

# «Die Schulleitungsrolle gestalten im Spannungsfeld unvereinbarer Ansprüche»

Vortrag von Egon Fischer am Forum starke Volksschulen Schwyz vom 29. März 2017

## 1. Teil: Mit Rollen reflektiert und professionell umgehen

### Einleitung:

Es ist eine anregende Aufgabe, an dieser Stelle ein Referat halten zu dürfen. Bei verschiedenen Kontakten wurde mir in den letzten zwei Monaten bewusst, dass Erwartungen an diesen Moment bestehen. Ich könnte doch etwas dazu sagen, wie sich die verschiedenen Akteure im Bildungssystem des Kantons Schwyz verhalten sollten. Wo deren Aufgaben und Grenzen liegen würden. Wie "es nun richtig sei". Das steht mir wohl nicht zu – jedoch muss ich mit verschiedenen Erwartungen von Partnern umgehen, die mir gleichermassen wichtig sind. Ich nehme die Situation deshalb als Exempel für eine Vorgehensweise, die ich auch den angehenden Schulleitenden in der Ausbildung nahe lege:

### 2 FOLIEN ROLLEN

Ich rate jeweils, mit Rollen bewusst umzugehen und das Bündel von Verhaltenserwartungen, das von den Rollensendern am mich gerichtet wird, zu abstrahieren.

### FOLIE ROLLENDISTANZ

Ich stehe hier als Angestellter der PH Schwyz, der einen Schulleitungslehrgang verantworten darf. Zusätzlich berichte ich aus Erfahrungen als Berater und Weiterbildner. Ich bin mir also bewusst, dass diese Herausforderung im engeren Sinne nicht mir als Person gilt, sondern meiner Funktion, hier und heute zu reden. Ich pflege Rollendistanz, um mich persönlich zu entlasten und einen klaren Kopf zu behalten.

Analysieren wir die Rollen und ihre Konflikte, innerhalb der Rolle und zwischen den Rollen. Bei der Rollen-Analyse spielen sich Intra- und Inter-Rollenkonflikte ab:

### FOLIE INTRA-ROLLENKONFLIKT

Mein aktueller Intra-Rollenkonflikt ist: Ich leiste gerne dem Bildungssystem des Kantons Schwyz einen Dienst zum guten Funktionieren. Ich verstehe Schulleitungen, die an der Nahtstelle zum Kanton und zum Schulträger Wünsche äussern. Und ich verstehe die Steuerungsansprüche aus Politik und Verwaltung, die den erstarkten Schulleitungen einen ordentlichen Platz im System geben möchten. Sie alle haben Erwartungen an mich in meiner heutigen Rolle. Diese werden sich naturgemäss nur beschränkt decken. Ich kann nicht immer allen gleichermassen gerecht werden.

### FOLIE INTER-ROLLENKONFLIKT

Ein Beispiel für einen Inter-Rollenkonflikt: Als Berater und Coach weiss ich, dass die Lösungen am tragfähigsten sind, die der Klient im Gespräch selber findet. Als Weiterbildner würde ich gerne sagen, wie es gehen soll. Und der Klient hat ein gewisses Recht, dass ich ihm meine beiden Ressourcen zur Verfügung stelle – Rollengestaltung ist angesagt!

#### FOLIE ROLLE GESTALTEN

Ich versuche, meine Rolle bewusst, reflektiert, vielleicht auch theoriegestützt zu gestalten. Die soziologische Rollentheorie versucht zu beantworten, wie Menschen den Ansprüchen der Gesellschaft, den Anforderungen von Organisationen oder Systemen gerecht werden, in denen sie tätig sind. Sie befasst sich damit, wie Menschen diese Anpassungsprozesse meistern. Wie meistere ich dies denn gerade? Ich versuche die verschiedenen Erwartungen an meine gegenwärtige Rolle im Bewusstsein stehen zu lassen um anschlussfähig in der Diskussion zu bleiben. Gleichzeitig orientiere ich mich aber an Theorien und an Erfahrungen, von denen ich überzeugt bin, dass sie in diesem Thema Relevanz besitzen. Und ich nehme in Kauf, nicht alle Zuhörerinnen und Zuhörer nur glücklich zu machen: Ich werde anhand zweier Thesen meine Ausführungen darlegen – zuerst zu systemischen Veränderungen seit der Einführung der Schulleitungen und anschliessend zur Führung durch die Schulleitungen im Kerngeschäft von Schulen.

#### FOLIE LEITSÄTZE AUS DEM BERUFSLEITBILD SCHULLEITUNG VSLCH

Die sechs Leitsätze wurden in dieser Form 2015 in Kraft gesetzt. Sie beschreiben vernünftig die Funktion der Schulleitung als Führungsperson in Schulen mit Verantwortung für die Schulqualität. Interessant scheint mir, dass dies 2015 noch so deutlich gesagt werden muss, inhaltlich spricht doch die Fachwelt seit vielen Jahren genau davon. Man könnte dies als Bestätigung sehen für eine erste These, die ich diesem Teil meines Referats voranstellen möchte.

