

# Schulleitung im Irrgarten der Widersprüche

Zeitgemässes Schulmanagement für zeitgemässe Schulen

Die Zivilisationsdynamik hinterlässt Spuren – auch in den Schulen. Sie zu steuern und zu führen wird anspruchsvoller. «Wie gehen wir mit der neuen Komplexität um?» Diesem Thema war das internationale Schulleitungssymposium von Anfang September 2009 an der PHZ Zug gewidmet.

● Carl Bossard

Robert Musil prägte für unsere Welt das Wort Wirsal. Das ist auch der Mikrokosmos Schule: vielfältig und vielseitig, was ja immer etwas Labyrinthisches zum Ausdruck bringt. Schule und Unterricht sind ungemein komplex, vernetzt und anspruchsvoll. Wer durchs Zoom-Objektiv das Eigentliche und Wesentliche einer Schule auslotet und die Bildungsprozesse betrachtet, erkennt die Komplexität. Widersprüche und Ungleichzeitigkeiten prägen das Unternehmen Schule und den pädagogischen Alltag.

Die Komplexität nimmt zu. Heraklits *Panta rhei* ist schneller geworden, die Welt hat sich dynamisiert und in raschem Tempo verändert – mit Konsequenzen für Gesellschaft und Schule. Drei Phänomene sind charakteristisch: die Enttraditionalisierung und als Folge davon die Pluralisierung und die Individualisierung mit ihrer Multioptionalität. Die Schule begegnet diesem Zeitgeist und seinen verlockenden Trends. Viele Kräfte drängen in die Schule, die das Wesentliche und Eigentliche bedrängen und oft gar verdrängen. Sie verstärken die zahlreichen pädagogisch-didaktischen Ambivalenzen, denen sich Schulleitungen und Lehrpersonen heute gegenübergestellt sehen.

## Den komplexen Alltag ausloten

Die Frage nach den Erfolgen der Bildung und ihrer Qualität ist darum seit langem Leitlinie pädagogischer Diskussionen. So erstaunt es nicht, dass die Themen Schulqualität, Schulentwicklung und Schulmanagement über 450 Personen aus 40 Ländern und allen Kontinenten nach Zug lockten. Vertreten waren Schulforscherinnen und Schulforscher, Repräsentanten der Schulaufsicht und der Schulverwaltung sowie Experten der Schulpraxis und der Unterstützungssysteme. «Es ist die grösste internationale Fachtagung im deutschsprachigen

Raum zum Thema Führung im schulischen Kontext», betonte Prof. Dr. Stephan Huber, «und orientiert sich an der Tradition der bisherigen Veranstaltungen: das Schulleitungssymposium 2004 in Bamberg, das Internationale Seminar 2004, 2005 und 2006 in Erfurt und das Schulleitungssymposium 2006 in Erfurt.» Auch diesmal gab es Vorträge im Plenum; daneben wechselten Workshops mit Kurzvorträgen und Diskussionsrunden, alles auf Deutsch oder Englisch.

## Komplexität und Führung

Das Zuger Symposium stand unter dem Motto «Zeitgemässes Schulmanagement: Widersprüchliche Erwartungen und zielorientierte Lösungen». 140 Referentinnen und Referenten rückten Fragen der inner-schulischen Kooperation, der Leitung der Schule und der Steuerung des Schugeschehens ins Blickfeld. Die Komplexität der schulischen Realität zeigte sich in der zentralen Leitfrage: «Wie können wir in der Führung/Leitung von Organisationen innerhalb komplexer, teils widersprüchlicher Erwartungen unsere Entscheidungsfähigkeit und damit verbunden unsere Handlungsfähigkeit im Interesse unseres Auftrags kurz- und längerfristig sicherstellen?» Oder auf einen einfachen Nenner gebracht: «Wie gehen wir in der Führung mit Komplexität um?»

