

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 79 (1992)
Heft: 6: Gestalten statt verwalten : die lebendige Schule : die Schulleitung einer guten Schule

Artikel: Die Schulleitung einer lebendigen Schule : gestalten statt verwalten
Autor: Osswald, Elmar
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-529881>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.05.2025

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

Die Schulleitung einer lebendigen Schule

Gestalten statt verwalten (2. Teil)

Elmar Osswald

«Eine lebendige Schule braucht eine gute Schulleitung.» Dieser These gilt der zweite Beitrag von Elmar Osswald. Er skizziert die Hauptaufgaben jeder Schulleitung und fragt nach den dafür erforderlichen Qualifikationen. Nicht eine charismatische Figur braucht es an der Spitze, sondern eine Organisationsform, in welcher *gemeinsam* eine bessere Schule geschaffen werden kann.

Zur Qualifikation

Eine lebendige Schule leiten ist wie einen privatwirtschaftlichen Betrieb führen eine schwierige Aufgabe. In der Wirtschaft, aber auch in Nonprofit-Organisationen häufen sich heute die Klagen über «überforderte Manager»¹. Es wird darauf hingewiesen, dass Erneuerungsprozesse im Wesentlichen von *Schlüsselpersonen* abhängen würden, «zumindest solange, bis sie allenfalls integrierender Bestandteil der Kultur geworden» seien. Aber manchen Führungskräften gehe es so, wie ein (Schweizer) Ständerat kürzlich über die 7 Mitglieder der Schweizer Regierung gesagt habe: «Wegen Überbelastung merken sie die Überforderung nicht.»

Deshalb wird hier etwa genauer umschrieben, was ich mit Qualifikation von Führungskräften meine:

1. Gestalten statt verwalten

«Wenn ein leitender Mann dem *Geist* seiner Leistung nach ein «Beamter» ist, sei es auch ein noch so tüchtiger; ein Mann also, der nach Reglement und Befehl pflichtgemäss und ehrenhaft seine Arbeit abzuleisten gewohnt ist, dann ist er weder an der Spitze eines Privatwirtschaftsbetriebs noch

an der Spitze eines Staates zu brauchen» (Weber 1958), ...noch an der Spitze einer lebendigen Schule, wäre da Max Weber zu ergänzen.

Oder ganz anders gesagt: Wer führt, muss *führen wollen*, d.h. eine Vision haben und dazu pädagogische Grundsätze formulieren und erproben, die Administration regeln, die Information ernst nehmen, Strukturen schaffen, Ressourcen erschliessen und die Art und Weise des Umgangs mit andern vorleben.

2. Männlich und weiblich führen

Marylin Loden beschreibt (siehe Kasten S. 16) das typisch männliche Führungsmodell und stellt daneben das weibliche (Loden 1988):

Oder ganz anders gesagt: Wer führen will, muss mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können *und* rational-analytisch denken können. Das Ausklammern der emotionalen Seite verhindert Kooperation, Teamorientierung, Empathie; das Ausklammern der rationalen Seite verunmöglicht strategisches Denken. Beides ist nötig, wenn man Qualität und hohe Leistungsstandards erreichen will.

3. Charakter über alles

Mc Call und Lombardo kommen im Aufsatz «Manager heute, keine Chance für Karrieristen»² zum Schluss, dass zum *erfolgreichen* Führen ein gewisses Mass an Selbsterkenntnis und Veränderungsbereitschaft gehöre. *Eine erfolgreiche Führungsperson verhalte sich genau so, wie sie es gesagt habe, und wenn sie ihre Meinung ändere, würde sie dies den Partnern/innen rechtzeitig mitteilen, so dass diese nicht unangenehm überrascht würden.*

Weibliche und männliche Führung nach Marylin Loden

Kriterium	Männliches Führungsmodell	Weibliches Führungsmodell
Stil des Handelns	wettbewerbsorientiert	kooperativ
Organisationsstruktur	Hierarchie	Team
grundlegendes Ziel	gewinnen	Qualitäts-Output
Stil des Problemlösens	rational	intuitiv, rational
Schlüsseleigenschaften	starke Kontrolle, strategisch, unemotional, analytisch	geringere Kontrolle, einfühlsam, auf Zusammenarbeit eingestellt, hohe Leistungsstandards

Erfolgreiche wie gescheiterte Führer würden wenig Fehler machen, Erfolgreiche würden diese aber mit Gelassenheit und Anstand bewältigen und andere davor warnen. Gescheiterte hingegen würden Fehler möglichst vertuschen, in die Defensive gehen und mit Schuldzuweisung operieren.

