

Markus Dormann, Hannes Reinke, Julia Warwas, Alexander Schmieden
und Eveline Wittmann

Kommunikation und Führung – Leadership als Herausforderung für die Schulleitung

„Von meiner persönlichen Wahrnehmung würde ich sagen, früher hatte ich das Gefühl, man wäre ein Lehrer, der mit vielen Verwaltungsaufgaben betraut ist. In der Zwischenzeit nehme ich mich zunehmend als jemanden wahr, der als Kommunikator arbeitet.“ (In 24, 98)

1. Einführung

Kommunikation ist eines der wichtigsten Werkzeuge jeder Lehrkraft. Kaum ein Beruf ist von so vielen Interaktionen und Kommunikationen geprägt und das Gelingen des Berufs hängt wesentlich von ihr ab. Überblickend betrachtet wurde das Thema Kommunikation in den vergangenen Jahrzehnten sehr vielfältig bearbeitet, sodass der Eindruck entstehen könnte, neue Erkenntnisse wären nur schwer möglich. In Bezug auf Kommunikation in der Institution Schule wird gleichzeitig immer wieder auf eine dünne Befundlage hinsichtlich wissenschaftlich fundierter Studien hingewiesen (van Buer & Niederhaus 2010, S. 101) – die Forschung scheint in den letzten Jahren aus dem Fokus des pädagogischen Diskurses gerückt zu sein. Bezüglich des Fokus der Schulleitungsprozesse⁵ und der Bedeutung von Kommunikation für deren Gelingen wird dieser Mangel noch deutlicher. Hier muss für weiterführende Erkenntnisse in diesem originär pädagogischen Wirkungsfeld auf Nachbardisziplinen wie beispielsweise die Psychologie, Personal- bzw. Kommunikationswissenschaften zurückgegriffen werden, wobei die Ergebnisse jeweils in die Institution transferiert werden müssen. Ein solcher Transfer ist aufgrund der Spezifität des Systems jeweils nur bedingt möglich. Dies wirft die Frage auf, ob dem Zusammenhang von

⁵ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass Schulleitungsprozesse mehr als Leadership darstellen und gleichzeitig diese implizieren.

Kommunikation und Leadership in Schule und Lehrerbildung in der pädagogischen Forschung überhaupt ausreichend Beachtung geschenkt wird.

Gerade in Bezug auf den Lehrberuf wird deutlich, dass alle Interaktionen durch Kommunikation getragen werden – ganz gleich ob in der Klassen- oder Schulführung. Erhard (2008, S. 258) betont, dass der Zusammenhang zwischen Unterrichts- bzw. Schulqualität und guten Leaderships unstrittig sei. Dabei erstreckt sich Leadership über verschiedene Facetten, in denen administrative, symbolische, politisch-moralische, human-soziale und pädagogische „Kräfte“ wirken (Dubs 2005, S. 167). Besonderen Einfluss auf erfolgreiche Leadership in der Schulleitung liegt dabei u.a. im menschlichen, pädagogischen und innerpolitischen Bereich begründet (ebd.). Für Schulleiter resultiert daraus, dass sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur formal führen, sondern insbesondere motivieren, Entscheidungsfindung als Aushandlungsprozesse gestalten und eine soziale Identität in Schule und Kollegium stiften können müssen (Pätzold 1996, S. 47; Kotter 1990). Die von der Schulleitung zu bewältigenden Aufgaben haben sich somit verändert und verlangen zunehmend mehr Führungsqualitäten (Erhard 2008, S. 259).

An dieser Stelle stellen sich die Fragen, welche Bedeutung und Aufmerksamkeit der Kommunikation in der Literatur zu Leadership und Schulleitung zukommt und wie sie in spezifischen Konzepten Beachtung findet. Weiterhin ist es interessant zu beleuchten, in welchem Zusammenhang Schulleitende über den Aspekt der Kommunikation berichten, wenn sie über ihre tägliche Arbeit und Veränderungsprozesse sprechen.

