

## **Führung in Wirtschaft und Schule**

### **Distributed Leadership in teilautonomen geleiteten Schulen**

Prof. em. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs

*Immer wieder hört man Lehrpersonen klagen, mit dem Ausbau der Schulleitungen und mit starken Schulleitungspersonen würden die Hierarchien in Schulen verstärkt, das Machtgehabe von Schulleitenden herbeigeführt und die Freiräume der Lehrerschaft beschnitten. Besonders kritisch werden diese Probleme beim Konzept der teilautonomen Schule (Dubs 2011) beurteilt, wenn die Schulen im Rahmen der Finanzautonomie Kompetenzen erhalten. Diese wird von vielen Lehrpersonen unbedacht mit Ökonomisierung der Schule gleichgesetzt. Als Alternative zu dieser Entwicklung werden basisdemokratisch geführte Schulen gefordert. Von ihnen wird erwartet, dass sie den Einzug wirtschaftlicher Konzepte in die Schulen und ihre Ökonomisierung verhindern. Häufig werden solche Diskussionen durch Ängste in der Lehrerschaft (Verlust der Gestaltungs- und Lehrfreiheit), durch schlechte Beispiele aus der Wirtschaft und der Armee oder durch die angebotenen wirtschaftsnahen Führungskursen für Schulleitungen beeinflusst. Dass solche Argumentationen unsachlich sind und für alle Institutionen mehrheitlich gleiche Erkenntnisse für das Führungsverhalten von Vorgesetzten gelten, wird im Folgenden abgehandelt und zu belegen versucht.*

### **Macht in der Führung**

Von Lehrpersonen oft diskutiert wird die Frage der Macht von Schulleitungspersonen: Haben sie Macht über die Lehrkräfte und steht diese im Widerspruch mit den für Lehrpersonen wichtigen Freiheiten in der Gestaltung von Schule und Unterricht? Jede Institution braucht Führungskräfte, welche dafür sorgen, dass die Institution die Leistungen erbringt, die von ihr erwartet werden. Dies gelingt längerfristig nur, wenn sie Einfluss nehmen können, Entscheidungsrechte haben und bereit sind, Verantwortung zu tragen. Sogar in basisdemokratischen Schulen nehmen mit der Zeit aktive und interessierte Lehrpersonen immer mehr Einfluss und beginnen indirekt zu führen. Oft sind sie aber nicht bereit, Aufgaben und vor allem Verantwortung zu übernehmen. Deshalb sind basisdemokratisch geführte Schulen meistens gescheitert. Die vielen Vorstellungen über die gute Schule führen oft zu unüberbrückbaren Vorstellungen zwischen den Lehrpersonen, sodass keine förderlichen Kompromisse möglich sind. Daher braucht es Schulleitungspersonen als "Chef" oder "Chefin", welche Entscheidungen treffen. Ihre Macht begründet sich zunächst mit der Leistungsverantwortung, mit der sie sicherstellen müssen, dass die Schule ihre Ziele, die politisch oder durch die Bildungsverwaltung vorgegeben sind, erreicht. Nun gibt es leider auch Schulleitende, die nur die Leistungsverantwortung sehen und damit zu machthungrigen Personen werden, welche meistens unbeliebt und wenig erfolgreich sind. Gute Vorgesetzte verstehen es aber, die notwendige Leistungsverantwortung mit einer Humanverantwortung zu kombinieren. Sie bemühen sich auf Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeitenden einzugehen und leiten zu einer guten Zusammenarbeit und so zur gemeinsamen Zielerreichung an. Deshalb darf heute Macht nicht mehr im Sinne von Abgehobenheit, Dominanz, Rechthaberei und Egoismus verstanden werden, sondern im Sinne von "neuer Autorität" (Baumann-Habersack 2016). Damit ist gemeint, dass Führende nicht mehr ausschliesslich dank ihrer Stellung (Amtsautorität) Macht besitzen, sondern neben ihrer Leistungsverantwortung auch Humanverantwortung (personale Macht) ernsthaft und ehrlich wahrnehmen. Damit unterscheiden sich heute die Führung von Schulen und die Führung in der Wirtschaft nicht mehr: Es gibt keine Führung oder "neue Autorität" ohne Macht. Führung ist und bleibt asymmetrisch, d.h. in jeder Institution gibt es Führende und Geführte mit unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten (Weibler & Kuhn 2012).