## Divergierende Ansprüche

Warum sind heutige Schulen komplexer als früher? Ruth Peyer vom Berufsverband Schulleiterinnen und Schulleiter brachte es auf den Punkt: «Die Erwartungen an die Schule sind widersprüchlich.» Divergierende Ansprüche ergeben eben Widersprüche. Diskrepanzen und Inkonsistenzen prägen die Bildungspolitik und den Schulalltag. Der Blick in die HarMos-Diskussion zeigt es. Da ist von Chancengleichheit die Rede oder von einem zu frühem Eintrittsalter in die Schule, von Kindergarten oder verschulter Kindheit, von spielerischem Lernen

oder antizipiertem Unterricht. Die vielen schulischen *Contradictiones a se* führen zu einem hohen Anspruch an die Schulleitung; sie muss mit Diversität und Komplexität klug umgehen können. Was bedeutet das für die Führung?

Renommiertere Fachleute beleuchteten diese Frage aus unterschiedlichen Perspektiven, so Prof. Dr. Stephan Huber, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug, PD Dr. Urs Moser, Universität Zürich, Prof. Dr. Philip Hallinger, Hong Kong Institute of Education, Prof. Dr. Wilfried Bos und Prof. Dr. em. Hans-Günter Rolff, Technische Universität Dortmund, Prof. Dennis Shirley, Boston College, Prof. Mel West, University of Manchester. Das Erfolgsgeheimnis des Symposiums lag darin, dass auch schulexterne Führungsleute zu Wort kamen, unter anderen die erste schweizerische Bundeskanzlerin Dr. h.c. Annemarie Huber-Hotz.

## Integration des zweiten Geigers

Für die erfolgreiche Leitung einer Schule gelten ganz andere Regeln als für die Führung einer Unternehmung, betont Prof. em. Dr. Rolf Dubs, Universität St. Gallen. Und doch ist der Blick in andere Felder wertvoll, eindrücklich darum die Skizze von Graziella Contratto, Dirigentin und Intendantin des Davos Festival – young artists in concert. Sie überzeugte mit ihren Gedanken zu «Führung und Management in der Kunst». Eine Schule führen hat viel Gemeinsames mit dem Leiten eines Orchesters: unterschiedliche Instrumente auf ein Ganzes einstimmen, einzelne Teile in das Ensemble integrieren und dabei den individuellen Part stärken. Flow und Charisma erleichtern der Dirigentin die diffizile Arbeit.

## Erziehung ist Werterziehung

Eindrücklich waren auch die Worte von Martin Werlen, Abt des Klosters Einsiedeln: «Unser diplomatisches und nichtssagendes Geschwafel über Werte ist über weite Strecken ein Vertuschungsversuch der Tatsache, dass wir uns den wirklich entscheidenden Fragen unseres

Lebens nicht stellen. Wertneutralität nennen wir dann das. Auch die Schule muss wertneutral sein. Belügen wir uns da nicht selber? Wertneutralität ist im konkreten Leben ein Ding der Unmöglichkeit. Alle Entscheidungen, die wir treffen, treffen wir aufgrund von Werten.» Und darum brauche jede Erziehung eine klare Werthaltung. «Wer [sie] kommuniziert, manipuliert nicht.»

### Kooperatives Handeln

Kooperation ist ein konstitutives Element pädagogischen Handelns. Das gilt auch für die Schulleitung. «Schulleiter müssen nicht alles alleine machen», ist der Zuger Bildungsdirektor Patrick Cotti überzeugt. Darum hat sich der Begriff «Verteilte Führung» etabliert. «Distributed leadership» ist in den meisten OECD-Ländern ein aktuelles Thema der Schulentwicklung. In seinem Workshop «Konfluente Führung» skizzierte der renommierte Schulforscher Hans-Günter Rolff aus Dortmund die grundlegenden Elemente einer verteilten Schulleitung. Das Gelingen hängt entscheidend davon ab, wie die dezentralisierten Aufgaben und Funktionen wieder ineinander greifen und ein Ganzes ergeben. Mit dieser Grundfrage bewegte sich Hans-Günter Rolff im Themenbereich der Dirigentin Graziella Contratto: die einzelnen Musikerinnen und Musiker und ihren singulären Part in ein Ensemble integrieren.

