Zeitschrift: Infos & Akzente
Herausgeber: Pestalozzianum
Band: 6 (1999)
Heft: 2

Artikel: Führen lernen : was heisst das?
Autor: Christen, Mariana
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-917502

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Vom Wissen zum Können

Führen lernen – was heisst das?

Eine der Kernaufgaben von Führung besteht darin, Abläufe und Prozesse einer Organisation auf deren Ziele hin auszurichten. Das Ziel von Schulen im Sinne einer lernenden Organisation ist die ständige Qualitätsverbesserung mit den Vorgaben einer «guten» Schule. Was Qualität konkret bedeutet, das muss vereinbart werden. Qualitätskriterien können von Schule zu Schule variieren. Was sich aber nicht verändert, ist die Führungsaufgabe: Die Steuerung der individuellen und organisationellen Prozesse hin auf die vereinbarten Ziele schulischer Qualitätsentwicklung.

Von Mariana Christen

Die Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern mit dem organisatorischen und pädagogischen Gestaltungsraum sind neu und komplex. Wissen rund um das Thema Führung ist die Voraussetzung für das erfolgreiche Können. Nur: Welches Wissen brauchen Führungsverantwortliche? Oder anders gefragt: Was und wie müssen, sollen, wollen Schulleiterinnen und Schulleiter lernen, um die Prozesse in ihren Schulen erfolgreich steuern zu können?

Fachliche Grundlagen und Instrumente der Prozesssteuerung

Die Antwort kann nur eine vorläufige sein, zumindest was den Inhalt betrifft. Verschiedene Aufgabenfelder werden für Schulleitungen definiert, die je nach Autor leicht variieren. Davon ausgehend lassen sich auf der inhaltlichen Ebene Themen für die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen ableiten. Diese Festlegung ist aber weder absolut noch statisch fixiert. Die laufende Ausdifferenzierung in der Ausgestaltung der Schulleitungsfunktion lassen vermuten, dass sich auch bei der Festlegung von Aufgabenfeldern fortlaufend Modifikationen ergeben. Das Curriculum von Schulleitungsaus- und weiterbildungen wird sich den Veränderungen anpassen. Für die Frage nach dem Wissen und Können von Führungsverantwortlichen aber ist dieser inhaltliche Focus zweitrangig. Denn: Die Entwicklung von Führungskompetenz lässt sich nicht auf den Erwerb von kognitivem und rationalem Wissen reduzieren.

Sicherlich ist es die Aufgabe einer Schulleitungsausbildung, den Teilnehmenden notwendiges Theoriewissen und konkrete Instrumente zu vermitteln. Für verschiedene Aufgaben fehlen den Schulleitungsverantwortlichen aufgrund ihrer bisherigen Ausbildung und der Berufserfahrung das entsprechende Know-how. Grundlagen und Methoden des Projektmanagements beispielsweise sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozesssteuerung. Viele Schulleiterinnen und Schulleiter betreten mit diesem Thema Neuland. In der Schulung werden Hintergrundinformationen vermittelt. In einem ersten Schritt geht es darum, die Auftragslage zu klären, überprüfbare Projektziele zu formulieren und eine Projektgruppe zu bilden. Das weitere Vorgehen lässt sich anhand von Instrumenten und Checklisten aufzeigen und an konkreten Aufgaben üben. Das Ziel dabei ist immer die Umsetzung in die Praxis.

Diese Transfermöglichkeit müssen die amtierenden Schulleiterinnen und Schulleiter der TaV-Schulen aber nicht lange suchen. Ihr Führungsalltag stellt sie täglich vor komplexe Herausforderungen, und oft genug müssen sie die Prozesssteuerung zu Beginn ohne die notwendigen, fachlichen Grundlagen lösen. «Wenn ich das früher gewusst hätte, wären uns viele Umwege in der Arbeit mit dem Kollegium erspart geblieben», meint ein Schulleiter nach einer ersten Einführung ins Projektmanagement.

Ein fachliches und methodisches Rüstzeug braucht es zweifellos zum Wissen und Können einer «guten» Führung. Der Kopf allein genügt aber nicht – auch nicht in Verbindung mit der Hand. Neben dem expliziten Wissen, das in Handbüchern und Schulungsunterlagen festgehalten ist, ist das implizite Wissen für die Führungsarbeit ebenso von Bedeutung.

