

# Protokoll des Bezirkstreffens der DirektorInnen *in Mühlbach, am 13.02.2003*

*Beginn 09.00 Uhr*

**Anwesend:** Johann Mairhofer, Josef Watschinger, Johann Passler, Elisabeth Prugger, Josef Duregger, Reinhold Falkensteiner, Johann Josef Müller, Erna Holzer, Rosmarie Crazzolaro, Markus Falkensteiner, Alois Bachmann, Manfred Niederbacher

**Schulamt:** Insp. Peter Höllrigl, Insp. Eva Lanthaler

**Schulentwicklungsberater:** Josef Kühebacher

**Entschuldigt:** Peter Strobl, Otto Moling, Ulrike Hohr, Robert Plaikner

Direktor Niederbacher begrüßt alle DirektorInnen, InspektorInnen und den Schulentwicklungsberater in „seinem“ Haus. Ein besonderer Gruß geht an Herrn Edwin Achermann, der den heutigen Tag zum Thema „Aufgaben eines Direktors/einer Direktorin in einer autonomen Schule“ gestalten wird. Nach einigen organisatorischen Angelegenheiten wird der Ball dem Referenten zugespielt.

Herr Achermann stellt sich kurz vor. Neben seinen vielen Tätigkeiten ist er auch Berater in der Basisausbildung der Schulleiter.

Seine Rolle am heutigen Tag definiert Herr Achermann folgendermaßen: Gemeinsam wird heute am Thema gearbeitet. Er wird viel zuhören. Er ergänzt die Diskussion einerseits durch kurze Inputs und andererseits durch Erfahrungen eines „Außenstehenden“.

Je mehr die Autonomie gefordert wird, desto stärker stellen sich Leitungsfragen. Gemeinsam müssen Lösungen gefunden werden. Daher geht es zunächst um einen Versuch der DirektorInnen, ihr Führungsverständnis in einer autonomen Schule zu beschreiben.

Jede Führungskraft überlegt sich fünf Minuten, was das Zentrale ihres Führungsverständnisses ist und schreibt dies auf Moderationskärtchen. Die Überlegungen werden im Anschluss von jedem Direktor kurz vorgestellt.

- **Verantwortung:** „Gemeinsam statt einsam“; Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten festlegen/klären
- **Verantwortung:** neue Qualität; jeder übernimmt seine Verantwortung
- **Verantwortungsgefühl stärken**
- **Konsens:** Dialog vor Diskussion; Raum schaffen für Denken/Überlegungen; Raum schaffen für Entwicklung und Szenarien
- **Delegieren können:** Wissen, was nicht delegierbar ist
- **Kooperativ**
- **LeaderIn**
- **Sorge tragen für ein gutes Arbeitsklima**
- **Suchen nach Lösungen bei Auftreten von Konflikten**
- **Ermütigen – Bekräftigen**
- **Gesamtverantwortung**
- **Augen, Ohr und Herz für das Ganze**
- **Delegieren in alle Richtungen**
- **Delegieren:** Aufgaben gezielt verteilen
- **Vertrauen in alle Richtungen**
- **Kontrolle in alle Richtungen**
- **Klare Ziele setzen**
- **Planen und Organisieren**
- **Personalentwicklung**
- **Kommunikation fördern; MitarbeiterInnengespräche**
- **Kommunikation**
- **Kooperieren – Einigkeit suchen**

- **Gespräche führen – beraten**
- **Ziele setzen; vereinbaren; evaluieren**
- **Zielklarheit:** Aus“handeln“, festmachen, Verbindlichkeit schaffen
- **Ziele vereinbaren**
- **Verbindlichkeiten schaffen**
- **Unterstützung anbieten, organisieren**
- **Überblick behalten (Prozesse an der Schule); Aktivitäten stützen**
- **Zusammenführung aller an Schule Beteiligten**
- **Moderation im Suchen und Finden einer „gemeinsamen“ Schulphilosophie**
- **Bedürfnisse Schule/Schüler**
- **Reflexion über Entwicklungen in Gang halten**
- **Initiativen ergreifen**
- **Führung bedeutet nicht Herrschaft, sondern die Kunst, Menschen dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten.“**

Dr. Achermann beschäftigt sich nun mit der Frage, was **Führung** eigentlich bedeutet. Das Wort kommt aus dem Altgermanischen und hieß ursprünglich auch fahren machen, in Bewegung setzen. Führen ist also die Steuerung von Bewegung, sowohl in ihrer Richtung, wie bezüglich ihrer Geschwindigkeit; d.h. auch das Bremsen, das Zügeln von Bewegung ist mitzudenken.

