

Schulleiter/innen zwischen Don Quijote und Flipperkugel oder Wie können Themen in Prozesse verwandelt werden?

Ein Vortrag über Herausforderungen in der Qualifizierung von Schulleiterinnen
und Schulleitern anlässlich einer Fortbildungsveranstaltung im Auftrag von
Schulmanagement NRW
für Kursleiter/innen im Programm „Schulleitungsqualifizierung (SLQ)“

Robert Erlinghagen

Düsseldorf, 1. Oktober 2010

Anspruch: Pädagogische Führung und Schulmanagement

Pädagogische Führung kennzeichnet den kreativ-gestalterischen Aspekt der Leitungstätigkeit. Gute Führung bindet alle in der Schule arbeitenden Menschen (...) gezielt in den Arbeitsprozess ein und fördert den Teamgeist. (...) Sie sollen **mental und emotional für eine gemeinsame Zukunftsvorstellung von Schule gewonnen werden.** (...) Die Fähigkeit zu pädagogischer Führung baut auf grundlegenden persönlichen und charakterlichen Eigenschaften auf.

Schulmanagement beschreibt den planerischen, analytischen und kommunikativen Aspekt des Leitungshandelns. Gutes Management ist auf die **optimale Gestaltung von Prozessabläufen** in der Schule ausgerichtet. Das komplexe System Schule soll zielgerichtet und ganzheitlich in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu besserer Leistung geführt werden. Dabei geht es im Kern um das Schaffen von **Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Akteure eigenverantwortlich und selbstorganisiert handeln können.** (...)

aus: Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in Nordrhein-Westfalen. Endfassung. Rd.Erl. des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW v. 17. Juni 2008

... und Wirklichkeit: Schulalltag

Sie wollten doch mit den Eltern von K. reden...

Wer organisiert den Kuchen für den Tag der Offenen Tür?

Ist die Vertretung von Frau W. schon geregelt?

Ich müsste endlich mal mit dem Hausmeister über den Keller sprechen...

Wann wird endlich die Telefonanlage repariert?

Haben Sie das Konzept für die Förderpläne fertig?

Morgen, 14.00 h, Dienstbesprechung im Schulamt, Thema Inklusion.

Ist unsere Referendarin fit für die Prüfung?

Wie finanzieren wir unser Ganztagsangebot?

Sollen wir die interne Bewerbung auf die Stufenleiterstelle unterstützen?

Wir wollen die Qualität verbessern...

Wer geht zum regionalen Netzwerktreffen?

Ist die Fortbildung zu den Bildungsstandards Deutsch vorbereitet?

! ?

Ausgangspunkt: Peter Senge's Fünf Disziplinen

Personal Mastery

Mentale Modelle

Systemisches Denken

Teamlernen

Gemeinsame Visionen

Drei Hypothesen

Was macht es oft schwierig, gestalterisch, planerisch, strategisch zu führen?

Zu Teamlernen und Gemeinsamen Visionen

- Eine der größten Herausforderungen für das Führungshandeln an Schulen ist eine weit verbreitete Kultur der Unverbindlichkeit (außerhalb des Klassenraums).

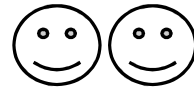
Zu Personal Mastery und Mentalen Modellen

- Schulen leben in besonderem Maße von einer professionellen Gestaltung von Beziehungen. Deshalb müssen wir als Fortbildnerinnen und Fortbildner Angebote zur Gestaltung solcher Beziehungen machen.

