

Führung konkret: Schulführung in der Krise



Ab dem 13. März 2020 hat der Bundesrat den Notstand rund um COVID-19 ausgerufen. Das «normale» Leben war ab diesem Zeitpunkt nicht mehr denkbar. Betriebe und Schulen schlossen ihre Tore. Der physische Präsenz wich, wenn immer möglich dem Homeoffice und dem Fernunterricht. Gefordert waren alle Menschen, ganz besonders jedoch die Führungskräfte aller (Schul-) Organisationen um die gesetzten Ziele und Vorgaben gleichwohl noch umzusetzen und einhalten zu können und vor allem den Menschen mit guter Planung möglichst viel Sicherheit zu geben.

Dr. Patrick Meier, Root

Es gibt kein Patentrezept um Krisensituationen wie COVID-19 aus Führungssicht zu bewältigen, sondern Ansätze, welche gelingen können. Im folgenden Bericht wird ein 9 Punkte-Plan eröffnet, welcher eine Grundlage zur erfolgreichen Bewältigung einer allgemeinen Krise am Beispiel der COVID-19-Thematik liefern kann. Er soll dazu dienen, die Herausforderungen anzunehmen und diese erfolgreich abzuschließen. Nachfolgend wird der 9-Punkte-Plan eröffnet, die Inhalte benannt und die Themen konkretisiert.

9 Punkte-Plan

1. Jede Krise macht dich stärker
2. Vorbild auch in der Krise
3. ICT als Grundlage zur Bewältigung
4. Der Mensch steht im Mittelpunkt
5. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

6. Das Glas ist halbvoll
7. Zeitmanagement
8. Krisen kreativität beginnt im eigenen Kopf
9. Bildungsziele gelten auch in der Krise

Jede Krise macht dich stärker. Dies ist nicht eine Frage des Alters, denn bereits jüngere Führungskräfte können sehr viele Krisensituationen bereits erfolgreich bewältigt haben. Es ist der psychologische Hintergrund der Selbstsicherheit, welcher einen aktiven Beitrag zur Bewältigung beiträgt. Selbstsichere Personen treten bewusster auf und können mit ihrem Verhalten und ihrer Bestimmtheit, andere überzeugen und sie damit mitreißen am gemeinsamen Produkt der «Krisenbewältigung» zu arbeiten. In der «Krise» müssen auch schwere Entscheide getroffen werden. So werden Mitarbeitende neue Funktionen und Aufgabenbereiche übernehmen müssen, für die sie unter Umständen nicht angestellt wurden oder ihre Vorstellungen der Krisenbewältigung ist eine andere. Das alles birgt Konfliktpotenzial in sich und fordert die Führenden, die Einzelperson des Teams und das ganze Team.

Merkpunkte:

- Führung bedeutet persönlicher Einsatz.
- Der Kopf der Führung ist bekannt und ersetzt die gewählte Strategie (unter Umständen auch gegenüber Vorgesetzten) um.
- Die Führungsperson trifft Entscheide, steht hinter diesen Entscheiden und übernimmt auch Verantwortung für diese Entscheide.

Vorbild auch in der Krise. Es zeigte sich in der COVID-19 Debatte schon bald, dass es zu einem Homeoffice kommen wird. Innert weniger Tage mussten Betriebe wie die Schule oder die Verwaltung so umgestellt werden, dass sie auch in der speziellen Lage von zu Hause aus funktionierten. Es wurde von den Angestellten erwartet, dass diese ihren angestammten Arbeitsplatz räumten und sich neu organisierten. Die

Vorgabe wurde jedoch nicht von allen Führungspersonen in gleicher Art eingehalten, wie die Erwartungshaltung an die Angestellten aufgetragen wurde. Einerseits hat dies logische Hintergründe (Unterschriften sind unter Dokumente zu setzen und benötigen Präsenz) und andererseits hätte die Herausforderung der Nichtpräsenz durch Führungspersonen noch vermehrt angenommen werden können. Die Vorbildwirkung wäre dadurch noch deutlicher hervorgetreten.