#### FOLIE THESE 1

- 1. Die Einführung der Schulleitungen ist in der Tiefenstruktur des Systems noch nicht abgeschlossen.*

Nun müsste man – um es wissenschaftlich korrekt zu handhaben – einige Begriffe klären, zum Beispiel das erwähnte System und seine Grenzen beschreiben, ebenso den Begriff "Tiefenstruktur". Ich möchte darauf verzichten und lieber mit erlebten Beispielen argumentieren, um annäherungsweise deutlich zu machen, was gemeint ist:

Ich habe vor bald 20 Jahren Schulen erlebt, die via Steuergruppe die Schulleitung ermächtigt haben, Schulleitung zu sein. Schulleitungen, die sich beim Kollegium die Genehmigung holen mussten, zu führen. Diese Zeiten sind vorbei. Schulleitungen haben sich als neuer Berufsstand etabliert, und sie haben bereits mehr Einflussmöglichkeiten als es beispielsweise in Deutschland der Fall ist, wo die Lehrpersonen oft noch den Beamtenstatus geniessen und vom Ministerium den Schulen zugeteilt werden. Ich arbeite mit solchen Schulleitungen – sie staunen und beneiden ihre Schweizer Kolleginnen und Kollegen um deren Befugnisse in der Personalführung. Ich erlebe Jung-Lehrpersonen, die mit Selbstverständlichkeit die

geleitete Schule und ihre Führungspersonen akzeptieren. An der Oberfläche ist die Einführung der Schulleitungen gelungen.

Nun zur Tiefenstruktur: Lassen Sie es mich anhand von zwei Beispielen schildern, die ich als Berater beobachten durfte:

Eine Lehrperson ist seit Jahren angeschlagen, sie hat ein Alkoholproblem und verhält sich der Klasse gegenüber ausfällig. Jeder im Haus weiss es. Die neue Schulleitung wird aktiv, und nach einer korrekten Verfahrensweise mit Zielvereinbarungen und Unterstützung kommt es schliesslich doch zur Kündigung. Interessant ist das Verhalten des Kollegiums: Während der Unterstützungsphase zeigte es sich dankbar, dass nun endlich etwas in Gang gerät. Sobald nun doch die Kündigung ausgesprochen werden muss, ändert sich das Verhalten des Kollegiums schlagartig. Es solidarisiert sich, man sammelt Unterschriften, fast alle unterschreiben, die Situation kippt in "Wir da unten gegen die da oben, man weiss ja nie, wer der Nächste ist."

Ein zweites Beispiel, gerade erst erlebt: Im Leitbildprozess einer sozialpädagogischen Institution poppt im System immer wieder die Ansicht auf, ein Leitbild müsse weitestgehend und letztinstanzlich vom Kollegium der Lehrpersonen und Sozialpädagoginnen beschlossen werden. Dass sich die Institutionsleitung ein Einspracherecht vorbehält und dass der Stiftungsrat das Leitbild genehmigen muss, ist wenig bewusst und wird als kulturfremd erlebt. Ähnliche Sichtweisen sind uns aus Schulen bekannt.

Meine Erklärung ist, dass Systeme – wie Kinder auch – in Zyklen lernen. In der Tiefenstruktur des Bewusstseins sind die neuen Hierarchien noch nicht so verankert, wie man glauben möchte. Machteingriffe der Hierarchie decken gleichsam als Nagelprobe auf, wie weit man im Lernprozess angelangt ist, und das System macht eine erneute Lernschleufe.

Damit lassen sich auch zwei weitere Beobachtungen erklären:

- Erstens: Bildungsverwaltungen und Schulleitungen vertreten nicht immer dieselben Ansichten und Erwartungen an die Rollengestaltung des Gegenübers. Deshalb auch sind wir heute mit diesem Thema zusammengekommen.
- Und zweitens: Im System ist die Rolle einer weiteren Instanz in Bewegung geraten. Ich meine die Schulräte, Schulbehörden, Schulpflegen, Schulkommissionen – je nach Kanton. Erste Kantone lassen bereits zu, dass man diese Organe abschafft: Die Stadt St. Gallen hat es schon vor etlichen Jahren getan, es ist in Bern und Luzern möglich, im Aargau, in Zürich im Entwurf des neuen Gemeindegesetzes ebenso, und weitere werden folgen. Als Schulevaluator in Ausserrhoden und Berater in verschiedenen Kantonen erlebe ich gelegentlich Behörden, die zunehmend unsicher ihre Rolle neben Schulleitungen suchen, die sich wirkungsvoll professionalisiert haben.