Erfahrung als zentrales Element der Führungsarbeit

Unter implizitem oder unbewusstem Wissen versteht man umgangssprachlich das Fingerspitzengefühl oder die Intuition. Dieses Wissen kann beispielsweise zum Tragen kommen, wenn wir «gefühlsmässig» entscheiden, ohne vorerst rational eine genaue Begründung abgeben zu können. Die Basis intuitiver Entscheide wurzelt in einem reichen individuellen Erfahrungsschatz, denn implizi-

tes Wissen kann nur über Erfahrung gelernt werden. Neben dem spezifischen Faktenwissen für die Führungsarbeit, das weitgehend klassisch vermittelbar ist, macht erst die Verknüpfung mit dem Erfahrungswissen die Schulleitungsverantwortlichen zu Experten und Expertinnen.

Mit der Betonung der Erfahrung als zentrales Element in der Kompetenzentwicklung der Schulleitungsverantwortlichen wird der praktische Berufsalltag fokussiert. In der alltäglichen Führungsarbeit steht nicht die möglichst korrekte Problemlösung an erster Stelle. Vielmehr geht es um die Bewältigung konkreter Situationen, die aufgrund ihrer Komplexität oder Dynamik mehr oder weniger stark von der «Laborsituation» eines theoretischen Konstruktes oder normierten Instrumenten abweichen können. In diesem Spannungsfeld liegt ein enormes Lernpotential. Das «Bauchwissen» wird aufgrund der Erfahrungen reflektiert und – soweit als möglich – bewusst gemacht. In einem Austausch, der über die individuelle Sichtweise hinausführt, wird ein kollektiver Lernprozess möglich.

Erste Evaluationsergebnisse der Schulleitungsausbildung machen deutlich, dass dem Erfahrungsaustausch unter den Schulleiterinnen und Schulleitern ein sehr hoher Stellenwert für den eigenen Lernprozess beigemessen wird. Diese Aussagen gehen weit über einfache Lippenbekenntnisse heraus. Eine Gruppe von Schulleitungsverantwortlichen hat ausdrücklich gewünscht, dass ein viertägiges Modul der Basisausbildung nicht im Raum Zürich stattfinden soll, sondern extern mit Übernachtungen. Die Finanzen und die zusätzliche zeitliche Verpflichtung haben die Schulleiterinnen und Schulleiter einstimmig übernommen, auf eigene Kosten bzw. «Freizeitkonten». Der zwischenmenschliche und fachliche Austausch mit den anderen war ihnen das wert.

Dabei geht es nicht darum, dass im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen

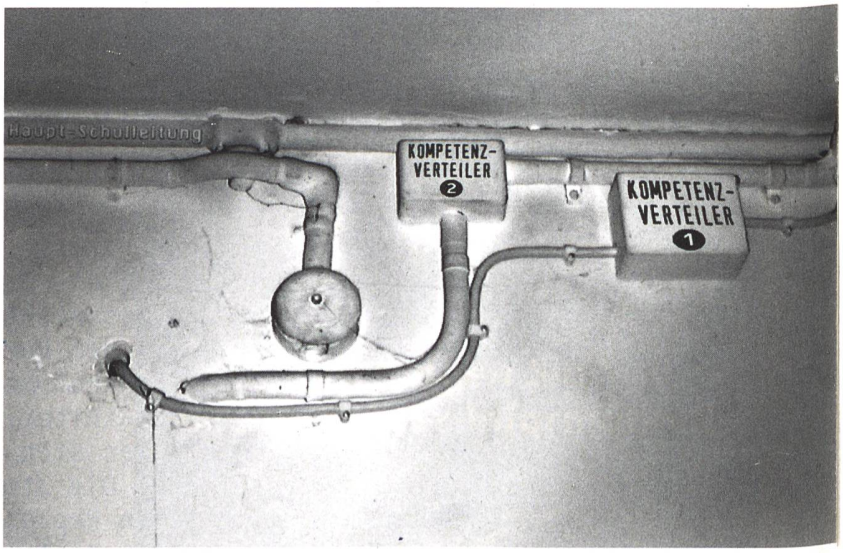


Foto: Daniel Lienhard Zürich

das Erfahrungswissen einfach kopiert wird. Oftmals sind es gerade die anderen Muster und Problemlösungen, die Impulse für das Lernen sind. Die Rahmenbedingungen im TaV-Projekt sind vergleichbar, die konkrete Ausgestaltung aber ist relativ offen. Auf der realen Alltagsebene entsteht eine Vielfalt von Formen und Möglichkeiten. Entwicklung heisst, dass Neues entsteht und nicht einfach Bestehendes kopiert wird. Komplexität wird manifest. Abweichende Erfahrungen der Schulleitungsverantwortlichen können im Austausch untereinander vorerst irritieren, dann aber neue Felder von Handlungsperspektiven eröffnen. Übereinstimmungen bestärken die Schulleiterinnen und Schulleiter in ihren gewählten Problemlösungen, Unterscheidungen lösen Lernprozesse aus.