Oder ganz anders (mit Norman Schwarzkopf) gesagt: Beim Führen ist der Charakter ungleich wichtiger als das Fachwissen. In Krisensituationen muss sich ein Führer bewähren, und dann zeigt sich sein Charakter. Wenn er an Beispiele von Führern denke, die in den letzten fünfzig Jahren versagt hätten, dann habe es immer am Charakter gefehlt und nicht an fachlicher Kompetenz.³

Charismatische Führung oder Teamleitung?

Wir leben in einer Zeit des Übergangs. Im Osten ist ein ganzes ideologisches System zusammengebrochen. Im Westen verändern Informatik und Mikroelektronik nachhaltig die tägliche Arbeit von Millionen von Menschen. Das Verhältnis von Mann und Frau ist auf dem Wege zu einer neuen Dimension. Die Grenzen des Wachstums sind erreicht. Der Haltungswandel gegenüber den Grundwerten ist in vollem Gang. Wir leben am Ende eines Jahrtausends, wir leben im Zeitenwandel.

Allmählich steigt das Bewusstsein, dass das Staatsschulwesen der westlichen Länder ebenfalls tiefgreifender innerer und äusserer Veränderungen bedarf. Es ist ein Übergang zu schaffen von einem Ufer, das nicht mehr trägt, zu einem Ufer, das in der

Ferne, im Nebel liegt und daher Angst macht. Es ist ein Übergang zu schaffen vom «Nicht mehr» zum «Noch nicht». Gemeinhin bezeichnet man einen solchen Zustand als Krise.

Krisen sind Vorkommnisse im individuellen und kollektiven Leben, die mit starken negativen Gefühlen besetzt sind: Angst, Schuld, Scham, Verzagttheit, Zweifel, Ohnmacht. Deshalb stellt sich die Frage, ob Menschen, auch Menschen in Schulen, im Zustand der Krise nicht spezieller Führer/innen bedürften, ausgestattet mit aussergewöhnlichen Eigenschaften, die viele Qualitäten des Numinosen enthalten: «majestas (das Überlegene), energicum (das Zwingende), tremendum (das Unheimliche), fascinans (das Lockende), namentlich aber mirum (das Besondere) als Qualität des Ausseralltäglichen⁴, zusammengefasst: *Charisma*.

In Anbetracht dessen, dass Tausende von Schulen und Schulhäusern der westlichen Welt heute aufgefordert sind, den Übergang zu einer neuen Lernkultur zu schaffen, habe ich von solchen Gedankengängen Abstand genommen. Die Anpassung an neue Verhältnisse müssen wir Alltagsmenschen schaffen, auch und gerade, wenn wir den Übergang zu neuen Ufern als Krise erleben.

Die Hauptaufgaben der Schulleitung einer lebendigen Schule

1. Die Vision der Schule formulieren

Die Vision der Schule formulieren heisst, in einem einfachen Satz eine verlockende neue Perspektive eröffnen. Eine solche

könnte z.B. sein: *Gemeinsam eine bessere Schule schaffen*. Damit soll der Wechsel von der sogenannten «Lehrerpersönlichkeit» zum «Team» zum Ausdruck gebracht werden. Dieser Wechsel ist nicht etwa eine Kleinigkeit, dieser Wechsel bedeutet einen grundlegenden Wandel mit tiefgreifenden Folgen für das Autoritätsverständnis, die Unterrichtsverfahren, die Verhaltensmuster der Betroffenen, die Organisationsmuster der Schule, den Auftrag und die berufliche Identität der Lehrerinnen und Lehrer. Mit anderen Worten: Die Vision enthält im Kern den zu vollziehenden Paradigawechsel.