Ich bin mir sicher, dass sich ein neues Gleichgewicht der Kräfte noch nicht in der Tiefenstruktur stabilisiert hat. Neben dem gut funktionierenden Tagesgeschäft

vergisst man dies manchmal und ist erstaunt, wenn sich Unerwartetes ereignet, das man lange schon überwunden glaubte.

Erinnern wir uns an meine einleitenden Bemerkungen zum Thema Rolle. Nehmen wir also zuerst Rollendistanz ein zu unserem eigenen Schutz und gestehen einander zu, dass alle in ihrer Rolle genauso ihr Bestes tun, wie man es selber auch tut.

#### FOLIE ROLLENDISTANZ

Es ist eine schöne Tradition in vielen Milizbehörden der Schweiz, dass man an der Sitzung erbittert streiten und nachher ein Bier trinken kann miteinander. "Du bist OK, aber aufgrund unserer Rollen sind wir uns nicht einig." "Die Probleme, mit denen ich mich auseinandersetzen habe, gelten nicht meiner Person, sondern der Rolle, die ich im System inne habe und der Art, wie ich sie gestalte."

#### FOLIE ROLLENKONFLIKTE WAHRNEHMEN

Analysieren wir zweitens die Rollenkonflikte und versuchen zu verstehen, was die Funktion der verschiedenen Ansichten im System ist. Hier kann theoriegestütztes Handeln hilfreich sein: Was geht im System vor? Welches ist die Vorgeschichte? Was weiss man über derartige Zusammenhänge? Als Beispiel ein Intra-Rollenkonflikt zur Schulleitungsrolle: Wir alle wollen die Schulleitungen stärken, damit sie wirkungsvoll Personalführung wahrnehmen und Qualität verantworten können. Wie aber gliedern wir die erstärkten Schulleitungen im Bildungssystem ein, so dass der berechnete Führungsanspruch von Politik und Verwaltung gewahrt bleibt? Stärkung und Profilierung versus Eingliederung innerhalb derselben Rolle "Schulleitung". Welche Vorgehensweisen sind da dienlich und hinderlich? Und wie gestalten wir die Nahtstelle zum Schulträger, die uns in Zukunft bestimmt noch beschäftigen wird?

#### FOLIE VERÄNDERUNGSMODELL LEWIN

Das System ist in Bewegung geraten. Nach Lewin ist es am Auftauen. Dann erst ist Veränderung nötig, um anschliessend wieder eingefroren zu werden - in einem neuen stabilen Zustand. Mir persönlich gefallen diese Frostzustände nicht. Und in der Organisationsentwicklung wird gegenwärtig diskutiert, ob es heute überhaupt noch stabile und planbare Zustände gibt oder ob wir in Zukunft vermehrt mit permanentem Veränderungsmanagement leben müssen. Effectuation beschäftigt sich als faszinierender Ansatz damit, Wandel zu gestalten angesichts kaum mehr planbarer Gegebenheiten. Es gilt also drittens, die Rollen zu gestalten: Gestalten wir die neuen Nahtstellen, durch Kommunizieren und Verhandeln. Hier und heute und in Zukunft. Dabei ist das Harvard Prinzip nützlich:

#### FOLIE HARVARD PRINZIP

Beim Harvard Prinzip geht es unter anderem darum, Bedürfnisse offen zu legen anstatt Forderungen an die anderen zu stellen. Das ermöglicht im besten Fall Kompromisse ohne Gesichtsverlust. Von professionellen Konfliktmanagern, die im Hintergrund an politischen Verhandlungen mitwirken (solche gibt es tatsächlich) erfahren wir, dass die schwierigste Herausforderung oftmals ist, Kontrahenten unbeschadet aus der Verhandlung hinauszubringen, damit sie bei ihrem Heimpublikum in Ansehen bleiben.

Verzichten wir darauf, es allen recht machen zu wollen. Verhandeln wir stattdessen!  
Zum Beispiel mit dem Rollenverhandeln nach Harrison:

#### FOLIE ROLLENVERHANDELN HARRISON

Ich könnte mir vorstellen, dass Ihnen ähnlich geführte Gespräche – sei es das Harvard Prinzip oder das Rollenverhandeln nach Harrison – nützlich sein können. Gehen wir dabei davon aus, dass wir alle im Bildungssystem des Kantons Schwyz Teil eines langen Lernprozesses sind, der noch einige Zeit benötigt und der noch neue Fragestellungen erfahren kann.

#### FOLIE: ROLLENÜBERNAHME

Ich möchte also ermuntern, guten Mutes Rollen zu verhandeln, um so mit der Unvereinbarkeit von Ansprüchen umzugehen. Im Bewusstsein, dass dies normal ist und dass dieser Prozess im Bildungssystem noch eine ganze Weile nicht abgeschlossen sein wird.

