

Themenkonferenz zu Leadership und Management

Bei der Themenkonferenz vom 17. November in Aarau ging es um schulische Führung, kaschierte Befehle, die Bedeutung von Erfahrungen und um vieles mehr.

Menschen führen, Dinge managen – diese und weitere Künste rund ums Leiten von Schulen standen im Mittelpunkt der diesjährigen Themenkonferenz der Aargauischen Kantonalen Lehrerinnen- und Lehrerkonferenz mit dem Titel «Leadership und Management – You manage things – you lead people». Nach der Begrüssung durch Daniel Hotz, Vorstand der Kantonalkonferenz, hielt im ersten Teil der Veranstaltung Roland Reichenbach, Professor am Institut für Erziehungswissenschaft der Uni-

versität Zürich, ein engagiertes, launiges und unterhaltsames Inputreferat zum Thema. Im folgenden Text soll auf ein paar Beispiele eingegangen werden:

«Welches ist der beste Führungsstil? Wir wissen es nicht», stellte Roland Reichenbach ziemlich zu Beginn fest. Man müsse immer wieder neu schauen, das sei auch eine Sache der Beurteilung. «Missstimmung gibt es immer, wenn die Menschen sich gemanagt fühlen.» Für eine gute Führung, so stellte er klar, brauche es auf

der einen Seite Führungskompetenz, «aber es ist auch wichtig, sich führen zu lassen». Führung sei als Beziehung zu betrachten, als Interaktion. Wenn es keinen Austausch in beide Richtungen gebe, könne Führungsqualität auch verloren gehen.

Dass Befehle heute oft kaschiert werden, zeigte er anhand von Beispielen: Es gebe keine «Untergebenen» mehr, sondern «Mitarbeitende». Auch mit der Rhetorik in der Schule wie etwa «Nehmen wir das Buch hervor» würden Anweisungen beschö-

Fotos: Simon Ziffermayer



An der Podiumsdiskussion diskutierten (von links): Roland Reichenbach, Mario Gutknecht (Moderator), Reto Geissmann und Armin Schmucki.

nigt: «Damit wird auch Dominanz kaschiert. Selbst das Militär ist anständig geworden.»

Echte Führungsstärke, so betonte Reichenbach, sei, wenn man nur das Nötigste tun müsse. Das sei eine Kunst. Urteilskompetenz sei wichtig, und: «Bei der Führung muss man unterschiedlichste Erwartungen aushalten, und irgendwer wird immer enttäuscht», sagte er im Hinblick darauf, ob eine Führungsperson eher nach innen oder eher nach aussen schauen solle. Dies sei auch bei Schulleitungen wichtig: «Bin ich der verlängerte Arm der Bildungsadministration oder Anwalt der Lehrerschaft?» Die Antwort gab er sich gleich selbst: «Wahrscheinlich beides.»

Als Leader muss man auch Einsamkeit aushalten können und bei gewissen Dingen auf «Durchzug» schalten. Göschenen-Airolo ist eine der wichtigsten Dinge für Führungskräfte.

Roland Reichenbach

Mit markigen Sprüchen veranschaulichte Reichenbach dieses Dilemma: Man habe die Möglichkeit, entweder ein Halbschuh zu sein oder ein Arschloch. Die Abflachung der Führung sieht der Erziehungswissenschaftler als Problem («es gibt auch bei Erwachsenen den Wunsch nach starker Führung»), ebenso aber darin, dass «zwar alle gleich, aber einige gleicher» seien.

Die Formen von partizipativer Führung bezeichnete er als «sehr voraussetzungsreich» und geisselte einige davon als Pseudopartizipation: Dass man nämlich nur so tue, als könnten die anderen mitbestimmen. Es gelte auch, glaubwürdig zu bleiben und sich Folgendes vor Augen zu halten: «Bewahren, was sich bewährt hat. Verändern, was sich verbessern lässt. Akzeptieren, was sich nicht verändern lässt.»

Als Leader muss man gemäss Reichenbach auch Einsamkeit aushalten können. Und bei gewissen Dingen

auf «Durchzug» schalten: «Göschenen-Airolo ist eine der wichtigsten Dinge für Führungskräfte.»

Erfahrungen seien bedeutsam und brächten einen weiteren Horizont. Die Frage sei nicht, was passiere, sondern, wie man damit umgehe. In seinem lebhaften Plädoyer für die Führung und nicht das Managen von Menschen bezeichnete Reichenbach die Zuversicht als eine bedeutende Tugend, und: «Auch Heiterkeit ist etwas sehr Wichtiges. Und dass man ein wackeres Herz hat.» Sein Schlusswort konnte als Aufruf an den gesunden Menschenverstand verstanden werden: «Machen Sie nicht zu viel, und machen Sie das, was Sie für richtig halten.»

Podiumsdiskussion

Nach einer kurzen Pause folgte als zweiter Teil eine Podiumsdiskussion. Auf der Bühne sprachen neben Richard Reichenbach der Schulleiter der Primarschule Dohlenzelg in Windisch, Reto Geissmann, sowie Armin Schmucki, Co-Ressortleiter Schulinterne Weiterbildung und Beratung der FHNW. Moderiert wurde das Gespräch vom SRF-Radioredaktor Mario Gutknecht. Dabei ging es unter anderem – anknüpfend ans Inputreferat – um die Art des Führungsstils und darum, was es braucht, damit es mit den Schulleitungen besser funktioniert. Schulleiter Geissmann pickte als wichtigen Punkt von Führung heraus, dass man zwar den Lead habe, aber den Weg zusammen gehe. Ein Schulleiter trage dazu bei, dass die Lehrpersonen sich wahrgenommen fühlen und könne so beeinflussen, ob es ihnen gut gehe oder nicht.

In der anschliessenden Diskussion mit dem Publikum wurde auch die Frage aufgeworfen, ob ein Schulleiter ohne Erfahrung im Schulbereich überhaupt erfolgreich sein könne. (Davon sassen Vertreter unter den Teilnehmenden, die diese Frage bejahten.) Eine langjährige Schulleiterin sprach an, wie anspruchsvoll die Aufgabe in der aktuellen Situation sei, und dass strukturelle Probleme nicht angesprochen worden seien, was sie bedauerte. Auch der politische Diskurs über die Führung wurde vermisst.

Armin Schmucki von der FHNW bestätigte, dass gewisse Probleme politisch seien und auf der Ebene der



Launig und engagiert sprach Erziehungswissenschaftler Roland Reichenbach über Führung und deren Tücken.

Person deshalb nicht gelöst werden könnten. Ein anderer Themenkonferenzteilnehmer fand es hingegen gerade gut, dass die Veranstaltung nicht politisch war, und fühlte sich gestärkt und motiviert durch Reichenbachs Referat. Die zahlreichen Spontanapplause, die der Wissenschaftler der Uni Zürich als Referent und auch als Diskussionsteilnehmer einheimste, zeigten, dass der Teilnehmer mit seinem Empfinden nicht allein war.

Termin

Die nächste Themenkonferenz findet am Mittwoch, 18. Mai 2022 im Kultur- & Kongresshaus Aarau statt. Das Thema ist noch offen.

Weitere Informationen
www.kantonalkonferenz.ch

BARBARA SALADIN
Autorin