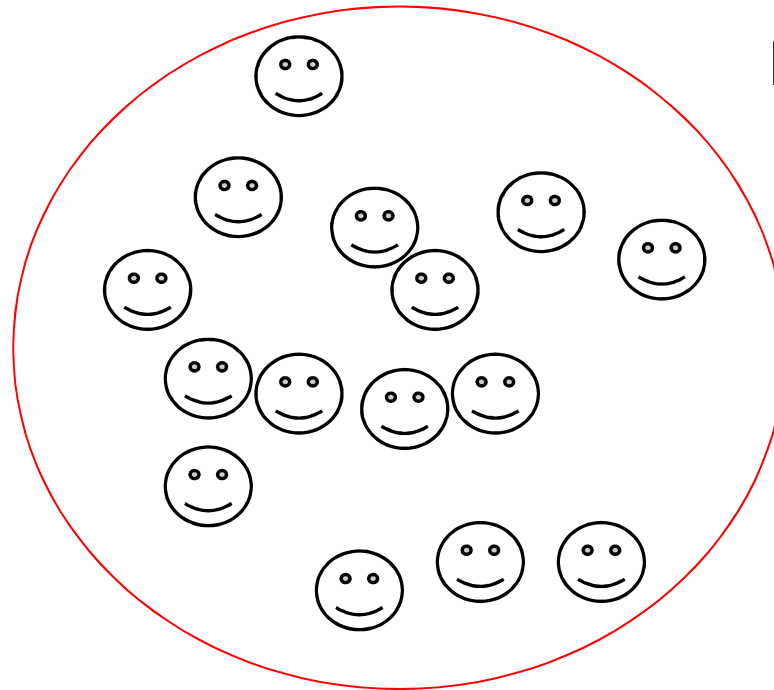
Zum Systemischen Denken

- Schulen bzw. Führungskräfte an Schulen sind es gewohnt zu reagieren, ad hoc Probleme zu lösen und in kurzfristigen Zeiträumen, meist in „Veranstaltungen“ zu denken. Sie sind es weniger gewohnt, vorausschauend strategisch zu planen.

Brennkammerstruktur



Ich/Wir, die Schulleitung



Die, das Kollegium

Nach Cordula Schweers

Und was heißt das für die Schulleiterqualifizierung?

1. **Wir fördern differenzierte Sichtweisen.** Wir finden Heterogenität gut und halten konstruktive Auseinandersetzungen für notwendig, damit Entwicklung stattfindet. Wir fördern Kooperation. Wir widersprechen der These, dass man gut befreundet sein muss, um gut zusammenarbeiten zu können.
2. **Wir entwickeln neben einem Konzept von guter Führung auch ein Konzept von guter Folgschaft.** Denn: Bevor wir führen können, müssen wir lernen zu folgen.
3. **Wir stellen Diagnoseinstrumente zur Verfügung und fördern Strukturbildung:** Teams, Projekte, Delegationen, Aufträge

Drei Hypothesen

Zu Teamlernen und Gemeinsamen Visionen

- Eine der größten Herausforderungen für das Führungshandeln an Schulen ist eine weit verbreitete Kultur der Unverbindlichkeit (außerhalb des Klassenraums).

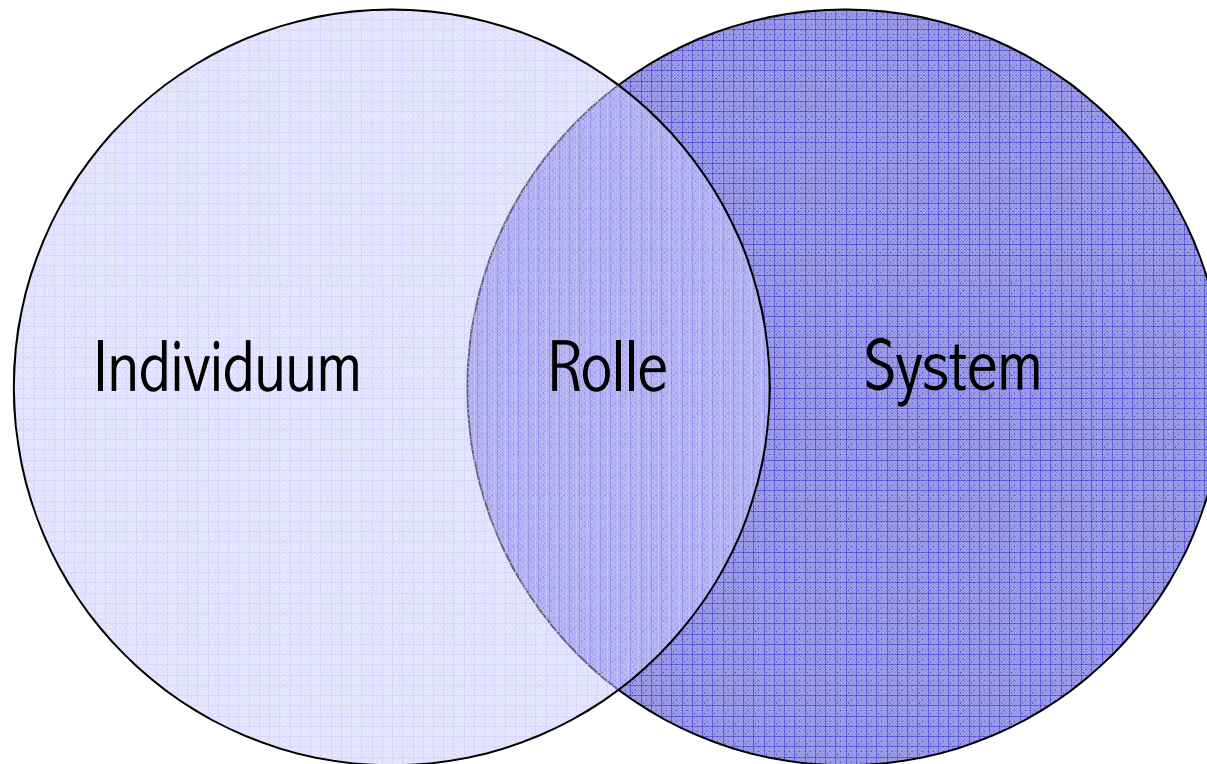
Zu Personal Mastery und Mentalen Modellen