#### FOLIE: ROLLENÜBERNAHME KONKRET

Schulleitungen stehen im Spannungsfeld vieler Ansprüche und müssen oft unter hohem Druck schnell agieren können. Dabei spielen Interessen von Rollensendern und Anspruchsgruppen eine Rolle, aber auch Sachzwänge und nicht zuletzt die Interessen des neu geschaffenen Berufsstands und des eigenen Verständnisses von Professionalität.

Die Bildungsverwaltung hingegen ist oft ausführendes Organ der Politik. Sie kann nur beschränkt "von unten" steuern. Das wird in Schulen oft vergessen. Viele Lehrpersonen unterscheiden wenig zwischen Kantonsparlament und Bildungsverwaltung. Man spricht einfach "vom Kanton". Auch die Verwaltung ist Sachzwängen unterworfen, und darüber hinaus versteht sie sich zu Recht als Hüterin einer staatlichen Ordnung, die seit langer Zeit gut funktioniert.

#### FOLIE DIE ROLLE IST ...

Man weiss, dass in komplexen Systemen – und das Bildungssystem ist ohne Zweifel ein solches – diese Absprachen zur Rollengestaltung nicht abschliessend vorgenommen werden können. In der Literatur ist man sich einig, dass eine ständige Klärung "on the job" dauernd nötig ist. Die Rolle ist – um mit Steiger und Lippmann zu sprechen "kein von Organisationsfachleuten vorgefertigter Papiertiger, sondern ein lebendiges, durch die Rollenträger mitgestaltetes Phänomen."

#### FOLIE INTERPRETIEREN UND VERHANDELN

Das heisst: Das Berufsleitbild ist zu interpretieren, aus der Sicht der verschiedenen Akteure im System. Die Ergebnisse können verglichen, diskutiert und abgeglichen werden. Und man ist nie fertig damit.

Lassen Sie uns zum Abschluss des ersten Teils und auch aus Gründen der Rhythmisierung kurz innehalten: Meine These hiess:

#### FOLIE THESE 1

1. *Die Einführung der Schulleitungen ist in der Tiefenstruktur des Systems noch nicht abgeschlossen.*

Ich lade Sie ein, in einer Murmelgruppe – mit Nachbarinnen und Nachbarn in selbstorganisierter Weise – kurz auszutauschen über diese These. Dafür habe ich rund 5 Minuten berechnet. Anschliessend bitte ich Sie um kurze Stellungnahmen.

FOLIE MURMELGRUPPEN UND «FREIE ÄUSSERUNGEN»

## 2. Teil: Die Unterrichtsentwicklung führen?

Ich leite nun über zum zweiten Teil. Zur Führung durch die Schulleitenden im Kerngeschäft von Schulen. Lassen Sie uns dazu nochmals das Berufsleitbild der Schulleitenden vergegenwärtigen. Ich habe die Leitsätze den Handlungsfeldern von Schulleitungen nach Huber gegenübergestellt:

FOLIE HANDLUNGSFELDER VON SCHULLEITUNGEN NACH HUBER

FOLIEN LEITSÄTZE 1-6

Sie erkennen die Übereinstimmungen in den meisten Handlungsfeldern. Die Personalführung ist in den Leitsätzen nicht explizit erwähnt. Da sie aber im gesetzlichen Auftrag in allen Kantonen mit Schulleitungen verankert ist, kann man davon ausgehen, dass der VSLCH sie mitgedacht hat.

Die Unterrichtsentwicklung fehlt in den Leitsätzen des VSLCH. Eine Einflussnahme der Schulleitung auf den Unterricht erwähnen die Leitsätze nur implizit, im ersten Leitsatz zum Qualitätsmanagement. Man kann das so zuordnen, und es lässt sich kaum unterstellen, der VSLCH habe dem Unterricht zu wenig Beachtung geschenkt.

Dennoch regt mich diese Feststellung an, und eigene Beobachtungen bestärken mich darin: Ich möchte im zweiten Teil Gedanken zur Führung der Unterrichtsentwicklung durch die Schulleitung mit Ihnen teilen:

Eine gute Führung wird grundsätzlich kontext- und systemabhängig wahrgenommen.

FOLIEN TYPOLOGIEN VON SCHULEN: 3 ACHSEN

Brägger und Posse beschreiben 8 Typen von Schulen, die ganz unterschiedlich funktionieren. Sie charakterisieren diese mit 3 Parametern. Schauen wir uns nun die 8 Typen von Schulen an:

FOLIEN TYPOLOGIEN VON SCHULEN: 1-8

Es ist von hoher Bedeutung, dass die Schulleitung sensibel die Gegebenheiten im System wahrnimmt und stetig mit unterschiedlichsten Interventionen an vielen verschiedenen Stellen im System passend eingreift.

«Passend» heisst bezogen auf den Unterricht: Fachkundig und den Lehrpersonen gegenüber anschlussfähig! Wie soll die Schulleitung führen, damit die Unterrichtsentwicklung gelingt?