Viele Autoren definieren Führung als soziale Einflussnahme, wobei die gegenseitige Abhängigkeit von Führenden und Geführten deutlich herausgestellt werden muss. Eine nützliche Definition lautet wie folgt:

1. Gegebene Kräfte und Ressourcen auf klar umschriebene Ziele hin bündeln, organisieren und dadurch wirkungsvoll einsetzen.
2. Die an einer Aufgabe beteiligten Menschen dafür gewinnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen.
3. Dies alles auch sich selber gegenüber befolgen. (nach Lotmar/Tondeur 1989)

**„Führung bedeutet nicht Herrschaft, sondern die Kunst, Menschen dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten.“**

Bedeutung von Führung für die Organisation und ihre Mitglieder: Führungspersonen übernehmen mit ihrer Steuerungsfunktion eine doppelte Aufgabe, eine nach außen und eine nach innen. Nach außen die der Sicherung der Organisation in einer gegebenen bzw. zu schaffenden Umwelt. Nach innen die der Koordination zur Realisierung der für das Erreichen des Organisationsziels nötigen Arbeiten.

Für die Organisationsmitglieder bedeutet eine gut funktionierende Führung Entlastung: Ihre Energie kann uneingeschränkt der jeweiligen Aufgabe zufließen. Andererseits kann dies auch als Verlust erlebt werden: Ein Teil von Macht und Kompetenz liegt bei anderen.

Führungsmodelle stehen in einem engen Wirkungszusammenhang mit technisch-ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Sie wandeln sich im Lauf der Geschichte. Es lassen sich modellhaft 3 Führungsmodelle unterscheiden.

Das feudale Leitungsmodell (3-K-alt) lässt sich mit drei K-Stichworten charakterisieren: **Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren.** Dieses Modell dominierte in den westlichen Gesellschaften bis in die Nachkriegszeit hinein. Ihm liegt ein heute eher als problematisch empfundenes Menschenbild zugrunde. Die meisten Menschen seien eher dumpf und unwillig bei der Arbeit. Das kleine Heer der Elite, zur „Führung“ berufen, muss den Schwachen Ziel und Anleitung geben. Die Führungsperson muss präzise Anweisungen geben und deren Ausführung überwachen.

Das kooperative Leitungsmodell (3-F) lässt sich mit drei Stichworten charakterisieren: **Fordern, Fördern, Feedbacken.** Es gilt heute fast als selbstverständlich. Es basiert auf positiven Grundannahmen vom Menschen: Persönliche Zielsetzungen und Organisationsziele widersprechen sich nicht notwendig. Menschen wollen einen Beitrag zum Organisationsganzen leisten; dabei erleben

sie auch persönliche Erfüllung. Die Organisation muss so gestaltet werden, dass Menschen sich in ihrer Arbeit wiederfinden können. Arbeitszufriedenheit muss erhöht werden. Partizipation ist ein Mittel. Die Führungsperson stellt den Mitarbeitenden Herausforderungen, Ziele, die sinnvoll, überzeugend und erreichbar sind; dabei entsteht die nötige Motivation. Immer wichtiger wird dann, dass Führende und Mitarbeitende zu Zielübereinstimmung kommen. Wer den Forderungen nicht genügen kann, muss gefördert werden.

Das systemische Leitungskonzept (3-K-neu) Während das „drei F-Modell“ noch in voller Blüte steht, bildet sich in jüngster Zeit ein neue Leitungsmodell heraus, das neue 3-K-Modell. **Kontext, Kultur, Kräfte.** Menschen, Maschinen und Strukturen bilden ein vielfältig verschlungenes System, einen Kontext, der niemanden jemals voll anschaulich wird. Bedeutsam wird diese Sichtweise, wenn es beispielsweise um Bewältigung von Störungen geht. Eine Störung lässt sich in einem solchen Führungsmodell nicht mehr kausal-logisch verfolgen und beseitigen, sondern wird sozusagen als Symptom eines „Leidens“ der Organisation betrachtet, das mehrere Gründe haben kann. Die problematische Mitarbeiterin ist dann nicht mehr der Konflikt der Organisation, sondern gilt als Indikator einer Störung im Kontext. Diese Komplexität verlangt von den Führungspersonen eine eher suchende Vorgehensweise. Sie prüft, wägt ab, probiert eine Intervention, beobachtet ihre Wirkungen und versucht gegebenenfalls an anderer Stelle einzuwirken. Damit wird zugleich deutlich, dass die Führungsperson ihren Sinn für Werte, für die Geschichten und für die Kultur der Organisation schärfen muss.

