

Referat an der Schweizer Schulleitertagung vom 7. Nov. 2001 in Hergiswil NW

Schnittstelle Schulleitung und Behörden

1 Begrüssung / Vorbemerkungen

Ich danke für die Gelegenheit, meine Gedanken zum Jahresthema „Schnittstelle Schulleitung (SLg) und Behörden (B)“ mitteilen zu können. Seit Jahren beschäftige ich mich mit dem Thema: „Welche und wie viel Strukturen sind hilfreich und stützend und welche und wie viel stehen uns im Wege, behindern uns – täglich!“ Ich habe in den letzten Jahren u.a. auch Schulen zu diesen Fragen begleitet und mute mir damit zu, einige Anregungen zum Tagungsthema zu geben.

Da uns nicht viel Zeit bleibt, werde ich gewisse Aussagen nicht differenziert angehen und auch nicht jede Aussage auf alle möglichen Situationen beziehen können. Sollten Sie sich bei irgend einer Aussage betroffen vorkommen, so prüfen Sie einfach, ob die Aussage eben wirklich etwas auf sich hat oder wenn nicht, so betrachten Sie sich als die „Ausnahme der Regel“. Ich bitte um Nachsicht bei dieser Vorgehensweise. Doch glaube ich, dass die eher pointierten Aussagen für die Arbeit am Nachmittag hilfreicher sind.

Ich werde zu Beginn grundsätzliche Gedanken machen und danach anhand des vorliegenden Positionspapiers die Schnittstellenproblematik aufzeigen. Das Instrument "Funktionsdiagramm (FD)" soll einen Weg aus der Falle aufzeigen.

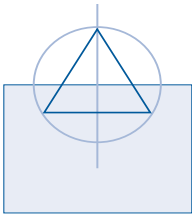
2 Geht es um eine Schnittstelle?

Wo immer wir im Leben hinschauen, sind die Schnittstellen die schwierigen und auch die spannenden Stellen. Das Wort „schneiden“ im Begriff „Schnittstelle“ assoziiert eher mit etwas schwierigem; „es tut weh“ und das Wort „Stelle“ weckt das Bild eines fixen Ortes, eines Platzes oder eines Punkts.

Und genau all das darf und kann es nicht sein!

Es müssen Kontakte entstehen, deren Form und Inhalt geklärt werden muss, doch nie so, dass sich der Kontakt erübrigt. Eine Dienstleistungs-Organisation lebt ganz zentral vom Kontakt zwischen den so genannten Stellen. Strukturiert man die Kontakte trennscharf, dann sind wir beim Reglement und das erübrigt den Kontakt, da „alles“ klar ist. Der Kontakt aber ist es, der zur Innovation, zur Veränderung, zum „täglichen“ Interpretieren der Prinzipien, Leitbilder und Grundsätzen auffordert. Dies hält die Organisation am Leben und im Leben.

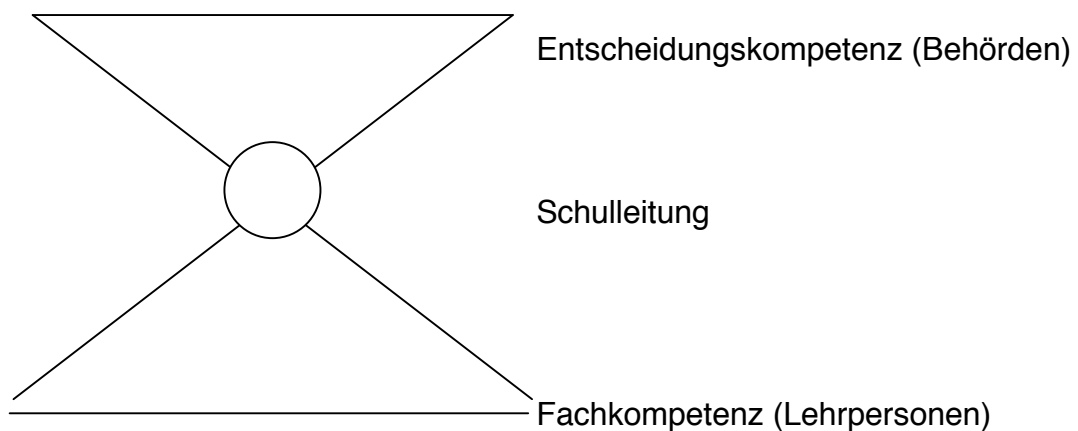
Darum schlage ich vor, sich des Bildes vom „Kontaktfeld“ statt der Schnittstelle zu bedienen. Das Wort „Feld“ soll deutlich machen, dass es ein immerwährendes Suchen ist und eben nicht ein fixierter Punkt. Ein gesundes Mass an Unschärfe ist eine wichtige Voraussetzung für Entwicklung.



