



2. Jahrestagung der Aargauischen Schulpflegen in Baden am 26. November 2005 (Referat)

## **Eine Schule strategisch führen – was heisst das?**

### **0. Einführung**

Eine landauf landab gestellte Frage

eine sehr berechtigte Frage

eine Frage, die teilweise eine unerhörte Dynamik auslöst

eine Frage, deren Antworten man sich eigentlich nur annähern und nie endgültig geben kann

eine Frage, wo Definitionen als Antwort kaum reichen

In 11 Kantonen bin ich zu diesem Thema unterwegs, sei dies zum Modell der geleiteten Schule, zur Förderung der Führungskompetenz, zur Zusammenlegung von Schulen unter eine Leitung, zum ganz konkreten Üben des strategischen Arbeitens. Dies tue ich zu rund 50% meiner Tätigkeit. Die andern 50% bin ich ebenfalls zum Führungsthema in Unternehmen, Verbänden und in der Verwaltung unterwegs.

Es gibt rund ums Thema „Führen“ keine eindeutigen Begriffe – eindeutig im Sinne von, dass zwei bei Befragung dieselbe Definition vorlegen würden.

Ich möchte darum das Thema schrittweise angehen:

1. Beschreibung von strategischen Aufgaben – eine pragmatische Definition
2. Ein einfaches Denkmodell zum Verständnis einer Organisation und Einordnung der strategischen Aufgaben
3. Personalführungsaufgaben unterscheiden von Sach- (Führungs-) Aufgaben
4. Bedeutung von strategischen Aufgaben
5. Voraussetzungen für strategisches Arbeiten
6. Welches Organisations- und Führungsverständnis fördert das strategische Arbeiten
7. Fallstricke beim strategischen Arbeiten

### **1. Beschreibung von strategischen Aufgaben – pragmatische Definition**

[Siehe Arbeitsunterlage AU 291 im Anhang zu diesem Referat](#)

### **2. Ein einfaches Denkmodell zum Verständnis einer Organisation und Einordnung der strategischen Aufgaben**

[Siehe Arbeitsunterlage AU 307 im Anhang zu diesem Referat](#)

### **3. Personalführungsaufgaben von Sach- (Führungs-) Aufgaben unterscheiden**

[Siehe Arbeitsunterlage AU 293 im Anhang zu diesem Referat](#)



#### 4. Bedeutung von strategischen Aufgaben

[Siehe Arbeitsunterlage AU 313 im Anhang zu diesem Referat](#)

Wir haben oben gesehen (AU 307) – beim Denkmodell Organisation – das strategische Aufgaben zwei Aspekte haben: einen dynamischen im Sinne des „Wozu dient es?“ und einen eher statischen, den wir dann oft mit Kultur oder mit Leitbild und / oder Verständnis umschreiben. Es ist die Frage „Auf welchem Werthintergrund wollen wir das Wozu erreichen?“

Diese zwei – Strategie und Kultur sind zusammen mit der Struktur in einer oft nicht gesehen Dynamik miteinander verbunden. Das magische Dreieck ist eine gute Metapher für die Dynamik.

[Siehe Arbeitsunterlage AU 209 im Anhang zu diesem Referat](#)

Meistens ist es so, dass die Strukturen Strategien nicht stützen, sondern behindern. Strukturen werden geschaffen, um flexibel, innovativ, gestaltend zu bleiben, um den sich verändernden Ansprüchen gerecht zu werden. Ansprüche sind unerschwinglich Aufträge, Erwartungen und dahinter sind Strategien, Wertgebäude, Sinnfragen – eben die Kultur. Sobald aber die Regeln – eben die Strukturen – wichtiger werden als die Strategie, werden sie Verhinderer von Strategien. Werden Strategien erwartet, die die Kultur überfordern, also das Wertgebäude massiv verletzen, wird die Organisation die Strategie nicht erfolgreich umsetzen. So beeinflusst in einer dynamischen Balance das eine das andere und umgekehrt.

