

Führen im speziellen Umfeld von Schule

Herausforderungen mit rational und emotional verankerten Zielbildern angehen

Klaus Doppler

*Wer nicht genau weiß, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.
(Mark Twain)*

Wer führt, sollte eigentlich wissen, wo es langgeht. Oder er sollte ein verlässliches Navigationssystem haben. Aber das würde voraussetzen, dass er weiß, wohin er will. Wir leben in einer Zeit, geprägt von zunehmender Unsicherheit, Turbulenzen und Unvorhersehbarkeit – politisch, wirtschaftlich, technologisch und gesellschaftlich. Die Schere zwischen reich und arm wird immer größer, der Mangel an interkultureller Kompetenz führt zu steigender Angst vor fremden Kulturen, zunehmender Abgrenzung und Gewalt. In diesem Kontext müssten Unternehmen und Organisationen aller Art, auch Schulen und Verwaltungen überprüfen, ob sie mit ihren bisherigen Ordnungen und Spielregeln überhaupt noch zukunftsfähig sind. Vielerorts ist zwar Change das Schlagwort der Stunde. Ziele, Strategien, Strukturen, Prozesse sollten überprüft, gegebenenfalls angepasst oder auch radikal in Frage gestellt werden. Bei allen Betroffenen nimmt insgesamt der Druck zu, sich flexibel auf Überraschungen einzustellen und sich entsprechend neu oder weiter zu qualifizieren. Was bedeutet Führung in diesem Kontext?

Das spezielle Umfeld von Schule

Das spezielle Umfeld von Schule lässt sich in wenigen Stichworten beschreiben:

- Begrenzte Ressourcen
- bislang wenig gelungene Integration von Immigranten
- Herausforderung „Inklusion“
- unkontrollierter Zugang zu mächtigen „Erziehern im Hintergrund“ (u.a. „Unterschichten-TV“ und Internet), dadurch Desorientierung durch widersprüchliche Informationen und selbst ernannte Deutungshoheiten
- zum Teil widersprüchliche Erwartungen an die Schule von unterschiedlichen Seiten: Staat, Eltern, Schüler und Schülerinnen, Lehrpersonen, Schulträger, Wirtschaft
- Verstärkung des populistischen Drucks durch Medien und spezielle Publikationen, z.B. Richard David Precht: *Anna, die Schule und der liebe Gott: Der Verrat des Bildungssystems an unseren Kindern* oder John Hattie: *Lernen sichtbar machen*.

Alle geben Anregungen, bemängeln, fordern, üben Druck aus. Was tun? Wie agieren statt nur reagieren?

Leitfrage: Wie kann sich das System Schule insgesamt mit den neuen Anforderungen auseinandersetzen und das „Unternehmen“ Schule als lernende Institution begreifen und die entsprechende Kompetenz aufbauen?

Potentielle Handlungsfelder und Stellhebel im Überblick

Es gibt unendlich viele Faktoren, die das System Schule/Bildung beeinflussen und die als Stellhebel für Veränderung dienen könnten:

- Schulkonzepte (Grund-, Mittel-, Oberschule)
- Schulverwaltung (Ministerium, Schulbehörden)
- Schulleitung (Struktur, Kompetenz, Organisation)

- Lehrpersonen: Definition der Rolle (Fachlehrer, Lernbegleiter/Coach, disziplinarische Aufsichtsperson, Didaktiker, Lernpsychologe, Medienfachmann)
- Qualifikation, Lehrerschaft als Kollektiv
- Unterrichtsqualität, Organisation und Gestaltung
- Schüler und Schülerinnen: Definition der Rolle (zu befüllendes Gefäß, Kunde und Abnehmer der Leistung oder verantwortlicher Mitgestalter)
- Bewertungssysteme: Noten und/oder Feedbacksysteme (Selbst- und Fremdeinschätzungen, Beurteilungen, Leistungsberichte)
- Gebäude und Gestaltung als „emotionale Homebase“ mit zeitgemäßer technischer Ausstattung (IT und Digitalisierung)

Wie kann der Wandel konkret bewältigt werden?

Wer Veränderungen erfolgsversprechend betreiben will, dem empfehle ich folgendes schrittweises Vorgehen:

Erster Schritt

Wille zum Handeln der Schulleitung und/oder einer Kerngruppe von Gleichgesinnten entwickeln. Die Situation beklagen reicht nicht. Es benötigt ausreichend Startenergie mit dem Wissen, dass es eine lange schwierige Reise werden kann.

Zweiter Schritt

Grundlegendes Zielbild und strategische Ausrichtung definieren. Eine grundsätzliche Entscheidung treffen, welche Art von Schule überhaupt angestrebt wird, zum Beispiel

- Schule als Produktionsstätte zur Ausschöpfung des sogenannten Humankapitals für die Wirtschaft oder
- Schule als Erfahrung- und Experimentierfeld für lebenslanges Lernen zum (Über)Leben in einem prinzipiell unsicheren, komplexen, mehrdeutigen und interkulturellen Umfeld
- oder?

Dritter Schritt

Übergreifende Zielsetzung energetisch verankern (⇒ Übernahme von Verantwortung): Einerseits geht es darum, die Betroffenen (Lehrpersonen, Schüler und Schülerinnen, Eltern) über das Zielbild und das daraus abgeleitete Programm zu informieren, um es rational zu verstehen. Andererseits muss das Zielbild als Programm auch emotional so gezündet werden, dass ausreichend Energien entstehen, dieses Programm zum eigenen Anliegen werden zu lassen.