Die Verfügbarkeit der Führungspersonen ist bei einer Krise einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Damit ist nicht die «Rundum-Verfügbarkeit» der Führungsperson gemeint, sondern die Klarheit darüber, wann und wie die Personen erreichbar sind und wie die Kommunikationswege laufen. Eine vermehrte Erreichbarkeit der Führungspersonen in Krisenzeiten ist unabdingbar – auch hier eine Vorbildwirkung. Zu dieser zählen ebenso die Durchsetzung der Stellvertretungen. Viele Führungspersonen verkörpern in Krisenzeiten die Haltung, dass ohne sie nichts gehe. Um die Durchhaltefähigkeit zu garantieren ist die Durchsetzung von Stellvertretungen und Vergabe von (ungewohnten) Arbeitsaufträgen unabdingbar. Nicht alles kann durch die Führungspersonen selbst gelöst werden. Hier braucht es die Kraft und Unterstützung des Teams, was zur Entlastung beiträgt und selbstredend die Qualität der Arbeitsleistung steigert. Zur Entlastung tragen auch Stellvertreter bei, die auch zum Einsatz kommen müssen. In Organisationen, welche Krisensituationen nur bedingt erfolgreich absolvieren konnten, waren in den meisten Fällen die (Krisen-) Führungshierarchie unbekannt, die Kommunikation zu wenig konkret oder es kam zu einer Überforderung der Führungspersonen, weil die Arbeitsabläufe auf zu wenig Personen verteilt werden konnten. Die Durchhaltefähigkeit wurde damit in Frage gestellt.

Merkmale:

- Ein Führungsvorbild hält sich an die Vorgaben und Richtlinien auch in Krisenzeiten.

- Die Krisenorganisation ist den betroffenen Personen bekannt.
- Die Verfügbarkeit der Führungsperson(en) ist umfangreich, jedoch nicht ausschließlich.

ICT als Grundlage zur Bewältigung. Ohne digitale Unterstützung wäre die schulische COVID-19-Krisenbewältigung undenkbar gewesen. Da die Nichtpräsenz Vorgabe der Schule war, mussten neue Kanäle des Austausches gefunden werden. Je höher die Klassenstufe, desto mehr konnten Aufträge via diverse ICT-Kanäle weitergereicht werden. Von analog bis digital ergaben sich geniale Austauschmöglichkeiten. Von dieser Entwicklung wird die Schule 20XX noch lange profitieren, weil Lehrpersonen sich neu eindenken mussten. So betitelte der Tagesanzeiger am 26. März 2020, dass sich Schulen schnell umgestellt haben (Minor, 2020) und aus schulischer Sicht darf dieses Bild tatsächlich grossmehrheitlich gelten. Es gab aber auch (Einzel-) Situationen, in denen Lehrpersonen mit ICT überfordert waren und sogar ein mangelnder Einsatz in Krisen bemerkbar wurde. So fragte unlängst die Sonntagszeitung: «Und was machen Sie in der Führung, wenn eine Lehrperson nicht den geforderten Einsatz liefert (Pastega, 2020)?». Hier ist der persönliche Einsatz der Führungspersonen gefragt. Es gilt die Defizit-Thematik anzusprechen und nach Gründen zur Bewältigung zu suchen. Selbstredend hat die Schulführung darauf zu achten, dass konkrete ICT-Weiterbildungen ad hoc umgehend anzugehen sind und auch nach der Bewältigung nicht versanden.

Merkmale:

- ICT hilft eine Krise zu bewältigen
- Die Initiativen zu ICT in der COVID-19-Krise werden die Schulen nachhaltig und längerfristig beeinflussen.
- Lehrpersonen sind mit Fortbildungen für ICT längerfristig fit zu machen.

Der Mensch steht im Mittelpunkt. Die Führungspersonen haben sich in allen Situationen