[Siehe Arbeitsunterlage AU 292 im Anhang zu diesem Referat](#)

Beispiel Personalpolitik:

- Welche gemeinsamen Fähigkeiten braucht das Personal, um die Qualität der Schule zu entwickeln und zu halten?
- Welche Diversität (Durchmischung) des Personals will die Schule (Mann-Frau, Junge-Alte, Altgediente-Neue, Experten-Generalisten, Vollzeit-Teilzeit u.a.)?
- Wie viel soll und in welcher Form in die Förderung des Personal investiert werden (Begleitung, Beratung, Aus- und Weiterbildung)?
- Wie sollen die Arbeitsverträge gestaltet werden (alle gleich oder individuelle Lösungen auf Stärken der Personen fokussierend)?

Beispiel LehrerInnenbild:

- Welche generellen Anforderungen haben wir an die Lehrpersonen?
- Welche „Standesregeln“ (Begriff des LCH) stellen wir auf?
- Welchen Berufsauftrag erteilen wir (generell und / oder individuell bzw. wie viel generell und wie viel individuell)

Beispiel Führungsverständnis



- Führen wir nach Prinzipien oder mit Regelungen?
- Ist Information ein impliziter Bestandteil jeder Entscheidung, jeden tuns oder ist es eine fallbezogene Aufgabe?
- Wenden wir den Regelkreis der Führung generell an und schliessen damit die Kontrolle ein oder wird Kontrolle als fallbezogene Aufgabe verstanden?
- Wollen wir ein kohärentes Vorgesetztenbild oder stellenbezogene Vorgesetztenbilder?
- Ist Führung eher zielorientierte (Beziehungs-) Arbeit oder verwaltende Arbeit?

Beispiel Qualitätssicherung:

- Ist Qualität etwas, das zu jedem Auftrag gehört und damit kein spezielles System braucht?
- Ist Qualität das, um was es überhaupt geht oder etwas, das man auch noch tun muss (für die externe Evaluation oder die Zertifizierung)?
- Ist Qualität etwas für Spezialisten oder ist es ein Muss für jeden Mitarbeitenden?
- Ist Qualität = Kontrolle oder ist Qualität der Auftrag der Schule?

Zusammenfassend:

Strategische Führung setzt Rahmen, begrenzt Spielfelder, auch wenn die Grenzen in gewisser Weise diffus sind und bleiben. Das liegt in der Natur der Strategie!

Das stündliche und tägliche Handeln, das vor Ort entscheiden, der durch die Lehrpersonen und SchülerInnen gestaltete Unterricht ist die Operation, die Handlung im Rahmen der strategischen Ziele und der Wertsetzung (Kultur).

## 5. Voraussetzungen für strategisches Arbeiten

- Ohne den ausgesprochenen Willen, eine geleitete Schule mit einer primär strategischen Schulpflege zu werden, geht kaum etwas. Die Behörde muss diesen Unterschied verstehen und muss b)
- den Willen haben, operatives los zu lassen. Das ist der Hauptpunkt – und loslassen fällt vielen schwer. Es gibt gute Gründe dazu:
  - die operative Arbeit hat viel Spass gemacht
  - Das Neue – eben strategische – ist wenig greifbar; delegieren an eine Person (SL) braucht Vertrauen und Vertrauen entsteht nur durch das tun: heisst, dass es viel Vor-schussvertrauen primär in die Schulleitung braucht.
  - Führen einer Führungsperson ist ebenfalls neu; Einfluss auf die Schule nehmen wird verwechselt mit direkt eingreifen auf die Sache statt auf die Führungsperson.
- Es braucht Freude an „begrenzender Offenheit“, heisst: es macht Freude, Rahmen so zu setzen, dass viel Spielraum (Offenheit) für die Operation bleibt, jedoch genügend Orientierung entsteht (begrenzend)
- Und das alles braucht den Mut zur Lücke, also eine Sichtweise, die in der Lücke die Chancen sieht. Die Rahmen sind diffus – sie können nicht alles eindeutig machen,



sonst wäre es ja eine Regelung oder Arbeitsanweisung. Zu dieser Lücke muss man stehen können und darin die Chance sehen, dass die Operation sich selbst über ihr Handeln Rechenschaft geben muss (Interpretation des Rahmens), also gezwungen wird, auch zu „Denken“ und damit auch mehr Verantwortungsgefühl für das Handeln entwickelt. Darin steckt auch die Chance, dass kreative Lösungen gefunden werden und neue Erkenntnisse gemacht werden.

