



## Quartalsinformationen

### Inhalt

2 / Mai 2020

Inhalt

Editorial

#### **Führen ohne Weisungsbefugnis**

Hier gilt doch nicht die Weisheit:

«Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand!»

Welche Führungsrolle hat das MBA?

#### **Corona-Krise: Auswirkungen auf unseren Alltag**

Fünfte Ferienwoche durch Reduktion der  
Lektionenverpflichtung

#### **Ein Zeichen gegen die Aushöhlung des Rechtsstaates**

Täglicher Betrieb – ein Pilotversuch des DVZO

#### **Schulprojekt in Mwasukwe, Malawi**

Dialogisches Lernen: Rezeption durch Produktion  
auch im digitalen Fernunterricht

Aktuelle Informationen aus dem VSG

1

2

11

16

20

28

33

39

41

43

48

# Führen ohne Weisungsbefugnis

Ist damit Governance in und Führung von Mittelschulen noch möglich?

*Felix Frei*

**In der Wirtschaft war und ist Führung mit Weisungsbefugnis der Vorgesetzten der Normalfall. Doch es gibt Entwicklungen, die zeigen, dass es nicht nur anders gehen kann, sondern unter bestimmten Voraussetzungen auch anders gehen muss. Als Nicht-Schulexperte will ich die Thematik hier aus Sicht der Wirtschaft beleuchten und dann Schlussfolgerungen ziehen, die sich meines Erachtens auf die Schulwelt übertragen lassen.**

## Was ist neu?

Warum sollte es zum Thema «Führung» im Jahre 2020 überhaupt noch etwas Neues zu sagen geben? Der Grund liegt darin, dass in Zukunft zwei Dinge entkoppelt werden müssen, die seit jeher fest verbandelt waren: Nämlich *Chefsein* (das heisst, entscheidungsbefugt zu sein) und *Führen* (hier im engeren Sinne von Menschenführung). Um begreiflich zu machen, warum diese zwei Dinge künftig vielerorts (nicht überall!) zu entkoppeln sein werden, muss ich etwas ausholen.

Warum haben Organisationen (Unternehmen, Behörden, Schulen, Vereine – was auch immer) überhaupt eine *Organisation*? Die soziologische Systemtheorie hat deutlich gemacht, dass die Organisation, die sich ein Unternehmen gibt, dem alleinigen Zweck dient, *Entscheide zu prozessieren*: Entscheide also vorzubereiten, herbeizuführen, zu fällen, zu kommunizieren, durchzusetzen und gegebenenfalls zu korrigieren. Ist diese Organisation eine Hierarchie, dann obliegt diese Aufgabe den Führungskräften. Dies bedeutet nicht, dass Führungskräfte entscheiden. Es bedeutet, dass sie Entscheide prozessieren: also dafür sorgen, dass Entscheide vorbereitet, herbeigeführt, gefällt, kommuniziert, durchgesetzt und gegebenenfalls korrigiert werden. Über das Wie ist dabei noch nichts gesagt. Eigentlich ist das ja eine geniale Idee: Man setzt auf das beste Fünf-

tel (grob geschätzt) der Belegschaft und sagt: Jede/r von euch kann im eigenen Zuständigkeitsbereich entscheiden. Eigentlich müsste man diese simple, doch nicht unelegante Lösung des Entscheidungsproblems in einer organisatorischen Hierarchie als Oligarchie bezeichnen: die Herrschaft der Wenigen. (Nur am Rande: Die Räuberbarone in Russland werden zwar Oligarchen genannt, aber sie sind Plutokraten. Die Plutokratie ist die Herrschaft des Geldes.) Das Problem bei der oligarchischen Lösung besteht darin, dass wir – wie leidvolle Erfahrung hinlänglich zeigt – keineswegs immer die besten Wenigen auserwählen, und entsprechend fallen deren Entscheide nicht selten unbefriedigend und oftmals nicht zeitgerecht aus.

Die vermeintlich geniale oligarchische Lösung hat aber nicht nur diesen *personellen* Nachteil, sondern auch zwei *systemische* Probleme: Das Rauf und Runter des Prozessierens von Entscheiden in Hierarchien braucht Zeit. Manchmal viel Zeit. Und es schafft Ferne. Denn Vieles wird von Leuten entschieden, die gar nicht nahe genug am Thema sind (freilich aber glauben, von ihrem Feldherrenhügel aus einen umso besseren Überblick zu haben).