Das Verständnis von Organisation verschiebt sich von Vorstellungen wie Apparat, Räderwerk, zu „Organismus“, „Energiegeflecht“. Die Organisation wird als komplexes Kräftefeld gesehen, in dem den Organisationsmitgliedern eine Fülle von Selbstentwicklungsmöglichkeiten gelassen werden. Die Führungsperson kann sich nur noch begrenzt auf definierte formelle Abläufe und auf ein hierarchisch gegliedertes Organigramm stützen. Vielmehr verändert sich Führungsarbeit zur differenzierten Einflussnahme, die auf die Selbstentwicklungskräfte und Selbstorganisation der Mitarbeitenden setzt.

### **Kernaufgaben von Führungspersonen**

Als Kernfunktionen von Führung werden üblicherweise definiert: Planen, steuern, entscheiden, durchführen, kontrollieren. Diese fünf Funktionen greifen aber zu kurz, wenn wir daran denken, dass Menschen in der Organisation motiviert sein sollen, ihr Bestes zu geben. Ebenso wichtig sind darum die Funktionen Motivieren, Kommunizieren, Delegieren.

Ein Führungs- bzw. Qualitätskreis könnte also folgendermaßen aussehen. Voraussetzungen: Visionen, Probleme (Situationsanalysen), strategische Ziele, Vorgaben. Im Zentrum des Kreises steht die Motivation und die Kommunikation. Für gute Rahmenbedingungen muss gesorgt sein. Dann gilt es Ziele zu vereinbaren oder nachzuvollziehen, mögliche Wege zu skizzieren, sich für einen Weg zu entscheiden, zu planen, zu realisieren, zu kontrollieren und zu evaluieren.

### **Welche Fähigkeiten brauchen Führungspersonen?**

- Eine Führungsperson braucht Visionen, ein Bild der zukünftigen Gestalt der Organisation. Visionen lenken widersprüchliche Interessen, bündeln die Energien.
- Eine Führungsperson muss vorbildhaft kommunizieren und die Mitarbeitenden beim Kommunizieren unterstützen können.
- Eine Führungsperson muss Vertrauen erwecken können, indem sie sich und der Sache treu bleibt, eine Position zeigt.
- Eine Führungsperson wirkt durch ihre Persönlichkeit. Sie braucht eine positive Selbsteinschätzung, die aus einer kritischen Bestandaufnahme der persönlichen Stärken und Schwächen entstanden ist (Nach Bennis und Nanus, 1985)

### **Woran orientiert sich die Führungskraft?**

Herr Achermann stellt vier Ausprägungen von Führungsverständnis dar.

1. Es gibt jene Schulleiter, die stark auf ihre Mitarbeiter setzen, nicht aber auf eine zu erbringende Leistung (Hilfswerkleitung)
2. Es gibt Schulleiter, die weder die Mitarbeiter noch die zu erbringende Leistung im Griff haben (keine Führung)

3. Für einige Schulleiter ist Leistung alles, vergessen dabei aber die Mitarbeiter (Dampfwalze)
4. Es gibt Schulleiter, die sowohl klare Leistungsanforderungen haben aber auch eine kooperative Mitarbeiterführung betreiben (kooperativ)

Bei der Entwicklung hin zur kooperativen Leitungsfigur tun sich nicht alle gleich leicht. So hat es das „Hilfswerk“ beispielsweise schwerer. Es muss einfach mehr Leistung erbracht werden. Die Dampfwalze hingegen beschreitet den einfacheren Weg. Die Mitarbeiter werden in die Schulentwicklung aktiv einbezogen, die Leistungsanforderungen können etwas gemindert werden.

Unter den Führungspersonen gibt es den Verwalter, den Moderator und den Leader.