Auch in diesem zweiten Teil möchte ich eine These formulieren:

- 2. Eine wirkungsvolle Unterrichtsentwicklung gelingt, wenn die Schulleitung diese zur Chefsache erklärt und sich in Unterrichtsfragen kompetent engagiert.*

Möglicherweise denken Sie nun: "Die Schulleitung hat in Führungsfragen kompetent zu sein. Sie hat dafür zu sorgen, dass die professionelle Entwicklung der Lehrpersonen überhaupt stattfindet. Führen heisst auch delegieren!" Wenn Sie so denken, haben Sie nicht unrecht.

Aber was geschieht, wenn Lehrpersonen Sätze äussern wie diese:

## FOLIE OFT GEHÖRT:

*«Kooperatives Lernen? Das sind Gruppenarbeiten, die mache ich schon längst!»*

*«Bevor ich anspruchsvolle Unterrichtsformen anwende, muss ich zuerst bei den Sozialkompetenzen investieren!»*

*«Kompetenzorientierung? Alter Wein in neuen Schläuchen!»*

*«Lernziele gebe ich bekannt: Die Schülerinnen und Schüler wissen genau, was sie zu arbeiten haben!»*

*«Fragend-erarbeitender Unterricht ist immer noch die effizienteste Unterrichtsmethode!»*

*«Das machen wir alles schon / das weiss ich bereits / das ist nichts Neues!»*

*«Neuer Lehrplan? Die alten Lernziele, neu geordnet!»*

Es geschieht meist - nichts. Viele Lehrerkolleginnen und -kollegen lassen einander gewähren, wirksamer Widerspruch oder fundierte professionelle Auseinandersetzung finden nicht unbedingt statt. Das mag ein Grund dafür sein, dass in vielen Kollegien so unterschiedliche professionelle Kulturen nebeneinander existieren. Ich treffe dabei auch oftmals subjektive Theorien an, die einer genaueren Betrachtung oder einer empirischen Untersuchung nicht standhalten würden.

Schulen gelten in der Organisationsentwicklung als Expertenorganisationen. Dies in Abgrenzung zu Produkt- oder Dienstleistungsorganisationen. Ein besonderes Kennzeichen von Expertenorganisationen ist die geringe Planbarkeit im Kerngeschäft, verbunden mit einem hohen individuellen Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden. Denn man weiss nie, was die Kinder veranstalten, wenn sie morgens um acht zur Schulzimmertür hereinpurzeln. Die Lehrmeinung sagt, in solchen Organisationen müsse die Führung für zwei Dinge sorgen: Für gemeinsame Ziele und für einen professionellen Diskurs im Suchen nach einer besten Praxis. Deshalb:

Mischen Sie sich in die Unterrichtspraxis ein und sorgen Sie für Austausch und professionelles Lernen. Es tut es sonst nämlich niemand nachhaltig wirksam: Mit Autorität ausgestattet, fachkundig, längerfristig verfolgend, notfalls Sanktionen aussprechend. Niemand ausser Sie als Schulleiterinnen und Schulleiter.

- Die Schulische Heilpädagogin kann es in ihrer integrativen Zusammenarbeit nicht. Sie muss ihre anspruchsvolle Rolle mit viel Fingerspitzengefühl gestalten: Am einen Ort geschätzte Teamteachingpartnerin, am anderen Ort eine Bedrohung, weil sie diagnostisch und methodisch mehr drauf hat.
- Die Kollegin im Stufenteam kann es nicht. Sie achtet sorgsam darauf, weiterhin Kollegin zu bleiben und wird den Mythos «Wir sind alle anders, aber gleich gut!» nicht antasten.
- Die Unterrichtsteamleiterin kann es nicht. Sie ist froh, wenn sie insgesamt mit dem Unterrichtsteam die Ziele erreichen kann, die mit der Schulleitung vereinbart sind. Wenn sie anregende Sitzungen leiten und dabei weiterhin Kollegin bleiben kann.



- Der Schulrat kann es nicht. Schulräte gestalten ihre strategische Rolle im Bildungssystem meist korrekt und geschickt, so wie es in unserer Schulgesetzgebung festgelegt ist.
- Der Inspektor als Vertreter des Kantons kann es nicht. Seine Kompetenz und Rolle im System verleihen seine Interventionen zwar viel Gewicht, aber er ist zu weit entfernt vom Alltag um rechtzeitig nachfragen, nachsehen zu können.
- Die Eltern und Erziehungsberechtigten können und dürfen es nicht, die Öffentlichkeit schon gar nicht, die Medien und Politiker am allerwenigsten – wer bleibt im System? Wenn nicht Sie als Schulleitende?

Sorgen Sie dafür, dass Sie als Schulleitung Argumente zur Hand haben, um fundiert antworten zu können. Fundiert heisst in den Augen einer Lehrperson oft: Mit erfolgreicher Alltagserfahrung hinterlegt. Also: Argumentieren Sie fachkundig, indem Sie ...