Während man den personellen Nachteil durch immer elaboriertere Auswahl- und Beurteilungsverfahren zu korrigieren suchte, erwiesen sich die beiden systemischen Probleme unter einer Voraussetzung als gravierend. Diese Voraussetzung in der Wirtschaft besteht darin, dass *Agilität* zu einem Haupterfolgsfaktor geworden ist. Agilität heisst nicht, dass alle Leute schneller rennen. Agilität heisst, dass man schnell und adäquat auf wechselnde Anforderungen von Kunden und Märkten eingehen kann. Das Prozessieren von Entscheiden muss also möglichst problemnah und schnell erfolgen können.

Da wo diese Agilität matchentscheidend ist, da müssen nun neue Lösungen her. Aufs Kürzeste zusammengefasst bestehen diese neuen Lösungen darin, dass drei Dinge ersetzt werden:

- Statt des formalen Organisationsprinzips der Hierarchie setzt man auf *Netzwerke*. Netzwerke klären Kooperationslogiken (Wer muss wem was liefern?), aber nicht Entscheidungshierarchien (Wer hat wem was zu sagen?).
- Statt des klassischen Stellenkonzepts setzt man auf *Rollen*. Jede/r kann eine oder mehrere Rollen wahrnehmen, und diese können sich rasch wandeln. Auch Führung ist eine Rolle. Anders als bei Stellen muss man aber nicht so tun, als seien Vorgesetzte tagein, tagaus mit Führung beschäftigt (und entsprechend entlohnt!).

- Statt der Weisungsbefugnis setzt man auf *Verantwortung*. Im Rahmen klarer Rollendefinitionen und im Netzwerkzusammenhang gekläarter Kooperationsverpflichtungen übernimmt *jede und jeder* die Verantwortung für das eigene Tun.

## Die Brüche sind unübersehbar

Wer nun denkt, «das geht doch gar nicht, schliesslich muss eine/r das Sagen haben», der verkennt, dass die herkömmliche Lösung des Entscheidungsproblems jeder Organisation – nämlich via Hierarchie, Stellen und Weisungsbefugnis – seit längerem vielfach nur noch die *espoused theory* ist, aber nicht mehr die *theory in use* (Chris Argyris). Beispiele?

- Viele Grossunternehmen haben seit langem zwei, statt einer Hierarchie – eine Matrix mit enormen ungelösten Zuständigkeitsproblemen.
- Oder: Wo immer heute etwas Wichtiges/Neues ansteht, braucht es ein Projekt. Die «eigentliche» Organisation ist dafür offenbar nicht geeignet.
- Oder: Immer mehr eskaliert heutzutage bis ganz zuoberst (weil bei den gegenseitigen Abhängigkeiten weiter unten niemand für ein Thema ganz verantwortlich ist). Das überfordert die zuoberst zwar, gibt ihnen mitunter aber das Gefühl der Unentbehrlichkeit.
- Oder: Bereiche, bei denen man längst nicht mehr mit fachlicher Meisterschaft führen kann – Informatik insbesondere –, mussten komplett auf nichthierarchische Modelle umstellen (zum Beispiel *Scrum* und andere Methodiken, die nicht darauf angewiesen sind, dass es der Chef ist, der am meisten weiss/kann).
- Oder: Vieles, das früher über Vorgesetzte lief, wird heute durch Systeme und Prozessdefinitionen ersetzt, so dass sich manch eine Führungskraft stets hinter Vorschriften verschanzt und überhaupt nicht mehr entscheidend ist.

Dort aber, wo Führungskräfte noch wissen, dass sie *entscheidend* wären, haben viele vergessen, dass «Prozessieren von Entscheiden» nicht gleichbedeutend ist mit «*Ich entscheide!*».

Solange die Hierarchie mit Weisungsbefugnis trotz all dieser Brüche die geltende Ideologie bleibt, treten umso mehr ihre unschönen Seiten zutage:

- Bossing von oben;

- unwürdig infantiles Denken und Verhalten von unten (wobei Vorgesetzte zu einer Projektionsfläche für jegliches eigenes Elend werden);
- Chefs, die reine Durchlauferhitzer sind und damit allen Respekt verlieren;
- oder (und der Begriff stammt nicht von mir!) die Verwechslung von Führung mit einer «Arbeitsfreundschaft», wo es einfach alle glatt haben und «man gar nicht merkt, wer der Chef ist».