- e) Die Sitzungsweise muss geändert werden. Strategische Themen brauchen viel Zeit, was lange Sitzungen voraussetzt. Es muss zeitlicher Raum sein, um zu phantasieren, Formulierungen zu suchen, diese als Gruppe verstehen und interpretieren zu können. Man muss sich ins Thema hinein fallen lassen, sich Zeit lassen, einlassen, sich immer wieder hin und her bewegen zwischen Handlung im Sinne von Wirkungen und dem Prinzip, der Strategie. Handlungen sind dabei jedoch nur Beispiele. Damit man wieder zum Strategischen kommt, teilt man jemandem die Rolle des Wächters zu. Hilfreich ist auch die Veranschaulichung des Strategischen auf Flipcharts oder andern Visualisierungsmittel.

Die Konsequenz: Wenn man sich primär auf die strategische Aufgabe bezieht, so braucht es nach einer Aufbauphase weniger Sitzungen.

## 6. Welches Organisations- und Führungsverständnis fördert das strategische Arbeiten?

- a) Es braucht – wie bereits angetönt – eine Vertrauenskultur (und nicht Misstrauenskultur, die von Fehlern der andern ausgeht). Vertrauen ist nicht blindes Vertrauen, sondern: nach einem gewissen Vorschuss während der Anfangsphase ist das Führen der Führungsperson der vertrauensbildende Faktor.
- b) Es braucht die Zumutung an die leitenden Personen, dass sie genau so gut, ja aus ihrer Professionalität heraus sogar besser mit Konfliktsituationen umgehen können als die Behörden. Die Retterrolle muss definitiv abgelegt werden. Nicht selten höre ich den Satz: „Wir wollen ja die Schulleitung nur vor schwierigen Eltern und Lehrpersonen schützen“. Die schwierigen Situationen müssen den Leitungspersonen zugemutet werden – und nur wenn es keine Lösung gibt, eskalieren sie an die nächst höhere Instanz.
- c) Es braucht trennklare Rollenbilder und Kompetenzen. Dies erreicht man primär durch ein eindeutiges Funktionendiagramm.
- d) Es braucht die Einsicht, dass Führung gestalten Zeit braucht, ein Prozess ist und auch die Mitarbeiterinnen diesen Prozess gehen müssen. Führung muss jeder und jede erfahren, um ihr etwas positives abgewinnen zu können – reden allein hilft gar nichts.



