorbereitung unmerklich, aber vollständig im Rahmen des Regelwerks, das sogenannte „akzeptable Risiko“ immer weiter ausgedehnt. So weit, dass eine allgemein bekannte Schwäche einiger Dichtungsringe zur Explosion führte (Ortmann 2010, S. 155ff.). Eine ähnliche Drift in Richtung vergrößerter Risiken ohne eindeutig nachweisbare Regelbrüche hat vermutlich auch zur Finanzkrise von 2008 beigetragen. Von der unmenschlichen Regeltreue, die z. B. den Holocaust erst ermöglichte, ganz zu schweigen.

„Selbst die Annahme, dass Regeln eine klare Ordnung schaffen, lässt sich nur begrenzt aufrechterhalten.“

Regelverletzung ist also nicht per se „falsch“, Regelbefolgung nicht per se „richtig“. Selbst die Annahme, dass Regeln eine klare Ordnung schaffen, lässt sich nur begrenzt aufrechterhalten. Denn Regeln werden „nie exakt befolgt, sondern lediglich nachgeahmt – und damit verändert. (...) Keine Regel kann so perfekt und so exakt sein, als dass es nicht wenn auch noch so kleine Interpretationsspielräume gibt. (...) Und dann tauchen irgendwann Situationen auf, die von einer Regel nicht bedacht worden sein konnten – und in komplexen Umgebungen ist dieses »irgendwann« ziemlich bald“ (Wippermann 2012, S. 94).

Oswald Neuberger definiert Führung wie folgt: „Personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen.“ (Neuberger 2002, S. 47) Führung ist also genau dann gefragt, wenn es keine Regeln gibt oder bestehende Regeln nicht funktionieren. Führung gewinnt

Legitimation zum Großteil überhaupt erst dadurch, dass sie Alternativen zum Bestehenden entwickelt (oder partizipativ entwickeln lässt) und durchsetzt.

Führungskräfte sind in besonderer Weise für die systematische Weiterentwicklung ihrer Organisation verantwortlich. Wirkungsvolle Veränderungen sind aber ohne den Bruch mit bestehenden sozialen, psychologischen und innerpsychischen Systemen und Regeln nicht zu schaffen. In diesem Zusammenhang hat sich James Krantz mit der Frage des Verrats beschäftigt: „My central hypothesis is that betrayal is an essential element of leadership and organizational change.“ (Krantz 2006, S. 222) Krantz postuliert eine unumgängliche Form eines „virtuous betrayal“, also eines tugendhaften Verrats, der den höheren Zwecken einer Organisation bzw. einer gemeinsamen Aufgabe dient. Führung bedeutet unausweichlich die Kompetenz und psychische Bereitschaft, Erwartungen und Loyalitäten zu attackieren und zu brechen. Die Führungskraft ist gefordert, die institutionelle Perspektive einzunehmen und damit in gewisser Weise rücksichtslos gegenüber individuellen Interessen und Emotionen zu handeln. Krantz (2006, S. 29) betont, dass der Verrat eine Art „Zwilling“ des Vertrauens und Vertrauen ohne die Möglichkeit des Verrats nicht denkbar ist.

Im Bildungsbereich gilt eine Besonderheit, die die Frage von Regelbefolgung oder -verletzung besonders pikant macht. Schulen sind für die Gestaltung und Vergabe von Zukunftschancen für Kinder und Jugendliche verantwortlich. Zugleich gilt der Grundsatz der Freiheit der Lehre. Deshalb werden Schulen in besonderer Weise von Außen kritisch beäugt, und im Inneren gibt es ein ausgeprägtes Bedürfnis, sich nicht angreifbar zu machen. Karl E. Weick (1976) hat zur Beschreibung dieses Phänomens das Konzept lose gekoppelter Systeme vorgeschlagen. Um sich vor direkter Einflussnahme von außen zu schützen, gibt es zwischen Schulen und ihrem Umfeld sowie innerhalb von Schulen zwischen den einzelnen Kolleginnen und Kollegen im Vergleich zu anderen Organisationen oft recht lose Kopplungen: So ganz genau weiß man oft nicht, was im Klassenraum der Kollegin oder des Kollegen geschieht, welche Regeln

und Verabredungen eingehalten werden und welche nicht. Stattdessen etablieren Schulen eine möglichst undurchdringliche Legitimationsfassade, insbesondere durch die Proklamierung von (scheinbar) eindeutigen Regelungen und stringenten Verfahren – Notengebung und Beurteilung, Festlegung von Lerninhalten, zeitliche Taktung des Schulalltags, Voraussetzungen für Abschlüsse usw. – sowie durch den hohen Stellenwert der Idee einer spezifischen Professionalität des Personals. Beides – Regeln und Professionalitätsanspruch – bietet Schutz vor Kritik. Allzu viele Regeln schränken aber zugleich die individuelle Freiheit der Lehre ein, so dass es generell zu höchst individualisiertem Umgang mit dem Wechselspiel zwischen Regelbefolgung und -verletzung kommt. In dieser Gemengelage eine eigene, die Organisation als Ganzes repräsentierende Haltung im Umgang mit Regeln zu entwickeln, ist eine der größten Herausforderungen für schulische Führungskräfte.

Robert Erlinghagen ist Coach, Supervisor ist Organisations- und Unternehmensberater mit Sitz in Betzdorf, Deutschland.

Literatur

Erlinghagen, R., U. Beumer & E. Freitag-Becker (2017). Führung und Verrat – Regelverletzung als notwendige Führungskompetenz. In S. G. Huber (Hrsg.) (2017) Jahrbuch Schulleitung, Köln: WoltersKluwer, 314-323.