2. Die pädagogischen Grundsätze formulieren, überprüfen, anpassen

Aus der Vision können die pädagogischen Grundsätze geschlossen werden. Sie sind für alle Angehörigen einer lebendigen Schule verbindlich, und werden deshalb von allen getragen, verteidigt, beachtet. Es bleibt hier offen, ob die drei bis fünf pädagogischen Grundsätze das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses oder eine Vorgabe der Schulleitung sein sollen. Wichtig ist, dass sie in hohem Masse den Orientierungs- und Beurteilungsmassstab der Schulleitung bilden. Zur Verdeutlichung seien hier die pädagogischen Grundsätze des Swarthmore College, Philadelphia, USA, zitiert⁵:

– *Gemeinschaftssinn*

Wir lernen zusammen und helfen einander. Es gibt kein antagonistisches «Die da» und «Wir», nur gegenseitige Achtung von Studenten/Studentinnen und Professoren.

– *Gleichheit*

für die Geschlechter, für die Rassen und Minderheiten
aber
kein Anrecht für alle in Sachen Talent und Intellekt.

– *Harmonie*

Bei der Auswahl von Studentinnen und Studenten ist die gute Mischung das Ziel: Intelligenz, Talent, Interesse, Neugier. (Ausdrucksstärke, nicht der fleissstrotzende Musterschüler, nicht der Bücherwurm).

– *Qualität*

Starke Selbstverpflichtung zum Lernen. Der Ernst des Lebens ist das College. Wir sind unheimlich stolz, hier zu sein.

Die Vision und die pädagogischen Grundsätze zusammen bilden die Schulphilosophie.

3. Die Teamorientierung vorleben

Eine lebendige Schule muss gut geleitet sein: Die Schulleitung weiss, dass sie sich hohen Anforderungen stellen muss: Offenheit; Teilen von Macht; Teilen von Einfallsreichtum; die Fähigkeit, die richtige Atmosphäre zu schaffen; die Fähigkeit, Veränderungen zu verstehen und zu lenken; die Fähigkeit, strategisch zu denken; eine funktionierende Intuition, die ermöglicht, vorausschauend richtige Massnahmen zu ergreifen; die Fähigkeit zur Empathie, die ermöglicht, sich auf die Wellenlänge anderer Menschen einzustellen, ohne den eigenen Standort verleugnen zu müssen.

Aus all dem wird deutlich, dass die Anforderungen so hoch sind, dass ein einzelner Mensch sie eigentlich nicht mehr vollumfänglich zu erbringen vermag. In Basel erleben wir zurzeit eindrücklich, wie die Projektleitung der Schulreform, gebildet von einem Teil von 3 Frauen und 4 Männern, ihre Arbeit verrichtet. Dieses Team handelt mit vereinten Kräften und treibt die Reform synergetisch voran. Fünf Ressorts (Leistungsstruktur, Personal, Pädagogik, Raum, Information) sowie die Administration und das Projektmanagement werden jeweils selbstverantwortlich geleitet, die Schlüsselprobleme werden gemeinsam besprochen. Feedback geben und nehmen spielt eine zentrale Rolle. Es ist sehr beeindruckend zu sehen, wie höchst komplizierte Probleme auf diese Weise befriedigend gelöst werden können. So kann die eingangs formulierte Überforderungssituation vielleicht vermieden und ein Umdenken auch hier in Gang gesetzt werden. Das Führungsmodell der Projektleitung der Basler Schulreform könnte das Leistungsmodell einer lebendigen Schule werden.

Wenn ein Team eine lebendige Schule erfolgreich leiten will, sind drei Verhaltensgrundsätze von Bedeutung:

- Die Verantwortung trägt die Ressortleitung und nicht das Gesamtgremium. Damit soll vermieden werden, woran unsere politischen Führungsgremien heute kranken: Nicht (mehr) funktionierendes Kollegialitätsprinzip, «Eine-Hand-wäscht-die-andere-Mentalität», fehlende Solidarität, Machtkampf, Gewinner-Verlierer-Situationen;
- muss anstelle der politischen Kontrolle die *pädagogische Solidarität* treten. Diese orientiert sich an den pädagogischen Grundsätzen der Schule und verfolgt als Hauptzweck, Feedback und Ratschlag zu erteilen. Entscheiden muss in letzter Instanz die Ressortleitung;
- das Gremium ist gut beraten, seine Tätigkeit einer *regelmässigen Supervision* zu unterziehen. Erfolgreich kann die Aufgabe nämlich nur gelöst werden, wenn sich nicht Verhaltensmechanismen einschleichen, die letztlich zum Scheitern führen: Mangelnde Sensibilität für andere; kaltes, reserviertes, arrogantes Benehmen; Vertrauensmissbrauch (z.B. Abmachungen nicht einhalten, Päckchen schliessen hinter dem Rücken anderer usw.); krankhafter Ehrgeiz; Unfähigkeit, Arbeit zu delegieren; Probleme im Umgang mit den Behörden; Unfähigkeit, die richtigen Leute einzustellen; Unfähigkeit, strategisch zu denken.

