



STAATLICHES SEMINAR FÜR DIDAKTIK UND LEHRERBILDUNG FREIBURG (GYMNASIEN UND SONDERSCHULEN)
- Abteilung Sonderschulen -

Ausführungen zum Leitungs- und Führungsverständnis anlässlich der Abt.Konferenz im April 2013

Bezieht man eine neue Wohnung, besteht man in der Regel darauf, dass der Vorbesitzer mitnimmt, was zu seinem Interieur gehört hat. Die leere Wohnung wird renoviert und nach eigenen Vorstellungen gestaltet.

Geht man eine neue Beziehung ein, so vergegenwärtigt man sich im besten Fall der eigenen Beziehungsmuster, macht sich klar, was man in der neuen Beziehung selbst so nicht mehr machen möchte, welche Muster man sich im Gegenüber wünscht, welche man tolerieren kann und welche man auch nicht mehr leben möchte.

In meiner jetzigen Rolle gehen wir aus beruflicher Perspektive eine neue Beziehung ein. Diese Beziehung bestimmt sich zum einen aus der persönlichen Haltung hinsichtlich der Funktion Abteilungsleitung, sie bestimmt sich auch aus dem Seminarstatut heraus, den Führungsleitlinien der Landesverwaltung und dem Qualitätsrahmen der Seminare in Ba-Wü.

Ich selbst beziehe, sowohl konkret wie auch in übertragenem Sinn, neue Räume und ich habe schon den Anspruch diese Räume nach meinen Vorstellungen zu gestalten. Nicht nur weil ich das so will, das ist auch mein Auftrag. Den Baukörper kann ich nicht verändern. Der bestimmt sich aus Seminarstatut und SPO II, auch aus dem, was seit 1994 vom Kollegium grundgelegt wurde.

Was man in den Blick nimmt, wenn man Räume neu bezieht, ist die „Innenarchitektur“. Und da möchte ich jedes Muster, das sich eingeschlichen hat in den vergangenen 19 Jahren in den Blick nehmen, beginnend bei den Kommunikationsstrukturen

- Mailverkehr – Albrecht – Moodle Plattform
- Abteilungskonferenzen – welche Präferenz hat diese Konferenz in meiner Agenda als Ausbilder/in? Wie kommen wir weg von Verkündigungsveranstaltungen hin zu einem inhaltlichen Beratungsprozess in Konferenzen?
- Bereichskonferenzen: Was hat dort seinen Platz?
- Zusammenarbeit mit RP: Wie bekommen wir mehr Beteiligung im Kollegium hin?

Wie bekommen wir alle mehr Einblick in die Prozesse, die von der Schulverwaltung angestoßen werden und wie mehr Beteiligung im Sinne von Wissen teilen...?

Wir werden eine Agenda aufstellen, planerisch überlegen, welche Schritte, welche Aufgaben wann in Angriff genommen werden können bzw müssen. Diesen Plan werden wir gemeinsam beraten und abstimmen.

Will man an diesen Aufgaben arbeiten, muss man sich der Instrumente vergewissern, über die man verfügt. Es sind deren u.a. zwei, die ich hier reflektieren möchte: Leitungskompetenz und Führungsverständnis.



Da gibt es zum einen eine normative Dimension. Im Seminarstatut ist dazu ausgeführt: Seminarleitung, Abteilungsleitungen und Bereichsleiter sind Führungspersonal.

Was bedeutet dies?

- Sie haben den Auftrag für eine ständige Qualitätsverbesserung zu sorgen.
- Es ist ihre Aufgabe im Außenverhältnis auf die Bedürfnisse von Schulen, Schulverwaltung einzugehen und Probleme proaktiv zu lösen.
- Nach innen geben sie Orientierung, leisten Unterstützung und machen Erwartungen transparent.
- Das Personal ist sich seiner Zugehörigkeit zum Gesamtsystem bewusst und verhält sich entsprechend - da wären zu nennen Kultusverwaltung, Schulverwaltung, RP

Das alles geschieht innerhalb einer verfassten direktorialen Hierarchie, deren Zweck es ist Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu klären und innerhalb dieser auch zu handeln. Ziel von Hierarchien ist nicht Macht und Status. Mir ist in den vergangenen Tagen bewusst geworden, dass die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von Fachrichtung zu Fachrichtung in Detailfragen in unserer Abteilung ganz unterschiedlich gehandhabt wurden. Dh sie bedürfen der Klärung.

Die hierarchische Ordnung korrespondiert mit dem von der Landesverwaltung zum Prinzip erklärten kooperativen Führungsstil.

Was ist gemeint?

- kooperativer Führungsstil versteht sich **partizipativ** – dh. die Führungskräfte wählen aus entwickelten Lösungsvorschlägen aus
- versteht sich delegativ – Mitarbeiter entscheiden innerhalb eines Spielraumes eigenständig. Diesen koordiniert die Leitung. Wer zuständig ist, bereitet Lösungen vor, entwickelt Alternativen, informiert und trifft dann eine Entscheidung, nachdem es mit der Leitung koordiniert ist. Aufgaben delegieren, bedeutet die damit verbundene Verantwortung mit zu übertragen. Diese ist nicht delegierbar.
- kooperativ heißt weiterhin **konsultativ** handeln. Die Leitung holt Meinungen ein, informiert, tauscht sich aus und entscheidet dann.