## Mitwirkung

Seit langem sind die Mitbestimmung (die Mitarbeitenden haben bei wichtigen Themen Mitentscheidungsrechte) und die Mitwirkung (die Mitarbeitenden haben ein Mitwirkungsrecht aber kein Mitbestimmungsrecht) ein umstrittenes Thema in der Politik, in der Wirtschaft und in der Führungslehre. Während in der EU für Unternehmungen gesetzliche Vorschriften über die Mitbestimmung bestehen, fehlen solche in der Schweiz. Wie weit Mitarbeitende bei Entscheidungen mitwirken können, hängt vom Führungskonzept der einzelnen Unternehmung ab. Noch immer gibt es grosse Unterschiede, wobei der Trend in Richtung "Distributed Leadership" (kooperatives Organisations- und Führungssystem mit verteilten Führungsfunktionen) (Bennett, Wise et al. 2003) geht. Mit diesem Modell wird die Ausrichtung der Leitung einer Institution von einer Person auf mehrere Personen, die immer häufiger in Gruppen zusammenarbeiten, angestrebt. Auf streng hierarchische Organisationen wird verzichtet. Sie werden durch flexible Organisationsformen ersetzt. Die Entscheidung bleibt jedoch immer beim Vorgesetzten. Beachtet wird aber, dass die Mitarbeitenden bei der Vorbereitung eines Entscheides angemessen mitwirken. Mit andern Worten werden Delegation und Kooperation in der Wirtschaft immer bedeutsamer. Ähnlich ist die Situation an Schulen. Probleme mit der Distributed Leadership entstehen dort, wo keine klare Organisationsstruktur vorliegt und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen nicht klar geregelt sind. Dies ist häufig dort der Fall, wo Lehrpersonen moderne Führungskonzepte mit der Begründung ablehnen, man wolle die Wirtschaft nicht auf die Schule übertragen. Die Weigerung, Wirtschaft und Schule führungs-mässig aus gleicher Sicht zu sehen, ist aber nur so lange berechtigt, als man die wirtschaftlichen Konzepte unverändert auf die Schule übertragen will. Die Eigenarten der Schule sind zu beachten, ohne dass alle wirtschaftlichen Erkenntnisse verworfen werden. So ist es beispielsweise zwingend, dass die Lehrpersonen in organisatorisch klar umschriebenen Bereichen Mitbestimmungsrechte haben müssen. Ebenfalls muss die Motivation der Lehrerschaft anders gestärkt werden als in der Wirtschaft, wo das Lohn- und Bonussystem einen andern — allerdings entgegen der Volksmeinung weniger starken — Einfluss hat als das starre Lohnsystem im Schulwesen. Aufgrund der neueren Forschungen zum Schulleitungshandeln sind die folgenden Merkmale eines guten Organisationskonzeptes für den Erfolg einer Schule zwingend (Dubs 2015):

- (1) Schulen mit etwa zehn und mehr Lehrkräften müssen eine Organisation nach den Prinzipien der modernen Organisationslehre aufbauen. Dazu sind ein Organigramm (Aufbauorganisation) und ein Funktionendiagramm (Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen) zwingend. Fehlt einer grösseren Schule eine klare Organisation, so kommt es zu Doppelspurigkeiten, Leerläufen und wenig wirksamen Arbeitsprozessen, was die Zufriedenheit der Lehrerschaft und das Klima immer beeinträchtigt.
- (2) Die Organisation muss auf das Prinzip der Distributed Leadership ausgerichtet sein, damit möglichst viele Lehrpersonen Führungsaufgaben wahrnehmen können.
- (3) Im Gegensatz zur Wirtschaft kommt an Schulen der Mitbestimmung der Lehrerschaft bei langfristigen und grundsätzlichen Themen grosse Bedeutung zu. Deshalb ist in einem Funktionendiagramm festzulegen, welche endgültigen Kompetenzen die gesamte Lehrerschaft in wichtigen Bereichen hat (z.B. Leitbild, Schullehrplan, Konzept des Qualitätsmanagements), welche Kompetenzen Projekt- und Arbeitsgruppen (z.B. Informatikgruppe) und welche Kompetenzen einzelnen Lehrpersonen (z.B. Stundenplanmachende) übertragen werden. Delegationen lassen sich in Unternehmungen jedoch leichter verwirklichen als an Schulen, weil in Unternehmungen flexiblere Lohnsysteme bestehen oder mit zusätzlichen Aufgaben Aufstiegsmöglichkeiten verbunden sind. Leider tun sich die Schulen damit schwerer, weil die Arbeitslast der Lehrpersonen im Unterricht immer grösser und die Bereitschaft zur Übernahme von Zusatzaufgaben kleiner wird.