Welche Ressorts durch welche Personen besetzt und wie der Schulleitungsvorsitz geregelt werden soll, muss wohl jede Schule selber herausfinden. Dabei steht sie vor der schwierigen Aufgabe, einerseits den Stammbetrieb sicherzustellen und andererseits eine Neuorientierung vorzunehmen. Deshalb sind Vorarbeiten notwendig. In Basel hat sich z.B. der Einsatz einer kleinen Reorganisationsgruppe, die den Auftrag hatte, die Aufbau- und Ablauforganisation der Schulreform in einer befristeten Zeit von 4–5 Arbeitstagen zu planen, bewährt. Erst dann kann die Neuorientierung vollzogen werden. Das Schiff muss zuerst gebaut werden, bevor es den Übergang schaffen kann.

4. Leadership demonstrieren

- a) Leadership demonstrieren durch die Art und Weise, wie die Administration bewältigt wird.

Willi Schneider, Sekretär des Erziehungsdepartements des Kantons Basel-Stadt, macht ab und zu darauf aufmerksam, dass das Schulwesen durch zwei zentrale Ordnungskriterien vor dem Chaos bewahrt wird: dem Recht und einer gut funktionierenden Bürokratie. Tatsächlich ist die Administration auch für eine lebendige Schule wichtig. Verhängnisvoll wird sie erst dann, wenn sie durch ihr Dasein zielorientiertes Führen verhindert. Eine gute Schulleitung kennt den Wert einer funktionierenden Administration. Sie formuliert deshalb auch hier Grundsätze, wie etwa die folgenden:

Wir versuchen unsere Arbeit wie folgt zu erledigen:

- *schnell*, d.h. postwendend, wenig soll liegen bleiben, die Ansprechpartnerin/der Ansprechpartner soll sich ernst genommen fühlen,
- *sorgfältig*, d.h. möglichst ohne inhaltliche Fehler und Schreibfehler, den Ansprechpartnern soll wertschätzend begegnet werden,
- *gründlich*, d.h. auf so wenig Papier wie möglich, unmissverständlich und klar in der Aussage, die Ansprechpartnerin/der Ansprechpartner soll sich orientieren können,
- *engagiert*, d.h. sich einsetzend für die Wertvorstellungen der Schule, die in den pädagogischen Grundsätzen zum Ausdruck kommen.

Eine gute Schulleitung regelt die Verantwortlichkeit und plant die Termine *so wie das Ablaufmanagement von Projekten usw. in der Zeitachse*. Sie bezieht das Sekretariatspersonal in die wichtige Rollendefinition ein und beugt so heimlichem Herrschaftswissen und unkontrollierter Machtausübung vor. Sie führt mit dem administrativen Personal regel-



mässige Teamsitzungen durch, wo alle laufenden Angelegenheiten, unerledigten Geschäfte und die *kleinen* Tagesprobleme zur Sprache kommen.

Die wichtigste Aufgabe im Bereich der Administration ist aber die Fähigkeit, «den richtigen Mann an die richtige Stelle zu setzen und ihn dann seine Arbeit machen zu lassen» (Lord Moran 1967).

- b) Leadership demonstrieren durch die Art und Weise, wie die Information erfolgt.

Eine der zentral wichtigsten Informationen einer lebendigen Schule ist die Berichterstattung über ihr *Innenleben*, wie sich der Geist der Schule auf ihre Angehörigen überträgt und wie ihre Angehörigen auf den Geist der Schule Einfluss nehmen.

In Zeiten des Übergangs stellt sich im Zusammenhang mit der Information immer auch die Machtfrage, stehen doch in aller Regel den Innovationsorientierten bewahrende Kräfte gegenüber. Information wird deshalb auch in Schulen zum delikaten politischen Geschäft. Informations-Verhalten ist denn auch anfällig für viele Pannen. Das Gekränktsein von «ausgelassenen» Schulangehörigen, Dienststellen, Eltern und Behörden kann zum gefährlichen und langdauernden Störpotential werden, das viel Energie absorbiert. Das Ressort «Information» sollte deshalb in einer Team-Schulleitung von einer besonders begabten Person betreut werden. Allgemein gilt: Offenheit bewahren, Rhythmus finden, Dosierung erspüren.