## Es geht auch anders

Über das angesprochene neue Dreibein – Netzwerke, Rollen und Verantwortung – können Führen und Entscheiden entkoppelt werden. Das bedeutet nicht Basisdemokratie. Und es heisst ganz und gar nicht, dass jede/r tun kann, was sie oder er will. Nicht-hierarchische Lösungen des Entscheidungsproblems setzen auf saubere Spielregeln, wer im Rahmen seiner Rolle was selbst zu entscheiden (und zu verantworten!) hat und wie darüberhinausgehende Entscheide zu prozessieren sind. Dafür gibt es erprobte Vorgehensweisen, die hier nur genannt, aber nicht ausgeführt werden können: *Konsent*, *Beratungsprozess*, *systemisches Konsensieren*, *Konsens* sind die derzeit gängigsten Varianten.

Diese Vorgehensweisen erfordern enorm viel *Disziplin von allen*. Das kann gar nicht genug betont werden. Und im Ergebnis bedeuten sie: *Mehr schlaflose Nächte für alle!* Es findet also nicht die grosse Befreiung aller von allen bösen und unfähigen Chefs statt. Sondern eine Einbindung in Verantwortung, für die längst nicht alle bereit sind. Darauf gehe ich später noch ein.

Die Einbindung aller in Verantwortung führt aber nicht nur zu mehr schlaflosen Nächten für alle. Sie führt zu wesentlich mehr Involvement und Engagement bei allen. Sie steigert die Verbindlichkeit in der Kooperation. Sie bedeutet eine Intensivierung des persönlichen Lernens (und der eigenen Reife – siehe unten). Sie steigert die Sachorientierung aller Beteiligten. Und sie führt zu grösserer Vielfalt der Erfahrungen (statt Einheitsbrei) und wird damit eine Quelle gegenseitiger Anregungen. Vorausgesetzt, die gegenseitige kritische Auseinandersetzung unter den Peers ist gewährleistet.

## Die Königsdisziplin

Führen ohne Weisungsbefugnis ist die Königsdisziplin der Führung. Es gibt die weise Formulierung: «Where there are leaders, there are followers. Why should they follow you?» Ich fürchte, dass es wohl höchstes ein Drittel der heutigen Führungskräfte ist, denen Menschen auch dann noch folgen würden, wenn sie keine Weisungsbefugnis mehr hätten.

Die gute Nachricht ist, dass gute Führung weiterhin gute Führung ist. Es braucht nichts Neues! Aber es ist eine Führung, die die Geführten nicht aus deren Verantwortung nimmt.

Funktionieren kann so eine Führung aber nur, wenn die Organisation selbst verantwortungsbasiert gebaut ist. Verantwortung ist daran gebunden, dass jemand Entscheidungsspielraum hat. Verantwortung sollte daher nicht mit Tugenden wie Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Verbindlichkeit verwechselt werden. Personalpolitisch muss der Grundsatz lauten: «Recruit for virtues. Empower for accountability».

Was Führungskräfte dabei aushalten müssen, ist, dass Menschen anders entscheiden werden, als sie selbst es getan hätten. Zumindest manchmal. Auch dazu sind nicht alle fähig und bereit, denn überall droht das Gefühl von Kontrollverlust.

Das erlaubt uns ein kleines Zwischenfazit: Wenn «Führen ohne Entscheidungsbefugnis» seitens der Geführten wie auch der Führenden auf so viele Probleme stösst, dann wird es sich nur dann realisieren lassen, wenn dafür ein wirklich starkes *unternehmerisches Motiv* existiert. In der Wirtschaft ist das wie erwähnt der wachsende Zwang zu Agilität. Was es in Schulen sein kann, darüber müsste man sich zuerst verständigen: Sicher ist, dass die Führung von Expertengremien – wie beispielsweise Mittelschulen – fast immer ein guter Anlass ist, auf einen nicht-hierarchischen Ansatz zu bauen. Experten sind am besten in der Lage, aufgrund ihrer Expertise selbst zu entscheiden, wenn und da sie besonders nahe am Thema respektive Entscheidungsproblem sind. Expertise freilich – das muss man im gleichen Atemzug sagen – ist eine empirische und nicht eine Status-Frage; daher muss das Gütesiegel «Experte/Expertin» insbesondere im Urteil der Peers Bestand haben. Diese wechselseitige Kritik muss denn auch nicht nur erlaubt, sondern gefordert, gefördert und sogar formal institutionalisiert sein.