Mit der Einrichtung von so genannten Praxisfenstern wird die Entwicklung und der Austausch von Erfahrungswissen zusätzlich dynamisiert. In jedes der vier Module der Basisausbildung werden erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter von ausserhalb eingeladen. Bei Schulleitungsverantwortlichen aus anderen Kantonen wird die Dimension noch einmal erweitert. Alle aber erhalten von der Kursleitung das gleiche Briefing. Vorlage sind die spezifischen Inhalte, mit denen sich die Teilnehmenden während dieser Ausbildungstage auseinandergesetzt haben. Beispielsweise könnten das Stichworte aus dem Bereich Kommunikation sein: Grundlegendes zur Kommunikation, Kommunikation im Team, Konfliktgespräche, Beratungsgespräche, Sitzungsvorbereitung und -leitung, internes Kommunikationskonzept und Kommunikation gegen aussen.

Ausgehend von diesen inhaltlichen Schwerpunkten wird die Aufgabenstellung formuliert. Ohne ein Buch zur Hand zu nehmen, sollen die Praxisleute aus ihrer alltäglichen Führungsarbeit ihre zentralen Erfahrungen festhalten und im Praxisfenster zur Diskussion stellen. Diese Fragestellung zwingt die eingeladenen Schulleitungsverantwortlichen zu einer Reflexion ihrer eigenen Arbeit und löst nicht nur bei den «Auszubildenden», sondern ebenso auf der Seite der «Dozierenden» einen spannenden Lernprozess aus. Ziel ist es auch hier nicht, einfach nur Theorie und Praxis zu verknüpfen, quasi wie eine Einbahnstrasse. Das Praxisfenster soll keine Illustration der Inhalte sein, sondern die Wissensnutzung auf verschiedenen Ebenen fördern und einen Wissensaustausch unterstützen. Theoretisches Fachwissen und Erfahrungswissen beeinflussen sich gegenseitig und stehen in einer wechsel-

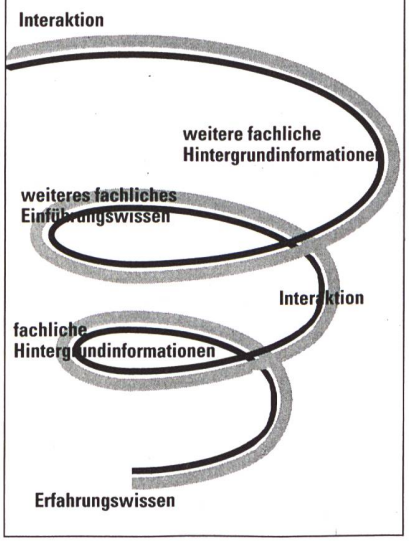
seitigen Dynamik und Abhängigkeit. Die Grenzen von Theorie und Praxis verwischen sich zusehends.

Entwicklung von Führungswissen und -können: ein permanenter Spiralprozess

Die Entwicklung von Führungswissen ist an die Handlung gebunden. Führung kann also nicht einfach in der Schulbank gelernt werden, in keiner Führungsschule. Es braucht eine Verknüpfung von theoretischen Hintergrundinformationen und den subjektiven Erfahrungen in der Führungsarbeit, und zwar nicht nur linear. Die Vorstellung von Lernprozessen, die sich auf eine einfache Abfolge von Theorievermittlung und Umsetzung reduziert, hat einem komplexeren Verständnis Platz gemacht.

Entwicklung von Führungskompetenz

Führungslernen als spiralförmiger und permanenter Lernprozess in den Feldern fachliche Hintergrundinformationen, Erfahrungswissen und Interaktion – auf diesem Verständnis baut die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungsverantwortliche auf.