- c) Leadership demonstrieren durch die Art und Weise, wie Strukturmerkmale realisiert werden.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule weiss, dass die Entscheidungsfindung in Lehrer/innen-Konferenzen meistens überkommenen politischen Entscheidungsfindungsritualen folgt, die heute viele Lehrerinnen und Lehrer frustriert und deshalb als energielähmende Veranstaltung abgelehnt wird. Zeichen dafür sind Nichterscheinen, Zuspätkom-

men, Zufrühweggehen, Zeitung lesen oder Korrigieren während der Konferenz usw.

Sie bemüht sich deshalb um Formen, die in der Erwachsenenbildung zur Anwendung kommen, und realisiert diesen Umwandlungsprozess der Lehrer/innen-Konferenz zu einem potenten Gremium der Problemformulierung/Meinungsbildung/Entscheidungsfindung als OE-Projekt.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule weiss um die Vorherrschaft des Lektionsdenkens in den Köpfen ihrer Lehrerinnen und Lehrer. Sie weiss, dass die Einführung der erweiterten Lernformen (Projektmethode, Wochenplan, Werkstattunterricht) einen Stundenplanrahmen benötigt, der mit dem Lektionsdenken bricht. Sie fördert deshalb systematisch im Rahmen eines OE-Projekts die Einführung von erweiterten Lernformen, wissend, dass dadurch das gängige Stundenplandenken der Lehrerinnen und Lehrer tiefgreifend verändert wird.

Eine Schulleitung einer lebendigen Schule weiss, dass gewisse Erscheinungsbilder im Schulalltag (Aggression, Disziplinlosigkeit, Nullbock usw.) nicht mehr im pädagogischen Alleingang gelöst werden können, dass die je einzeln erfolgenden Massnahmen meist zu kurz greifen und schliesslich alle Beteiligten überfordern. Gut gemeinte Anordnungen verkommen im Sumpf der Schuldzuweisung und Resignation.

Sie setzt sich deshalb für eine pädagogische Schulversammlung ein, an der alle Angehörigen der Schule teilnehmen, allenfalls auch abteilungsweise, falls die Schule zu gross ist, und an der all jene Probleme in freier Rede und Gegenrede zur Sprache kommen, die einzelne und viele beschäftigen. Hier werden Regelungen und Absprachen getroffen, die alle Beteiligten gleichermassen betreffen. Hier erfolgt auch Feedback nach dem Dreischritt: Was ist geschehen? Wie ist es geschehen? Was können wir wie ändern? Durch Beteiligung, Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme wird die Schule zu einem Le-

bensraum⁶, mit dem sich Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitung und der Abwart zu identifizieren vermögen.

- d) Leadership demonstrieren durch die Art und Weise, wie ein Rahmen geschaffen wird, der Feste und Feiern ermöglicht.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule findet die Planung und Durchführung von regelmässig stattfindenden Feiern und spontan organisierten Festen bedeutungsvoll für ihre Schule. Feiern sind wohl eher nach dem Geschmack der Erwachsenen, Feste entsprechen wohl eher dem spontanen Bedürfnis junger Menschen. Manchmal und bei manchen Menschen mag es auch umgekehrt sein. Wichtig ist, dass beides dazu beitragen kann, dass Schulangehörige zu sagen beginnen: Das ist meine Schule. Das ist unsere Schule.

- e) Leadership demonstrieren durch die Art und Weise, wie Arbeitsverhältnisse am Arbeitsplatz gefördert werden, die die Präsenzzeit der Lehrkräfte und den damit verbundenen Teamgeist ermöglichen.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule weiss, dass die Teamorientierung der Lehrerinnen und Lehrer nur erfolgen kann, wenn sowohl *Zeit* für regelmässige, wöchentliche Teamsitzungen als auch Arbeitsplätze im Schulhaus zur Verfügung gestellt werden können. Sie versucht deshalb in enger Zusammenarbeit mit Dienststellen, Behörden und Lehrerinnen/Lehrern in einem 3–4-jährigen OE-Projekt die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, um in einem sanften, aber konsequenten Übergang diese tiefgreifende Verhaltensänderung, die dem bisherigen Berufsverständnis von Lehrerinnen und Lehrern widerspricht, zu realisieren.