## Persönliche Voraussetzungen

Wie lernen Menschen, Verantwortung zu übernehmen? Die Formel lautet: *Chance plus Überforderung*. Sie müssen also zunächst die Möglichkeit dazu haben, mithin also über Entscheidungsspielraum verfügen, den sie dann zu verantworten haben. Und dies muss sie überfordern. Ich rede hier bewusst nicht von «Herausforderung», ich rede von «Überforderung»! Man lernt nur im Wasser schwimmen. Aufgabe der Führung ist, es rechtzeitig zur Stelle zu sein, bevor jemand ertrinkt. Aufgabe der Führung ist nicht, die Leute durchs Wasser zu tragen – denn dann lernen sie nicht schwimmen. Gehen Sie Ihre persönliche Verantwortungsbiografie geistig einmal durch, und Sie werden erkennen, dass Sie Verantwortung dann «gelernt» haben, als die Sache auch schief hätte gehen können (oder sogar gegangen ist).

Führende wie auch Geführte brauchen für das immer mehr eine sogenannte *Inkompetenzkompensationskompetenz* (Odo Marquard): Sie müssen beurteilen können, was sie können und was nicht. Und sie müssen wissen, wo sie sich Hilfe holen können (den Duden benutzen die Leute, die Deutsch können!). Und sie brauchen eine gereifte Ich-Entwicklung.

## Menschen entwickeln sich

Vor allem die Studien von Jane Loevinger und Susanne Cook-Greuter in den USA sowie Thomas Binder in Deutschland haben gezeigt, dass sich Menschen nicht nur in ihrer *Persönlichkeit* (etwa gemäss dem Modell der so genannten «Big Five») oder in ihrer *Intelligenz* unterscheiden, sondern – und zwar weitgehend unabhängig davon – auch in der *Reife ihrer persönlichen Handlungslogik*. Der Prozess der individuellen Herausbildung dieser Reife der persönlichen Handlungslogik wird als *Ich-Entwicklung* bezeichnet.

Ein grosser Teil der Ich-Entwicklung erfolgt im normalen Prozess der Entwicklung von der Kindheit bis zur ausgereiften erwachsenen Persönlichkeit (die wir etwa bei vielleicht fünfunddreissig Jahren erwarten können). Was die unterschiedlichen Grade der Reife der persönlichen Handlungslogik ausmacht, sind primär Aspekte der *Differenzierung* und der *Bewusstheit* im eigenen Denken und Tun.

In diesem Entwicklungsprozess unterscheidet Loevinger insgesamt neun Stufen (als E1 bis E9 etikettiert), die in drei Gruppen zerfallen: Die *vorkonventionellen* frühen Stufen E1–E3, die *konventionellen* mittleren Stufen E4–6 und die *postkonventionellen* späten Stufen E7–E9. Die vorkonventionellen Stufen durchläuft praktisch jedes Kind, sie brauchen hier nicht zu interessieren (nur ganz selten wird ein E3er auch mal amerikanischer Präsident). Auf den konventionellen Stufen finden sich etwa 80% der Menschen heutzutage, sie sollen deshalb skizziert werden:

- *E4: Die Gemeinschaftsorientierte Stufe.* Menschen orientieren sich hier primär an der für sie relevanten Bezugsgruppe. Sie tun (und lassen) Dinge, weil «man» diese Dinge tut oder lässt. Die Anerkennung durch andere ist für sie sehr wichtig. Die Anpassung an die Gruppe geht bis hin zu Äusserlichkeiten. Etwa 12% der Erwachsenen sind auf dieser (plus 5% auf einer früheren) Stufe.
- *E5: Die Rationalistische Stufe.* Bestimmend für diese Menschen ist, sich von anderen unterscheiden zu können und einer eigenen Rationalität zu folgen. Sie sehen vermehrt, dass es unterschiedliche Rationalitäten gibt, aber sie halten primär die eigene für allein richtig. Auf dieser Stufe finden sich etwa 38% der Menschen.
- *E6: Die Eigenbestimmte Stufe.* Mit dieser Stufe vermögen Menschen sehr viel besser zu relativieren. Sie haben ihren eigenen Standpunkt, aber sie verstehen auch, dass andere einen anderen haben können. Sie können sich und andere besser anhand von Motiven und anderen inneren Aspekten beschreiben und verstehen und gelangen so zu einer reflektierteren Handlungslogik und steigern ihre Fähigkeit zur Selbstkritik. Auf dieser Stufe stehen etwa 30% der Menschen.

Auf die postkonventionellen Stufen gehe ich hier nicht ein. Sie werden als Relativierend (E7), Systemisch (E8) sowie Integriert (E9) etikettiert und umfassen etwa 15% der Menschen. Bei diesen Stufen nehmen insbesondere Bewusstheit und Differenzierung/Relativierung in der persönlichen Handlungslogik noch einmal deutlich zu.