Mögliche Hilfsstrukturen:

- Steuergruppe aus Vertretern der Schulleitung, Lehrpersonen, Schüler und Schülerinnen, (Eltern)
- Aktionskreis(e) Lehrpersonen, Schüler und Schülerinnen, (Eltern)
- Mit der Schulverwaltung sich so verständigen, dass das Zielbild als Leitbild anerkannt wird und daraus abgeleitete Projekte auf jeden Fall verstanden und möglichst auch entsprechend unterstützt werden.

Vierter Schritt

Konkrete Themenfelder anpacken, zum Beispiel

- Schule als Marke (brand) positionieren
- Professionelle Schulleitung / -steuerung
 - Gremium für Pädagogik, Verwaltung, Marketing (nicht unbedingt alles in einer Person)

- eigenes Budget
- Enge Verzahnung mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Organisationen
 - Lokale und funktionsbezogene Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
- Lehrerrolle differenzieren und kollegiales Teamteaching
 - Rollenklärung: Fachlehrer, Lernbegleiter/Coach, disziplinarische Aufsichtsperson, Didaktiker, Lernpsychologe, Medienfachmann etc.
 - Klasse als Gruppe begreifen (⇒ gruppenspezifische Gesetzmäßigkeiten)
 - Kollegiale Supervision (Coaching) / Feedback zwischen den Lehrpersonen und Schülern und Schülerinnen
- Coaching bzw. Mentoring Programme für Schüler und Lehrer (auch untereinander)
 - Eingliederung neuer Schüler und Schülerinnen
 - spezielle Unterstützung für Migranten und Migrantinnen sowie Alleinerziehende
- Schulgebäude und Ausstattung
 - einladende Kommunikationsfelder schaffen
 - Klassenzimmer als attraktive „Homebase“ gestalten
 - neutrale Begegnungsfelder für Lehrpersonen und Schüler und Schülerinnen
- Rolle der Schüler und Schülerinnen
 - Mitverantwortung durch Mitgestaltung zeigen
 - persönliche Lern- und Entwicklungsplanung
 - Coach für andere Schüler und Schülerinnen / Buddy-Konzept
 - selbstgesteuerte Schülerfirmen und andere Projekte
- Feedbacksysteme etablieren und einüben
 - Unterschied zwischen Beurteilen (Feedback) und Noten
 - Systeme der Selbsteinschätzung der Schüler gestalten und in Gebrauch nehmen
 - Das Zusammenspiel zwischen freien (Selbst)Tests und echten Prüfungen etablieren
 - Feedbackkultur zwischen Lehrern, Schulleitung sowie Schülern und Schülerinnen aufbauen
- Zeitgemäße Lernmedien, Unterrichts- und Kommunikationssysteme

Umfassende digitale (Medien)Kompetenz durch ein eigenes Fach „Medien- und Sozialkunde“ aufbauen und in der Schule mit entsprechender Technik (Smartphone, Tablet) unmittelbar anwenden, damit Schüler und Schülerinnen lernen: sich aus dem schier unerschöpflichen und öffentlich zugänglichen Wissensfundus im Internet das für sie Wichtige herauszuziehen; sozialer, also verantwortungsvoller Umgang mit sozialen Medien; seriöse Informationen von Fake News unterscheiden (Klaus Ott in SZ, Nr.36, 2017)
- Evaluationssysteme /-institutionen
 - Evaluation als Entwicklungsimpuls und Energieschub nutzen
- Gesunde Schule
 - Stressprophylaxe für Lehrer und Lehrerinnen sowie Schüler und Schülerinnen
 - Bewegungskonzept
 - gesundes Ernährungskonzept in der Schule durchsetzen
- Netzwerke aufbauen und pflegen
 - innerhalb des Lehrerkollegiums
 - mit anderen aktiven Schulen

Was steht guten Absichten und geplanten Veränderungen generell im Weg?

- mentales Modell von Führung: „Die Verantwortung liegt oben“
- „gelerntes“ Gefühl der eigenen Ohnmacht
- Denken im eigenen isolierten Fach- und Funktionssilo
- persönliche Bequemlichkeit / Komfortzone
- wenig ausgeprägte Konfliktbereitschaft

Fazit

Führen kann in diesen Zeiten permanenter Veränderungen nicht darin bestehen, alles besser zu wissen und alles im Griff zu haben. Im Grunde geht es um vier Aspekte:

Erstens, wir müssen uns darüber klar werden, dass niemand die Zukunft kennt und wir immer mit Überraschungen rechnen müssen.

Zweitens, wir sollten den von Veränderungen Betroffenen helfen, den relevanten Kontext zu verstehen, der die Veränderung notwendig macht, damit sie den Sinn darin erkennen.

Drittens, auch bei Widersprüchen, Unsicherheit und Zweifeln sollten wir Entscheidungen treffen, um aus dem praktischen Handeln zu lernen – und durch eigene Zuversicht die Betroffenen ermutigen, den Weg mitzugehen.

Viertens, wir sollten insgesamt einen langen Atem für Nachhaltigkeit vorhalten. Denn Veränderungen sind immer Zumutungen und werden nie zur Selbstverständlichkeit.

Literaturtipps

Change. Wie Wandel gelingt. Von Klaus Doppler, Campus Verlag 2017.

Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, 13. Aufl., Campus Verlag 2014.