Krantz, J. (2006). Leadership, betrayal and adaptation. *Human Relations* 59 (2), 221-240.

Kühl, S. (2018). Organisationskulturen beeinflussen. Wiesbaden: Springer.

Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: UTB.

Ortmann, G. (2010). Organisation und Moral. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1 (1976), 1-19.

Wippermann, F. (2012). Produktive Unruhe oder: Backgammon im Alpinstil. Wie Führung mit zunehmender Ungewissheit umgeht. In *zfo* 2 (2012), 91-96.

Die dritte Mission

Kluge Innovationen in stabilen Verhältnissen

■ Josef Oberneder beschreibt den Transformationsprozess vom Zentrum zur Peripherie.



Foto: Philipp

Im Herbst 2017 feierten die Pädagogischen Hochschulen in Österreich ihr zehnjähriges Jubiläum. Eine neue Pädagoginnen-/Pädagogenbildung war und ist nunmehr der Anlass für eine verstärkte Kooperation mit Universitäten. Die jungen Identitäten der Pädagogischen Hochschulen prallen auf die langjährigen Traditionen der Universitäten.

Die beiden Organisationen kooperieren in der Ausbildung jener Lehrer/innen, die in Zukunft die Schüler/innen von 10 bis 19 Jahren unterrichten. Der Rahmen ist somit definiert: Jenseits von curricularen Diskussionen ist in den Hochschulen professionelle Führung für künftige Kooperationen und strategische Weiterentwicklung angesagt – mehr denn je!

Draußen vor den Türen der Hochschulen ändert sich die Welt in dramatischem Tempo. International werden die Reaktionen der Hochschulen auf die Veränderungen unter dem Stichwort der „dritten Mission“ diskutiert: von Forschung und Lehre zu Innovation – von Verwaltung und Führung zu Leadership. Dem neuen Führungs-

verständnis der jungen Pädagogischen Hochschulen wohnt somit etwas Magisches inne – die Anforderungen, möglichst stabile Verhältnisse innerhalb der Organisation Hochschule sicherzustellen und für umfangreiche, kluge und agile Innovationen zu sorgen.

*„Jenseits von
curricularer
Diskussionen ist in
den Hochschulen
professionelle
Führung für künftige
Kooperationen
und strategische
Weiterentwicklung
angesagt!“*

Neben den „Kerngeschäften“ in der Lehre, der Berufspraxis und der Forschung kommt es zu neuen strategischen Arbeitsfeldern: Die Öffnung der

Hochschulen zu ihren Anspruchsgruppen sowie die Bereitschaft, auf gesellschaftliche Schlüsselfragen Antworten zu liefern, verlangt eine Hinwendung zur dezentralen Führung. Überspitzt formuliert: Entscheidungen von Führungskräften für anstehende Innovationen werden in Zukunft mehr denn je vom Informationsgehalt der Peripherie abhängig. In Anlehnung an die Ideen des Managementberaters Gerhard Wohland wird das operative Wissen in der Peripherie (durch Lehrende) erzeugt, um dann im Zentrum von den Führungskräften strategisch entschieden zu werden. Die Peripherie wird somit operativ intelligenter als das Zentrum. Wird dies nicht erkannt, droht die Führung in Zukunft zu kollabieren.

Jahrzehnte hat sich die Managementliteratur in der Diskussion um die Sinnhaftigkeit der Hierarchie erschöpft. Dem Prinzip von Linienorganisationen folgend war klar, dass Wissen in den Zentren der Organisationen durch die Führungskräfte generiert wird. Geprägt durch schulische Traditionen waren auch Pädagogische Hochschulen jener Gefahr ausgesetzt. Im Schatten dieser Managementideologie wurde häufig das Loblied der Mitbeteiligung gesungen. Letztlich organisierte sich Führung aber recht hierarchisch und operativ steuernd: Leitende Führungskräfte wurden jene, die pädagogisches Wissen mitbringen und aus dem beruflichen Umfeld von Schulen oder Hochschulen kommen. Reicht das für die Zukunft? Genügt es, Führung von der Lehre her zu denken? Und wie viel Erfahrungswissen oder einschlägiges theoretisches Wissen sind zur Führung einer Hochschule notwendig?

Der Umbruch vollzieht sich schleichend aber konsequent. Die Hegemonie der Hierarchie bröckelt. Führung über Innovationen wird nur dann Hand und Fuß haben, wenn sich die Managementpraxis nicht dem Muster der Befehle, sondern dem Muster der Kooperation, nicht der Logik von Silostrukturen, sondern der Logik von Netzwerken bedient.

Josef Oberneder, MAS MBA MSc ist Vizerektor für Hochschulmanagement und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.

Management by Marketing!?

Lehrerinnen als Kundinnen der Schule

■ Paul Reinbacher ortet vielerorts die Forderung, Führung als Dienstleistung bzw. Mitarbeiterinnen als Kundinnen zu verstehen.



Foto: Philipp

Dies ist in der Tat eine interessante Perspektive auch für Schulen und Schulleiterinnen mit ihren Lehrerinnen als Kundinnen – zumindest sofern dies nicht zu einer Beschränkung des Blicks auf den Nutzen führt, also solange Führungsbeziehungen nicht ausschließlich als Mittel zum Zweck der Nutzenmaximierung betrachtet werden. Vielmehr sollte die Gestaltung sozialer Beziehungen inner- und außerhalb von Organisationen auch als moralisch-ethisches Phänomen, ästhetisch-künstlerische Praxis o. Ä. verstanden werden.