Auch wenn dies nur eine – stark vereinfachte – Prinzip-Darstellung ist: Entwicklung erfolgt nicht einfach nach dem Chiquita-Modell (Bananen grün aufs Schiff laden und nach drei Wochen Seereise sind sie gelb gereift). Entwicklung braucht Druck, Notwendigkeit, Aussicht auf Lösungspotenzial und/oder



erlebte Widersprüche und Brüche in den eigenen Lebens- und Arbeitszusammenhängen. Oder sie bleibt aus.

Und für eine verantwortungsbasierte Organisation muss man auf diese Ich-Entwicklung setzen können. Denn Sie können nicht E5er sein und ohne Weisungsbefugnis Menschen führen wollen, die ihrerseits E6 erreicht haben.

Ein starkes Motiv seitens der Organisation und eine fortgeschrittene Ich-Entwicklung seitens der Beteiligten, das sind die Voraussetzungen für «Führen ohne Weisungsbefugnis».

## **Was heisst das für die Mittelschulen?**

1. Führen ohne Weisungsbefugnis ist möglich – *wenn* es denn gute Gründe dafür gibt.
2. Gute Gründe sind zum Beispiel geforderte Agilität oder Nähe zum Problem/Thema oder eine Höhergewichtung von Vielfalt gegenüber Standardisierung. Für das Management kantonaler Gymnasien muss das sorgfältig geklärt sein.
3. Organisatorische Voraussetzung sind klare Rollen, Spielregeln und Erwartungsklärungen.
4. Persönliche Voraussetzungen liegen in der Ich-Entwicklung, also der Reife der persönlichen Handlungslogik aller Beteiligten. Die lässt sich nicht verordnen, auch nicht herbeiwünschen – sie muss begünstigt werden und sachlich erforderlich sein. Mitunter muss man sie auch durch Selektion respektive Ausschluss herbeiführen.
5. Alles dabei dreht sich um eine neue Definition davon, wie Entscheide zu prozessieren sind. Das – und nur das – muss durch eine entsprechende Governance geregelt und möglichst abgesichert werden.
6. Die Anforderungen an alle steigen sicher, die Zufriedenheit jedoch nicht unbedingt.
7. Der Zeitgeist ist gespalten, und in der Folge droht das Kind im «Kaukasischen Kreidekreis» zerrissen zu werden.

## **Eine Nachbemerkung**

Das «Kind» in der siebten Bemerkung bezieht sich auf den *Umgang mit Verantwortung*. Hier kommen sich gegenwärtig unterschiedlichste Kräfte und zeitgeistige Dynamiken in die Quere – und Scherkräfte können so manches zerstören. Natürlich spielen hier unterschiedliche Menschenbilder eine Rolle,

so dass die einen immer mehr zentralisieren und jegliche Verantwortung nach oben bringen wollen, während die anderen genau umgekehrt vorgehen möchten. Den Streit auf dieser Ebene ausfechten zu wollen, wird erfolglos bleiben. Über Menschenbilder kann man nicht (oder eigentlich *nur!*) streiten. Man wird sich kaum annähern.

Deshalb ist es wichtig, die Diskussion nicht *darüber* zu führen. Sondern *darüber*, was das zwingende *Motiv* der Organisation – in Ihrem Fall der Gymnasien respektive ihrer Führung – ist, überhaupt etwas zu ändern. Daran ist dann zu messen, wie man das Entscheidungsproblem am zweckmässigsten löst, was dies für den Umgang mit Verantwortung impliziert und welche personellen Voraussetzungen man dafür braucht. Der umgekehrte Weg – eine verstärkte Zentralisierung und damit Hierarchisierung des Entscheidungsproblems – müsste ja ebenfalls sehr gute Gründe haben: Dazu zählt *nicht*, wenn jemand im Geiste der Entwicklungsstufe E5 meint, alles selbst am besten zu wissen. Und es zählt ebenfalls *nicht*, wenn man einzelnen oder gar vielen Mitgliedern des Lehrkörpers die für eine nicht-hierarchische Organisation erforderliche Kompetenz abspricht (denn *dieses* Problem liesse sich niemals durch Hierarchie und Gehorsam überwinden). Persönlich kann ich keine überzeugenden Gründe für einen solchen umgekehrten Weg erkennen – und ich hielte ihn für einen Rückschritt in einer Zeit, wo die Wirtschaft immer öfter den Beweis dafür erbringt, dass sich mit netzwerk-, stellen- und verantwortungsbasierten Ansätzen wesentlich anspruchsvollere Ziele erreichen lassen.