- Schulen leben in besonderem Maße von einer professionellen Gestaltung von Beziehungen. Deshalb müssen wir als Fortbildnerinnen und Fortbildner Angebote zur Gestaltung solcher Beziehungen machen.

Zum Systemischen Denken

- Schulen bzw. Führungskräfte an Schulen sind es gewohnt zu reagieren, ad hoc Probleme zu lösen und in kurzfristigen Zeiträumen, meist in „Veranstaltungen“ zu denken. Sie sind es weniger gewohnt, vorausschauend strategisch zu planen.

Personal Mastery: Rollenanalyse



Personal Mastery: Führungsrolle

1. Die Führungsrolle muss ich einnehmen wollen. Ich werde nicht deshalb Führungskraft, um mich bei allen beliebt zu machen.
2. Zentrale Funktion der Führungsrolle ist die „Grenzkontrolle“ an der Schnittstelle der Gruppe/Organisation als offenes System:
 - sowohl Teilnehmer als auch Beobachter sein
 - sowohl nach Innen wie auch nach Außen blickenFührende gehören dazu – und gehören doch nicht dazu. Das macht den Seitenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft so schwierig.
3. Führende sind eine notwendige Projektionsfläche für Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen der Gruppenmitglieder.

Mentale Modelle: Aussagen von Schulleiter/innen

„Meine Schule ist mein Arbeitsplatz,
und ich bin darin ein Arbeitnehmer.“

„Meine Schule ist ein Zirkus,
und ich bin darin die Direktorin.“

„Meine Schule ist eine große Organisation,
und ich bin darin die Chefin.“

„Meine Schule ist ein Garten,
und ich bin darin die Gärtnerin, die alles wachsen lässt.“

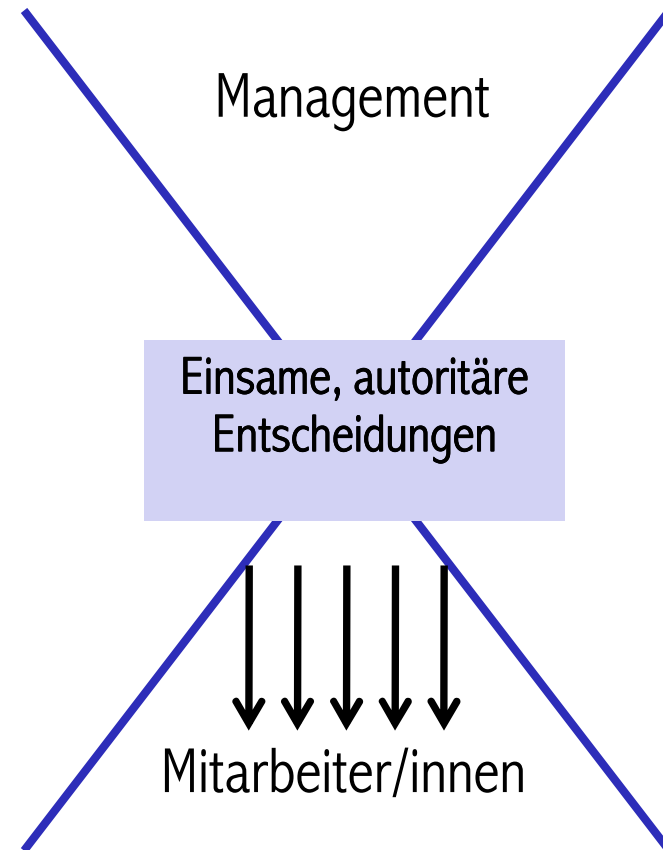
„Meine Schule ist ein Dienstleistungsunternehmen,
und ich bin darin ein interner Dienstleister.“