## **Innovationen**

Heutzutage wird die Innovation sowohl für die Wirtschaft als auch für die Schulen immer wichtiger. Unser Wohlstand ist vor allem innovativen Unternehmungen zu verdanken. Die verbreitete Vorstellung Unternehmungen seien immer und ohne Probleme innovativ, während Schulen Neuerungen eher vernachlässigen, ist jedoch falsch. Interessanterweise lassen sich in beiden Bereichen gleiche Verhaltensweise feststellen. Viele Belegschaften und Lehrpersonen tun sich mit Innovationen gleichermassen schwer. Verantwortlich sind dafür Unternehmungsleitungen bzw. Schulleitungen, da ihre Organisationsformen zu unflexibel sind, sie sich zu wenig für Innovationen einsetzen und sich selbst zu wenig weiterbilden. Allerdings lässt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen Schule und Wirtschaft erkennen. In Unternehmung treiben Märkte und die Konkurrenz Neuerungen an, während für Schulen kaum treibende Kräfte erkennbar sind, es sei denn, die Schulleitungspersonen bemühen sich gezielt um Neuerungen. Innovationen vor allem im Unterricht sind notwendig. Sie bringen aber eine weitere belastende Herausforderung für Schulleitungen mit der pädagogischen Führung der Schule (Instructional Leadership).

## **Pädagogische Führung der Schule**

In den letzten Jahren zeigt die Forschung immer deutlicher, dass sich gute Schulen durch eine zielgerichtete, pädagogische Führung auszeichnen (Dubs 2015a). Schulleitende müssen sich der pädagogischen Führung der Lehrpersonen stärker annehmen als bisher, indem sie Anregungen geben und die Lehrpersonen beratend unterstützen. Dieser Leitungsaufgabe stehen allerdings viele Lehrerinnen und Lehrer sehr skeptisch gegenüber, weil sie Einschränkungen in ihrer Lehrfreiheit befürchten. Diese Gefahr besteht, sofern die Schulleitungen diese neue und wichtige Aufgabe nicht mit einer hohen Sensibilität für die Freiräume ihrer Lehrerschaft erfüllen. In dieser Hinsicht ist die Führung einer Schule vor allem aus der Sicht der Humanverantwortung anspruchsvoller als die Führung in der Wirtschaft, obschon auch dort die Unterstützung für Kaderleute und für Innovationsarbeiten grösser werden muss.

## **Folgerungen**

Die immer wieder zu hörende Aussage, es sei zu vermeiden, dass Führungstheorien der Wirtschaft Eingang in die Schulen finden, beruht auf überholten Vorstellungen einer traditionellen Führung in der Wirtschaft und in der Armee. Längst sind die Führungstheorien und deren Umsetzung auch in der Wirtschaft — abgesehen von Einzelfällen — menschengerechter geworden. Damit Lehrpersonen die Bedeutung einer modernen Schulführung besser verstehen, sollten in der Lehrergrundbildung die Grundzüge der Führungslehre für Schulen systematisch vermittelt werden. So erfahren zukünftige Lehrpersonen was eine gute Führung ist und wie Prinzipien der Führung in einer schulgerechten Form ohne Schlagworte und Vorurteile die Gestaltung von Schulen positiv beeinflussen (Dubs 2016a).

## **Literaturverzeichnis**

Baumann-Habersack, F. (2016). Niemand wir für seine Führungsposition respektiert. Interview in Zeit-online vom 11. Januar 2016.

Bennett, N., Wise, C. et al. (2003). Distributed Leadership. A Review of Literature. London: National College of Leadership and Teaching.

Dubs, R. (2011). Die teilautonome Schule. Ein Beitrag zu ihrer Ausgestaltung aus politischer, rechtlicher und schulischer Sicht. Berlin: edition sigma.

Dubs, R. (2015). Internationale Entwicklungen und Forschungen zum Schulleitungshandeln. Studienbrief. Kaiserslautern: Technische Universität.

Dubs, R. (2015a). Die pädagogische Führung einer Schule (Instructional Leadership). Schulleitung und Schulentwicklung. Raabe: Berlin, Reg. C .38.

Dubs, R. (2016). Führung und Moral. In C.G. Buhren & S. Neumann (Hrsg.). Führungsaufgaben der Schulleitung. Baustein für die Personal- und Unterrichtsentwicklung. Weinheim: Beltz, 27 - 38.

Dubs, R. (2016a). Die Vorbereitung auf Führungspraxis in der Lehrerbildung. In M. Heibler, K. Bartel et al. (Hrsg.). Leadership in der Lehrerbildung. Bamberg: University of Bamberg Press, 47 - 69.

Weibler, J. & Kuhn, T. (2012). Führungsethik in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.