

Verantwortung übernehmen - Komplexität managen Führen und geführt werden in Schulen

Ein soziotechnisches Seminar (Tavistock-Konferenz)

Zielsetzung

Führung ist an Schulen – und nicht nur dort – ein heikles Thema. Die Rahmenbedingungen für Führung sind an Schulen schon aufgrund des Dienstrechts schwierig, es gibt eine lange Tradition großer Autonomie von Lehrerinnen und Lehrern bei gleichzeitig großen organisatorischen und strukturellen Zwängen. Führung an sich – als Begriff, Konzept, Anspruch – ist alles andere als unumstritten. Eine der größten Schwierigkeiten des Schulalltags ist es, Verantwortungen verbindlich zu regeln und Grenzen zu setzen.

Lehrerinnen und Lehrer, die in ihren Klassen eine ganz spezifische Führungsposition haben, haben gleichzeitig im Kollegium wenig Gelegenheit, andere Formen von Führung zu erproben. Auch auf der zweiten Managementebene sind diese Möglichkeiten sehr begrenzt. Es ist paradox, aber die Bildungseinrichtung Schule als soziales System bietet in aller Regel wenig Gelegenheit, sich mehr als nur theoretisch darauf vorzubereiten, was es bedeutet, ein Kollegium zu führen. Und zugleich gibt es auch wenig Raum zu erproben, wie es ist, auf unterschiedliche Art und Weise geführt zu werden.

In klassischen Führungsseminaren lernen wir meist Verhaltenstechniken, Faustregeln, (Mitarbeiter-) Typologien und ähnliches Handwerkszeug kennen, das uns das Arbeiten in komplexen Systemen erleichtern soll. Was fehlt, ist oft die Erfahrung und die daran anknüpfende Reflexion darüber, wie sich Führung in der Realität auswirkt. Was es praktisch bedeutet, Verantwortung zu übernehmen. Was es konkret heißt, Grenzen zu setzen. Und was im „Hier und Jetzt“ geschieht, wenn wir „in Führung gehen“.

Führung, Verantwortung, die Komplexität sozialer Systeme in diesem Sinne erlebbar zu machen – dies ist der Kern des hier vorgestellten mehrtägigen Seminars. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können erleben und verstehen, was es mit und aus uns und anderen macht, wenn wir Verantwortung übernehmen, delegieren oder ablehnen, wenn wir führen wollen oder uns führen lassen, wenn wir diese oder jene Rolle übernehmen, wenn wir mit anderen ein komplexes System bilden und diese Komplexität managen wollen.

Geschichte

„Erleben – Erfahren – Erinnern“ – Vor mehr als 50 Jahren wurden vom renommierten Tavistock-Institut in London erstmals Veranstaltungen durchgeführt, die den Teilnehmern und Teilnehmerinnen Zugänge zu unbewussten Prozessen in Organisationen verschaffen sollten. Dem lag die Annahme zugrunde, dass durch eine erweiterte Wahrnehmung sozialer und psychodynamischer Prozesse die Arbeit in der eigenen beruflichen Rolle und in der Zusammenarbeit in Organisationen effektiver und befriedigender stattfinden könnte. Dabei war die Auseinandersetzung mit diesen tiefer liegenden Dynamiken neben aller Faszination häufig begleitet von auch beängstigenden und schmerzhaften Einsichten in die eigene Geschichte und die Wirklichkeit des eigenen Verhaltens.

Inzwischen haben sich grundlegende Veränderungen in unserer Welt vollzogen, die auch Auswirkungen auf die berufliche Situation von Lehrerinnen und Lehrern an Schulen haben. Viele dieser Veränderungen haben eine schmerzhaft Seite, die unter dem Aspekt von „Outputorientierung“ und „Change-Konzepten“ häufig versucht wird zu verdrängen. Damit geht diesen Prozessen aber auch ihre schöpferische Möglichkeit verloren. Horizonte erweitern, Gedanken austauschen, Nachdenken überhaupt, gemeinsam arbeiten, Kooperationen eingehen, Neues wagen, Ängste aushalten und nutzen - so heißen die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft. Dabei kommt es auch darauf an, unterschiedliche Erfahrungen, Rollen und Identitäten zu integrieren, sich in unterschiedlichen Kulturen zu bewegen und Integrationsprozesse zu initiieren. Solche Veränderungen und deren aktive Gestaltung gehören zu den wichtigsten Herausforderungen in einer komplexen, vernetzten Welt.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Lehrerinnen und Lehrer, so ist unser Eindruck, legen außerordentlich viel Wert darauf, unmittelbaren Nutzen aus Fortbildungen zu ziehen. Sie stellen in der Regel völlig zu Recht die Frage, was sie an konkreten Instrumenten oder Handwerkzeugen mitnehmen können.

Andererseits steckt darin auch immer die Gefahr, einer verkürzten, fast mechanistischen Sichtweise: Die Instrumente werden möglicherweise eingesetzt, ohne dass auch die Rahmenbedingungen, die Haltung, die Wertvorstellungen oder das Konzept, das den Instrumenten zugrunde liegt, mitbedacht werden. Getrieben von alltäglicher Hektik fehlen systematisch genutzte Phasen der Entschleunigung und Reflexion. Lösungsansätze laufen nicht selten darauf hinaus, dasselbe häufiger oder besser machen zu wollen, anstatt etwas anders zu machen. Anderes, wirklich Neues entsteht aber nur mit Muße.