„Meine Schule ist ein Bauernhof,
und ich bin darin die Gutsherrin.“

Organization in the Mind – Theory X/Y

Theorie X

- Der Mensch hat einen angeborenen Widerwillen gegen die Arbeit und versucht sich zu drücken.
- Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert werden und somit fremdbestimmt ihren Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leisten.
- Der Mensch möchte Verantwortung vermeiden und bevorzugt es daher, von anderen geführt zu werden. Er hat wenig Ehrgeiz und wünscht in erster Linie Sicherheit.

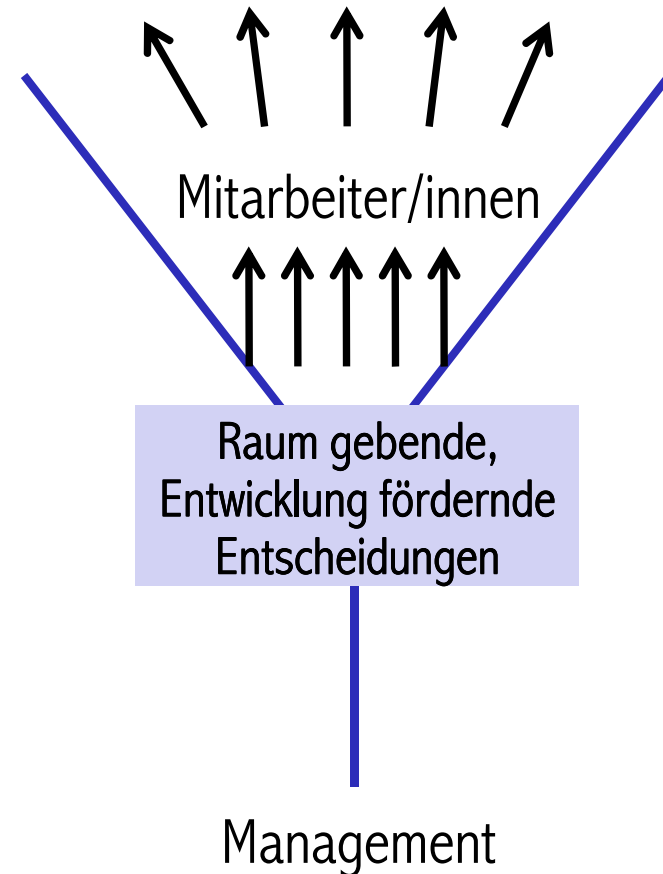


Nach Douglas McGregor

Organization in the Mind – Theory X/Y