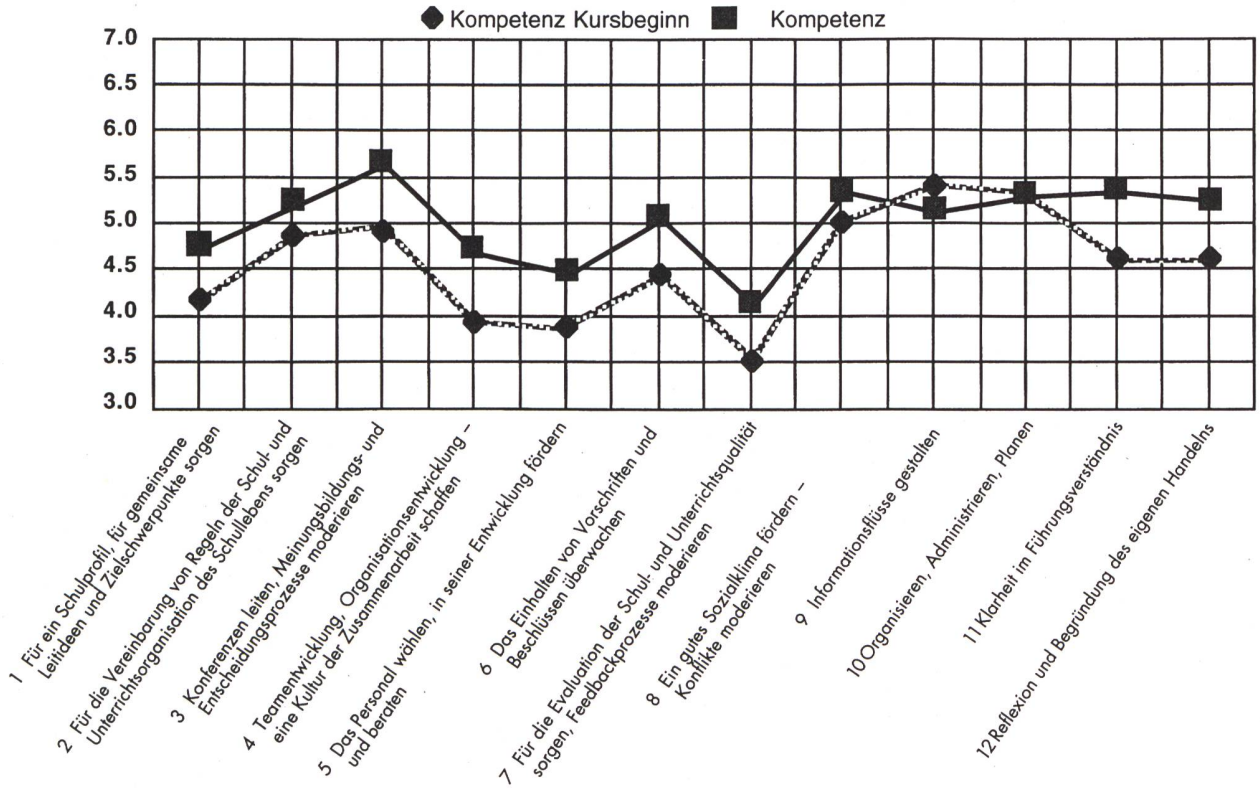
Lange Zeit ging man davon aus, dass in Führungsseminaren die «Wissensvermittlung» zum Thema Führung stattfindet und die Manager diesen Stoff in einem zweiten Schritt dann in die Praxis umsetzen. Das Führungshandeln, so glaubte man, ist planbar und hängt mit dem Wissensstand der Person zusammen. Das stimmt nur bedingt. Führung ist keine isolierte und individuelle Arbeit, sondern steht immer im Kontext der ganzen Organisation. Erst durch das «In-Beziehung-treten» mit den Geführten entsteht Führung. Und die Komplexität dieser Prozesse öffnet eine neue Dimension. Die Entwicklung von Führungskompetenz ist ein permanenter und spiralförmiger Lernprozess, in dem die Interaktion als drittes Element von entscheidender Bedeutung ist.

Auf die Ausbildungssituation übertragen bedeutet das: Als Ergänzung zu den Feldern Fachinformationen und Erfahrung sind weitere Kommunikationsschlaufen und Reflexionsgefässe förderlich, um das Generieren von Wissen «zum Fliessen» zu bringen. Auf der individuellen Ebene können Sozial- und Selbstkompetenz weiterentwickelt werden, wesentliche Kernbereiche von Führungswissen. Auf der Ebene der kollektiven Lernprozesse aber sind mit dem Ziel der permanenten Qualitätsentwicklung neue und innovative Angebote zu kreieren. Ist die Folie der lernenden Organisation auch Orientierungsmodell für die Gesamtkonzeption der Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen, so stellt sich die Frage: Welche Gefässe können den Wissensaustausch unter Schulleitungsverantwortlichen über die einzelnen Ausbildungsgruppen hinaus fördern und unterstützen?