Damit jedoch das Suchen gelingen kann, müssen die Prinzipien, der Rahmen deutlich formuliert sein und die Klarheit für Aufgaben, Kompetenzen und die damit verbundene Verantwortung geschaffen sein.

3 Entscheidungskompetenz versus Fachkompetenz

In den meisten Nonprofit-Organisationen liegt die Entscheidungskompetenz nicht dort, wo auch die Fachkompetenz ist. Die Pyramide steht quasi Kopf!

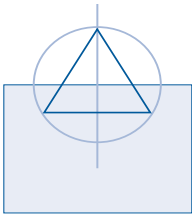


Dieses Prinzip gilt es anzuerkennen, die Demokratie verlangt diese Form. Damit diese Form jedoch Freude machen kann – und dies tut sie nur, wenn sie wirkungsvoll, effektiv ist – dann müssen prinzipielle und konkrete Spielregeln gefunden werden, die jedem seinen angemessenen Platz zuweisen.

Lange haben die Hausvorstände im Drehpunkt gestanden, haben viel auf sich genommen, haben geschlichtet, geklärt, koordiniert und hoffentlich dafür ab und zu Anerkennung für ihre Arbeit erhalten. Gut sind sicher diese gefahren, die den Anspruch nach Anerkennung nicht zu hoch schraubten oder sich selber geben konnten. Ein HV hat es an einem Workshop zum Thema SLg so ausgedrückt: „Ich habe jetzt 10 Jahre eine innere Karriere machen dürfen“. Hut ab vor soviel Weisheit!

Heute stehen am Drehpunkt vermehrt Schulleitungen und suchen zusammen mit den LP und den B ihre Rolle. Wenn der gegenseitige Respekt, die Anerkennung der andern Rolle – wie immer sie ausgeführt wird – nicht gegeben ist, dann ist die Schnittstelle gebrochen – und hier ist es eine Schnitt-Stelle. Dann braucht es viel Vorsicht, Nachsicht und Zuversicht, ein für alle wirkungsvolles Kontaktfeld zu schaffen.

Zusammengefasst: die zugewiesenen Rollen müssen mit all ihren Vor- und Nachteilen respektiert werden. Gegenseitige Feindbilder und Seitenwege helfen in keiner Weise!



4 Strategische und operative Aufgaben

Eine sinnvolle Rollenteilung zwischen SLg und B geschieht durch das aufteilen in strategische und operative Aufgaben. Das hört sich einfach an, ist aber nicht nur gewöhnungsbedürftig, sondern erfordert einen längeren Prozess zwischen SLg und B. Bei den strategischen Aufgaben geht es primär um das "WOZU", bei den operativen um das "WAS (wird konkret gemacht) und WIE (wird es gemacht)".

Es verlangt auch eine ganz andere Art, miteinander zu reden. Jede konkrete Handlung hat im Hintergrund ein grundsätzlicheres Anliegen, das in den meisten Fällen wenig bis gar nicht zum Vorschein kommt. Prinzipielles Arbeiten setzt genau das voraus: die Hintergedanken, die grundsätzlichen Fragen müssen auf den Tisch kommen, müssen ausgehandelt werden, damit der Spielraum für die alltäglichen Entscheidungen abgesteckt wird. Und wer kann schon druckreif seine grundsätzlichen Gedanken einfach so formulieren? Dies heisst, dass eine schützende Atmosphäre geschaffen werden muss, damit dies möglich wird. Es muss möglich sein, laut zu denken, zu suchen, zu verwerfen, zu hinterfragen, ohne jedoch den Respekt vor den anderen und die Selbstachtung zu verlieren.

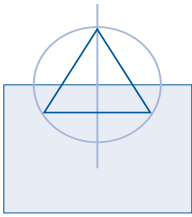
Für sich selbst Grundsätze zu formulieren ist schon nicht einfach – wie viel schwieriger für eine Gruppe. Eine Begleitung in diesem Prozess ist mehr als nur sinnvoll – sie kann viele Ehrenrunden und Rückfälle ersparen.