### Qualität und Wirksamkeit

Die Schulleitung ist für die Qualität und Wirksamkeit von Schulen bedeutsam; alle Ergebnisse nationaler und internationaler Schulforschung der letzten Jahrzehnte untermauern dies. Umfangreiche empirische Daten der Schulwirksamkeitsforschung ergaben, dass die pädagogische Steuerung von Schule durch die Schulleitung ein zentraler Faktor für die Qualität einer Schule ist. Das betont der Wissenschaftler Stephan Huber, Initiator des Schulleitungssymposiums, und es zeigte sich auch in den verschiedenen Vorträgen und Workshops.

Von einer direkten Beziehung zwischen Schulleitungshandeln und Schülerleistung könne man nicht ausgehen, meinte er,



Bild: Claudio Minuzella

jedoch von einer indirekten durch die Auswirkung des Schulleitungshandelns auf Schulkultur und Selbstverständnis der Lehrkräfte, auf ihre Einstellungen, ihr Verhalten und die Motivation. Dies wirkt sich auf die Unterrichtspraxis und damit auf die Qualität von Unterricht und Erziehung aus. Darum lohnt es sich, in die Weiterbildung der Schulleitungen zu investieren. Und darin lag der beabsichtigte Nebeneffekt dieser Tagung.

### Wertvolle Erkenntnisse

Monika van der Beek, Schulleiterin an der Comenius Ganztagsrealschule Karlsruhe, nahm auch an der dreitägigen internationalen Vorkonferenz teil – zusammen mit 60 vorwiegend ausländischen Gästen. Im Mittelpunkt stand der gegenseitige Gedankenaustausch über aktuelle Herausforderungen an die Schulleitung in unterschiedlichen Ländern. Zweites Thema waren die Schweizerische Bildungslandschaft, ihr Schulsystem und die tertiärisierte Lehrerbildung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten verschiedene Schulen und erörterten ihre Erfahrungen mit den Schulleitungen und Lehrerteams.

«Dieser Gedankenaustausch regt an, denn das Symposium ist so konzipiert, dass wir voneinander lernen können», meinte die deutsche Schulleiterin van der Beek aus Karlsruhe und fügte bei: «Aus den

unterschiedlichen Blickwinkeln Möglichkeiten und Wirklichkeiten überdenken, sie im gemeinsamen Gespräch erörtern und daraus Schlüsse für den eigenen Schulalltag ziehen – das ist das Wertvolle dieser Tagung.» Sie fahre darum bereichert nach Hause. Gefallen haben ihr auch das Ambiente der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug, das Cachet der Kleinstadt Zug und das vielfältige kulturelle Rahmenprogramm. Dazu trugen neben der Jazzgruppe Swing de Paris, der Sängerin Tiina Stützing und dem bekannten Kabarettduo «Ohne Rolf» auch Kollegen wie Prof. Dr. Uwe Hameyer mit seinem Saxophon-Trio «3-sax» und Dr. Hajo Sassenscheidt am Piano bei.

Eine Schule leiten bedeutet nicht nur Transpiration; die Aufgabe lebt auch von der Inspiration. Und dazu hat das Schulleitungssymposium der PHZ Zug viel beigetragen.

Dr. phil. Carl Bossard, Sekundar- und Mittelschullehrer, ist langjähriger Gymnasialrektor und ehemaliger Gründungsrektor der PHZ Zug. Heute ist er als Dozent an der PHZ Zug tätig.

Das Schulleitungssymposium wurde von Prof. Dr. Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB, organisiert. Weitere Informationen unter: [www.schulleitungssymposium.net](http://www.schulleitungssymposium.net).