

Kopf, Herz oder Bauch? Führen im Spannungsfeld von Entscheidungen

## Schulleitung als „Herzensangelegenheit“

### Zur Bedeutung von Werten in der Führungsarbeit

Julia Warwas

*Welchen Stellenwert besitzen Werte im Berufs- und Schulalltag? Wie kann eine wertebasierte Führung in der Organisation Schule gelingen? Der vorliegende Beitrag spürt diesen Fragen nach und versucht, einige Anregungen auf dem persönlichen Weg zu einer wertebasierten Führungsarbeit zu geben.*

#### **Werte als prägendes Element im Schulleben und in der Arbeit von Schulleitenden**

Schulleitende sind mit einer Fülle an Aufgaben und einer Vielzahl von Forderungen unterschiedlichster Anspruchsgruppen konfrontiert. Wenig überraschend belegen Belastungsstudien, dass es etlichen Führungskräften schwerfällt, inhaltliche Prioritäten zu setzen und eigene Pläne konsequent umzusetzen (Warwas 2013). Nicht selten herrscht der subjektive Eindruck vor, eher kraftlos auf bürokratische Richtlinien, wirtschaftliche Zwänge, zeitliche Nöte und gesellschaftliche Drücke zu reagieren statt eigene Entscheidungen mit ‚klarem Blick für das Wesentliche‘ zu fällen (s. auch Brauckmann & Schwarz 2015). In der Führungsforschung gilt hingegen ein unverstellter Blick auf das Wesentliche als ein zentrales Merkmal erfolgreicher Schulleitender. Sogenannte ‚transformationale‘ Führungskräfte sind sich ihrer Werte und ihrer Visionen für die geleitete Schule sehr bewusst und können ihr Kollegium für eben diese Werte und Visionen derart begeistern, dass es ihnen gelingt, tiefgreifende Veränderungsprozesse anzustoßen (Leithwood & Sun 2012).

Psychologisch betrachtet bestehen Werte aus generalisierten, emotional aufgeladenen und zeitlich recht stabilen Vorstellungen, die eine Person über wünschenswerte Mittel, Wege und (End-)Zustände menschlichen Verhaltens hegt und auf die sie in unterschiedlichsten Situationen zurückgreift, um Ereignisse, Handlungsalternativen und deren Konsequenzen zu beurteilen (z.B. Schmidt et al. 2007). Professionelle Werte lassen sich damit als Leitideen oder Prinzipien begreifen, an denen sich eine Person bei der Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben und Pflichten situationsübergreifend orientiert (s. auch Hallinger & Walker 2013). Empirische Studien legen nahe, dass derartige Werte insbesondere von erfahrenen Schulleitenden in komplexen, undurchsichtigen Problemlagen als verlässliche Interpretations- und Entscheidungshilfen herangezogen werden (Leithwood & Steinbach 1995). Die Studien dokumentieren ferner, dass die Nutzung von Ermessensspielräumen und die Setzung von Schwerpunkten in der Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben von den Wertvorstellungen der einzelnen Führungskräfte geprägt ist (z.B. Militello et al. 2013). Auch Lehrkräfte nehmen unterschiedliche Akzente im Führungsverhalten von Leitungspersonen wahr, die zwar unter ähnlichen strukturellen Bedingungen (also etwa an sehr großen oder sehr kleinen Schulen) arbeiten, jedoch verschiedene Wertvorstellungen aufweisen (Warwas 2015).

Rosenbusch (2005) beschreibt in seiner Abhandlung zur Organisationspädagogik, wie nachhaltig Werte, die von einem ganzen Kollegium geteilt und gelebt werden, das Schulleben prägen können. Schule soll deshalb – in allen Organisationseinheiten und Arbeitsprozessen – ein *Modell dafür sein, wozu sie erziehen will*. Werthaltige Bildungsanliegen wie etwa Mündigkeit, Anerkennung, Selbsttätigkeit und Kooperation sollten sich nicht nur in Interaktionen während des Unterrichts widerspiegeln, sondern auch außerhalb des Klassenzimmers erlebbar sein. Der ‚Gesamtgeist‘, der den sozialen Erfahrungsraum Schule etwa in Form von Kommunikationsmustern oder Verfahren der Willensbildung und Mitwirkung durchweht, vermag nämlich eine größere pädagogische Wirkung zu entfalten als manches formal verabschiedete Leitbild. Ritualisierte Elemente in der Gremienarbeit (z.B. Ablauf von Konferenzen), bei wiederkehrenden Ereignissen (z.B. Start in ein neues Schuljahr) sowie zu feierlichen Anlässen (z.B. Geburtstage) gewähren oft tiefe Einblicke in etablierte Schulkulturen und geben dabei Aufschluss über die sie nährenden Werte. Für den ‚Gesamtgeist‘ der Schulgemeinschaft ist es also nicht unerheblich, ob beispielsweise „[...] einmal im Jahr von der Schulleitung die Schüler zum Aufräumen vergattert werden oder ob Schüler, Eltern, Lehrer und Direktorat sich [...] zur großen Entrümpelungsaktion zusammenfinden und damit signalisieren, dass man gemeinsam etwas erreichen will und kann“ (Loos 2010, 31f.).