Strategische Aufgaben geben der Organisation ein Gesicht, ein Profil, eine Orientierung. Sie werfen deutlich, dass die Schule alles sein und tun muss. Es werden Schwerpunkte gesetzt, innerhalb deren die täglichen Handlungen zu geschehen haben. Sie setzen einen Rahmen, stecken das Spielfeld ab. Sie treffen entlastende Entscheidungen und ersparen die ewigen Grundsatzdiskussionen bei täglichen Vorkommnissen. Strategische Führung vereinfacht sehr vieles und erspart viel Ärger und auch Geld.

Wenn sich die Behörde als strategisches Organ versteht, dann kann sie sicher nicht eine mehr oder weniger verdeckte Elternorganisation sein. Zusammenarbeit mit Eltern ist nicht Sache der Behörde, sondern der Lehrerschaft (Rolle KlassenlehrerIn und FachlehrerIn) und der Schulleitung. Die Behörde setzt den Rahmen für die Zusammenarbeit, indem sie im Leitbild, in Grundsätzen sich zur Bedeutung der Zusammenarbeit mit Eltern äussert.

Es ist verständlich, wenn ein Mitglied der Behörde sich für sein Kind oder die Kinder einsetzt. Doch ist es für das sinnvolle Arbeiten in jeder Organisation wichtig, sich an die Rolle zu halten. Die Behörde hat einen politischen Auftrag, der nicht nur von Eltern an sie ergangen ist, sondern von allen Bürgerinnen und Bürgern. Den Eltern ist das eigene Kind am nächsten und dafür engagieren sie sich auch. Diese Rollen sind aber genau zu trennen.

Wenn ich mit Schulbehörden an strategischen Fragen arbeite, wird oft Mitgliedern erst bewusst, warum sie sich eigentlich für die Behördenarbeit engagieren. Dieser Prozess kann sehr heilsam für die Person, die Behörde selbst und damit für die ganze Organisation Schule sein. Um nicht falsch verstanden zu werden: ich unterstelle niemandem böse Absichten. Es geht einzig und allein darum, die bewussten oder unbewussten Hinterkopfideen auf den Tisch zu bringen und so die Rollenklärung zu ermöglichen. Sie führt auch dazu, dass allen-



falls erstmals Anforderungsprofile für B entstehen und damit die Suche nach neuen B-Mitglieder gezielter angegangen werden kann.

Ein Beispiel für strategisch/operative Aufgaben: "LehrerInnenwahl": Wenn sich eine B im Austausch mit Lehrerschaft und SLg Gedanken macht zu: Welchem LehrerInnenbild geben wir den Vorzug? Welche LP wollen wir?, so werden LehrerInnenwahlen eine operative Aufgabe. Das Verfahren lässt sich wesentlich vereinfachen.

Statt „Wählt die LP“ heisst es dann: „entscheidet über das Wahlverfahren und das LehrerInnenbild“. Die faktische Wahl ist Sache der SLg (nicht gesetzliche!).

Ein anderes Beispiel: es hilft sehr, wenn die B nur grobe Verfahrensfragen entscheidet und nicht über die einzelnen disziplinarischen Massnahmen. Sie kann so zur glaubwürdigen Rekursinstanz werden, weil sie nicht von Beginn an verwickelt ist und nur das Verfahren überprüft. Es heisst dann beispielsweise: „Die B entscheidet über pädagogische Grundsätze“ statt „ist verantwortlich für die Regelung der Disziplinärfälle“.

5 Unterscheiden zwischen Sach- und Führungsaufgaben

Viele B haben Mühe, sich auf die grundsätzlichen Fragen zu beschränken, weil sie zwei Dinge nicht unterscheiden:

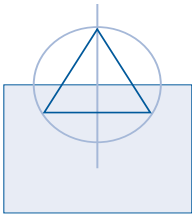
a) Sie fühlen sich für alles, was in der Schule geschieht, verantwortlich. Geht etwas schief, so fühlen sie sich direkt angesprochen und glauben, sich sachlich einmischen zu müssen. Dies ist sicher gut gemeint, wird aber auf Seiten der LP und vor allem der SLg mit Recht als Einmischung empfunden. Es untergräbt den Respekt vor der Leitungsrolle und dieser Stachel sitzt tief, denn es kommt einer Entmündigung der Leitungsrolle gleich. Die SLg sitzt dazwischen und trägt meistens die Hauptlast solcher Übergriffe. Sie rollenbewusst einmischen setzt voraus, dass diese eindeutig und einsichtig ist.

b) Es wird kein Unterschied zwischen der Sachverantwortung und einer MitarbeiterInnen-Führungsverantwortung gemacht. Auf den Punkt gebracht: Die B führt die SLg und die SLg führt die LP. Als ehrenamtliche B ist es faktisch unmöglich, die Personalführung ganz zu übernehmen.