Kurzum: Wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, und wenn «Führen ohne Weisungsbefugnis» dafür ein vielversprechendes Modell ist, dann lassen sich auch Wege finden, es zu realisieren.

### **Zur Person**

Dr. Felix Frei studierte Psychologie mit den Nebenfächern Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Er ist Arbeits- und Organisationspsychologe sowie Unternehmensberater, Autor mehrerer Managementbücher im Themenbereich von Führung, Verantwortung und Autonomie und dozierte unter anderem an der ETH und verschiedenen Universitäten in seinem Kerngebiet. 1987 war er Mitbegründer der AOC Unternehmensberatung Zürich, im April 2020 ging er in Pension.

# Hier gilt doch nicht die Weisheit: «Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand!»



## Interview mit Dr. Felix Frei

Ziel des Vorprogramms der MVZ-GV ist es jeweils, ein aktuelles Thema aufzugreifen und eine Diskussion dazu auszulösen. Dieses Jahr wollten wir den Fokus auf das Projekt «Governance» legen und damit die Meinungsbildung zum Projekt vorantreiben. Aufgrund der Corona-Krise konnte die Diskussion jedoch zu unserem Bedauern nicht erfolgen.

Wir haben deshalb die eingeladenen Diskussionspartner gebeten, schriftlich Fragen an Felix Frei einzureichen, welche wir zu einem Interview zusammengestellt haben. Wir hoffen, der nebenstehende Artikel und das folgende «Interview» regen alle Beteiligten am Projekt «Governance» an, über die Stossrichtungen des Projekts weiter und vertieft nachzudenken.

Die Fragen haben gestellt:

- **Christoph Ziegler** (Sekundarlehrer und Präsident der kantonsrätlichen Kommission für Bildung und Kultur)
- **Thomas Fausch** (Sekundarlehrer und Präsident der Präsidien der Schulkommissionen Mittelschulen)
- **Martin Zimmermann** (Rektor KS Uetikon und Präsident der SLK)
- **Silvio Stucki** (Präsident MVZ)

**Christoph Ziegler:** Mich würde eine Beurteilung der Situation an der Volksschule interessieren. War es vor dem Hintergrund Ihrer Theorie richtig, dass an allen Schulen Schulleitungen eingeführt wurden mit einer (klaren) Hierarchie?

Da ich, wie Sie wissen und auch bei meinen weiteren Antworten immer wieder spüren werden und bedenken sollten, kein Schul-  
experte bin, kann ich die Situation nicht beurteilen. Das Schulwe-  
sen der Schweiz kenne ich vor allem aus meiner persönlichen –  
und keineswegs nur erbaulichen – Erfahrung als Schüler, Vater  
dreier Töchter und Grossvater dreier schulpflichtiger Enkel\*innen.

Ob die Einführung einer hierarchischen Schulleitung als Füh-  
rungsmodell ein Fehler war, bemisst sich nicht «per se», sondern  
daran, was man damit bezwecken wollte. Und wer «man» ist.  
Wenn es darum ging, Autonomie zu reduzieren, um flächende-  
ckende Gleichheit zu erreichen, dann ist Hierarchie eine gängige  
und bewährte Methode. Wenn man die Übernahme von Verant-  
wortung fördern und lokale Vielfalt ermöglichen oder zumindest  
zulassen will, dann sollte man andere Wege bevorzugen. Es hängt  
ganz vom angesprochenen und den Entscheid treffenden «man»  
ab, ob das eine oder das andere im Vordergrund steht.

### **Christoph Ziegler: Haben sich Schulleitungen an der Volksschu- le grundsätzlich bewährt?**

Das hängt bestimmt vom Einzelfall – sprich: den konkreten perso-  
nellen Gegebenheiten – ab und kann kaum «grundsätzlich» be-  
antwortet werden. Und, ich wiederhole mich, von dem zu errei-  
chenden Zweck. Bei Führungsmässig guten Schulleitungen dürf-  
te das Resultat gut sein. Aber auch diese können nicht Mängel  
beim Lehrkörper kompensieren. Umgekehrt können aber schlech-  
te Schulleitungen viel Kompetenz und Motivation bei guten Lehr-  
personen mit wenig Aufwand kaputt machen.