Mit „Employer Branding“ versuchen immer mehr Unternehmen, sich fit für den proklamierten „war for talents“ auf dem Arbeitsmarkt zu machen – was angesichts der Situation auf dem Markt für Lehrerinnen mittlerweile ja auch Schulen (und ihren Schulleiterinnen) zu empfehlen ist. Was die bereits gewonnenen Mitarbeiterinnen anbelangt, so hält ja bereits seit einigen Jahren ein Trend an, demzufolge Managerinnen aufgefordert sind, Führung als Dienstleistung zu begreifen. Auf den ersten Blick mag diese Forderung durch den Widerspruch zu klassischen Mythen rund um „Leadership“ irritieren (wovon nicht zuletzt vor allem die Trendsetterinnen selbst in Form von Aufmerksamkeitsgewinnen profitieren). Auf den zweiten Blick erscheint sie plausibel und attraktiv – nicht zuletzt im Lichte der zunehmend erwarteten „sozialen Verantwortung“ bzw. angesichts jener Tendenzen im Zeitgeist, die an „Managerinnen“ als Spezies kaum ein gutes Haar lassen und ihnen vielmehr mangelnde Empathie bzw. übersteigerten Egoismus vorwerfen, weshalb Altruismus zugunsten der Mitarbeiterinnen als Gebot der Stunde gilt.

So scheint es denn auch hoch an der Zeit, dass Führungskräfte ihr Handeln im Sinne umfassenden Marketingdenkens nicht nur an den Wünschen externer Kundinnen, sondern überdies an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen als internen Kundinnen orientieren! Oder doch nicht? Die hier gewählte Überschrift bringt mit Ausrufungs- und Fragezeichen sowohl diese Forderungen nach mehr „Kundinnenorientierung“ als auch berechtigte Vorbehalte zum Ausdruck. Letztere betreffen insbesondere die nach wie vor dominierende individualistische und instrumentelle Nutzenorientierung in der Marketing- und in der Führungslehre als „applied economics“, geleitet vom Ideal der mit Anreizen (wie sie beispielsweise im Mitarbeiterinnen- und Zielvereinbarungsgespräch festgelegt werden) zu steuernden „economic women“. Doch geht es bei „Führung als Dienstleistung“ nicht einfach nur um Altruismus – denn dieser ist keine echte Alternative zum Egoismus: Stehen sich zwei nutzenmaximierende Akteurinnen gegenüber, so hat zunächst jede zwei Möglichkeiten: entweder (egoistisch) den eigenen Nutzen unter der Nebenbedingung des Nutzens der anderen, oder (altruistisch) den Nutzen der anderen unter der Nebenbedingung des eigenen zu maximieren.

„Führung bedeutet schließlich, von anderen zu verlangen, ihre Einstellungen, ihr Verhalten etc. zu ändern.“

Erst der Verzicht auf beide Optionen führt in das Feld moralischer Pflicht oder ästhetischer Einstellung. Und so wenden sich die folgenden Überlegungen eher nicht an Leserinnen, die von bloß instrumenteller Nutzenorientierung des individuellen Handelns und Entscheidens in Organisationen ausgehen bzw. sich mit der „Erklärung“ zufrieden geben, dass bestimmtes Handeln stattfindet, weil es eben irgendwie dadurch „motiviert“ ist, dass es zur Nutzenmaximierung beiträgt. Demgegenüber interessieren hier eher

solche Perspektiven, die das Handeln der Akteurinnen in Organisationen als moralisch-ethisches Phänomen, als ästhetisch-künstlerische Praxis o. Ä. verstehen.

Forderungen und Fallstricke

In den euphorisch geführten Diskussionen geraten oft genug solche fundamentale Prinzipien von Marketing und Führung aus dem Blickfeld, sodass sich in den normativen, mitunter apodiktischen Forderungen von Mitarbeiterinnen- als Kundinnenorientierung bei näherem Hinsehen einige (unter Paradoxien verborgene) Fallstricke für das Management verbergen:

Paradoxie #1: Kundinnenorientierung: Organisationen haben ihren wesentlichen Zweck in der Erreichung ihrer Ziele, die sie nicht zugunsten der Wünsche von Kundinnen aufgeben dürfen.

Paradoxie #2: Mitarbeiterinnenorientierung: Marketing und Führung haben in erster Linie die Aufgabe, Kundinnen und Mitarbeiterinnen für die Erreichung dieser organisationalen Ziele zu gewinnen.

Paradoxie #3: Nutzenorientierung: Nutzen taugt als leere Kategorie kaum zur Orientierung und mitunter entpuppt er sich aus einer anderen sozialen, zeitlichen oder sachlichen Perspektive als Nachteil.

Paradoxie #1: Kundinnenorientierung

In den Mitarbeiterinnen nicht bloß Kostenfaktoren der Gegenwart, sondern vor allem Erfolgspotentiale für die Zukunft zu sehen – das ist mittlerweile (zumindest in der Rhetorik von Leitbildern, Eröffnungsreden und Podiumsdiskussionen) üblich. Hinzu kommt seit einigen Jahren der Trend, Mitarbeiterinnen nicht nur als Produzentinnen von Leistungen, sondern darüber hinaus als Konsumentinnen von Führungsdienstleistungen in den Blick zu nehmen. Für das Management leitet sich daraus die Forderung ab, im Sinne von „internem Marketing“ auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und auf den aus der Arbeitsbeziehung für sie resultierenden Nutzen zu achten. Allerdings: Wenn sich Führungskräfte an den Nutzenerwartungen

ihrer Mitarbeiterinnen als Kundinnen orientieren, so tun sie dies kaum aus Altruismus, sondern weil von ihnen erwartet wird, dass sie auch die Motive ihrer Mitarbeiterinnen als Mittel für die Ziele und Zwecke der Organisation nutzbar machen. Aus diesem Grund musste sich beispielsweise bereits die Human-Relations-Bewegung vorwerfen lassen, Arbeitszufriedenheit nicht um ihrer selbst willen, sondern als Instrument zur Erhöhung der Produktivität anzustreben.