Um sich diesen Fragen zu nähern, wird nach Erläuterung der theoretischen Ansätze zu Führung und Kommunikation in der Institution Schule und auf dieser Basis aufgeworfenen Thesen auf bislang unveröffentlichte Daten einer qualitativen Studie (Wittmann & Dormann 2014) zurückgegriffen, in der im Jahr 2013 mittels telefonisch geführter Experteninterviews 25 von 49 Schulleitern (51 %) der bayrischen beruflichen Schulzentren befragt wurden. Die Befragungen bezogen sich vorwiegend auf die Umsetzung von Veränderungsanforderungen im Rahmen der bürokratisch geprägten Schulorganisation. Anhand ausgewählter Interviewparts zu diesen Aspekten sollen hierbei Veränderungen des

Kommunikationsstils und der Bedeutung von Kommunikation exemplarisch aufgezeigt und somit auf Basis ihrer anekdotischen Evidenz ein Diskurs über die aufgeworfenen Thesen angestoßen werden.

2. Führung und Kommunikation für eine erfolgreiche Schule

Eine Schule zu führen ist seit je her die zentrale Aufgabe ihrer Leitung. Was dies bedeutet hat sich jedoch gewandelt. Auf Schulleiterinnen und Schulleiter kommen verstärkt Aufgaben zu, die nur durch zielgerichtete Kommunikation zu bewältigen sind. So hat sich der Aufgabenbereich der Schulleitung heute erweitert um Einstellungsgespräche⁶, Mitarbeiterentwicklung und -motivation sowie das Aushandeln von Zielsetzungen, in internen Gremien, in denen das Kollegium Einfluss auf die Schulentwicklung nehmen soll, wie bspw. im Rahmen des QmbS an berufsbildenden Schulen (ISB 2015). Dabei lernen Lehrkräfte durch Kommunikation bzw. Interaktion ihre soziale und politische Funktion im System Schule zu finden, wahr- und einzunehmen. Weiterhin kommen kommunikative Herausforderungen in der Kommunikation nach außen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) sowie informelle Gespräche hinzu.

Ein Abgleich dieser Kommunikationsaufgaben mit gängigen Definitionen von Leadership offenbart, dass hier erhebliche Schnittstellen existieren. Nach Kotter (1990) beinhaltet gute Führung die Fähigkeiten, Menschen zu motivieren und ihre Aufgaben mit Sinnhaftigkeit zu verbinden. Rosenstiel (2009, S. 3) fügt dem noch eine klare zielbezogene Ausrichtung des Handelns hinzu, wodurch das Teilen und Erreichen von Zielen als eine weitere zentrale Aufgabe von Führung definiert wird.

Zur Erreichung der identifizierten und – bestenfalls – geteilten Ziele ist es notwendig, Kommunikation planvoll einzusetzen (ebd., S. 4). Dabei ist zu beachten, dass Kommunikation kontextgebunden und nur im definierten Rahmen verbindlich zu verstehen ist (Pätzold, 1996, S. 50). Umso wichtiger ist folglich eine klare und gemeinsame Sprache, um eine geteilte Vision von der Entwicklung der Organisation unmissverständlich zu generieren.

⁶ An beruflichen Schulen können in diesem Zusammenhang beispielsweise die Einstellungsgespräche junger Lehrkräfte in den Erstbewerbungsgesprächen sowie Zielvereinbarungsgespräche genannt werden.

