

Die Macht der Führungskulturen im Bildungsbereich?

17. 11. 2015, Stephansplatz

Nach einleitenden Worten von **Mag. Michaela Waldherr** von der KPH Wien/Krems präsentiert **Mag. Dr. Ulrich Krainz** vom Zentrum für Lehrer/innenbildung der Universität Wien das Thema „Schulqualität als Bildungsaufgabe“. Die Aufgabe für Schulleiterinnen und Schulleiter sei heute viel anspruchsvoller als früher, sie müssten führen, leiten und steuern, aber unter nicht gerade förderlichen Rahmenbedingungen. Sie verfügen über keine Personalhoheit, können den Lehrpersonen des Teams keine finanziellen Zuwendungen versprechen, müssen sich mit immer neuen Vorgaben der Behörde auseinandersetzen, sollen neben dem Tagesgeschäft auch noch Schulentwicklung betreiben. Und sie sind für die Schulqualität verantwortlich. Diese hänge nicht vom Schultyp sondern von der Schulkultur ab. Gut geführte Schulen übten Einfluss auf die Schülerleistungen aus. Jede Strukturreform müsse mit einer Reform der Einzelschule einhergehen. Allerdings gingen Schulen mit Reformen immer nach dem gleichen Muster um: sie übernehmen nur das, was ohnehin gut zu ihnen passt.

Eine Behinderung für eine erfolgreiche Schulleitung sei das Einzelkämpfertum Lehrerinnen und Lehrer, das Nicht-einmischen-wollen in den Arbeitsbereich der anderen, aber auch die kritische Wahrnehmung zu jeder Form von Machtausübung. Man rede z.B. lieber von Projektkoordinierung als von Projektleitung.

Krainz zitiert Aussagen einer Lehrerin aus einer Studie zum Verständnis von Schulentwicklungsprozessen:

Das Projekt SQA ist von oben verordnet und wird daher negativ gesehen. Hierarchie ist abzulehnen, wir nennen uns daher nicht Steuergruppe. Lehrkräfte sind autonom, sie dürfen „bei anderen nicht d'reinreden und lasse sich auch selbst nichts d'reinreden.“

Diese Art der Schulkultur halte sich hartnäckig, Sie könne verändert werden, diese Veränderung brauche aber Führungskräfte. Organisationen lernten nur dann, wenn die Personen dieser Organisationen lernbereit seien.

Krainz schlägt folgende Vorgangsweise vor:

- Probleme organisationsbezogen sehen und einen Referenzrahmen definieren
- Wechselwirkungen beobachten und nicht zu eng denken
- Kommunikationswege bewusst und nicht zufällig herbeiführen
- Feedbackschleifen institutionalisieren, nicht nur im Anlassfall
- Werte klar und unmissverständlich kommunizieren. Werte mobilisieren nur dann, wenn sie von allen als sinnvoll erlebt werden.

Aufgabe der Führungskräfte sei es zwischen Auftrag und Ziel der Organisationen und Bedürfnissen der handelnden Personen eine Brücke zu bauen.

An dem **Podiumsgespräch** unter der Leitung von Mag. Waldherr nehmen AHS Direktor Mag. Johannes Bauer, NMS Direktor Dr. Marcus Hufnagl, BHS Professorin MMag. Viktoria Sari, Univ. Prof. Mag. Dr. Ilse Schrittemser und PSI Dipl.-Päd. Manfred Zolles teil.

In der VBS Schönborngasse wurde ein mittleres Management eingeführt, berichtet **Sari**. Die Akzeptanz war nicht von Beginn an gegeben, jetzt funktioniere es, man sei aber in einer gewissen Sandwichposition.

Bauer ist dankbar für alle Erfahrungen, die er bei Führungspersönlichkeiten machen durfte. Er erlebte aber auch Negatives.

Macht müsse man verantwortungsbewusst nutzen, meint **Hufnagl**. Als Direktor spüre er sie besonders bei der Schüleraufnahme, wenn jeder hoffe einen Platz zu bekommen.

Im APS Bereich müsse ein Direktor viel Verwaltungsarbeit leisten, merkt **Zolles** an. Bei einer flachen Struktur sei man leichter angreifbar. Als Leitungsorgan müsse man sich zuerst eine Position erarbeiten und dann mit der Gestaltung beginnen.

Schrittesser sieht rasante Veränderungen in der Schule durch eine immer heterogener werdende Schülerschaft und steigende Erwartungen der Eltern. Schulleitungen müssten als solche wahrgenommen werden, sie müssten motivieren können und ihre Lehrerschaft zur Mitarbeit einladen. Eine **Direktorin** widerspricht. Mit Einladen allein sei es nicht getan, man müsse Führungskraft zeigen.

Bauer beklagt die hohen Anforderungen, die sich durch die neue Form der Reifeprüfung ergeben hätten. Diese sei ein noch unausgereiftes Konzept. Damit alles gut gehe, müssten viele andere Dinge zurückstehen, die aber auch wichtig wären.

Zolles kritisiert, dass zu viele Neuerungen innerhalb kürzester Zeit den Schulen aufgezwungen wurden. Es fehlte völlig an der Zeit alles zu verarbeiten. Bildungsstandards wurden mühevoll aufgebaut und dann vom Ministerium zerstört. Es passiere viel Gutes, aber die Presse berichte vorwiegend negativ.

Ein **Teilnehmer** stimmt zu, dass viel zu viel aufgezeigt werde was fehle und zu wenig auf die vorhandenen Stärken geschaut werde.

Ein **Pflichtschulinspektor** berichtet, dass es sehr schwer geworden sei überhaupt Interessenten für Leitungsposten im Pflichtschulbereich zu finden. Nirgendwo werde so viel geschimpft wie in der Schule.

Eine **Teilnehmerin** beklagt wie viel Zeit durch Verwaltungsarbeit verloren gehe weil den Pflichtschulen Sekretärinnen fehlten.

Schrittesser kritisiert die top-down Vorgangsweise bei Erneuerungen. Man sollte eher auf die Schulen hören, was sie brauchen.

Eine **Teilnehmerin** schlägt vor, die Führungskräfte besser vorzubereiten. Das müsse vor allem dann passieren, wenn die Autonomie ausgeweitet werde.

Macht bedeutet Gestaltung, erläutert **Zolles**. Der PSI unterstütze Direktorinnen und Direktoren die gut arbeiten, da gebe es keine Probleme.

Ein **Teilnehmer** beklagt, dass die Schule keine Reflexionskultur habe, dass es oft nicht einmal Besprechungsräume für ungestörte Gespräche gebe. Es komme immer darauf an, was jemand mit seiner Macht mache.

Eine **Volksschuldirektorin** beklagt den hohen Aufwand für das Organisatorische. Auch Teamarbeit brauche Zeit.

Eine **BAKIP Lehrerin** fragt, warum von den Schulleitungen dem Ministerium zu wenig klar gemacht werde, dass manches nicht machbar sei, und wie Macht positiv eingesetzt werden könne.

Schrittesser schlägt vor Macht in Respekt umzuwandeln, **Sari** möchte eine verstärkte Teilung der Verantwortung. **Bauer** schwankt manchmal zwischen Euphorie und Resignation, **Hufnagl** möchte das Positive betont wissen. **Zolles** warnt davor, Macht negativ zu sehen. Auch vor den Teaminspektionen sollten Schulleitungen keine Angst haben, sie seien als Unterstützung gedacht.

Dr. Christine Krawarik