### **Christoph Ziegler: Übernehmen Volksschullehrer\*innen heute weniger Verantwortung als früher?**

Das steht zu befürchten. Es ist der Preis von Hierarchie. Es gibt eine  
psychologische «Entropie», die zwingend zunimmt, wenn ande-  
re für einen denken und entscheiden. Aber es gibt immer wieder  
starke Persönlichkeiten (und Teams), die sich erfolgreich dage-  
gen wehren und sich die Verantwortung nicht abnehmen lassen.  
Gute Führung gestattet ihnen das auch und unterstützt sie da-  
bei (ist also nicht etwa einfach passiv oder untätig!). Aber aus der  
Optik der einzelnen Lehrpersonen ist das natürlich Glückssache...

### **Silvio Stucki: Mittelschulen kennen im Gegensatz zur Volksschu- le seit je her Schulleitungen. Welche Aufgaben müssten Ihrer Meinung durch diese ausgeübt werden und welche nicht?**

Es braucht ein Verständnis davon, unter welchen Voraussetzungen  
gute Lehrpersonen am erfolgreichsten arbeiten können,

und welche dieser Voraussetzungen sie nicht selbst gewährleisten können. Die Aufgabe der Schulleitungen ist es, diese Voraussetzungen zu schaffen. Schulleitungen dürfen nicht dazu da sein, schlechte Lehrpersonen zu korrigieren oder zu kompensieren. Wenn schon, sollen sie diese auswechseln (eine Forderung, der in meiner eigenen Gymnasialzeit, vor doch schon ein paar Jährchen, einige Gymnasiallehrer zum Opfer gefallen wären – \*innen hatten wir keine). Aber das soll eine Notlösung sein. Vom Grundverständnis her muss Führung gute Leute stützen können, nicht schlechte vom Schlimmsten abhalten. Das gilt freilich nicht nur für Schulleitungen.

**Silvio Stucki: Ist die Unterrichtsverpflichtung der Schulleiter\*innen an Mittelschulen mit Ihrem Führungsmodell vereinbar oder müsste man diese Pflicht aufheben?**

Es kommt sicher auf die Grösse des jeweiligen Führungsbereichs an. In der Tendenz aber halte ich es für besser, wenn Schulleiter\*innen noch wissen, was ein Schulzimmer ist. Und auch bei Führungspersonen gilt, dass sie sich die Zeit nicht nach dem Lagergesetz füllen dürfen (man hat so viel Zeug, wie man Ablagefläche hat). Wenn sie das tun würden, was gute Lehrpersonen von ihnen wünschen, dann ist das besser, als wenn sie alles tun, was ihnen in den Sinn kommt. Vor allem, wenn sie damit den Lehrpersonen das Steuer aus der Hand nehmen in Fragen, wo diese selbst in der Verantwortung sein sollten.

**Thomas Fausch: Führt diese Unterrichtsverpflichtung nicht gerade dazu, dass die Schulleitungen die Nähe zu aktuellen Themen aufrechterhalten können?**

Das wäre meine Hoffnung. Andererseits kann man schlecht bestreiten, dass viele Expertenberufe, die anders als beispielsweise Wissenschaftlerteams vereinzelt arbeiten – Lehrpersonen und Unternehmensberater also eingeschlossen –, häufig zum Besserwissertum neigen und das vermissen lassen, was Odo Marquard so schön als Inkompetenzkompensationskompetenz bezeichnet hat. Schulzimmererfahrene Schulleiter\*innen können dann zu der Hybris neigen, alles selbst sehr wohl beurteilen zu können.

**Silvio Stucki: Könnte Ihr Führungsmodell Schulleitungen auch überfordern, da es hohe Ansprüche an die Führungskräfte stellt?**

Definitiv, ja. Leider. Und Analoges gilt für Lehrpersonen, die so zu führen wären. – Im Grunde genommen dreht sich letztlich alles um dieses Problem.

**Silvio Stucki:** Sie setzen in Ihrem Führungskonzept auf Netzwerke, Rollen und Verantwortung anstatt auf Hierarchie, Stellen und Weisungsbefugnis. Ist es sinnvoll, für Schulleitungen (weiterhin) eine Amtszeitbeschränkung beizubehalten, die gerade bei hierarchischen Systemen eine gewisse Machteindämmung darstellt und regelmässige Erneuerung und Innovation zulässt?

