

Führen im Spannungsfeld von Veränderungen

Perspektiven ressourcenorientierter Leitung in lernenden Schulen

Vom produktiven Umgang mit Spannungsfeldern

Sibylle Rahm

Umriss eigenverantwortlicher Schule

Schulentwicklung bedeutet die systematische, gemeinschaftliche Weiterentwicklung von Schule. Sie ist eine Daueraufgabe, die alle Mitglieder einer Bildungseinrichtung betrifft. Schulentwicklung zielt in erster Linie ab auf die Verbesserung des Unterrichts; doch betrifft sie darüber hinaus die Entwicklung der Schule als Ganzes. Sie ist ein gemeinschaftliches Vorhaben, das auf Eigenverantwortung, Demokratisierung, Qualitätsentwicklung, Teilhabegerechtigkeit und individuelle Förderung abzielt (Rahm 2014).

Die Forderung nach autonomer Weiterentwicklung von Bildungseinrichtungen lässt sich in der Geschichte der Schule belegen (Rahm 2005). In den Reformpädagogiken der Wende zum 20. Jahrhundert wird die eigenverantwortliche Bildungseinrichtung als gute Voraussetzung für die Förderung von Entwicklungsprozessen junger Menschen gesehen. Das historische Konstrukt ‚Autonome Schule‘ war ein von Reformierenden und Reformern erkämpfter Gegenentwurf zur staatlichen Regelschule. Die eigenverantwortliche Schule der Gegenwart ist dagegen eine mit neueren organisationstheoretischen Theorien untermauerte Initiative mit großem Entwicklungspotential.

Spannungsfelder der Schulentwicklung

Der Aufbruchsgedanke der historischen Reformbewegung beruhte auf der Erfahrung der reglementierten staatlichen Bildungseinrichtung. Mit der Konsolidierung des staatlichen Schulwesens geriet die öffentliche Schule im 19. Jahrhundert zur verwalteten Einrichtung. Aus bürokratiethoerischer Sicht sind damit Lehrkräfte und Schulleitende als Verwaltungsbeamte (Funktionäre) im hierarchischen System zu betrachten. Sie werden ernannt und sie erfüllen ihre Amtspflichten unter Berücksichtigung geltender Verfügungen und Bestimmungen. Amtshierarchie, Amtskompetenzen und Amtsdizziplin bestimmen in der bürokratiethoerischen Tradition das öffentliche Schulwesen. Die genannten Leitorientierungen sind auch heute Voraussetzung dafür, dass geordnetes, legitimes Handeln im Bildungsbereich möglich ist (Rahm, Schröck 2008).

In neueren organisationstheoretischen Modellen werden Bildungseinrichtungen dagegen als lose gekoppelte Systeme betrachtet (Weick, 1995). Sie erzeugen sich in ihrer Selbstwahrnehmung ständig neu. Ziele der Organisationen müssen kontinuierlich verhandelt werden. Organisationen stellen evolutionäre Systeme dar. Sie sind kreativ und bringen ständig neue Konstellationen hervor. Sie entwickeln sich dabei nicht notwendigerweise zielorientiert. Die Zielorientierung stellt eine nachträgliche Beschreibung der fließenden Vorgänge dar. Dabei werden Regeln identifiziert und eine Ordnung unterlegt. Rationalität des Handelns entsteht somit in der Perspektive des Betrachters. Aufgrund des dynamischen Charakters von Organisationen können lediglich Kontinuitäten in Verhaltensabläufen beschrieben werden. Prozesse müssen ständig neu organisiert werden (Weick, 1995).

Die neueren organisationstheoretischen Sichten, die die Dynamik von Organisationen in den Blick nehmen, spielen in der Schulentwicklung der Gegenwart eine wesentliche Rolle. Die qualitätsorientierte Weiterentwicklung der Bildungsinstitutionen beruht auf dem Modell der lernenden Organisation. Schulleitende werden verstanden als Change Agents mit Systemblick. Sie verstehen es, Schulen gemäß einer gemeinsamen Vision weiterzuentwickeln. Schulentwicklung ist insofern ein offenes Verfahren mit Zielvorgabe. In Evaluationen wird der Prozess der Qualitätsentwicklung dokumentiert (Rahm, Schröck, 2008).

Bürokratische Reglements und die Akzentuierung eigenständiger organisationaler Weiterentwicklung haben beide notwendig Bestand in der Schulentwicklung. Aus den gegensätzlichen Organisationsparadigmen ergeben sich grundlegende Spannungsfelder. Eine Maßnahme zur Bewältigung dieser Spannungsfelder liegt in der Professionalisierung von Lehrkräften, die sich als eigenverantwortliche Mitglieder einer lernenden Organisation begreifen und gleichzeitig ihrem vorgegebenen Bildungsauftrag gerecht werden müssen. Gute Schul-Führung berücksichtigt die Spannungsfelder der Schulentwicklung und ermöglicht Lehrpersonen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit im System.