3. Schulleitung und Kollegium – Gleichberechtigte Partner?

In der Betrachtung obiger Punkte wird klar, dass sich die Rolle der einzelnen Lehrkraft im System Schule gewandelt hat und neben einem rezipierenden auch einen diskursiven und mitwirkenden Charakter erhält. Die Einbeziehung des Kollegiums in Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozesse ist somit nicht mehr nur allein aus rechtlicher Sicht der internen Mitbestimmung geboten, sie wird auch durch die zunehmende Übernahme von Verantwortung durch Lehrkräfte in teilautonomen Arbeitsgruppen beeinflusst. Trotz des Wandels hinsichtlich des Wertes der Mitbestimmung und der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Lehrern, bleibt das Lehrerselbstbild gleichzeitig in tradierten Autonomie-Paritäts-Mustern und Nicht-Einmischungsnormen verhaftet (Warwas 2011, S. 35). Demnach streben Lehrkräfte danach, ihre Autonomie in Unterricht und Kollegium gegen externe Interventionen zu verteidigen und untereinander gleichgestellt zu bleiben. In der Anerkennung dieser persönlichen Autonomie und Egalität werden jedoch insbesondere antihierarchische Affekte hervorgerufen, aus der in Organisationen, die sich an diesen egalitären Normen orientieren, eine rudimentäre Entwicklung von Managementfunktionen resultiert (ebd., S. 36). Für die Organisation Schule bedeutet dies, dass die Leitung diese Affekte durch gute Führung und Kommunikation bewältigen muss. Die besondere Herausforderung einer Schulleitung liegt dabei nicht nur in der Wahrnehmung und Durchsetzung ihrer „Managementaufgabe – bspw. in der Durchsetzung einer Hierarchie – sondern auch darin, dass sie selbst in Doppelfunktion auftritt und gleichzeitig Leitungs- und Lehrkraft ist (ebd., S. 37). Somit scheint es doppelt schwer für Schulleitungen, Veränderungsprozesse zu initiieren und Mitarbeitende vom Nutzen einer Entscheidung zu überzeugen.

4. Erfolgreiche Leadership – wie kommunizieren, wie führen?

Um das Potential der Schule besser entfalten zu können, übernimmt die Schulleitung in diesen Prozessen eine verantwortungsvolle, moderierende Funktion (Rahm & Schröck 2008, S. 37 f). Diese kann nach Pätzold (1996, S. 60) durch eine partnerschaftlich-sozialintegrative Beziehungsstruktur erlangt werden. Sie ist gekennzeichnet durch gleichberechtigte Kommunikation wie auch Einbeziehung in Entscheidungs-

strukturen und findet Anwendung in transformationalen Führungsstilen. Kennzeichnend sind hierfür das Teilen von Werten und Überzeugungen und die langfristige Orientierung an der Entwicklung der Organisation (Hazard & van Ophuysen 2011, S. 143).

Demgegenüber steht die stärker hierarchisch geprägte patriarchalisch-fürsorgliche Beziehungsstruktur, die sich durch deutlich stärkere Lenkung abgrenzt (Pätzold 1996, S. 60). Hazard & van Ophuysen (2011, 143) folgend finden sich diese Kommunikationsmuster häufig in transaktionalen Führungsstilen wieder, in denen Ziele durch die Schulleitung definiert und vorgegeben werden. Die Motivierung der Mitarbeiter erfolgt hier durch ein tendenziell kurzfristig angelegtes „Tauschgeschäft“ durch das Bieten extrinsischer Anreize. Die Handlungsgründe auf Mitarbeiterseite bleiben dabei auf der Ebene persönlichen Vorteilsstrebens und sind nicht an eine langfristige Ausrichtung an der Schule gebunden. (ebd.)

Rauscher (1997, S. 28) betont, dass der partnerschaftliche Stil, der sich im Besonderen in transformationaler Führung wiederfindet, insbesondere aufgrund der den Mitarbeitern gegenüber gezeigten Wertschätzung und der geringen Lenkung, der bevorzugte Stil in der Schule sein sollte. Ihm wird zugutegehalten, dass er Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein im Lehrerkollegium fördert (ebd., Hazard & van Ophuysen 2011, S. 162).

5. Kommunikation im Leadership aus Sicht von Schulleitern

Die Äußerungen der Schulleiter in der Interviewstudie 2013 bestätigen dies in Form anekdotischer Evidenz und verdeutlichen, dass stark hierarchisch orientierte Führung und Kommunikation die Umsetzung definierter Ziele nicht bestärkt. Gerade um auf die Komplexität der Anforderungen und Veränderungen reagieren zu können, sprechen Schulleiter von einer gesteigerten Bedeutung von Kommunikation:

„Ja, im Grunde genommen sind halt einfach Transparenz und Kommunikation wichtig. ...Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation und das in den verschiedenen Gremien... meines Erachtens ist es ganz wichtig, alle Gremien, die an der Schule sind, in diese Prozesse mit einzubeziehen.“ (In4, 148ff.)