#### **Verwalter**

- Stützt sich auf Reglemente
- Verwaltet
- Konzentriert sich auf einzelne Personen
- Beruft sich auf Vorgaben
- Delegiert Entscheidungen nach oben
- Setzt auf Nachvollzug
- Hat Macht durch „Gesetze“
- Vollzieht

Dieses Modell des Von-Oben-Regierens hat lange gut funktioniert, kann in einer autonomen Schule nicht funktionieren.

#### **Moderator/Diener**

- Wendet Leitungstechnik an
- Strukturiert
- Unterstützt Zielfindungsprozesse
- unterstützt bei Problemlösungsprozessen
- Überlässt Entscheidungen andern
- Setzt auf Erarbeitung
- Hat Macht durch Arbeitsweise
- Reagiert

Die Leitungsfigur kann nie selber sagen, was Sache ist. Kommt bei Lehrpersonen recht gut an. Das Beherrschen von Moderationstechniken ist wichtig, Leitung nur als Moderator kann nicht funktionieren.

#### **Leader**

- Überzeugt mit Visionen
- Nimmt Kräfte wahr, macht sie transparent und arbeitet mit ihnen
- Führt Leute konsensorientiert zu gemeinsamen Zielen
- Erarbeitet mit Betroffenen Vereinbarungen
- Trifft Entscheidungen abschließend
- Setzt auf Lernprozesse
- Hat Macht durch Kompetenz und Persönlichkeit
- Agiert

Idealmodell. Schule kann nur jemand führen, der selber Visionen hat.

#### Zu den Gruppenarbeiten: (keine vollständige Wiedergabe)

- Leader sein durch Kompetenz und Persönlichkeit
- Dynamik fördern
- Zielfindungsprozesse „organisieren“/Raum dafür schaffen
- Verantwortung und Zuständigkeiten klären
- Führungsperson im Spannungsfeld von Vision und Realität
- Alle Beteiligten übernehmen Verantwortung für's Ganze
- Führung ist sehr komplex
- Im Dialog miteinander
- Qualität der Schule

- Offen sein für das Neue und Bewährtes erhalten

Einige Außensichtmeinungen von Herrn Achermann:

- Begriffe, wie Evaluation, Feedback, Verbindlichkeiten einfordern kommen als zentrale Aufgaben einer Führungsperson in keiner Gruppenarbeit vor.
- Dynamik fördern ist gut. Dynamik muss wahrgenommen werden und muss auch beeinflusst werden. Es darf sich dabei nicht nur um ein moderieren handeln, sondern muss ein aktives Beeinflussen sein.

### **Ziel der Unterrichts- und Schulentwicklung**

Aufgabe eines Direktors ist es hohe Leistungen zu erbringen bei einer hohen Arbeitszufriedenheit. Die Führungsperson tut dies in Abstimmung mit ihrem Umfeld. Das bedeutet eine große Herausforderung an den Direktor. „Ein Kollektiv steuert sich nicht von allein.“

Eine Schule erbringt hohe Leistungen und hohe Arbeitszufriedenheit in der Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz.

Eine Schule erbringt hohe Leistungen und hohe Arbeitszufriedenheit in der Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz bei Schülerinnen und Schülern, bei Lehrpersonen und nichtunterrichtendem Personal.

Eine Schule erbringt hohe Leistungen und hohe Arbeitszufriedenheit in der Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz bei Schülerinnen und Schülern, bei Lehrpersonen und nichtunterrichtendem Personal. Sie tut dies in Abstimmung mit ihrem Umfeld.

Eine Schule erbringt hohe Leistungen und hohe Arbeitszufriedenheit in der Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz bei Schülerinnen und Schülern, bei Lehrpersonen und nichtunterrichtendem Personal. Sie tut dies in Abstimmung mit ihrem Umfeld durch Selbstanalyse, Selbststeuerung, Selbsterneuerung und in Auseinandersetzung mit der Fremdevaluation.

In einer autonomen Schule braucht es in jedem Schulhaus eine starke Leitung. Demzufolge müssen die Schulstellenleiter u.a. durch Fortbildung gestärkt werden. Eine geeignete Fortbildung für Schulstellenleiter auf Schulverbundsebene muss angestrebt werden. Der Direktor arbeitet mit einem Team, bestehend aus Direktorstellvertreter, allen Schulstellenleiter, Koordinatoren... Der Direktor könnte für die Schulstellenleiter eine Art Coach sein.

