

SCHULEN ZUM KLINGEN BRINGEN

FÜHREN ALS BEZIEHUNGSGESTALTUNG – WAS SCHULLEITUNGEN MIT ORCHESTERDIRIGENTEN VERBINDET

Von Peter Wittwer

Was kann Leadership an Schulen bewirken? Dieser Frage ging die diesjährige Jahrestagung des Netzwerkes Schulentwicklung nach, bei dem Referent Michael Schratz im wahren Sinn des Wortes den Takt angab. Der Vorsteher des Innsbrucker Instituts für Lehrerbildung und Schulforschung kam in seinem Inputreferat zur «beziehungswirksamen Führung als Leadership-Aufgabe» immer wieder auf interessante Parallelen zwischen der Schul- und Musikwelt zu sprechen. Mit eindrücklichen Bildern von der Probenarbeit des Dirigenten Nikolaus Harnoncourt zeigte er, weshalb der Herzschlag von Leadership Beziehung ist und beziehungsweise Führung stark vom Entdecken neuer Möglichkeiten lebt.

Muss man das leidenschaftliche Charisma eines Nikolaus Harnoncourt haben, um erfolgreich eine Schule leiten zu können? Diese Frage drängte sich einem nach dem Referat von Michael Schratz an der diesjährigen Jahrestagung des Netzwerkes Schulentwicklung des Pädagogischen Zentrums PZ.BS geradezu auf. Um seine Thesen zur «Menschenführung» an Schulen zu illustrieren, führte der Dekan der «School of Education» an der Universität Innsbruck den gut hundert Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmern (darunter erstmals auch die gesamte Volksschulleitung) in Filmausschnitten vor Augen, wie der Stardirigent sein Orchester mit einer emotionalen Parforce-Tour und einer guten Prise Humor an seine Grenzen treibt.

AUS DER ROUTINE AUSBRECHEN

Nein, in Schulleitungen brauche es nicht nur Charismatiker wie Harnoncourt, beruhigte Schratz eine Tagungsteilnehmerin, die in der Diskussionsrunde im Anschluss an das Referat diese förmlich im Raum schwebende Frage aufs Tapet brachte. Entscheidend sei, dass jedes Schulleitungsmitglied bereits in der Ausbildung lerne, einen authentischen Stil zu entwickeln, der es ihm erlaubt im Beziehungsgeflecht eines Schulorganismus Leadership-Aufgaben zu übernehmen. Um eine Schule zum Klingen zu bringen, wie dies Schratz in einem seiner zahlreichen Rückgriffe auf die Musikterminologie als Ziel nannte, müssten Führungspersonen in der Lage sein, das energetische Feld zwischen den Personen und dem System durch persönlichen Kontakt und gestaltende Diskussionen zu orchestrieren.

Immer wieder plädierte Schratz dafür, den Trampelpfad der Routine zu verlassen und auf der Basis guter Beziehungen Neues entstehen zu lassen. «Lernen tun wir, wenn uns etwas widerfährt – wenn wir uns weiterentwickeln wollen, müssen wir deshalb zuerst mal zur Seite legen, was wir bereits wissen», stellte der re-

Vom Referat von Michael Schratz nehme ich vor allem die Botschaft mit, dass Beziehungsgestaltung das Fundament guten Unterrichts ist und zudem einen geeigneten Nährboden für nachhaltige Schulentwicklung liefert.

Philipp Kaeser, Schulleiter PS Gotthelf



Für mich ist klar geworden, dass Leadership eng mit Leidenschaft für eine Sache verknüpft sein muss. Wenn ich Vorgaben umsetzen muss, bei denen die Leidenschaft sich nicht ohne Weiteres einstellt, muss ich mit meinem Kollegium Wege suchen, wie ich diese mit unseren gemeinsamen Visionen verknüpfen kann.