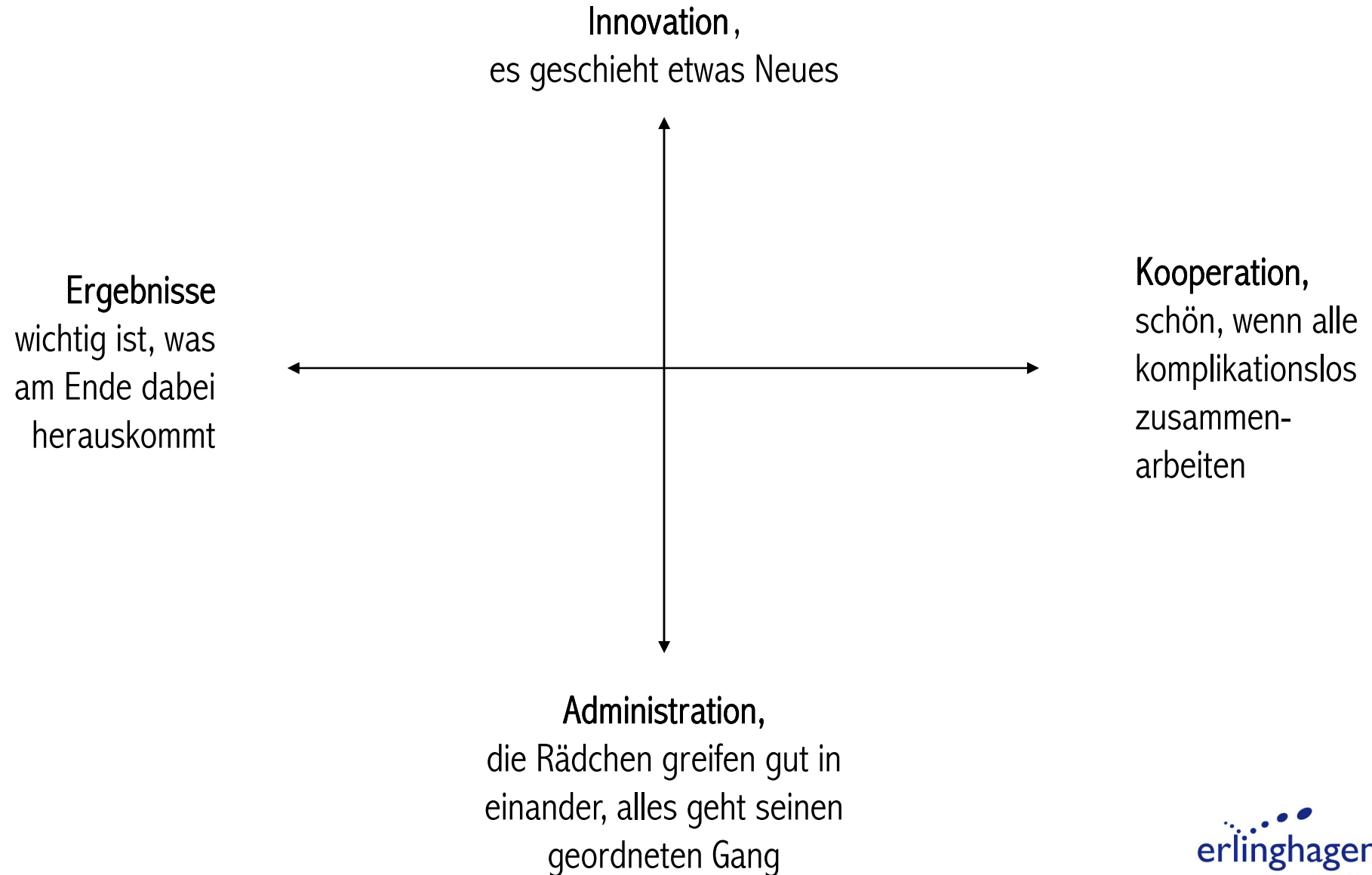
Theorie Y

- Der Mensch sieht in der Arbeit ein wichtiges Feld seiner Selbstverwirklichung.
- Wenn er sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind Kontrollen von außen überflüssig, weil Selbstkontrolle und Eigeninitiative von ihm entwickelt werden.
- Nicht finanzielle Anreize sind für ihn entscheidend, sondern die Befriedigung seiner Ich-Bedürfnisse und seines Strebens nach Selbstverwirklichung.
- Einfallsreichtum, Kreativität und Verantwortungsfreude sind weit verbreitete Eigenschaften, die jedoch in den meisten Organisationen kaum aktiviert werden.