## 2 FOLIEN: ARGUMENTIEREN SIE ...

*... darauf achten, ob ein Unterricht in erster Linie sorgfältig ausgefüllte Arbeitsblätter zum Ziel hat oder ob er Verarbeitungstiefe schafft.*

*... Beispiele von intelligenten Lernaufgaben nennen und dabei eine Taxonomie von Lernzielen heranziehen, wenn Sie Verarbeitungstiefe vermissen.*

*... unvollständige Lernprozesse erkennen und aufzeigen, wie man halb verstandenes Bulimie-Wissen zu lebensnahen Anwendungen von geübten Ressourcen verwandeln kann.*

*... aufzeigen, wie man präventiv und diskret in der Klassenführung intervenieren kann, um die laufenden Lernprozesse wenig zu stören.*

*... verschiedene Ansätze des Differenzierens erwähnen, die hinausgehen über «Differenzieren nach Schwierigkeitsgrad» oder «Differenzieren mit der Menge der zu lösenden Aufgaben».*

*... argumentieren, wenn eine Software entlang einer Kurve scheinbar gerechte Noten berechnet und dabei nach sozialer Bezugsnorm selektioniert, ohne dass kriteriengestützt geklärt wäre, was man für eine genügende oder gute Note beweisen muss.*

Bei solchen Führungsinterventionen, können Sie sich auf ein prominentes Modell berufen:

### FOLIE KERNPROZESSDENKEN

Die Schule ist für die Kinder und Jugendlichen da, für ihr Lernen und Wachsen. Managementprozesse haben sich daran auszurichten, die Supportprozesse sowieso. Zeigen Sie, dass Ihnen ist das Lernen der Kinder und Jugendlichen weiterhin das Wichtigste ist. Trotz ihrer vielen Pflichten in Administration und Organisation, mit Budget, Terminen, Schulträger und Eltern oder Bildungsverwaltung.

### FOLIE PÄDAGOGISCHE SCHULENTWICKLUNG

Als Schulleitung pädagogische Schulentwicklung zu betreiben heisst nach Rolff: Menschen entwickeln, Systeme entwickeln, Unterricht entwickeln. Pädagogische Schulentwicklung ist ohne Zweifel eine Führungsaufgabe der Schulleitung.

Ein Fallbeispiel zur Führung der Personalentwicklung:

Eine Schule hat über Jahre hinweg zu verschiedenen Themen des Unterrichts Weiterbildungen organisiert. Nach der vierten oder fünften Weiterbildung beschleicht mich als Kursleiter ein diffuses Gefühl. Obwohl ich einen progressiven Aufbau über Jahre hinweg gestalte, beginne ich gefühlt immer wieder fast bei Null. Wenn ich nach den Umsetzungserfahrungen frage, bin ich erstaunt. Mein Impact lässt ganz offensichtlich zu wünschen übrig. Meine internale Kausalattribution regt sich machtvoll: Ich laste dies mir selber als Kursleiter an.

Was mich aufrichtet ist die Tatsache, dass meine Wirkung in anderen Schulen durchaus grösser ist. Warum bin ich dort als Weiterbildner erfolgreicher? Sie ahnen es!

Das erfolgreiche Beispiel eines Praktikers ist oft das stärkste Argument in Schulen. Dafür muss aber erst einmal ein gelingendes Setting geschaffen werden – und das ist eine Führungsaufgabe.

Es ist eine Führungsaufgabe, Lehrpersonen in einen verpflichtenden Austausch über ihre Praxis zu bringen und dabei zu gewährleisten, dass die erwünschten Beispiele gehört und als vorbildhaft erkannt werden.

#### FOLIE ANGEBOT STEUERGRUPPEN

Es ist eine Führungsaufgabe, dafür eine Leitung zu bestellen, die Arbeitsformen von Unterrichtsteams kennt, Sitzungen leiten kann, die Schulleitung mitdenkend unterstützt und sich traut, dies zu tun,

#### FOLIE UMSETZUNGSaufTRAG DER SL

Es ist eine Führungsaufgabe, die Umsetzung gemeinsamer Weiterbildungen einzufordern,

#### FOLIE MAG

Es ist eine Führungsaufgabe, Unterricht kompetent zu beobachten und darüber fundiert zu sprechen. Das erfordert ein hohes Mass an Beobachtungsfähigkeit im Aussen wie auch sich selbst gegenüber sowie Vertrauen in sich und in andere, Offenheit, Kommunikation und ganz viel Mut zur Rückmeldung.

Lehrpersonen entwickeln ihren Unterricht, wenn sie wollen sollen können dürfen.