*Ja – aber man muss dann eine Vorstellung davon haben, wie es für diese Personen nach beispielsweise zwölf Jahren Schulleitungsfunktion sinnvoll beruflich weiter gehen soll. Umgekehrt kann es jedoch kein Argument sein zu sagen: Lassen wir die bis zur Pensionierung in der Schulleitung – denn im Schulzimmer können wir sie nicht mehr brauchen.*

**Christoph Ziegler:** Soll eine Ausbildung für Schulleitungen an der Mittelschule obligatorisch sein?

*Ist sie das nicht??? – Sie sehen, ich bin wirklich kein Schulexperte... Aber ich bitte Sie, hier gilt doch nicht die Weisheit: «Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand!»*

**Silvio Stucki:** Sie betonen im Artikel, dass Ihr Führungsmodell nicht mit Basisdemokratie gleichzusetzen sei. Wie stark sollen Ihrer Meinung nach die Mittelschullehrpersonen bei der Wahl ihrer Schulleiter\*innen mit einbezogen werden dürfen?

*Für diesen personellen Aspekt fände ich die Demokratie sinnvoll. Aber nur bei der Erstwahl. Eine Wiederwahl (zum Beispiel für eine neue Amtsperiode) sollte nicht mehr durch die Geführten erfolgen, sonst verkommt Führung zu einem Beliebtheitswettbewerb. Da schiene mir der heutige Prozess sinnvoller.*

**Thomas Fausch:** Ist eine Beschneidung der Mitsprache der Mittelschullehrer\*innen z.B. bei der Wahl ihrer Schulleitungen gleichbedeutend mit einer Beschneidung ihrer Verantwortung?

*Klar.*

**Thomas Fausch:** Führt umgekehrt das Zugestehen einer grösseren Verantwortung zu einem grösseren Engagement für die Schule und zu einer grösseren Identifikation mit ihr?

*In aller Regel ist das zu erwarten.*

**Christoph Ziegler:** Wie kann man an Mittelschulen die Entwicklung von Verantwortung bei den Mitarbeitenden zusätzlich fördern, insbesondere, wenn die Mitsprache vermindert würde?

*Dafür fehlt mir hier wirklich der Platz. Aber eines kann ich sagen: Über den Moralin-Finger geht es nicht.*

**Martin Zimmermann:** Würde sich Ihr Modell der Führung ohne Weisungsbefugnis auch für das Führen einer Schulklasse eignen?

*Nein, nicht als Grundmodell. Höchstens partiell in delegierten Verantwortungsbereichen, die einer Schulklasse oder Einzelnen überantwortet werden können. Wir haben es hier im philosophischen Sinn mit einem Meister-Schüler-Verhältnis zu tun. Das gilt für das Verhältnis Schulleitung-Lehrpersonen aber eben nicht.*

**Martin Zimmermann:** Sie sagen, Lehrpersonen können zum «Besserwisser\*innen» neigen. Halten Sie unter dieser Prämisse Lehrpersonen, die – sagen wir mal 15 Jahre – als Meister\*innen im Klassenzimmer tätig waren, wirklich für fähig, eine Schule in Ihrem Sinne zu führen?

*Ich glaube, da kann man nur mit Kurt Tucholsky sagen: «Es gibt solche und solche. Und dann gibt es noch solche.» Ich meine aber, dass man mit einem seriösen Rekrutierungsprozess herausfinden könnte, ob es sich im Einzelfall eher um solche oder solche handelt. Vermutlich ja eh um solche... Jedenfalls gilt nicht der Schluss: «Wer ein guter Fussballer war, ist auch ein guter Trainer». Und ausserdem ist es ja nicht trivial, wer von den zu Führenden sich in diesem Bild gerne als Schüler\*in sieht. Auch da werden sich vermutlich bezüglich ihrer Meisterschaft rund achtzig Prozent zur ganz klar meisterlicheren Hälfte zählen.*

**Martin Zimmermann:** Und last but not least: Erachten Sie eine Organisation mit ca. 150 Meister\*innen überhaupt für führbar?

*Wenn die Meister\*innen diesen Titel verdienen, auf jeden Fall! Wenn es darunter zu viele hat, die ihn sich primär selbst verliehen haben, dann wird sich das Vergnügen für die Führung in Grenzen halten. Für den positiven Fall echter Meister\*innen aber gilt: Rein technisch ist es nicht zwingend, diese Grösse als Hierarchie zu führen. Auch hier wäre meines Erachtens ein Netzwerk mit definierten Rollen und übernommener Verantwortung die Organisationsform der Wahl. Das macht die Führung nicht leichter, aber befriedigender für alle, hält sie nahe am Geschehen und korrespondiert mit der Komplexität des Themas.*