Nach Douglas McGregor

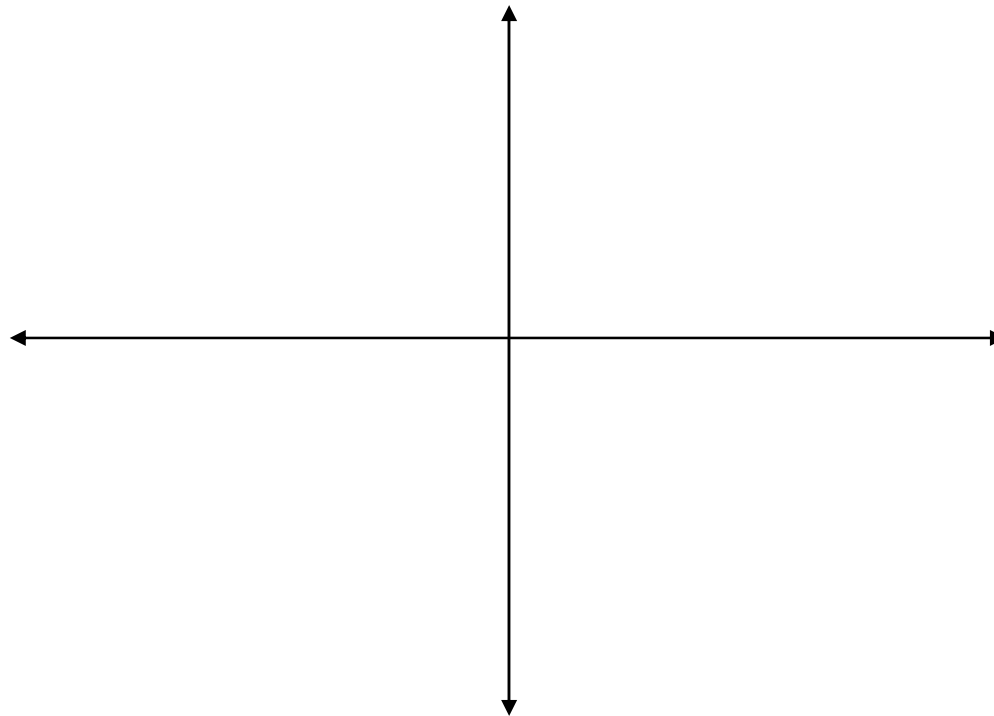
Was motiviert uns?



Und wenn wir es übertreiben...

Innovation → Brandstifter

Ergebnisse →
Einzelkämpfer



Kooperation →
Kaffeetrinker

Administration → Bürokrat

Ein Leadership-Konzept



Und was heißt das für die Schulleiterqualifizierung?

1. **Wir sind Vorbild.** Wir halten Zeiten, Absprachen, Rahmen ein, klären Aufträge, definieren Ziele und stellen unsere ganze Persönlichkeit als Projektionsfläche zur Verfügung. Unser wichtigstes Ziel ist nicht, uns beliebt zu machen, sondern unsere Fortbildungsaufgabe (und Führungsverantwortung) wahrzunehmen.
(Natürlich ist es wichtig, dafür in gutem Kontakt mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu bleiben und ein angenehmes Lernklima zu schaffen.)
2. **Wir blenden mentale Modelle mit ein.** Wir wollen wissen, mit wem und mit welchen Vorstellungen wir es zu tun haben. Wir halten möglichst nichts für „normal“, „selbstverständlich“ oder „logisch“. Wir wissen, dass wir es mit Wirklichkeitskonstruktionen zu tun haben. Wir verfremden. Deshalb lassen wir z.B. persönliche oder Schulentwicklungsziele nicht nur im Ungefähren formulieren. Wir wollen, dass im Kopf Bilder entstehen, die so plastisch sind, dass ein Marsmensch sie verstehen könnte.

Und was heißt das für die Schulleiterqualifizierung?

3. **Wir nutzen das „Hier und Jetzt“.** Wie sich die Fortbildungsteilnehmer/innen in den Fortbildungen zeigen, so werden sie auch an ihrer Schule agieren. Das können wir besprechbar und bearbeitbar machen.
4. **Wir halten Unwissen und Unsicherheit aus – aber wir sind uns unserer dysfunktionalen Muster und blinden Flecken bewusst.** Wir finden es völlig in Ordnung, dass wir nicht alles können; und dass auch Schulleiterinnen und Schulleiter nicht perfekt sein werden. Aber wir fördern Kritikfähigkeit und Beratungsfähigkeit, wir spiegeln und konfrontieren.
5. **Wir unterstützen Schulleiterinnen und Schulleiter dabei, die richtigen Fragen zu stellen, nicht Antworten zu geben.** Woran soll mein Kollegium merken, dass ich meine Führungsverantwortung wahrnehmen? Welche Erwartung an mich will ich erfüllen, welche bewusst nicht? Wo will ich mit meiner Schule hin? Was soll anders sein? Was ist für uns wirklich wichtig?