Paradoxie #2: Mitarbeiterinnenorientierung

In ähnlicher Weise wäre es über das Ziel hinausgeschossen, die Asymmetrie in Führungsbeziehungen bloß zugunsten der Geführten umzukehren. Bei aller egalitär-partizipativer Orientierung und Einbindung der Mitarbeiterinnen in Entscheidungsprozesse darf die Berücksichtigung individueller interner Kundinnenwünsche nicht zu deren Primat und zum Verzicht auf die Durchsetzung der Interessen der Führenden münden: Führungskräfte müssen – wollen sie dieser Bezeichnung gerecht werden – Probleme nicht nur sehen, sondern vor allem lösen, also nach der Zielsetzung die Zielerreichung sicherstellen. Weniger Reaktion als vielmehr Aktion wird von ihnen erwartet. Und das mit Recht, denn: Selbst wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen entscheiden lassen, so ist dies zunächst ihre Entscheidung. Führung bedeutet schließlich von anderen zu verlangen, ihre Einstellungen, ihr Verhalten etc. zu ändern: „Hinter dem Begriff steckt der Gedanke, etwas mehr erreichen zu wollen als einen Kompromiss“, wie der Soziologe Stefan Kühl klarstellt: „Es geht darum, die eigenen Ziele nicht einfach preiszugeben, sondern die Kooperationspartner in Richtung der eigenen Absichten zu bewegen.“ Es handelt sich bei „Führung“ um die eine Seite der Medaille, deren andere das „Lernen“ ist: Die eine führt, wenn bzw. weil die andere lernt. Und auch dem Marketing ist dies bestens bekannt: Schließlich sollen auch Kundinnen stets in Richtung der eigenen Absichten bewegt werden. Insofern sind sowohl die Techniken des Marketings potentielle Führungsinstrumente (weshalb Mitarbeiterinnen als Kundinnen betrachtet werden können) als auch die Techniken der

Führung potentielle Marketinginstrumente, insofern sie der Durchsetzung von Interessen auf der Basis von Nutzenstiftung dienen.

Paradoxie #3: Nutzenorientierung

„Nutzen“ schließlich gilt als Angelpunkt der (anwendungsorientierten) Management- und Marketinglehre. Dafür eignet sich der Begriff schon aufgrund seiner Vertrautheit aus dem Alltag. Wirklich nützlich ist er jedoch vor allem deshalb, weil er inhaltlich weitgehend unbestimmt bleibt, und dann für unterschiedlichste präskriptive Aussagen herangezogen werden kann. Abgesehen von praktischen Anwendungsproblemen stellen sich daher aber auch prinzipielle Fragen, also z. B. ob die Berücksichtigung der ökologischen Verträglichkeit eines Produkts eher ein Hinweis auf Nutzenverzicht (höherer Kaufpreis) oder auf Nutzensteigerung (Erleichterung des Gewinns) darstellt. Mit ähnlichen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte konfrontiert, wenn sie feststellen möchten, wie es um die konkreten Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen bestellt ist – abgesehen von allgemeinen Aussagen über „Hygienefaktoren“ (Herzberg), „Hawthorne-Effekten“ (Roethlisberger) etc. Überdies müssen Managerinnen nicht springen, wann immer Mitarbeiterinnen pfeifen – mitunter sind diese im Nachhinein sogar froh, wenn nicht alle ihrer situativen Wünsche sofort erfüllt worden sind. Es lassen sich zahlreiche Beispiele dafür finden, dass der Weg zu nachhaltiger (langfristiger) Kundinnenzufriedenheit zunächst (kurzfristig) sowohl über Nutzenstiftung/Bedürfnisbefriedigung als auch über Nutzenverzicht/Bedürfnisaufschub führt. Man denke nur an jene nicht unbeträchtliche Zahl an Mitarbeiterinnen, die für ihre bisherige Arbeit als fachliche Expertinnen (z. B. im Unterricht) mit der Beförderung in Führungspositionen (z. B. in die Schulleitung) „belohnt“ worden sind, wo der positive Effekt dieser Belohnung nur von kurzer Dauer war, weil er sich letztlich als handfester Nachteil (und eher als selbstgewählte Bestrafung) entpuppt hat.

Hoffnungen und Enttäuschungen

Dass Kundinnen nicht Königinnen sind, dass Führung anderen und nicht sich selbst Lernen abverlangt, dass Nutzen als „umbrella term“ so ziemlich alles beinhalten und deshalb kaum etwas erklären kann – all das ist für Management, das sich an Marketing orientiert, nicht folgenlos. Wie mit neuem Wissen stets neues Nichtwissen oder wie mit Prävention stets weitere Risiken einhergehen, so sind die Vorteile des Marketing-Paradigmas

ihrerseits nicht ohne Nachteile zu haben. Vielmehr droht damit

- die Verstrickung in Tautologien und Paradoxien, z. B. bei der Suche nach „echten Bedürfnissen“, wenn beispielsweise Beförderung und Nicht-Beförderung „Nutzen“ stiften,
- die Reduktion des Managements auf eine Rechenmaschine, die für aufeinandertreffende Bedürfnisse adäquate Angebote kalkuliert (was ziemlich unrealistisch ist) sowie
- die Ausblendung all dessen, was sich nicht in das eindimensionale Nutzenkalkül pressen lässt, wie „charismatische Führung“ oder die moralische und die ästhetische Dimension der Organisation.