Was also kann die einzelne Leitungsperson tun, um diesen ‚Gesamtgeist‘ ein Stück weit zu prägen? Hierfür gibt es keine einfache Formel, die es mechanisch anzuwenden gilt. Dennoch können die nachfolgenden Anregungen helfen, Führungsarbeit in der Schule wertebasiert zu gestalten.

### **Das innere Fundament: Selbstreflexion und Selbstverpflichtung**

Die kritische Selbstreflexion, die im Übrigen auch ein Kernelement der pädagogischen Professionalität bildet, kann das individuelle Bemühen um eine wertebasierte Führung anstoßen, tragen und begleiten. Langfristig lohnt es sich, trotz erdrückend scheinender äußerer Hemmnisse (z.B. Aufgabenfülle, Zeitnot) und innerer Barrieren (z.B. Zweifel, Bequemlichkeit) regelmäßige Reflexionsanlässe zu schaffen, um sich Leitideen und Zielkorridore der eigenen Führungstätigkeit zu vergegenwärtigen. In Gesprächen im Leitungsteam oder auch anhand eigener Tagebuchnotizen kann man sich bspw. folgende Fragen stellen: *Warum habe ich mich in einer schwierigen Entscheidungssituation so und nicht anders verhalten? Woran messe ich meinen Erfolg oder Misserfolg bei der Lösung eines konkreten Problems oder bei der Bereinigung eines akuten Konfliktes? Was treibt mich in meinem Beruf an, was erfüllt mich zutiefst? Woran erkenne ich eine „gute“ oder „schlechte“ schulische Leitungspraxis? Was muss ich ändern, um meinem Idealbild näher zu kommen?*

Eine tragfähige Säule der Führungstätigkeit können professionelle Werte aber nur werden, wenn man sich hierauf willentlich selbst verpflichtet (Warwas 2012, 87ff.). Es geht schlichtweg, aber folgeschwer darum, sich wie ein Steuermann bei Sturm an sein Ruder zu fixieren, um Kurs zu halten: „Es hilft im Trubel des Schulalltags, zentrale Ziele und Wege für sich und die Schulgemeinschaft verbindlich zu erklären. Sich öffentlich festmachen zu lassen, spart Energie in der Abwägung von Prioritäten und gibt Kolleginnen und Kollegen in der Schule Sicherheit, da sie die Prioritätensetzung der Schulleitung nachvollziehen [...] können“ (Scheunpflug 2008, 62). Diese innere Bindung kann also dabei helfen, einer geplanten Route treu zu bleiben und sicher durch unstete Gewässer zu manövrieren.

### **Der sichtbare Ausdruck: Authentizität**

Selbst der teuerste Wert degeneriert zum bloßen Lippenbekenntnis, wenn er sich nicht dauerhaft in Taten niederschlägt. Individuelle Werte müssen sich in der Realität bewähren und im Handeln konsequent durchgehalten werden, um Gültigkeit beanspruchen zu können. Als authentisch bzw. integer nehmen wir deshalb solche Menschen wahr, bei denen innere Bindungen (Selbstverpflichtungen auf zentrale Werte) und äußeres Engagement (Beschlüsse, Aktivitäten und Maßnahmen) übereinstimmen (z.B. Haußer 2013). Wer den oben beschriebenen ‚Gesamtgeist‘ seiner Schule mitprägen möchte, muss folglich sicherstellen, dass sein eigenes Verhalten durchgängig widerspiegelt, wofür man als Führungsperson steht und welche Prinzipien man auch in der Zusammenarbeit der Kollegiumsmitglieder verwirklicht sehen möchte. In einem Interview bringt ein stellvertretender Schulleiter die Wichtigkeit *gelebter Werte* wie folgt auf den Punkt: „Es darf eines nicht passieren. Nämlich, dass unser Handeln nicht deckungsgleich wäre mit den Forderungen an die Lehrerschaft. Hier möchte ich selbst schon sehr nahe sein an den Konzepten, die wir selbst initiiert haben. Das Vorbildhandeln ist in meiner Position an oberster Stelle“ (s. Warwas, Seifried & Meier 2008).