#### FOLIE: WOLLEN SOLLEN KÖNNEN DÜRFEN

Wollen: Einen Nutzen erkennen

Sollen: Verpflichtet sein

Können: Wissen wie es gehen kann

Dürfen: Freiräume erkennen und nutzen

## FOLIE PÄD.SCHULENTWICKLUNG

Ich bilde Schulleitungen aus, arbeite in der Lehrerinnen-Weiterbildung und evaluiere Schulen in Ausserhoden. Aus dieser Sicht muss Ihnen sagen: Der beste Unterricht, den ich in 11 Jahren Schulevaluation beobachtete, war dort, wo die Schulleitung ...

## FOLIE PÄD.SCHULENTWICKLUNG NACH ROLFF

- Wo die Schulleitung selbstverständlich, mit der natürlichen Autorität ihrer Persönlichkeit ihre Führungsrolle einnimmt. Wohlwollend, unterstützend, nahe am Menschen, mitten im Kollegium, mit einem warmen Herzen, gelassen und humorvoll, aber klar auf Qualität fokussiert und fordernd!
- Wo die Schulleitung sich als engagierte Vollblutpädagogin zeigt: Am Wichtigsten ist immer noch das Lernen der Kinder und Jugendlichen. Glasl würde sagen: Ein Beispiel erfolgreichen Kernprozessdenkens.
- Wo die Schulleitung an Weiterbildungen zur Unterrichtsmethodik vollständig teilnimmt, engagiert im Kollegium mitdiskutiert, sich für Anwendungen im Unterricht interessiert, kritisch mitdenkt, die entscheidenden Fragen stellt, Vorbild bleibt für Lehrpersonen – auch in Unterrichtsfragen. Das verleiht der Schulleitung Akzeptanz und Legitimation – nutzen Sie Ihre methodisch-didaktische Kompetenz als Führungsmittel!
- Wo die Schulleitung in Unterrichtsbesuchen sich traut, kritisch zu hinterfragen. Ins Detail zu gehen. Alternativen vorzuschlagen, wenn sie eine Möglichkeit sieht, wie auf Mikroebene im Unterricht besser hätte differenziert oder aktiviert werden können. Wenn man da mal den Blick geschärft hat, ist es oft ein Leichtes, ein Gespräch zu führen, wo die Lehrperson nachher sagen darf: Das hat mir jetzt doch etwas gebracht, die Schulleiterin hat viel Ahnung von Unterricht.

Was können Sie tun? Ich spreche jetzt die Schulleitungen an: Am aktuellen Thema Kompetenzorientierung könnte das heissen:

## FOLIE KOMPETENZBEGRIFF

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Lehrpersonen den Unterschied zwischen Kompetenzen und Lernzielen kennen. Eine Schülerin beweist Kompetenz, wenn sie eine anspruchsvolle Situation bewältigt, indem sie Ressourcen sinnvoll bündelt, die ihr zur Verfügung stehen. Lassen Sie es mich mit Gardi Hutter illustrieren:

## 2 FOLIEN GARDI HUTTER

Sie leistet all dies. Zweifellos verfügt sie über eine besondere Kompetenz, einen solchen Abend zu gestalten. Dazu greift sie auf Ressourcen zurück: Dinge, die sie weiss, die sie kann und die ihr gegeben sind.

Auf der Ebene dieser Ressourcen könnte man Lernziele formulieren. Und reagieren Sie Sie, wenn Lehrpersonen mit "Lernziele" einfach die Aktivitäten bezeichnen, welche die Schülerinnen und Schüler abzuleisten haben.

## FOLIE BLOOMSCHE TAXONOMIE

Kompetenz im Unterricht zu beweisen ist nur möglich in einer Aufgabekultur, die herausfordernde Leistungen in intelligenten Lernsettings einfordert. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Lehrpersonen wissen, wie dies geht. Dazu eignet sich zum Beispiel die Bloomsche Taxonomie. Es gibt Schulen, wo die Schulleitung von A-Z an einer Weiterbildung teilnimmt. Farbe bekennt als Pädagogin oder Pädagoge. Das sind andere Zeichen als wenn die Schulleitung nach der Begrüssung der Kursleitung für den Rest des Vormittags in ihrem Büro verschwindet. Auch schon erlebt, nicht im Kanton Schwyz!

#### FOLIE UNTERRICHTSTEAMS

Schaffen Sie einen institutionellen Rahmen, wo die Lehrpersonen in professionellen Lern- und Arbeitsgemeinschaften organisiert sind. Sorgen Sie dafür, dass diese eine Leitung haben, die sich traut zu leiten. Dass Ziele für diese Arbeit mit der Schulleitung vereinbart sind, dass man im Kollegium von Erkenntnissen und Erfolgen weiss. Dies sind Gelegenheiten, wo Ihre Lehrpersonen ihren Unterricht reflektieren, ihre Wirkung hinterfragen und erforschen (wie es Hattie anregt), eine beste Praxis suchen, Material tauschen und arbeitsteilig herstellen. Setzen Sie sich mit den Leitungen dieser Unterrichtsteams regelmässig zusammen – vielleicht sind sie die idealen Steuergruppenmitglieder.