Zu den zentralen Führungsaufgaben gehören: Anstellen / kündigen; Vereinbarungen betreffend Auftragserfüllung treffen (oder Ziele setzen); die Erfüllung der Aufträge qualifizieren (oder Zielerreichung beurteilen); die Festsetzung des Leistungslohnes (sofern vorgesehen), die Förderung und Betreuung der MitarbeiterInnen.

Beispiele zu Sachaufgaben sind: Budget erstellen, Stundenplan erstellen, die Klassenführung, Planung der Infrastruktur und viele andere. Sie beziehen sich also auf „Gegenständliches“, sie haben primär den Schulalltag im Blick, und nicht die angestellten Personen.

Werden diese beiden Blickwinkel unterschieden, ist vieles klarer, da die Rollenzuschreibung eindeutig wird und nicht vermengt vorkommt.



Die Führungsaufgabe schafft die personellen Voraussetzungen, damit ein selbständiges und effektives Erledigen der Sachaufgaben möglich wird. Es sind zwei wirklich unterschiedliche Aufgaben.

6 Missachtung des unbestrittenen Führungsgrundsatzes: „Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung“

Als letzter grundsätzlicher Hinweis: obwohl der Führungsgrundsatz „die Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung muss gewährleistet sein“ seit Jahrzehnten unbestritten ist, wird er sträflich missachtet. Ich will aus Zeitgründen nicht länger darauf eingehen. Doch soviel:

1. Ein Grund dafür kann sein, dass der Begriff "Verantwortung" für alles und jenes verwendet wird, ohne zu differenzieren. Das führt dazu, dass das Appellohr immer auf Alarmstufe steht. Dies führt zu Überreaktionen.
2. Ein weiterer Grund ist, dass die Führungs- und Sachverantwortung vermengt werden: „Weil ich Chef von Dir bin, trage ich die finale Verantwortung und muss mich darum auch sachlich laufend einmischen“. Dies führt dazu, dass die Verantwortung von den Mitarbeitenden nicht genommen wird, also eine ständige Rückdelegation stattfindet.

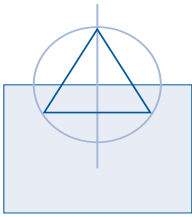
7 Die 5 wichtigsten Punkte zusammengefasst

1. Kontaktfelder schaffen statt Schnittstellen definieren.
2. Strategische und operative Aufgaben unterscheiden.
3. Führungs- und Sachaufgaben unterscheiden.
4. Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung beachten.
5. Die Rollen respektieren und deren Erfüllung einfordern.

8 Das ideale Instrument – das Funktionendiagramm (FD)

Zugegeben: es ist kein modernes und affekthaschendes Instrument. Es ist aber nach meiner Erfahrung ein hoch effektives Instrument, wenn man bereit ist, sich dem Prozess seiner Erarbeitung ganz zu stellen.

Äusserlich klärt es nichts anderes als die Zuteilung der Aufgaben zu den Stellen und die damit verbundene Kompetenz und Verantwortung. Es schafft damit einen raschen und unzweideutigen Überblick über die Zuständigkeiten der einzelnen Stellen. Sie haben ein Beispiel eines FD vor sich, indem ich versucht habe, den Inhalt des Positionspapiers auf ein FD zu übertragen. Ich komme am Schluss noch auf ein paar praktische Hinweise zu sprechen.



Hinter dem FD verbergen sich jedoch grundsätzliche Überlegungen zur Zusammenarbeit und zum Führungsverständnis der Organisation. Und genau dies macht jedes FD einmalig und nicht kopierbar. Ein Prozess lässt sich nicht kopieren – nur gehen. Die Ergebnisse des Prozesses werden in den zwei zusammen mit dem FD entstehenden Papieren sichtbar: „Spielregeln zum FD“ und „Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit“

In meiner konkreten Arbeit mit Schulen und andern Organisationen habe ich folgendes erfahren:

„Je kürzer ein FD (oder Organisationsstatut), je länger hat der Prozess gedauert und je höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass danach gelebt wird“.

Prozess heisst hier: Man hat sich Zeit genommen, das Grundsätzliche, das Prinzipielle herauszuarbeiten. Man hat sich Zeit genommen, hinter alltäglichen Entscheidungen Grundmuster zu finden und so die strategische Aufgabe entdeckt.