Optimistinnen, die Mitarbeiterinnen als ihre Kundinnen betrachten, erhoffen sich vom Marketing jedoch eine Gestaltung gelingender Austauschbeziehungen und für das sich daran orientierende Management eine Unterstützung bei der Gestaltung gelingender Führungsbeziehungen als Sequenzen des Gebens und Nehmens (von Leistung, Entgelt, Wertschätzung etc.). Immerhin sind sich Marketing und Führung sehr ähnlich: Als Sozialtechniken sind beide auf die Durchsetzung der jeweils eigenen Interessen durch Instrumentalisierung der Bedürfnisse anderer ausgelegt. Im Mittelpunkt steht jeweils die Nutzenstiftung für die Akteurinnen während die Beziehung zwischen diesen Akteurinnen ein Mittel bzw. Instrument ist, das nur insofern von Wert ist, als es sich für Zwecke der Nutzenstiftung einsetzen lässt.

Diese Marketing- bzw. Managementperspektive kann man als „Professionalisierung“ begrüßen oder als „Ökonomisierung“ bedauern. Viel interessanter dürfte für Führungskräfte jedoch die Frage sein, ob sich die für Zwecke der Nutzenstiftung erforderliche Basis – nämlich eine tragfähige Austausch- oder Führungsbeziehung – ihrerseits überhaupt auf das Nutzenprinzip gründen lässt.

Schließlich bedürfen auch Instrumente der Pflege (wie jede Heimwerkerin weiß) und vermutlich bedarf es dazu eher alternativer Grundlagen, wie die Soziologie spätestens seit E. Durkheim und T. Parsons weiß. So zeichnen sich beispielsweise vertrauensvolle Beziehungen (Stichwort: Sozialkapital) gerade dadurch aus, dass sie nicht nur auf individuelle Nutzenkalküle zurückgeführt werden können.

Seit längerer Zeit muss daher auch Marketing umdenken, wie sich beispielsweise an der Entstehung von „Beziehungsmarketing“ ablesen lässt: Jedes Management ist mit der Herausforderung konfrontiert, die Beziehung

zu Kundinnen nicht nur zu instrumentalisieren, also mit einem Interesse an nutzengenerierendem Tausch einzusetzen, sondern darüber hinaus diese Beziehung selbst – quasi „interesselos“ (I. Kant) – zu pflegen (da sie sich andernfalls gar nicht erfolgreich instrumentalisieren ließe!). Allerdings ist dies erneut ein paradoxes Unterfangen, weil Kundinnen an die Beziehungspflege als „Selbstzweck“ im Kant'schen Sinne nur begrenzt glauben und ein dahinter verstecktes Interesse nicht goutieren: „So fühlt man Absicht und man ist verstimmt“, wie Goethe seinen Tasso sagen ließ. Dabei wird deutlich, dass Beziehungen mit ihrer Instrumentalisierung durch Marketing bzw. Management eine neue Qualität erhalten und dass sie damit – insbesondere wenn man ihnen ihre Absicht ansieht – ihre Unschuld verlieren.

In vergleichbarem Sinne ist Führung aufgerufen, nicht ausschließlich auf die Mitarbeiterinnen als individuelle Kundinnen mit bestimmten Nutzenerwartungen, sondern ebenso auf die Beziehung zu ihnen zu achten – jedoch ohne bloß oberflächliches „Beziehungsmanagement“ zu betreiben, das als Alibihandlung und als von instrumentellen Interessen geleitet durchschaubar ist – beispielweise wenn es als „networking“ dezidiert der Generierung von Tauschgelegenheiten für nutzenmaximierende Akteurinnen und nicht der Pflege von Beziehungen um ihrer selbst willen (wie bei Freundschaften oder Liebesbeziehungen) dient. Zu oft meint in der Führungslehre „Beziehungsorientierung“ (neben „Aufgabenorientierung“) nur individuelle Mitarbeiterinnenorientierung im Sinne der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse (klassisch: „situitives Führen“ bei Hersey & Blanchard). Dies aber setzt bereits eine tragfähige Beziehung voraus, weil sonst Äußerungen der Anerkennung gar nicht erst glaubhaft sind!

Alternative Perspektiven

Da die Beziehungen zu Kundinnen und Mitarbeiterinnen als Voraussetzung für nutzenorientiertes Tauschhandeln also ihrerseits nicht durch eine Orientierung an ebendiesem Nutzen geschaffen werden können, bedarf es alternativer Perspektiven – beispielsweise jener der Ethik oder der Ästhetik –, um Beziehungen nicht bloß als Mittel, sondern ebenso als Zweck zu betrachten. Und so können sich Managerinnen die Frage stellen, ob im Fall von Führung nicht manchmal besser Kriterien des moralisch-ethischen oder des künstlerisch-ästhetischen Gelingens anstelle von jenen des ökonomisch-instrumentellen Gewinnens anzulegen wären. Implizit geschieht dies ja beispielsweise bei Stammkundinnen, lang-

jährigen Geschäftspartnerinnen oder treuen Mitarbeiterinnen, zu denen der Kontakt nicht erst gesucht wird, wenn konkreter Bedarf besteht, sondern ebenso zwischendurch, also ohne unmittelbare instrumentelle Absichten und vor allem um der Beziehung selbst willen (was mitunter sogar zu höheren Kosten führt, die bei strenger Kalkulation möglicherweise nicht durch den ökonomisch-instrumentellen Nutzen aufgewogen werden).