- f) Leadership vorleben in der Art und Weise, wie mit Ressourcen umgegangen wird.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule erachtet die Bereitstellung von Ressourcen (Finanzen, Zeitgefässe) als

eine ausserordentlich wichtige Aufgabe. Sie weiss, dass Organisationsentwicklungsvorhaben nicht ohne externe Leitung erfolgen können. Diese muss bezahlt werden. Die mitarbeitenden Schulangehörigen müssen für Fortbildungsprojekte frei gestellt werden können. Beides hat zur Folge, dass *«der Kampf um Ressourcen» zu einer zentralen Aufgabe der Schulleitung wird*. Einvernehmliches Handeln zwischen ihr und Dienststellen, z.B. der Lehrer/innenfortbildung, ist unerlässlich. Ein grösserer Spielraum für frei verfügbare und bezahlbare Zeitgefässe, z.B. in Form eines zusätzlichen Pensums, das je nach Bedarf vergeben werden kann, ist nötig.

- g) Leadership demonstrieren durch die Art und Weise, wie mit der Zeit umgegangen wird.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule geht mit der Zeit realistisch um. Ihr Gradmesser ist die Uhrzeit. Es gibt keine akademischen Viertel und keine weit über die Pause andauernden Gespräche im Lehrer/innenzimmer, weil Wartenlassen als geringschätzend empfunden werden und zu Reaktionen führen kann. In Basel z.B. ist bekannt, dass die meisten Vandalenakte in Schulen zwischen dem zweiten Pausenglockenzeichen und dem Erscheinen der Lehrer/innen im Schulzimmer geschehen.

Umgekehrt nimmt sich eine Schulleitung einer lebendigen Schule viel Zeit für Gespräche. Sie vermittelt den beruhigenden Eindruck, *viel Zeit zu haben, da zu sein*. Das ist nur möglich, wenn andererseits ein diszipliniertes Zeitmanagement, für das heute ja verschiedene Planungshilfen zur Verfügung stehen, betrieben wird.

Zeit haben, um das Gefühl und die Tatsache zu vermitteln, dass *»Du gebraucht wirst«* oder dass *«Du beachtet wirst»* ist ein wichtiges Führungsmittel der Schulleitung einer lebendigen Schule.

Eine gute Schulleitung hat den Riecher für das, was ansteht, und bereitet Unternehmen/Vorhaben/Projekte von langer

Hand vor. Sie weiss, dass grössere Vorhaben ein Jahr *vorher* budgetiert werden müssen. Sie pflegt deshalb den rechtzeitigen Kontakt mit Schlüsselpersonen. Gouverner c'est prévoir! Was eine gute Schulleitung braucht, ist das, was Napoleon *«fortune»* genannt hat. Nicht Glück, sondern das Auge für den richtigen Zeitpunkt.

- g) Leadership demonstrieren in der Art und Weise, wie Prozessmerkmale vorgelebt werden.

Die Schulleitung einer lebendigen Schule wandert herum, sie verkriecht sich nicht im Büro. Sie weiss, dass die Schulangehörigen auf sie schauen, dass sie Vorbild ist, ob sie will oder nicht. Sie muss Prozessmerkmale vorleben:

Normen vorleben

d.h. die einmal beschlossene Vision und die vereinbarten pädagogischen Grundsätze weitergeben, jede Gelegenheit benützen, um daran zu erinnern, sie als *ceterum censeo* bei passenden Auftritten erwähnen, immer wieder als Bild am Hellraumprojektor zeigen. Besonders günstig ist, wenn sie alles mit Humor verbinden kann, so dass es locker wirkt *und* glaubhaft ist. Sie muss *Mut* machen, was in der heutigen Zeit von besonderer Bedeutung ist. Auf keinen Fall darf sie ihre Angst einfach weitergeben, abladen. Gerade in Krisenzeiten zeigt sich ihr Charakter. Sie ist belastbar, weil sie die Realität von der Phantasie zu unterscheiden vermag und mit den Fährnissen des Lebens leben gelernt hat. Sie bringt ihren Zukunftsglauben zum Ausdruck. Menschen, die den Untergang der Welt kommen sehen, sollten keiner Schule vorstehen.