Kurz heisst – um Ihnen eine Vorstellung zu geben – 2 A4-Seiten, unabhängig der Grösse der Schule wohlverstanden!

Hat sich eine Schule – also B und SLg – zur Klärung ihrer Rollen entschlossen und den Grundsatz der Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben akzeptiert, dauert der Prozess +/- 1 Jahr, bis ein FD für die Schule steht und greift. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, dauert er unendlich.

Die Schwierigkeit des Prozesses liegt nicht im Instrument, sondern in der Klärung der Begriffe, der verschiedenen Ebenen und des Willens. Und damit komme ich wieder zum Anfang: keine Organisation kann alles abdecken – will sie effektiv werden, muss sie sich beschränken, sich profilieren und das heisst: gewisse Dinge nicht tun und andere mit viel Kraft tun. Damit die Klärung des Verständnisses in sich nicht zu widersprüchlich wird und die Konflikte in einer guten Art und tatsächlich bearbeitet werden, ist der Beizug einer Begleitung sehr zu empfehlen, ja unabdingbar.

9 Beispiel „FD und Positionspapier“

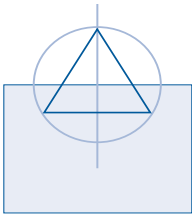
Ich erlaube mir einige Bemerkungen zum Positionspapier, um das vorher formulierte etwas greifbarer zu machen:

1. Zu Absicht: 2. Abschnitt:

....dass in geleiteten Schulen das Team mitdenkt, mitentscheidet..... Wer ist das Team? Sind es die Direktbetroffenen oder einfach „ALLE“. Meiner Erfahrung nach verlaufen ganz viele gute Ansätze im Sande, weil die Idee „alle müssen“ dominiert. Mit diesem Glaubenssatz regiert eine kleine Minderheit und das ist kaum der Sinn. Damit ist nicht ausgesagt, dass die Mehrheit immer recht hat. Definieren Sie diesen Begriff und brauchen Sie ihn nie zweideutig!

2. Zu Grundsätze Punkt 3:

Hier wird – so wie ich es lese – für die Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung plädiert – gut so!und vielleicht kann man es explizit so schreiben.



3. Zu verschiedenen Postulaten

Der Begriff „verantwortlich“ (zB Postulat A, B) sollte, wie sie in meinem Vortrag gehört haben, immer differenziert werden. Darum ist meine Empfehlung, klare und immer dieselben Begriffen wie „entscheiden, beantragen“ zu verwenden. Verantwortlich kann eben alles und wenig heissen. Es beschreibt nicht klar, was zu tun ist.

Beispiel Postulat A: die B entscheidet über alle Grundlagen der pädagogischen Führung, die SLg setzt diese um (durchführen im FD).

Mir ist klar, dass Formulierungen wie genehmigt, verabschiedet, bewilligt bessere Deutsch-Noten ergeben als wenn ich für alle diese Fälle das Wort „entscheiden“ brauche. Doch die Klarheit und Eindeutigkeit nimmt zu und damit die Übersetzung ins FD und zurück. DeutschlehrerInnen mögen mir verzeihen.

4. Postulat A + B

Kontrollieren, überprüfen ist eine Führungsaufgabe und versteht sich implizit, wenn man diese als solche vereinbart. Es macht ja wenig Sinn, wenn jemand Vorgaben macht, jedoch die Kontrolle nicht vornimmt. Bei einem solchen Verständnis fallen alle Kontrollsätze weg, sofern sie der Führung zugeordnet sind. Dies macht das FD einfacher und lesbarer. Das Prinzip, dass die Kontrolle eine Führungsaufgabe ist und zu "Ziele vereinbaren" gehört, müsste in den Grundsätzen zum FD festgehalten werden.

5. Zu Postulat C

Hier wird ersichtlich, dass die Trennung Führungs- und Sachaufgaben und strategischen und operativen Aufgaben erfolgt. Sehr gut!

6. Zu Postulat H

Der Ansatz, der SLg die Disziplinärkompetenz zu übertragen und die B als Rekursinstanz zu sehen, schafft sehr viel Klarheit in der Führungsarbeit. Es wird vieles für beide erleichtern.

7. Gesetzliches und faktisches E (entscheiden) im FD

Aus gesetzlichen Gründen muss die B die Anstellung von LP genehmigen oder eben entscheiden. Damit keine Verfälschung im FD stattfindet und diese Kompetenz auch gewürdigt bleibt, schlage ich jeweils vor, der B das E (entscheidet) zu geben, der SLg das A (Antrag stellen). Doch im Verfahren ist festgehalten, dass die SLg einen Eierantrag macht. Damit entscheidet faktisch die SLg.