Schon von daher kann, wer ausschließlich auf die potentiellen positiven ökonomischen Folgen (z. B. höhere Lebenszykluserträge) blickt, viele Phänomene nur unzureichend verstehen. Eine solche Pflege von Beziehungen als „Selbstzweck“ unterscheidet sich nicht nur von „spot transactions“ sondern auch von „networking“, denn diesen beiden ist die soziale Interaktion stets nur Mittel zur Erreichung jenseits davon liegender Zwecke. In ethischer bzw. ästhetischer Perspektive oder in Abwandlung der Kant'schen „Zweckformel“ lässt sich dem Management demgegenüber empfehlen, Beziehungen zu Mitarbeiterinnen wie externen Kundinnen nicht bloß als Mittel, sondern auch als Zweck zu sehen.

Dies bedeutet, nota bene, gerade nicht absolute Zweckfreiheit oder Interesselosigkeit im Sinne von Desinteresse, sondern vielmehr Akzeptanz der Beziehung als Eigenwert, als Zweck an sich, was die Bereitschaft erfordert, sich der Beziehung selbst zu widmen – und zwar ohne Hintergedanken. Allzu offensichtliche Werbegeschenke verlieren ihre Wirkung wie durchschaubare Wertschätzung oder der Besuch eines Konzerts, dem sein ästhetischer Charakter abhandenkommt, sobald er zur Imagewirkung eingesetzt wird, um „feine Unterschiede“ (P. Bourdieu) zu generieren. Erforderlich ist demnach ein Blick über die Grenzen des konventionellen (ökonomischen) Nutzenparadigmas hinaus in eine nachwievor verbreitet ignorierte Dimension der organisationalen Realität. Für Managerinnen mag dies auf den ersten Blick unbefriedigend erscheinen. Auf den zweiten Blick allerdings schöpft Management seine Legitimation wesentlich aus diesen Unsicherheitszonen an der Grenze instrumenteller Steuerbarkeit.

Mag. Dr. Paul Reinbacher arbeitet zu Fragen des Bildungs- und Qualitätsmanagements an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. Kürzlich ist sein Buch »Marketingsoziologie: Systemisch-systemtheoretische Perspektiven« erschienen.

Vom ärgsten Feind zum besten Freund

So führen Sie Ihren inneren Schweinehund

■ Marco Freiherr von Münchhausen beschreibt in fünf Schritten ein „schweinehundsicheres Rüstzeug“ zur Motivation.



Foto: Hüttenbain

Ach, Sie kennen das, den Kampf mit diesem unsäglichen inneren Widerstand, den Sie immer dann überwinden müssen, wenn Sie sich etwas Neues vorgenommen haben oder eine Veränderung in Ihrem Leben erreichen wollen? Der Sie davon abhält, sich gesünder zu ernähren, mehr Sport zu treiben, Ihre beruflichen Aufgaben rechtzeitig anzugehen (so dass Sie diese ohne Stress fertigstellen können), Keller, Speicher und Garage auszumisten, überfällige Briefschulden abzuarbeiten und schließlich endlich mal wieder ins Theater zu gehen?

Was ist das nur für eine Kraft, die uns oft davon abhält, unsere Vorhaben umzusetzen? Natürlich: der innere Schweinehund! Er frisst unsere Vorsätze.

Der innere Schweinehund – ein Charakterprofil

Aber wer soll das sein: der innere Schweinehund? Eigentlich weiß ja jeder, dass es „den inneren Schweinehund“ in der Realität nicht gibt. Es handelt sich hier vielmehr um eine

Metapher, um ein sprachliches Bild für unsere inneren Widerstände, unsere Unlust und unsere Neigung, Aufgaben zu vermeiden und aufzuschieben. Ein sehr sympathisches Bild allerdings, ermöglicht es uns doch, auf humorvolle Weise einen Teil unserer Persönlichkeit zu betrachten, den die meisten von uns nicht so recht mögen.

„Was ist das nur für eine Kraft, die uns oft davon abhält, unsere Vorhaben umzusetzen?“

Und auch die Ziele des Schweinehundes sind bei näherer Betrachtung nicht nur negativ. Denn auch wenn er uns dem ersten Anschein nach sabotiert und als störender Widersacher und Bremser in unserem Leben agiert: In vielen Fällen will der innere Schweinehund uns vor Überforderung, Überarbeitung und Überanstrengung schützen! Er will verhindern, dass wir

unsere eigenen Grenzen auf schädigende Weise überschreiten. Im Grunde genommen will unser Begleiter also nur unser Bestes: Sein Ziel ist, dass es uns gut geht! Das Problem ist nur, dass er dabei oft ein wenig übertreibt. Wie bei einem kleinen Kind ist es daher erforderlich, ihm Grenzen zu setzen. Auch er muss lernen, dass es immer wieder darum geht, sich neu aufzuraffen, sich zu überwinden und auf dem Weg zu einem Ziel durchzuhalten.

Leben mit dem Schweinehund

Der Schweinehund ist ein Teil unserer Persönlichkeit. Das bedeutet aber auch: Wir können vor ihm nicht weglaufen und vertreiben lässt er sich auch nicht. Viele versuchen, ihren inneren Schweinehund einzusperren, indem sie ihr Leben „in den festen Griff eiserner Disziplin“ legen. Das hat aber meist nur zur Folge, dass er höchst aktiv im Untergrund weiter arbeitet – und seine Sabotageakte dann umso unerwarteter und heftiger ausfallen. Da wir dem Schweinehund aber auch nicht die Herrschaft überlassen können (denn das würde über kurz oder lang zur Anarchie führen), müssen wir also lernen, mit unserem inneren Schweinehund zu leben – ihn richtig zu führen und zu zähmen.