Sie wahrt selber Disziplin und ist nachsichtig gegenüber eigenen und fremden Fehlern. Sie ist offen und kommunikativ und verbringt viel Zeit mit Gesprächen. Sie hat ihre Rolle definiert, will nicht alles selber tun und schon gar nicht *«alles im Griff»* haben. *Sie kennt ihre Rolle und ist bereit, sie zu spielen.»*

Eine Schulleitung kann mit persönlicher Angst umgehen und verbreitet deshalb ein Gefühl von Freiheit. Sie versteht, mit persönlicher Schuld fertig zu werden und verbreitet deshalb einen Eindruck von Würde. Sie kennt und akzeptiert persönliche Schamgefühle und verbreitet deshalb ein Gefühl von Lebensfreude.

Normen prägen

Die Schulleitung einer lebendigen Schule schafft und fördert eine gemeinsame Sprache. Sie unterstützt überall, wo sie anzutreffen sind, positive Gedanken und Gefühle. Sie benützt jede Gelegenheit, die gewünschte Schulkultur zu demonstrieren. Wo z.B. der Grundsatz herrscht, dass «alle alles tun», greift ein Schulleitungsmitglied auch mal zur Schaufel und zum Kehrichteimer, putzt die Kaffeemaschine oder macht Ordnung in der Zeitschriftenablage. Die Schulleitung einer lebendigen Schule trifft nicht nur Anordnungen und erteilt Weisungen. Sie erklärt den *Sinn* einer Tätigkeit und legt grossen Wert darauf, zu erklären, weshalb für sie wichtig ist, dass dieses oder jenes geschehen soll. Sie erklärt nicht, weshalb es für andere gut ist, das zu tun, was sie will, sondern umgekehrt, was es ihr nützt und hilft, wenn andere eine Anordnung ausführen.

Exzellente Leistungen herausstreichen

Die Schulleitung einer lebendigen Schule konfrontiert die Lehrerinnen und Lehrer mit ihren Erwartungen. Die Massstäbe ihrer Erwartungen sind die Vision und die pädagogischen Grundsätze der Schule. Sie stellt besondere Leistungen heraus, lobt individuell schriftlich und tadelt persönlich und mündlich. Sie verbreitet positive Anekdoten, was gerade dann wichtig ist, wenn die Schule einen Stilwandel vollzieht.

Sie beeinflusst systematisch alle im Zusammenhang mit der Schule wichtigen Dinge und Tätigkeiten: Administration, Information, pädagogische Schulversammlung, Stundenplanrahmen, Leh-

rer/innen-Konferenzen, Feste, Feiern, Teamorientierung, ALFB und APT sowie die pädagogischen Grundsätze und die Vision der Schule.

Abschluss

Eine lebendige Schule will und muss geleitet sein. Die Leitung der Zukunft ist die Teamleitung. Diese muss sich aus Mitgliedern zusammensetzen, die bereit sind, sowohl die Vision als auch die pädagogischen Grundsätze gemeinsam zu tragen, die die Arbeit in selbstverantworteten Ressorts aufgeteilt haben und die Teamsitzungen zur gegenseitigen Hilfe und zu gegenseitigem Feedback benützen. Die Mitglieder einer solchen Teamleitung haben *Zeit und Mut* und sind kommunikativ. Sie kennen ihre Stärken und Schwächen und wissen, dass ihre Stärken gebraucht werden. Sie sind normale Menschen, die dank gemeinsamer Vision und synergetischem Handeln zu überdurchschnittlichen Leistungen fähig werden.

Anmerkungen

- 1 Lauterburg, Christoph: Der falsche Mann, Das Drama des überforderten Managers, In: Organisationsentwicklung 1/92
- 2 Mc Call, Morgan W./Lombardo, Michael M.: Manager heute – keine Chance für Karrieristen, In: Psychologie heute, Mai 1983
- 3 Born, Hanspeter: Balsam für die Seele der Abgeordneten, General Schwarzkopfs Referat über die Kunst des Führens begeisterte Schweizer Prominenz, In: Die Weltwoche Nr. 13, 26. März 1992
- 4 Mühlemann, W.E.: Charisma, In: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 1, a.a.O
- 5 Zeit-Magazin Nr. 46, 7. Nov. 1986
- 6 Osswald, Elmar: Das Basler Modell, Das Arbeitsplatzbezogene Pädagogische Trainingsprogramm (APT), Manuskript o.J.

Literatur

Siehe die Angaben vorne auf Seite 14.