Hier wird auch wiederholt die Veränderung der Kommunikation hin zu einem transaktionalen Führungsstil deutlich:

„Ich denke mal, das ist eine andere Art wie man miteinander umgeht. Früher gab es Schulleitung per ordre du mufti und heute wird darüber kommuniziert, wird diskutiert und gesprochen. Es werden mehr Kollegen eingebunden, es werden mehr Meinungen eingeholt und das hat dann letztendlich dazu geführt, dass auch in anderen Bereichen mehr Transparenz da ist.“ (In20, 132)

Auch Aussagen, die eine Betonung des Gedankens des Aushandelns nahelegen, finden sich bei den Schulleitern häufig wieder. Dieses Aushandeln von Zielen setzt Engagement und Initiative von Lehrkräften ebenso voraus, wie die Berücksichtigung ihrer Vorschläge. Dadurch erlangt die partnerschaftliche Kommunikation zwischen Schulleitern und Lehrern nicht nur Diskursivität, sondern auch Transformalität, da Leitungsziele auch Lehrerziele werden und von ihrer Initiative abhängen. Das folgende Zitat zeigt, wie stark Aushandlungsprozesse zur Zielerreichung eine Relevanz besitzen:

„Es ist am besten... wenn man Neuerungsvorschläge nicht selbst als Schulleiter verkauft, sondern wenn diese Vorschläge von Mitgliedern des Kollegiums kommen. Da sind z.B. die QMBS-Beteiligten sehr gut geeignet, dass die Vorschläge machen. Gut sind auch Personalräte, wenn man denen bestimmte Zustände in der Schule schildert – bei welchen man meint, dass man etwas verändern könnte – die dann den Ball aufnehmen, sodass sie das im Kollegium vortragen: Dann ist die Akzeptanz auch leichter. Aber wenn man sich als Schulleiter vorne hinstellt und darum bittet, dass dieses oder jenes gemacht werden soll, dann beißt man halt oft auf Granit, schon aus Prinzip heraus.“ (In 22,72).

Wie wichtig in diesem Zusammenhang die Schaffung einer Motivation ist, unterstreicht hier auch das folgende Zitat:

„... wir haben als Schulleiter und Dienstvorgesetzte zu häufig die Situation, dass wir bestimmte Leistungen unserer Mitarbeiter nur auf Motivationsbasis erlangen können.“ (In24,184)

Eine top-down Führung wäre kaum noch durchzusetzen, weil sich Lehrkräfte schnell gegen Veränderungen sperren würden (In 22, 72). Dies unterstützt die These, dass Nicht-Einmischungsnormen noch immer vorherrschen und in der Führung berücksichtigt werden müssen.

Erneuerungsprozesse hängen also nicht nur von der Zustimmung der Schulleitung ab, wie Warwas, Seifried & Meier (2008, S. 103) beschreiben, sondern auch umgekehrt vom Willen des Kollegiums, Veränderungen seitens der Leitung umzusetzen.

Die Zitate aus der qualitativ explorativen Studie decken sich weitestgehend auch mit den Ergebnissen von Hazard & Ophuysen (2011) über die Effizienz verschiedener Führungsstile und den zuvor definierten Schwerpunkten von Kommunikation und Führung.