Drei Hypothesen

Zu Teamlernen und Gemeinsamen Visionen

- Eine der größten Herausforderungen für das Führungshandeln an Schulen ist eine weit verbreitete Kultur der Unverbindlichkeit (außerhalb des Klassenraums).

Zu Personal Mastery und Mentalen Modellen

- Schulen leben in besonderem Maße von einer professionellen Gestaltung von Beziehungen. Deshalb müssen wir als Fortbildnerinnen und Fortbildner Angebote zur Gestaltung solcher Beziehungen machen.

Zum Systemischen Denken

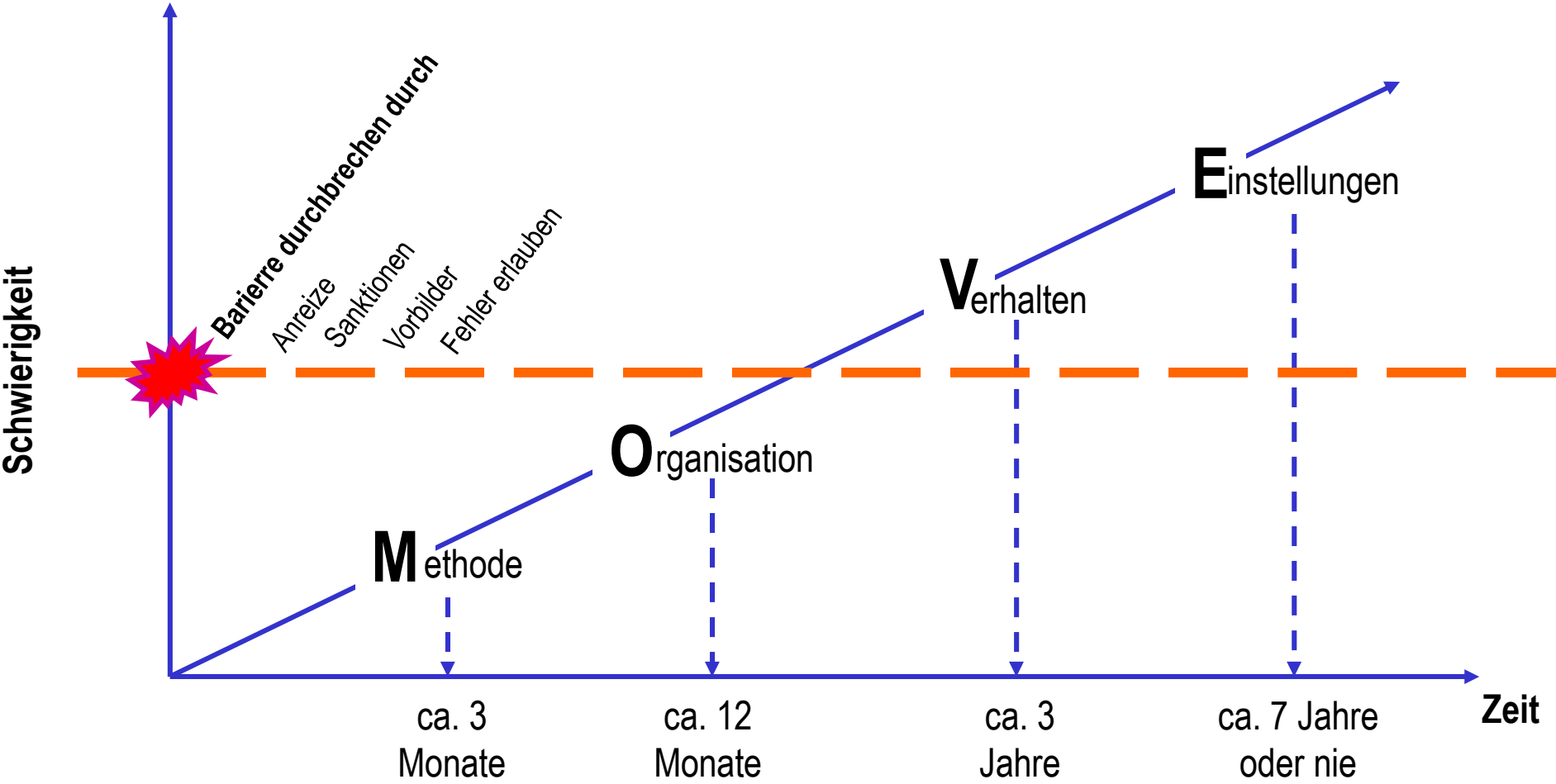
- Schulen bzw. Führungskräfte an Schulen sind es gewohnt zu reagieren, ad hoc Probleme zu lösen und in kurzfristigen Zeiträumen, meist in „Veranstaltungen“ zu denken. Sie sind es weniger gewohnt, vorausschauend strategisch zu planen.