- Das bedeutet zunächst, den Saboteur als notwendigen Lebensbegleiter zu akzeptieren.

- Gleichzeitig geht es darum, Strategien und Mittel zu finden, die es uns ermöglichen, trotz unseres Begleiters und sogar mit ihm zusammen Ziele und Vorhaben zu verwirklichen.

Auf diese Weise kann er vom ärgsten Feind zum besten Freund werden.

Die hohe Kunst schweinehundgerechter Selbstmotivation

Haben Sie sich auch schon mal gefragt, was Zigtausende von Tennisspielern, Surfern, Bergsteigern, Schachspielern, Musikern etc. dazu bringt, so viel Zeit und Geld zu investieren, um ihren Hobbys hochmotiviert nachzugehen? „Na, es wird ihnen halt Spaß machen“, werden Sie sagen. Richtig! Aber was genau bewirkt diesen Spaß? Diese Frage hat die Motivationspsychologen seit langer Zeit beschäftigt, und vor allem Mihaly Csikszentmihalyi, Autor des Buches „Flow – Das Geheimnis des Glücks“ scheint dabei ein überzeugendes, wenn auch zunächst überraschendes Modell gefunden zu haben. Laut Csikszentmihalyi ist einer der maßgeblichen Faktoren, um Spaß an einer Sache zu haben, die Herausforderung. Entscheidend ist dabei allerdings noch ein zweiter Faktor: Die konkrete Herausforderung muss mit den eigenen Fähigkeiten korrespondieren.



Illustration: Gisela Aufles

Was ist damit gemeint? Drei Szenarien, hier der Einfachheit halber als „mathematische Gleichungen“ dargestellt, sind denkbar:

- Herausforderung > Fähigkeiten = Überforderung = Frust und Stress.
- Herausforderung < Fähigkeiten = Unterforderung = Langeweile
- Herausforderung = Fähigkeiten = Spaß an der Sache = FLOW

Als Tennisspieler hätten Sie wahrscheinlich den größten Spaß mit jemandem, der in etwa genauso gut spielt wie Sie, allenfalls noch eine Spur besser, so dass mal der eine, mal der andere gewinnt. Wären Sie wesentlich schlechter, würde Sie das wahrscheinlich auf Dauer frustrieren, wären Sie dagegen wesentlich besser, wäre Langeweile vorprogrammiert. Denn: Über- und Unterforderung sind die größten Motivationskiller.

Die Formel lautet also: Vermeiden Sie bei Ihren Vorhaben Unterforderung, suchen Sie immer wieder neue Herausforderungen, aber überfordern Sie sich dabei nicht!

Strategisches Rüstzeug für Ihren Schweinehund

Mit Strategien stehen Schweinehunde eigentlich auf dem Kriegsfuß – aber ganz ohne geht es nicht. Die folgenden fünf Schritte beziehen den Schweinehund mit ein und sind daher „schweinehundesicher“.

Schritt 1: Treffen Sie eine eindeutige Entscheidung!

Der Erfolg Ihres Vorhabens steht und fällt mit der eindeutigen Entscheidung. Um diese so zu treffen, dass sie den Attacken Ihres Saboteurs stand hält, machen Sie sich die Kraft des WWW-Prinzips zunutze: Wirklich Wissen Warum. Wenn der Schweinehund weiß, wofür genau Sie eine Sache machen, hat er weniger Angriffsfläche.

Schritt 2: Machen Sie eine klare Zielplanung!

Vor allem: Setzen Sie Ziele, bei denen Sie von Anfang an das Gefühl der Machbarkeit haben – legen Sie im

Zweifel am Anfang die Latte lieber etwas niedriger.

Schritt 3: Beginnen Sie – am besten sofort – mit der konkreten Ausführung!

Der Vorteil: Sie erhalten damit einen kleinen Vorsprung vor Ihrem Schweinehund und entgehen vorübergehend seinen Einwänden und Bedenken.

Schritt 4: Kontrollieren Sie die Zwischenergebnisse!

Die beste Planung hilft nichts ohne Kontrolle. Zum einen gewinnen Sie Orientierung, wo Sie mit Ihrem Vorhaben stehen. Zum anderen erhöht sich Ihre Motivation, wenn Sie sich Ihrer bisherigen Teilerfolge bewusst werden.

Schritt 5: Belohnen Sie sich für Ihren Erfolg!

Betrügen Sie sich nicht um die Belohnung, das würde Ihnen Ihr Schweinehund sehr verübeln.

Dr. Marco Freiherr von Münchhausen ist Keynote-Speaker, Autor und Coach.



Illustration: Gisela Aulfes

Literatur

Marco von Münchhausen: So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund. Vom ärgsten Feind zum besten Freund. Campus.

Info

Hochschullehrgang: „Schulen professionell führen“

Im Wintersemester 2018/19 startet an der PHOÖ der Hochschullehrgang „Schulen professionell führen“. Er ist als zweigliedriger Lehrgang konzipiert. Der erste Teil im Umfang von 20 EC ist Voraussetzung für die Bewerbung um eine Leitungsfunktion ab dem 01.01.2023. Der zweite Teil des Lehrgangs im Umfang von 40 EC ist nach der Übernahme einer schulischen Leitungsfunktion ab 2023 als „Training on the Job“ mit starkem reflexivem Charakter zu absolvieren.