einer «Krise» die Frage zu stellen, wie es den Menschen geht, welche mit Entscheiden zu leben haben. Das sind im Schuldienst in der Regel die anvertrauten Kinder und Jugendlichen, ihre Eltern, die Lehrpersonen, die Hauswarte und weiteres Dienstpersonal und auch die Kolleginnen und Kollegen der Schulleitung. Sie alle haben Ansprüche, welche in der «Normallage» durch den Schulalltag in der Regel abgedeckt, in der Krisenlage jedoch nur bedingt berücksichtigt werden können. Wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, heisst dies nicht, dass auch unpopuläre Entscheide getroffen werden müssen. So hat der durch den Bundesrat vorgegebene «Fernunterricht» bei Eltern wie Lehrpersonen nicht nur vorbehaltlose Zustimmung ausgelöst und manche haben sich gefragt, wie dies auszugestalten sei. Einige Wochen nach diesem höchstinstanzlichen Entscheid und vor allem nach der Umsetzung des «Fernunterrichts» sind Kritiker grossmehrheitlich verstummt. Die angebotenen Lösungen haben die Menschen überzeugt. Es ist gelungen «guten Fernunterricht» anzubieten, welcher breit akzeptiert und durch die Beteiligten getragen werden konnte. Dazu bedurfte es einer Initialzündung in Form von digitalen und analogen Umsetzungsideen zum Erteilen von «Fernunterricht». Diese wurden von den kantonalen Erziehungsdirektionen erarbeitet und den Schulen zur Verfügung gestellt. Vom Online-Portal bis hin zu schriftlichen Wochenaufgabe entstanden viele Ansätze, wie dies gelingen könnte. Die Lehrpersonen adaptierten dies mit ihrem persönlichen Unterrichtsstil. Es gab Kinder, welche mit dem Fernunterricht regelrecht aufblühten und dies auch mit ihren Produkten und Lernfortschritten zeigen konnten. Nach Online-Kontakten von Lehrpersonen mit ihren Lernenden ergaben sich interessante Feststellungen: *«Meinrad spricht in der Schule nicht so viel. Ich nahm mir 45 Minuten Zeit für ihn und habe nun ein ganz anderes Bild! Das werde ich in den wiederkommenden Schulalltag mitnehmen können»*. Wie in der Erziehungswissenschaft üblich, werden auch bei Fernunterricht

nicht alle Lernenden perfekt abgeholt. Ob es ganze Gruppen (sozioökonomisch benachteiligte oder Lernende mit Migrationshintergrund, Genderthematik) oder einzelne Lernende sein werden, wird sich längerfristig zeigen. Erste Einschätzung der Lehrenden zeigen auf (Nidwalden, Stand 12. April 2020), dass die Leistungsdifferenz zwischen den Lernenden während des Fernunterrichts leicht grösser als im normalen Präsenzunterricht ausfallen wird. Rund ein Drittel der Lehrenden ist der Meinung, dass sich diese ähnlich entwickelt.

Merkpunkte:

- Führung in der Krise bedeutet immer Entscheide von Menschen für Menschen zu treffen.
- Fernunterricht ist nicht per se gut, aber auch schlecht. Wichtig ist, was die Menschen daraus machen.

Kommunikation. Kommunikation. Kommunikation. Mit Menschen eine Krise für Menschen zu bewältigen heisst verschiedene Kommunikationskanäle zu nutzen. Für die «Nicht-Präsenz» waren sowohl die Schulen wie auch die Verwaltungen nicht vollumfänglich gerüstet. Innert zwei Arbeitstagen mussten die Organisationen ein neues System herauffahren und konnten nur sehr beschränkt auf Bewährtem aufbauen. Die Kommunikation der Führung der Schulen gegen aussen war geprägt vom bundesrätlichen Pressekonferenzrhythmus. Diese Vorgaben bedeuteten Einschränkungen der normalen Abläufe und Handlungsrichtlinien. Was diese Vorgaben jedoch nicht aufzeigen konnten, waren die möglichen Wege, wie damit umzugehen sei. Hier mussten die Schulen entscheiden, welche Prozesse nun wie eingeschlagen werden können. Die Führungspersonen der Schulen waren nun sehr stark gefordert: Wie gelange ich an meine Lehrpersonen? Welche Kommunikationskanäle verfolge ich als Führungsperson mit den Schulbehörden und Erziehungsberichtigten? Der Austausch seitens Volksschulamt und den Gesamtschulleitungen