Empowerment durch School Leadership

Die Bedeutsamkeit einer starken, positiven Schulleitung ist belegt. Empirische Befunde zeigen, dass effektive Schulleitende leistungsorientiert arbeiten, dass sie hohe Erwartungen an die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler hegen, dass sie Ressourcen zur Weiterentwicklung der Institution mobilisieren und dass sie stabile Lernumgebungen und Einhaltung von Disziplin favorisieren (Wissinger 2000). Dabei akzentuieren gute Führungskräfte symbolische Führung, sie haben Sinn für die Inszenierung von Bildungsereignissen (Bonsen 2003). Im Leadership werden differente Prinzipien, nämlich das Management auf der einen Seite und die geistige Führung einer Gemeinschaft auf der anderen Seite zusammengedacht. School Leadership ist eine Entwicklungsaufgabe. Dabei sind Aufgabenbereiche des Managements zu ergänzen, um solche, die zu einer Transformation der Bildungsinstitution führen können.

School Leadership erfordert komplexes Denken (Senge 1996). Es geht um die Entfaltung eines Blicks für das Systemganze. Leadership ist der Versuch, in diffusen und widersprüchlichen Verhältnissen eine Richtung vorzugeben. Gute School Leader nehmen es mit der Ungewissheit pädagogischer Situationen und den Grundspannungen der Schulentwicklung auf. Ungewissheit ist Anlass, in Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen zu treten. School Leadership, verstanden als komplexe Führungsaufgabe, impliziert Management und unterstützt die Entfaltung einer spezifischen Schulkultur. Sie bedeutet die Kunst, einer Organisation einen übergeordneten Sinn zu verleihen (Rahm 2014).

Bei der Entwicklung visionärer Führung spielt das Konzept des Empowerments eine wesentliche Rolle. Empowerment meint die Be-Mächtigung von Menschen im Umgang mit Komplexität. Dabei spielt es keine Rolle, über wie viel Macht eine Person in einer Organisation verfügt. Unwesentlich ist auch, wie viele Erfahrungen ein Mensch im Umgang mit Ungewissheit vorzuweisen hat. Wesentlich ist dagegen die Qualität der Problembewältigung. Empowerment heißt die Entwicklung komplexer Bewältigungsstrategien aus eigener Anstrengung. Es ist ein Konzept, dass die Anlagen und Potentiale von Menschen (und nicht ihre Defizite) in den Mittelpunkt rückt. Jeder Mensch verfügt über Ressourcen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Begabungen, Eigenschaften, Erfahrungen), die entwickelt werden können. Empowerment kann als Prozess, in dem Personen, Gemeinschaften oder Organisationen zunehmend mehr Einfluss auf ihr Leben gewinnen, betrachtet werden (Arnold et al., 2011, 123).

Der Erzeugung von Zusammengehörigkeitsgefühl seitens der Schul-Führung sollte eine Mobilisierung von eigenen individuellen Möglichkeiten vorausgehen. Der Prozess der zunehmenden Einflussnahme auf Bildungsereignisse (wie dies in der eigenständigen Schule praktiziert wird) bedarf eines elaborierten Selbstverständnisses der Führenden. Empowerment kann zu einem hohen Engagement für bessere Bildung führen. Ressourcenorientierte School Leadership bedeutet Stärkung aller Menschen in einer Bildungseinrichtung, die ihre Qualität selbstbestimmt erarbeiten muss. Empowerment der Schulgemeinschaft durch gute Leadership ist ein gemeinschaftlicher Lernprozess, der die Möglichkeit einer kooperativen Bewältigung von Spannungsfeldern der Schulentwicklung eröffnet.

Literatur

Arnold, K.-H., Hascher, T., Messner, R., Niggli, A., Patry, J.-L., Rahm, S. (2011). Empowerment durch Schulpraktika. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Bonsen, M. (2003). Schule, Führung, Organisation. Münster.

Rahm, S. (2014): Schule verändern. Verwicklungen in Entwicklungen. In: Schulverwaltung spezial (5), S. 4-7.

Rahm, S. (2005). Einführung in die Theorie der Schulentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.

Rahm, S., Schröck, N. (2008). Wer steuert die Schule? Zur Rekonstruktion dilemmatischer Ausgangslagen für Schulleitungshandeln in lernenden Schulen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Senge, P. (1996). Die Fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.

Weick, K.E. (1995). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M: Suhrkamp.

Wissinger, J. (2000). Rolle und Aufgaben der Schulleitung bei der Qualitätssicherung und -entwicklung von Schulen. In Zeitschrift für Pädagogik, 46, 6, 851-865.