Schulleiterinnen und Schulleiter, die bis Ende 2022 in eine Leitungsfunktion bestellt werden, haben - wie bisher - einen 12 EC-Lehrgang zu absolvieren, der im neuen Hochschullehrgang integriert ist.

Ziel des Hochschullehrgangs ist es, für die komplexe Aufgabe der Führung von Organisationen im Allgemeinen und von Schule im Besonderen zu sensibilisieren und die für schulische Führungskräfte erforderlichen pädagogischen, funktionsbezogenen, sozialen und personalen Kompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Die Lehrgangskonzeption ist anschlussfähig an den Hochschullehrgang „Schulmanagement: professionell führen – nachhaltig entwickeln“ mit Masterabschluss (120 EC). Wechselweise Anrechnungen sind möglich.

Informationen über Studienkennzahl, Inskription, Curriculum, Lehrveranstaltungsinhalte, Termine, etc. erhalten Sie unter <https://ph-ooe.at/ph-ooe/ueberuns/zentren-der-ph/bildungsmanagement.html>.

Für weitere Auskünfte stehen zur Verfügung:

Stefan Giegler M.A. (Leiter des Zentrums für Bildungsmanagement und Führungskräfte)
stefan.giegler@ph-ooe.at
+43 732 74 70-7397

Judith Ascher
judith.ascher@ph-ooe.at
+43 732 74 70-7131

Eine Schule nebenbei leiten war gestern

Schulmanagement als Herausforderung

■ Stefan Giegler hält ein Plädoyer für ein neues Berufsverständnis von Schulleiterinnen und -leitern.



Foto: Philipp

Das im Bildungsreformpaket festgeschriebene politische Ziel, Schulen mit mehr Autonomie auszustatten, stellt sämtliche Beteiligte auf allen Ebenen des Bildungssystems vor neue Herausforderungen. Bisher existierende bzw. geltende Sicherheiten in hierarchischen Organisationsmustern werden abgelöst von Unsicherheiten, die von den Akteuren – explizit von den Leiterinnen und Leitern – neue Handlungsmuster erfordern. Verstärkt wird diese Entwicklung von einer zunehmenden Heterogenität, Diversität und Komplexität innerhalb und außerhalb der jeweiligen Organisationen. Zentralistische Steuerungsmodelle in der Bildungsbürokratie gehören zunehmend der Vergangenheit an.

Dies hat zur Konsequenz, dass für die Leitung von Bildungseinrichtungen (Schulen oder Schulverbänden) ein neues Managementverständnis gefordert wird.

Leitungsteams haben die pädagogischen, administrativen, organisatorischen, infrastrukturellen und betriebswirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Neben der jeweiligen Fachkompetenz in den einzelnen Teilbereichen kommt der Kreativität als Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Systems enorme Bedeutung zu. Es wird davon auszugehen sein, dass sich eine neue Führungskultur entwickelt, in der Schulleitungen die Aufgabe haben, „Landmarks“ (Initiativen, Narrative, Ideen, usw.) zu setzen, innerhalb derer sich Entwicklungsspielräume auf tun. Dies bedeutet, dass auch die Verantwortung für das Gelingen/Misslingen der jeweiligen Entwicklungsschritte zunehmend den einzelnen Systemeinheiten zuzuordnen sein wird. Im Sinne Dirk Baeckers werden Schulleitungen nicht darum herumkommen, sich von einer „heroischen“ hin zu einer „postheroischen“

Führung zu entwickeln. Die sternförmige Kommunikation mit der Leitung als Mittelpunkt sollte abgelöst werden vom Verständnis der Schulleitung als „Stimulanz und Katalysator in einem prinzipiell unübersichtlichen Netzwerk“.

Die Auswirkungen einer derartigen Sichtweise auf das Selbstverständnis von Schulleitungen sind gravierend. Schulleiterinnen und Schulleiter sind nicht mehr zu definieren als Lehrpersonen mit zusätzlichen Aufgaben, sondern die Funktion der Schulleitung muss als eigenes Berufsbild etabliert werden. Eine Schule nebenbei leiten war gestern.

In konsequenter Weiterführung dieser Gedanken ist es daher notwendig, die Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte im Schulsystem inhaltlich neu zu strukturieren und zu organisieren. Durch die Beschlussfassung des Curriculums für den Hochschullehrgang „Schulen professionell führen“ ist der erste Schritt für eine Vorqualifizierung als Voraussetzung für eine Bewerbung als schulische Führungskraft gesetzt worden. Der Lehrgangsstart an der PH OÖ im Herbst 2018 fällt mit dem Erscheinen dieses Hochschulmagazins zusammen. In diesem Magazin werden die unterschiedlichsten Facetten des Führungshandelns aus schulischer und nichtschulischer Perspektive beleuchtet. Es kann und soll dabei helfen, das Berufsbild „Schulleitung“ in einer neuen Dimension zu verstehen.

Stefan Giegler, M.A. ist Leiter des Zentrums für Bildungsmanagement und Führungskräfte an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.

Impressum

das magazin der pädagogischen hochschule oö

Eigentümer, Herausgeber und Verleger

© Pädagogische Hochschule Oberösterreich
Kaplanhofstraße 40, 4020 Linz
www.ph-ooe.at

Für den Inhalt verantwortlich

Stefan Giegler, M.A.

Redaktion

Stefan Giegler, M.A.

Dr. Ulrich Krainz

Gastbeiträge müssen inhaltlich nicht mit der Meinung des Herausgebers übereinstimmen

Gestaltung, Satz

Josef Philipp, MSc

Lektorat

Christa Hagler, BEd MA

Druck

Trauner Druck