## 7. Fallstricke beim strategischen Arbeiten

- a) Man belässt oder bildet neu Ressorts, in denen zugeordnete Aufgaben oder Themen bearbeitet werden. Meine Feststellung ist – bis heute ohne Ausnahme – dass jede Behörde, die Ressorts belassen oder gebildet hat, im operativen stecken bleibt. Es gibt das operative und das strategische wahrnehmen von Aufgaben – also führen Ressorts zwangsweise zu operativen Aufgaben, weil das strategische unbestritten zur ganzen Behörde gehört. Ressorts schwächen damit die Schulleitung und führen bei guten Stelleninhabern schnell zu Stellenwechsel. Ressorts sind nicht zu verwechseln mit adhoc gebildeten Arbeits- oder Projektgruppen, die nach Abschluss des Auftrags wieder aufgelöst werden. Ebenso sind Ressorts nicht zu verwechseln mit Ansprechpersonen zu gewissen Themen.
- b) Strategisches Arbeiten bedingt, dass die operativen Stellen den Prozess der Strategiebildung mitbekommen – denn sie sind es, die die Strategie umsetzen müssen. Die Behörde ist also beim strategischen Arbeiten nie allein, sondern bezieht die Führungs- und allfälligen Fachstellen in den Prozess mit ein.
- c) Und ebenso ist es von hoher Wichtigkeit, dass sich die Behörden ein Bild vom aktuellen Leben, der Erfolge und Hindernisse der Organisation machen wollen und es auch machen. Die Kontakte sind jedoch nicht nach strengem und geregeltem Plan zu pflegen, sondern nehmen viele unterschiedliche Situationen für Kontakte wahr und verwickelt die Mitglieder der Organisation (SchülerInnen, Lehrpersonen, Hauswarte und administratives Personal) in Gespräche, die sichtbar werden lassen, ob die strategischen Ziele gemäss vereinbarter Kultur gelebt werden.
- d) Wird die strategische Aufgabe erst dann wahrgenommen, wenn operative Entscheide anstehen (Zwang zur Handlung z.B. Stellenabbau wegen schrumpfenden SchülerInnenzahlen), ist sie kaum wahrnehmbar. Der Druck des Faktischen ist so gross, dass sich kaum jemand von operativen Lösungen befreien kann und wirklich im strategischen Denken bleibt. Es ist schlicht eine Überforderung, weil die Realität so klar vor Augen steht, dass man Lösungen und nicht Werte und Anliegen als steuernde Grösse nimmt.
- e) Strategisches Arbeiten bedient sich immer wieder Beispielen, die im Konkreten, im Faktischen, im Operativen liegen, um anschaulich zeigen zu können, welche Auswirkung die formulierte Absicht haben könnte. Die Gefahr liegt darin, dass man sich dann an den Beispielen versteift, verbeisst und nicht mehr davon loskommt. Es wird übersehen, dass Beispiele Beispiele sind, um etwas zu erläutern, nicht aber die Absicht als solche. Es ist ratsam, beim strategischen Arbeiten anfänglich eine externe Begleitung zu haben, um dieser Gefahr zu entkommen und / oder im Gremium eine Person mit der Rolle des „Mahners“ zu betrauen.
- f) Die Anforderungen an die Mitglieder ändern, was oft verheimlicht und nicht wirklich offen ausgetragen wird. Und wird dieses Thema dann noch mit fähig oder unfähig gekoppelt, schnappt die Falle sicher zu. Es ist eine andere Form des Arbeitens: der eine liebt dies und der andere das.
- g) Die „Alte Zeit“ muss würdig verabschiedet werden und die „Neue Zeit“ entsprechend eingeladen und begrüsst werden. Schleichende Übergänge sind viel schwieriger zu



steuern als relativ zügige. Voraussetzung ist allerdings, dass der Wille vorhanden ist, die Rollen geklärt und die nötigen Stellen anforderungsgerecht besetzt sind.

- h) In den meisten Gemeinden ist die Schulbehörde dem Gemeinderat verpflichtet – und meinen Beobachtungen nach schlummert hier ein Thema, das die Vordenker der geleiteten Schule kaum so gesehen haben: Wenn der Gemeinderat von seinem meist operativen Rollenverständnis nicht abweicht, wird es im Bereich Schule zu Rollenschwierigkeiten kommen. Ich bin schon in mehreren Gemeinden damit konfrontiert worden und begleite die Gremien in dieser Klärung.

Man kann es etwas zugespitzt auch anders formulieren: die Schule wird in der Gemeinde zu derjenigen Organisation, die das Thema „Führung in der Verwaltung“ auf den Tisch bringt und die Diskussion um „Wirkungsorientierte Verwaltung mit Globalbudget und Leistungsauftrag“ vorwärts bringt – oder die geleitete Schule gibt es in der einst gedachten Form in 10 Jahren auch nicht mehr! In dieser Auseinandersetzung steht die Schulbehörde wie zwischen Hammer und Amboss und wird darum am meisten – zusammen mit den Schulleitungen – bewirken oder leiden müssen. Es steht die These im Raum, dass es die Schulbehörde nicht mehr braucht. Auf die Richtigkeit dieser These möchte ich mich heute nicht festlegen lassen – ich habe meine Zweifel. Die Zweifel zielen vor allem dahin, dass die Verankerung einer Volksschule im Volk selbst eminent wichtig ist und auch die ausgewiesene Fachkompetenz einer solchen Behörde. Wie dieser Spagat gelingt, werden die Ausmarchungen der Werte, der Verständnisse und der Arbeitsweise in den einzelnen Gemeinden zu Demokratie, Führungs- und Organisationsmodellen zeigen.

Ich wünsche Ihnen bei der Einführung des strategischen Arbeitens in der Schulbehörde viel Neugier, Geduld und Erfolg.

Ich danke für die Aufmerksamkeit.