*Tove Specker, des. Schulleiterin Sekundarschule
Theobald Baerwart*

Foto: Daniele Agnolazza

nommierte Bildungsforscher gleich eingangs klar. Statt mit viel Aufwand «best practice»-Beispiele minimal perfektionieren zu wollen, sei es deshalb in der Praxis erfolgsversprechender, nach einer «next practice» zu streben. Um diesen Schritt machen zu können, braucht es, wie Schratz an Modellen ausführlich erklärte, kreative Störungen und die Bereitschaft, durch das Brechen eingespielter Regeln tatsächlich etwas Neues entstehen zu lassen.

KREATIVE STÖRUNGEN ALS CHANCE

Schatz illustrierte seine Thesen eindrücklich mit Beispielen aus dem Sport und natürlich der Musik: Im Skispringen oder im Hochsprung etwa brauchte es Querdenker wie den Amerikaner Dick Fosbury, die sich – anfänglich gegen grosse Widerstände – mit revolutionären neuen Techniken durchsetzen konnten, um

Die Tagung hat mich bestärkt, im Alltag die ausgetretenen Pfade auch mal zu verlassen, denn wie hat Michael Schratz so treffend gesagt: «Schönheit gibt es nur am Rande des Scheiterns.» Wer als Leitungsperson etwas riskiert und dabei von seinen Untergebenen Leistung fordert, muss diesen auch Sinn bieten können.

Dagmar Voith Leemann, Rektorin Zentrum für Brückenangebote



Für uns von der Volksschulleitung hat das Referat das Bewusstsein geschärft, dass wir Personen in die Schulleitungen wählen müssen, die wirklich Leadership zeigen und nicht einfach nur verwalten wollen. Je problematischer die Beziehungen in einem Kollegium sind, desto wichtiger ist, dass sie weiter bestehen. Das gilt nach aussen wie nach innen – wenn Schwierigkeiten beispielsweise mit Eltern auftauchen, muss die Beziehung verstärkt und nicht abgebaut werden.

Stefan Camenisch, Leiter Gemeindeschulen Bettingen und Riehen

scheinbar unüberwindbare Leistungsgrenzen durchbrechen zu können. Auch Nikolaus Harnoncourt hat in seiner Karriere beispielsweise dadurch, dass er nie mit einem Stock dirigiert, bewusst immer wieder Regeln gebrochen und sagte in einem der präsentierten Filmausschnitte einmal, er brauche in seinem Orchester die Kreativität von jedem Musiker – «auch und gerade, wenn er von meiner Meinung abweicht».

Diese Haltung lässt sich, so das Credo von Schratz, auch auf das Führungshandeln in der Organisation Schule übertragen. Auch in der Schule gehe es letztlich auf allen Ebenen um nicht immer unproblematische Beziehungen zwischen Menschen und nicht in erster Linie um die Umsetzung von Standards. Die Qualifizierung im Sinn der gegenwärtig viel diskutierten Vermittlung von Kompetenzen sei zwar unbestrittenermassen eine der zentralen Aufgaben, die die Schule wahrzunehmen habe. Eben-

so wichtig sei aber die Sozialisierung, im Sinn einer Befähigung neuer Mitglieder zur Teilhabe an einer Gesellschaft, und die Subjektwerdung, die es einem erlaubt, «der Mensch zu werden, der man sein könnte».

WERTSCHÄTZENDE AKZEPTANZ

Im Organismus Schule kommt den Schulleitungen in diesem komplexen Prozess eine grosse Verantwortung zu, wobei Verantwortung auch sehr viel mit der Fähigkeit zu antworten zu tun habe, betonte Schratz. Eng verknüpft mit der Leadership-Verantwortung ist für ihn die Fähigkeit zu wertschätzender Akzeptanz, die nicht beim anderen beginne, nicht unter Zeitdruck entstehen könne und sich natürlich vor allem im Umgang mit Widerständen zeige, die im Sinn der oben genannten kreativen Störungen, Chancen zur Weiterentwicklung einer Schule bieten.