Themen in Prozesse verwandeln

- Themen in Prozesse verwandeln heißt, folgende Fragen zu bearbeiten:
 - Welche individuelle Kompetenzerweiterung ist erforderlich? Bei wem? Wie?
 - Welche gemeinsame Kompetenzerweiterung ist erforderlich? Wie?
 - Welche strukturelle/organisatorische Veränderung ist erforderlich? Wie?

- Themen in Prozesse zu verwandeln erfordert u.a.
 - eine Auswahl und Beschränkung auf Schwerpunkte
 - ein Verständnis für die Psychodynamik von Organisationen und Prozessen
 - eine Jahresplanung
 - differenzierte Arbeits- und Kommunikationsstrukturen (Teams, Teamleiter/innen, Delegationen, Aufträge)
 - Zeit zum analytischen, strategischen, planerischen Denken (Schulleitungsklausuren)
 - Entscheidungen treffen und einhalten, Dinge zu Ende zu bringen, verbindlich sein
 - Betroffene zu Beteiligten machen und: Beteiligte zu Betroffenen machen.

MOVE – Dimensionen von Veränderung



Und was heißt das für die Schulleiterqualifizierung?

1. **Wir sind nicht nur Vermittler von Wissen und Kompetenzen, sondern Begleiter von langfristigen Lernprozessen.** Wir sehen in den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kompetente Kolleginnen und Kollegen, an deren vielfältige Erfahrungen wir anknüpfen wollen. Wir wissen, dass die Dinge Zeit brauchen.
2. **Wir vermitteln ein Management-Modell.** Führung verlangt einen systematischen Blick auf Organisationen: ein Management-Modell als Orientierungsrahmen, das es mir ermöglicht, Prozesse und Ereignisse einzuordnen und ihnen einen Sinn zu geben. (z.B.: Qualitätstableau NRW)
3. **Wir verstehen Ängste und Abwehrmechanismen** (unsere eigenen und die von anderen) **als Bestandteil von individuellen und kollektiven Veränderungsprozessen und geben Raum zu ihrer Bearbeitung.** Wir ermutigen Schulleiter/innen, sich mit den Grenzen ihrer eigenen Veränderungsbereitschaft auseinander zu setzen.
4. **Wir unterstützen Schulleiterinnen und Schulleiter darin, sich auf Steuerungsaufgaben und Führungshandeln zu konzentrieren – und die Dinge nicht alle selbst zu tun:** Wo gehen Schulleiter/innen in die Überverantwortung? Was könnte ebenso gut oder besser von anderen übernommen werden?
5. **Wir strahlen Freude aus, in dem was wir tun.**



Kontakt



erlinghagen consulting & coaching
Stettiner Straße 16
D-57518 Betzdorf
(Postanschrift)

Riehler Straße 23
D-50668 Köln
(Seminarräume)

T: +49 (0) 2741 – 9358810

F: +49 (0) 2741 – 9358815

M: +49 (0) 160 – 99306028

Mail: mail@erlinghagen.org

Internet: www.erlinghagen.org