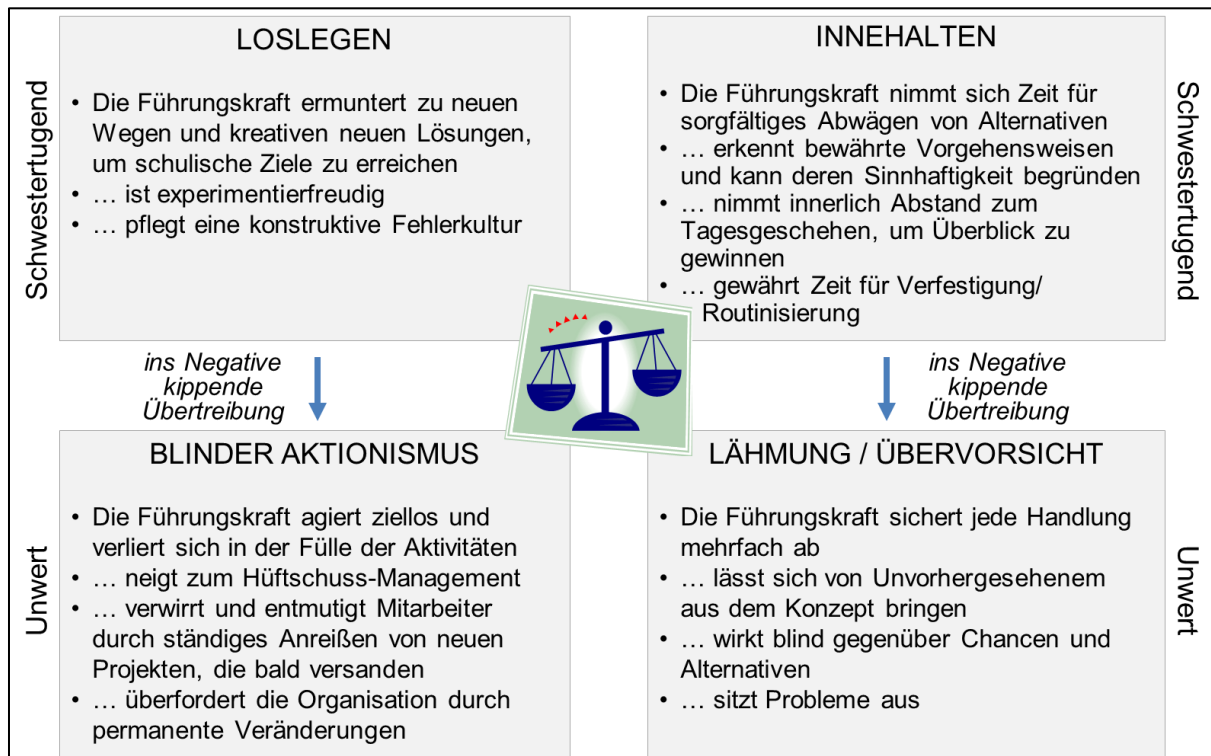
### **Die Vielfalt im Ausdruck: Symbolgehalt und Variantenreichtum**

Wertebasierte Führungsarbeit zeigt sich auch darin, symbolische Gesten, die mit den eigenen professionellen Werten kompatibel sind, bewusst einzusetzen und zu pflegen. Beispielsweise transportieren Gesprächsführungspraktiken stets unterschwellig bestimmte Werthaltungen: „Bleiben Sie sitzen, während der Besucher steht? Platzieren Sie (...) den Gesprächspartner gegenüber von Ihnen mit dem Schreibtisch als Barriere dazwischen oder setzen Sie sich mit ihm über Eck an einen Besprechungstisch? Auch wenn Sie es nicht wahrnehmen: jede dieser Varianten sendet ein Signal aus, das das Verhältnis zwischen Ihnen und dem Gesprächspartner prägt“ (Loos 2010, 35). Daher ist es wichtig, den ‚Symbolgehalt‘ eigener Routinen ab und zu bewusst aus der Brille eines fiktiven Interaktionspartners zu hinterfragen.

Darüber hinaus lohnt es sich, nach variablen und flexiblen Ausdrucksformen zentraler Werte zu suchen. Dass Werte in Taten übersetzt werden müssen, um für Interaktionspartner erlebbar zu werden, bedeutet nämlich nicht, dass man sich auf die immer gleichen Gesten beschränken muss. Beispielsweise können *Anerkennung und Wertschätzung* durch explizites Lob erbrachter Leistungen erfolgen. In einzelnen Fällen können materielle Gratifikationen, etwa in Form von Anrechnungsstunden, gewährt werden. Manchmal kann man Anerkennung auch dadurch demonstrieren, dass man eine Lehrkraft um einen Expertenrat in einer bestimmten Frage bittet. Einfach und dennoch wirkungsvoll kann schließlich das konzentrierte, aktive Zuhören sein. Selbst wenn man für eine Besprechung nur 15 Minuten anberaunt hat, kann man durch uneingeschränkte Aufmerksamkeit, durch interessiertes Nachhaken und Rückspiegeln eindrücklich unter Beweis stellen, dass es während dieser Zeit kein wichtigeres Anliegen gibt und man das Gegenüber ernst nimmt.