### **Zur Fortbildung 2003/04**

- Am 02.09.2003 findet die KSL-Großtagung statt. Parallel dazu bietet der Schulverbund Fortbildung an.
- Alle Anmeldungen laufen im kommenden Schuljahr über die Direktion Welsberg.
- Einige Fortbildungsveranstaltungen bieten sich Ende August besser an. Das Plenum entscheidet sich, attraktive Angebote bereits Ende August durchzuführen.
- Fortbildungstage sind: Montag, Donnerstag, Freitag
- Mathematik zum Anfassen kommt ins Pustertal. Die Spesen (6.400 Euro) übernimmt das Schulamt. Die Ausstellung beginnt am 10.11.2003 und dauert bis 22.11.2003. Dir. Prugger, Dir. Watschinger und Josef Kühebacher treffen sich am 03.03.03 mit Insp. Martha Herbst. Bei diesem Treffen werden Details geklärt. Dir. Bachmann spricht bei der Gemeinde Bruneck vor, ob das M. Pacher-Haus für die Ausstellung zur Verfügung stehen würde bzw. ob die Gemeinde Bruneck sich bei der Finanzierung beteiligen würde.
- Die einzelnen Leute geben einen Zwischenbericht bez. Fortbildungsplanung.
- Die bestehenden Arbeitsgruppen werden in die Broschüre aufgenommen. Josef Kühebacher kümmert sich diesbezüglich.

## **Das Wettrudern**

Vor einiger Zeit verabredete eine Schweizer Firma ein jährliches Wettrudern gegen eine japanische Firma, welches mit einem Achter auf dem Rhein ausgetragen wurde.

Beide Mannschaften trainierten lange und hart, um ihre höchste Leistungsstufe zu erreichen. Als der große Tag kam, waren beide Mannschaften top fit, doch die Japaner gewannen das Rennen mit einem Vorsprung von einem Kilometer.

Nach dieser Niederlage war das Schweizer Team sehr betroffen und die Moral war auf dem Tiefpunkt. Das obere Management entschied, dass der Grund für diese vernichtende Niederlage unbedingt herausgefunden werden musste. Ein Projektteam wurde eingesetzt, um das Problem zu untersuchen und geeignete Abhilfemaßnahmen zu empfehlen. Nach langen Untersuchungen fand man heraus, dass bei den Japanern sieben Mann ruderten und ein Mann steuerte, während beim Schweizerteam ein Mann ruderte und sieben steuerten.

Das obere Management engagierte sofort eine Beraterfirma, die eine Studie über die Struktur des Schweizerteams anfertigen sollte. Nach einigen Monaten und beträchtlichen Kosten kamen die Berater zum Schluss, dass zu viele Leute steuerten und zu wenige ruderten. Um einer weiteren Niederlage gegen die Japaner vorzubeugen, wurde die Teamstruktur geändert. Es gab jetzt vier Steuerleute, zwei Obersteuerleute, einen Steuereinschreiber und einen Ruderer. Außerdem wurden für den Ruderer ein Leistungsbewertungssystem eingeführt, um ihm mehr Ansporn zu geben. Wir müssen seinen Aufgabenbereich erweitern und ihm mehr Verantwortung geben. Im nächsten Jahre gewannen die Japaner mit einem Vorsprung von zwei Kilometern.

Das Management entließ den Ruderer wegen schlechter Leistung, verkauften die Ruderer und stoppte alle Investitionen für ein neues Boot. Der Beraterfirma wurde ein Lob ausgesprochen und das eingesparte Geld wurde dem oberen Management als Leistungsprämie ausbezahlt.

- Anlage -

## **Typen im Management**

### **Management by Helicopter**

Kommt mit Getöse, wirbelt Staub auf und verschwindet wieder

### **Management by Nilpferd**

Das Wasser bis zum Hals, trotzdem ein großes Maul

### **Management by Känguruh**

Mit leerem Beutel große Sprünge machen

### **Management by Happening**

Das Resultat zum Ziel erklären

### **Management by Jeans**

An allen wichtigen Stellen Nieten setzen

### **Management by Crocodile**

Kleiner Kopf, großes Maul und alle Kraft im Schwanz

### **Management by Pinguin**

Grundfarbe schwarz, weiße Weste, steht auf wackligen Füßen

### **Management by Decibels**

Überzeugen durch Lautstärke an Stelle von Argumenten

### **Management by Xerox**

Alle mit Papier überschwemmen statt handeln

### **Management by Robinson**

Warten auf Freitag