Führen heißt auch Entscheidungen zu treffen, manchmal sehr zügig, was im Einzelfall bedeuten kann, dass erst im Nachhinein informiert und um Akzeptanz geworben werden kann. Für die Ergebnisse tragen grundsätzlich Führungskräfte die Verantwortung. Aus diesem Grund steht im Seminarstatut vom 23. April 2007, geändert am 10. Januar 2009 § 3 Absatz 6:

An jedem Seminar wird eine Seminarkonferenz gebildet. Die **Seminarkonferenz wirkt beratend mit bei**

- Fragen der Umsetzung und Ausgestaltung der Ausbildungsordnungen
- Fragen der Zusammenarbeit mit Ausbildungsschulen
- Fragen der Organisation
- Fragen der Ausstattung

Ordnung für die Seminarkonferenz § 2 Abs. 2: der Vorsitz der Seminarkonferenz liegt bei der Direktion.

Weshalb diese Einlassung?

Die Seminar- bzw. Abteilungskonferenz wirkt beratend, dh. deren Beschlüsse haben den Charakter von Empfehlungen. Die Leitung entscheidet. Nimmt man als Leitung den Auftrag kooperativ zu führen ernst, wäre man schlecht beratend, man würde sich über diese Empfehlungen hinwegsetzen. Andererseits kann es für die Verantwortungsträger notwendig werden sich gegenüber Empfehlungen transparent widerständig zu verhalten.

Damit Leitung und Kollegium an einem Strang ziehen können, möchte ich hier auch ansprechen, wie der Kooperationsbegriff im beruflichen Miteinander nach meinem Verständnis gelebt werden sollte:

- Sachbezug in der Kommunikation – und an der Stelle möchte ich allen Anwesenden ein dickes Kompliment aussprechen. Wir haben diesbezüglich eine Kultur, die einen großen Charme entfaltet
- Eine transparente Kommunikation, die Betroffene einbindet. Mitarbeitergespräche zwischen AL und Lehrbeauftragtem ohne das Beisein von BL geht für mich nicht. Auch nicht im Konfliktfall, weil wir verpflichtet sind Konflikte aus dem Dramadreieck zu nehmen.
- Kooperativ bezieht sich schlussendlich auch auf Würdigung und Wertschätzung von Leistung. Dies schließt mit ein, dass schwache Leistungen, ebenso Konflikte, direkt angesprochen werden.
- Die angeführten Haltungen gelten für Führungskräfte und für Mitarbeiter gleichermaßen. Wir alle haben die Pflicht an konstruktiven Lösungen zu arbeiten, das Recht und die Pflicht uns Informationen zu beschaffen, die für unseren Aufgabenbereich wichtig sind.
- Bei allem was wir tun, sind die größeren Zusammenhänge, in denen wir wirken, zu beachten: Was bewirken meine Äußerungen, auch und gerade in informellen Gesprächen mit Schulleitern und Kollegen? Sachlich inhaltlich streiten mit allem, was man an Grips, Überzeugungen und Strategien hat mit dem Ziel und der Haltung, dass dann auch alles gesagt ist, wenn man auseinander geht - einen solchen Diskurs kultivieren und eine kollegiale Arbeitsbeziehung pflegen, das muss zusammengehen.
- Was mach ich mit mir, wenn der andere nicht so ist, wie ich ihn gerne hätte? Ein Leitsatz, den mir Ruth Cohn mit auf den Weg gegeben hat. Ich selbst möchte mich bemühen, danach zu handeln.

Bei Ruth Cohn habe ich weiterhin gelernt, dass Inhalte Menschen zusammenbringen, wenn es gelingt, den personalen Bezug zum Inhalt herzustellen. Welche Bedeutung hat das Thema X für mich? Was bedeutet es Dir? Was sind meine emotionalen Anteile bei dem Thema, was meine Überzeugungen, meine Theoriebezüge?

Wollen wir vermeiden, dass es in Konferenzen um Gewinnen und Verlieren geht, muss ich mir über Beteiligungsformen Gedanken machen, die Räume schaffen, so dass jeder die Möglichkeit hat seine Bedeutungszusammenhänge zu klären und sich im kollegialen Miteinander zu beteiligen.



STAATLICHES SEMINAR FÜR DIDAKTIK UND LEHRERBILDUNG FREIBURG (GYMNASIEN UND SONDERSCHULEN)
- Abteilung Sonderschulen -

Nach meinem Führungsverständnis und unter Berücksichtigung der genannten Vorgaben werden wir zur nächsten Abt.Konferenz im Mai einen Vorschlag unterbreiten, wie wir eine bessere Beteiligung, inhaltlich verbunden mit eindeutigen, transparenten Zuständigkeiten für Entscheidungen, hinbekommen können.

Modell: Steuerungsgruppe – Leitungsrunde – Abt.Konferenz - Bereichskonferenzen

Manfred Burghardt