Inspiration als Motor der eigenen beruflichen Rolle und der Organisation insgesamt bedarf aber einer Einbeziehung der schöpferischen Kräfte des Unbewussten. Das vorliegende Seminar bietet eine Möglichkeit, solche Dynamiken zu verstehen und für die Entwicklung in der eigenen beruflichen Rolle und der Organisationen, in denen wir arbeiten zu nutzen. Es geht darum, tiefere Beziehungen mit anderen einzugehen, um den Erfahrungen von Veränderung und Verbundenheit gemeinsam Raum zu geben und an der beruflichen Zukunft zu arbeiten.

Das Angebot richtet sich an Lehrerinnen und Lehrern, die sich mit den psychodynamischen Prozessen ihrer Organisationen auseinandersetzen, sich auf Führungspositionen vorbereiten oder ihre bisherigen beruflichen Rollen und Erfahrungen reflektieren möchten. Es richtet sich an künftige und heutige Führungskräfte, deren Rollen in Schulen neben Fachkompetenz auch die Fähigkeit erfordern, die Zusammenarbeit von Menschen zu organisieren sowie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse fundiert einzuleiten und unter Berücksichtigung psychodynamischer Faktoren zu gestalten.

Denkbar ist auch eine Erweiterung des Teilnehmerkreises auf Personen aus der Bildungsverwaltung.

Primäraufgabe

Die primäre Aufgabe der Konferenz besteht darin, Verhalten, Ereignisse, Probleme, die mit der Entwicklung und Gestaltung von Rollen und offenen Systemen verbunden sind, zu erleben und zu interpretieren, um daraus zu lernen.

Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich selbst und anderen TeilnehmerInnen erlauben, ihre Erfahrungen in der Konferenz mitzuteilen und auf ihre Bedeutung hin zu untersuchen, um daraus zu lernen.

Rahmen und Ablauf

Die Idee dieser Konferenz basiert auf drei wesentlichen konzeptionellen Orientierungen:

- Psychodynamische Orientierung, d.h. insbesondere die Einbeziehung unbewusster Prozesse in die Vorstellung von Management, Beratung und Veränderungsprozessen in Organisationen
- Systemorientiertes Denken, d.h. ein Verständnis von Organisationen als offenen Systemen und eine Fokussierung des Lernens auf die Interaktions- und Austauschprozesse innerhalb der (Sub)-Systeme der Organisation und deren Wirkungen auf das Gesamtsystem

- Orientierung an einem Konzept des Lernens aus Erfahrung, d.h. an der Einschätzung, dass über psychodynamische Prozesse nicht vorrangig “gelehrt” werden kann, sondern dass Lernen dann am effektivsten ist, wenn es aus der Auseinandersetzung mit unmittelbaren Erfahrungen und deren Exploration und Reflektion erwächst. Wir sind der Überzeugung, dass diese Form des Lernens eine wesentliche und anders kaum erreichbare Erfahrung über Organisationen vermittelt, die besonders für den genannten Teilnehmerkreis von Bedeutung ist.

Das Lernen in dieser Veranstaltung geschieht dabei im Wesentlichen nicht über Vorträge sondern durch ein Lernen aus der Erfahrung im Hier-und-Jetzt der Veranstaltung, in dem sich Vergangenheit und Zukunft überschneiden. Dabei wird mit Methoden gearbeitet, die eine Übertragung auf die eigene (berufliche) Situation jederzeit ermöglichen. Folgende Lernelemente können integriert werden:

- Plenum, Großgruppe
- Große Systeme und Kleine Systeme
- Dialogforum
- Rollenanalyse-/Rollenentwicklungsgruppen
- Coaching-Zone
- Projektentwicklungsgruppen
- SURF-Gruppen (Sensations, Uncanny, Reflections, Feelings)
- Empty Space

Die verschiedenen Veranstaltungen in der Konferenz dienen als Lern- und Erfahrungsfelder mit jeweils vom Management vorgegebenen Rahmenbedingungen (Primäraufgabe, Zeitgrenzen, Ressourcen). Die TeilnehmerInnen können diese Lernfelder in erster Linie durch ihr Mitwirken an der gestellten Aufgabe, also durch die Mitteilung von und Auseinandersetzung mit ihrem eigenen Erleben und dessen Reflexion nutzen. Der Staff der Konferenz in seiner Rolle als Management und Berater bestimmt dabei nicht was, sondern den Rahmen, in dem gelernt werden kann.

Die Dauer der Veranstaltung kann mit dem Auftraggeber gemeinsam festgelegt werden. Minimum ist ein Zeitraum von vier Tagen. Die Teilnehmerzahl ist ebenfalls variabel und kann sich zwischen 25 und 50 Personen bewegen. Abhängig davon gestaltet sich auch die Größe und Zusammensetzung des Staffs.

Seminarleitung und Staff

Solche Veranstaltungen haben auch in Deutschland eine lange Tradition. Diese Tavistock-Konferenz wurde 1979 zum ersten Mal im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität Wuppertal in Zusammenarbeit mit dem Tavistock Institute of Human Relations, London, durchgeführt. Über Jahre hinweg wurde die Tradition in einer Kooperation zwischen der Bergischen Universität Wuppertal und inscape - Institut für Fortbildung, Organisationsberatung, Coaching und Training (Köln) fortgeführt.

Für die Durchführung einer solchen Veranstaltung stehen Ihnen erfahrene Staff-Mitglieder zur Verfügung. Die Funktion des Direktors übernimmt mein Kollege Ullrich Beumer, Geschäftsführer von inscape.

Herr Beumer und ich stehen Ihnen als Ansprechpartner gern zur Verfügung, um – mit Ihnen gemeinsam – ein für Sie passendes, detailliertes Programm auszuarbeiten.