## Das rechte Maß: Dosierung und Balancierung von Werten

Nach Gloor (2007) lässt sich für jeden Aufgabenbereich einer Führungskraft eine Matrix entwerfen, die sowohl auszubalancierende, sich gegenseitig ergänzende ‚Tugenden‘ als auch zu vermeidende ‚Unwerte‘ anhand von korrespondierenden Verhaltensweisen beschreibt. Die resultierenden Quadranten beinhalten einerseits Aktivitäten, die der Aufgabenerfüllung durch ihre ausgewogene Dosierung besonders dienlich sind, und andererseits Aktivitäten, die infolge von Übertreibungen, Einseitigkeiten und Rigidität gänzlich kontraproduktiv ausfallen.



**Abb.: Balanceakt ‚Impulse für die Schulentwicklung‘ (in Anlehnung an Gloor 2007)**

Beispielhaft illustriert die obige Abbildung eine Matrix für Schulentwicklungsimpulse, die von einer Führungskraft ausgehen sollten. Wirkungsvolle Verhaltensweisen lassen sich demnach mithilfe der Schwesertugenden des *Loslegens* und des *Innehaltens* beschreiben. Ihre negativen Gegenstücke bilden der blinde *Aktionismus* und die *Lähmung/Übervorsicht*.

## Schlussbetrachtung

Werte als übergeordnete Leitideen der professionellen Betätigung können in vielfältigen Formen handelnd verwirklicht werden, so dass es stets mehrere Optionen gibt, den Weg der eigenen wertebasierten Führungsarbeit zu beschreiten. Diesen Weg konsequent zu verfolgen, dürfte langfristig nicht nur eine wichtige Entscheidungshilfe im Schulleitungsamt darstellen, sondern auch die Bewältigung von Belastungsfaktoren erleichtern.

## Literatur

Brauckmann S, Schwarz A (2015) No time to manage? The trade-off between relevant tasks and actual priorities of school leaders in Germany. *International Journal of Educational Management* 29(6):749-765.

Gloor A (2007) Das Wertequadrat in der Führungskräfte-Entwicklung. In: Westermann F (Hrsg) *Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Hogrefe, Göttingen 95-125.

Hallinger P, Walker A (2013) Values: The Core of Successful School Leadership. In: Hughes, P (ed) *Achieving Quality Education for All*. Springer Netherlands, Dordrecht 217-222.

Haußer K (2013) *Identitätspsychologie*. Springer, Wiesbaden.

Leithwood K, Steinbach R (1995) *Expert Problem Solving. Evidence from School and District Leaders*. SUNY Press, New York, NY.

- Leithwood K, Sun J (2012) The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly* 48(3):387-423.
- Loos B (2010) Rituale in der Schulleitung – Setzen Sie Zeichen im Schulalltag! In: Warwas J, Sembill D (Hrsg) *Schule zwischen Effizienzkriterien und Sinnfragen*. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 29-42.
- Militello M, Fusarelli B, Alsbury T, Warren T P (2013) How professional standards guide practice for school principals. *International Journal of Educational Management* 27(1):74-90.
- Rosenbusch H S (2005) *Organisationspädagogik der Schule: Grundlagen pädagogischen Führungshandelns*. Wolters Kluwer, Neuwied.
- Scheunpflug A (2008) Schulleitung und die Knappheit von Zeit – gesellschaftliche und anthropologische Perspektiven. In: Warwas J, Sembill D (Hrsg) *Zeit-gemäße Führung – zeitgemäßer Unterricht*. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 52-66.
- Schmidt P, Bamberg S, Davidov E, Herrmann J, Schwartz, S H (2007): Die Messung von Werten mit dem "Portraits Value Questionnaire". *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 38(4):261-275.
- Warwas J (2012) *Berufliches Selbstverständnis, Beanspruchung und Bewältigung in der Schulleitung*. Springer VS, Wiesbaden.
- Warwas, J (2013) Einflüsse von professionellen Bewältigungsstrategien und Teamstrukturen auf das Belastungserleben schulischer Führungskräfte. In: Keller-Schneider M, Albisser S, Wissinger J (Hrsg) *Professionalität und Kooperation in Schulen. Beiträge zur Diskussion über Schulqualität*. Klinkhardt, Bad Heilbrunn 209-226.
- Warwas J (2015) "Principals' leadership behaviour: values-based, contingent or both?". *Journal of Educational Administration* 53(3):310-334.
- Warwas J, Seifried J, Meier M (2008) *Change Management von Schulen – Erfolgsfaktoren und Handlungsstrategien aus Sicht der Schulleitung an beruflichen Schulen*. In: Voss R (Hrsg) *Innovatives Schulmanagement. Ansätze für ein effizientes Management von Schulen*. Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 102-124.