#### FOLIE FRAGEND ERARBEITENDER UNTERRICHT

Erkennen Sie im Unterrichtsbesuch, wenn Lernprozesse sich aufs Wiedergeben und Anwenden beschränken, ohne dass höhere taxonomische Stufen zu mehr Verarbeitungstiefe und zu besserer neuronaler Vernetzung führen. Weisen Sie darauf hin, wenn ausschliesslich Ressourcen trainiert und geprüft werden.

#### FOLIE KOMPETENZKÄRTCHEN

Achten Sie darauf, ob die Lernenden früh im Lernzyklus wissen, was sie genau leisten müssen. Nicht erst eine Woche vor der Prüfung. "Show them what success looks like" sagt Hattie dazu. Sehen Sie hier diese Lernzielkärtchen? Da steht in Kindersprache, was eine Schülerin können muss, und sie führt im gelben Balken ihre Selbsteinschätzung nach. So visualisieren und dokumentieren sie ihren Lernfortschritt und freuen sich daran, erfahren Selbstwirksamkeit im Sinne Banduras.

#### FOLIE LERNLANDKARTE

Das geht vom Lernsee zum Wissenspool, und später nimmt die Schülerin die anspruchsvollen Lernziele im Sprungturm in Angriff! Diese Kinder sind frühzeitig im Lernzyklus orientiert, was sie eigentlich können müssen.

#### FOLIE ELTERNGESPRÄCH

Und sie erklären es ihren Eltern – Elterngespräche der anderen Art! Diese Kinder arbeiten um zu können, nicht um Arbeitsblätter abzuleisten und weniger Aufgaben zu haben. Kompetenzorientiert ...

#### FOLIE LERNCOACHING

Hören Sie ihren Lehrpersonen beim Lerngespräch zu. Ist es ein Coaching, das zur Selbsteinsicht des Schülers führt oder eine Zurechtweisung?

## FOLIE CAROL DWECK

Verwenden Ihre Lehrpersonen die geeigneten Fragen und Formulierungen, die nachweislich das Mindset der Lernenden positiv beeinflussen? Wenn Sie daran interessiert sind: Googeln Sie Carol Dweck und suchen Sie auf Youtube. Sie werden faszinierende Forschungsergebnisse finden.

## FOLIE PARTNERFEEDBACK

Finden Sie Anlässe der Selbstbeurteilung und des Partnerfeedbacks im Rahmen der formativen Beurteilung?

## FOLIE PRÜFUNGEN

Und gucken Sie sich Prüfungen an: Konnten die Schülerinnen alle Aufgabentypen üben? Sind die Aufgaben kongruent mit den Lernzielen? Enthalten die Prüfungen auch taxonomisch anspruchsvollere Aufgaben, damit die Lernenden nicht nur Fertigkeiten, sondern auch Kompetenz beweisen können? Und haben Ihre Lehrpersonen sich abgesprochen, welche Kriterien für die Bewertung wie stark benotet werden? Und wie man Noten macht? Ist Ihren Lehrpersonen bewusst, welche Scheingerechtigkeit Notendurchschnitte vortäuschen? Kann sie Bewertungs- und Kompetenzraster verwenden, auch Prozessleistungen bewerten und Portfolios einsetzen.

## FOLIE RATLOS

Sie fragen sich nun als Schulleitende vielleicht, ob ich Ihnen nicht zu viel zumute. Ob nicht andere Verantwortliche im Bildungssystem dies leisten könnten. Schliesslich haben Sie extrem viele anforderungsreiche Aufgaben zu bewältigen. Viele Schulleitende verausgaben sich dabei, und weder in der Wirtschaft noch im Militär kenne ich Vorgesetzte mit derart grossen Führungsspannen. Wenn sich in Ihnen vielleicht etwas regt bei meinen Ausführungen, so habe ich vollstes Verständnis dafür. Meine vielleicht unbequeme Antwort ist: Wer sonst wenn nicht Sie? Wem im Bildungssystem wäre diese Rolle zugewiesen? Meine Beobachtung als Schul- und Unterrichtsentwickler ist: Die anderen trauen sich nicht, sie sind nicht befugt dazu oder sie machen eine schöne Weiterbildung und sind dann wieder weg – ermuntern und einladen reicht nicht aus. Nehmen Sie unterrichtsbezogene Führung wahr!

Es besteht Anlass zur Hoffnung: Hier drin sind viele Akteure im Bildungssystem vertreten. Vielleicht müssten wir gemeinsam darüber nachdenken, wie wir verhindern können, dass Schulleitungen vor lauter Schulführung nicht mehr zur Menschenführung im Kerngeschäft der Schule kommen.

## FOLIE: DAS BESTE ZUM SCHLUSS

Also: Führen Sie und mischen Sie sich ein! Aber: Ziehen Sie sich warm an! Ich danke Ihnen.