Die Vision einer lernenden Organisation – neue Medien können hier möglicherweise neue Dimensionen aufzeigen. Ein Versuch wird in diesem Sommer mit einem interaktiven Lernprojekt auf dem Netz gestartet. Das Ziel ist es, eine «Wissens-Landkarte» für und mit Schulleitungen zu erstellen. Der Wissensstand der einzelnen Schulleiterinnen und Schulleiter fliesst in den Prozess des Wissensaustausches ein. Sichtbar und abrufbar soll bisher entwickeltes Know-how werden und für alle Teilnehmenden zugänglich sein. «Schulleitungen lernen vernetzt» ist ein Lernprojekt, das weit über den Netzwerkgedanken hinausführt und mit dem Fachthema Wissensmanagement auch inhaltlich einen Impuls zur Kompetenzentwicklung setzen will. Ein zentraler Faktor ist die Einschränkung, nur Schulleiter und Schulleiterinnen aus den verschiedenen Basisausbildungen können teilnehmen.

Heinz von Foerster, der Vater des Konstruktivismus, betont in einem Fachartikel (vgl. *GEO-Wissen* 1/1999, Denken – Lernen – Schule), dass «das Wissen von einem Menschen selber generiert wird und es im Wesentlichen darauf ankommt, die Umstände herzustellen, in denen diese Prozesse der Generierung und Kreation möglich werden.» Die «Umstände herstellen» tönt verführerisch einfach, ist aber bei genauerem Besehen der hoch komplexe Anforderungskatalog eines erfolgreichen Wissensmanagements. Die Führung einer «guten» Schulleitungsausbildung hat sich in wesentlichen Punkten an den Merkmalen «guter Schulen» zu orientieren. Neben inhaltlich-fachlicher Qualität in allen Bereichen und einer breiten Methodenvielfalt in den Lernangeboten ist vor allem ein weiterer Punkt wesentlich: Ein Klima des Vertrauens und Wohlbefindens ist die Basis der Lernbereitschaft. Das Vertrauen ist die Grundlage des Lernens – auch beim «Führen-lernen». Auf dieser Basis kann sich das Wissen entwickeln und zum Können werden mit dem Ziel, Prozesse der schulischen Qualitätsentwicklung erfolgreich zu steuern.

Aufgabenfelder der Schulleitung: Kompetenzeinschätzung



Kompetenzeinschätzung

Erste Ergebnisse einer externen Evaluation zeigen: Die Schulleitungsverantwortlichen stellen bei sich selber eine Kompetenzentwicklung nach der Basisausbildung fest. Die Fragen der Selbsteinschätzung vor und nach der Ausbildung beziehen sich auf zwölf Aufgabenfelder, die unter der Grafik aufgeführt sind.

«Das dort erworbene Know-how und die moralische Unterstützung durch amtierende Schulleiter/innen war für unsere Arbeit von unschätzbarem Wert. Durch die Erfahrung anderer Kolleg/innen wurden wir auf heikle Punkte in der Schulentwicklung und dem Einsetzen einer Schulleitung aufmerksam gemacht und konnten so die Strukturen möglichst optimal legen. Erst dort erwarben wir uns die für den Prozess wichtigen Techniken und Einsichten.»

Evaluation TaV-Schulleitungsausbildung

Von der vom Pestalozzianum extern in Auftrag gegebenen Evaluation der TaV-Schulleitungsausbildung liegen erste Ergebnisse vor. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Ausbildungskurses 2 beurteilten diesen wie folgt:

- hohe Qualität mit durchwegs bedeutsamen Themen und Praxisrelevanz
- gute erwachsenendidaktische Gestaltung
- gute Atmosphäre sowohl unter den Teilnehmenden, zwischen der Ausbildungsleitung und den Teilnehmenden als auch zwischen den Teilnehmenden und den Referentinnen und Referenten
- hohe Flexibilität im Eingehen auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden
- hoher Nutzen und Qualität der Themenauswahl und deren Aktualität.

Von den Teilnehmenden gewünscht wären:

- mehr Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs und des gegenseitigen Lernens
- eine längere Ausbildung
- noch mehr «Praxisfenster», d.h. ein noch grösserer Austausch zwischen den Teilnehmenden und amtierenden Schulleiterinnen und -leitern verschiedener Schulen und Regionen.

Die schriftlichen Evaluationsergebnisse liegen nach Auswertung des Ausbildungskurses 3 im Herbst 1999 vor und können von allen Interessierten beim Pestalozzianum bezogen werden.

Mariana Christen ist Verantwortliche Aus- und Weiterbildung Schulleitungen am Pestalozzianum Zürich.