6. Diskussion

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, sind Führung und Kommunikation zentrale Themen, denen sich die Schulleitung und in besonderem Maße auch die Lehrerbildung aufgrund ihrer zunehmenden Bedeutung wieder verstärkt und unter Berücksichtigung der institutionellen Besonderheiten des Systems Schule widmen müssen. Dafür ist es insbesondere nötig mehr über gute Führung und ihre Mechanismen in der Organisation Schule zu erfahren. Hazard & Ophuysen (2011, S. 148) beanspruchen für sich, erst die zweite Studie zu Führungsverhalten und dessen Einfluss auf lehrerseitige Kriterien im deutschsprachigen Raum publiziert zu haben. Hier besteht insofern ein deutlich sichtbares Forschungsdesiderat hinsichtlich qualitativ und quantitativ empirisch fundierter Erkenntnisse, die Ansätze für eine Integration in die Lehrerbildung und Schulleiterqualifikationen bieten würden. Dieses Feld darf nicht allein betriebswirtschaftlichen, psychologischen und kommunikationswissenschaftlichen Forschungsdisziplinen überlassen werden, da diese die Sensibilität für systemspezifische pädagogische Eigenheiten nur bedingt kennen können.

Es sollte also darum gehen, neue Aufgaben und Anforderungen an die Schulleitung aus der Perspektive der Kommunikation zu betrachten. Dabei geht es nicht nur um die bereits angesprochenen Bereiche der Aushandlungsprozesse, Stiftung sozialer Identität, Mitarbeiterführung und -motivierung. Vielmehr müssen Schulleiter auch als Mittler zwischen Schulaufsichtsbehörden und als Kommunikatoren von Information an externe Interessensgruppen betrachtet werden. Ersteres spiegelt das Verhältnis und die Aufgabenstrukturen in öffentlichen Institutionen wider. Letzteres trägt der Notwendigkeit bei, Informationen gezielt nach

außen an bspw. Schüler, Eltern, Unternehmen, Verbände und Presse zu senden⁷.

Eine Untersuchung der beiden letztgenannten Kommunikationsstrukturen auf Veränderungen wäre hier ein weiterer lohnswerter Ansatz.

⁷ Zu beiden Aspekten lassen sich in den Interviews Hinweise auf die Veränderung der Kommunikation finden.

Literatur:

- Dubs, R. (2005): Führung einer Schule – Leadership und Management. Zürich: SKV.
- Erhard, J. (2008): Schulleitung als Schlüsselgröße – Führungskräftequalifizierung in Bayern. In: Warwas, J./Sembill, D. (Hrsg.). Zeitgemäße Führung – zeitgemäßer Unterricht. Baltmannsweiler: Schneider, S. 258–264.
- Hazard, B./ van Ophuysen, S. (2011): Transformationale Führung in Schulen. Der Einsatz des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 x Short). Journal for Educational Research Online Volume 3 (2011), No. 1, S. 141–167.
- ISB 2015: QmbS-Handbuch, in:
<http://www.qmbsbayern.de/index.php?Seite=1164&PHPSESSID=3cd97cf0afb8ec7c968834748e56718> abgerufen am 09.09.2015
- Kotter, J. P. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.
- Pätzold, G. (1996): Lehrmethoden in der beruflichen Bildung. Heidelberg: Sauer.
- Rahm, S./Schröck, N. (2008): Wer steuert die Schule? Zur Rekonstruktion dilemmatischer Ausgangslagen für Schulleitungshandeln in Lernenden Schulen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag.
- Rauscher, H. (1997): Gesprächsführung als Schlüsselkompetenz des Schulleiters. München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. (2009): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M (Hrsg.). Grundlagen der Führung – ein Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäfer-Pöschel: Stuttgart, S. 3–27
- Van Buer, J./Niederhausen, C. (2010): Kommunikation und Interaktion in pädagogischen Kontexten – berufs- und wirtschaftspädagogische Perspektive. In: Nickolaus, R./ (2010): Handbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 101–111.
- Warwas, J. (2011): Berufliches Selbstverständnis, Beanspruchung und Bewältigung in der Schulleitung. Wiesbaden: Springer.
- Wittmann, E./ Dormann, M. (2014): Bürokratisierung als Regelfall? – Eine Interviewstudie zur Umsetzung externer Anforderungen in beruflichen Schulzentren. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 25, 1–22. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe25/wittmann_dormann_bwpat25.pdf (24-03-2014).