8. Sitzungsformen

Wenn man sich für die klare Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben entscheidet, muss sich zwangsweise auch die Sitzungsform und der Rhythmus ändern: denn unterschiedliche Inhalte brauchen unterschiedliche Sitzungsformen. (Struktur folgt der Absicht, dem Inhalt und nicht umgekehrt!!).

Strategische Themen sind grundsätzlicher Natur, sind also nicht zeitkritisch, benötigen aber viel Zeit, um auf den Punkt zu kommen. Heisst: die B tagen zu den strategischen Themen nach einer Entwicklungsphase nur noch 1-2x pro Jahr, jedoch 1-2 Tage. Idealerweise nehmen sie dazu die SLg mit, um mit ihnen gemeinsam den Prozess zu machen. Das gemeinsame Suchen und Ringen führt zum Verstehen – und es ist die SLg,

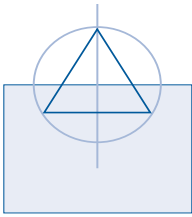


die die strategischen Entscheide umsetzen muss. Die B muss darum ein hohes Interesse daran haben, dass die SLg die Intentionen verstanden hat.

Für die übrigen Themen der B reichen partielle Arbeitsgruppen-/Fachgruppensitzungen und / oder kurze regelmässige Entscheidungssitzungen. Regelmässig bedeutet bei geschickter Planung 4-6mal pro Jahr.

10 Schluss

Ich hoffe, dass ich Ihnen Mut zur Klärung des Kontaktfeldes gemacht habe. Es ist der spannendste Prozess zwischen B und SLg. Ich hoffe auch, dass sie mitgehört haben, dass mit Würgen und Brechen niemandem geholfen ist, es darum sehr viel Geduld braucht – doch bleiben Sie dran! – und verpassen Sie den geeigneten Moment nicht!
Herzlichen Dank für das Zuhören!



Weitere praktische Hinweise (wurden im Vortrag aus Zeitgründen nicht eingebracht. Sie stammen alle 1:1 aus Arbeiten mit B und SLg)

Zum FD:

1. Es sind nur **MUSS**-Funktionen / Tätigkeiten festgehalten (Können darf man immer und jede/r!)
2. Alle Aufgaben / Tätigkeiten verstehen sich immer **im Rahmen von übergeordneten Rahmensetzungen** und Kompetenzen (Beispiele: Budget, Ressourcenvorgaben, Führungsprinzipien, Leitsätzen etc.).
3. **Wie** eine Aufgabe wahrgenommen wird, ist eine **Frage des Stils** und kann im FD nicht festgehalten werden. Der Stil erscheint z.B. in den Führungsprinzipien und den Leitwerten.
4. Der **Lead** für eine Frage, eine Aufgabe soll wenn immer möglich dort angesiedelt werden, wo bei Unstimmigkeiten der **Leidensdruck am schnellsten wächst**. Diese Person ist am brennensten daran interessiert, dass eine Lösung gesucht wird.
5. Die sinnvolle **Information** fällt in die Zuständigkeit des E (entscheiden).
6. Wo **D** (durchführen) nicht festgelegt ist, liegt es in der Zuständigkeit von E (entscheiden) oder es zu delegieren.
7. Sofern die Funktion **V** (vorbereiten) nicht speziell erwähnt wird, ist die Funktion A (Antrag stellen) dafür zuständig. Fehlt diese, so geht die Zuständigkeit an die Funktion E (entscheiden) über.
8. **Anträge kann jedermann/frau** an die antragstellende bzw. entscheidende Stelle richten.

Zum Führungsverständnis:

9. Alles was **nicht geregelt** ist, wird in Selbstverantwortung wahrgenommen.
10. Jedes Gremium bzw. jede Stelle mit Entscheidungsverantwortung hat auch die entsprechende **Evaluation-, Sicherung- und Kontrollverantwortung**.
11. **Führung muss Struktur kompensieren**.
12. Wir tendieren zur **Holschuld** für Infos – solange nicht das Gegenteil entschieden wird.
13. Die **personelle Führung** obliegt einer Person im Sinne des Entscheids. Mitarbeiterführung ist nicht teilbar!
14. Wir respektieren bei Eskalationen strikte den **Dienstweg** und übergehen die zuständigen Rollen nicht. Wir verweisen Anfragen immer an die richtige Stelle.