im Kanton Nidwalden war geprägt von zwei Strategien. Aus den Führungsstabssitzungen wurde jeweils direkt und unmittelbar informiert, was dazu führte, dass die Schulführungen trotz richtigen Prioritäten zu Gunsten der Gesundheit immer einen genügenden Informationsvorsprung hatten. Diese Unmittelbarkeit wurde äusserst geschätzt, weil dadurch die Vorlaufzeiten für das Fällen von Entscheiden minimiert werden konnten. In einem regelmässigen wöchentlichen (Sitzungs-) Kontakt via TEAMS-Chat konnten weiter die wesentlichen Absprachen getroffen werden. Dieses Online-Netzwerk entpuppte sich als wichtigstes Austauschgremium um Arbeiten abzusprechen und Planungen umzusetzen. Im Laufe der COVID-19 Thematik entstanden weitere online Produkte der externen Kommunikation, welche der Schulführung zur weiteren Verarbeitung dienten. Entwickelt wurden zwei FAQ-Dokumente. Eines für Schulleitungen und Lehrpersonen, welche neben den aktuellen Hinweisen zum Umgang mit dem Fernunterricht auch personalrechtliche Hinweise enthielten. Die Erziehungsberechtigten erhielten ebenfalls ein FAQ-Dokument ohne die Inhalte des Personalrechts. Der grosse Vorteil dieser beiden Papiere zeigte sich auch gegen Ende der COVID-19-Krise, als die politischen Parteien parlamentarische Vorstösse zur Thematik lancierten und die Inhalte der FAQ-Papiere fast lückenlos als Grundlage für die Beantwortung derselben dienten.

Merkpunkte:

- Führung braucht Kommunikation.
- ICT-Mittel unterstützen die Kommunikation gegen innen und aussen.
- Die Führungskommunikation beachtet sowohl die interne und externe Kommunikation.

Das Glas ist halbvoll. Wer in Krisenzeiten führt tut gut daran die eigene positive Einschätzung der Lage gut zu überdenken und natürlich die Kommunikation in seinen Grundzügen gut zu

planen. Dazu gehören nicht beschönigende Situationsanalysen durchzuführen, dies käme selten gut. Gemeint sind Problemlösekreise, welche sich bearbeiten lassen und bei denen die Hoffnung auf Erfolg grösstmöglich vorhanden ist. Diese Teilerfolge sind Motivationsförderer und lassen das Gesamtproblem differenzierter erscheinen.

Die Motivation zur Bewältigung der Krisensituation einer entsprechenden Situation leistet einen wesentlichen Beitrag. Gefragt ist eine positive Führungsgrundhaltung, die Herausforderungen anzunehmen und diese auch lösen zu wollen. Leadership in Führungszeiten bedeutet an die Lösung Probleme zu glauben und die Lösungen zielgerichtet anzustreben. In vielen wissenschaftlichen Studien wurde die Rolle der intrinsischen und extrinsischen Motivation für einen erfolgreichen Abschluss bereits thematisiert. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Motivation einen wesentlichen Beitrag zu einer erfolgreichen Zielerreichung leistet. Die Führungsperson tut gut daran, dieses Wissen im Prozess der Krise zu berücksichtigen.

Und übrigens: Es darf auch in Krisenzeiten gelacht werden, weil die positive Grundstimmung zur Problemlösung beiträgt.

Merkpunkte:

- Führungspersonen lösen eine Herausforderung mit positiver Grundstimmung besser.
- Durch Teilprobleme wird ein Gesamtproblem übersichtlicher.
- Es darf auch in Krisenzeiten gelacht werden.

Zeitmanagement. In COVID-19-Zeiten war es zu Beginn wichtig, das richtige Zeitmanagement zu wählen. Wann werden die einzelnen Personengruppen in die Thematik einbezogen? Das Rezept ist in der Theorie unschwer weiterzugeben, in der Realität jedoch sehr anspruchsvoll: Die Personengruppen werden nach ihrer Wichtigkeit für den weiteren Verlauf des Krisenprozesses einbezogen. Die Problematik dabei: In der Krise halten sich alle für gleich

wichtig. Hier hat die Führungsperson Prioritäten zu setzen und damit ein Zeitmanagement zu begründen. Mit Sofortmassnahmen können zu Beginn der Krise erste Eckpunkte gesetzt werden. Wann ist der erste Rapport geplant? Wann kommen weitere Informationen (extern und intern)? Der erste Sitzungstermin muss so geplant sein, dass erste Informationen bekannt sind und weiterführende Planungen in Auftrag gegeben werden können. Konkret wurde am 13. April 2020 nach der Pressekonferenz des Bundesrates um 15.00 Uhr die erste gemeinsame Konferenz der Schulleitungen und Schulbehörden um 18.00 Uhr angesetzt. Diese Sofortmassnahme erwies sich als «Goldgriff», weil dadurch ein operativer Vorsprung für die ganze Dauer herausgeholt werden konnte. Selbstredend ist Zeitmanagement nicht nur im Bereich der Sofortmassnahmen entscheidend, sondern auch bei der Bewältigung der Gesamtsituation.

Um Führen zu können müssen sich Führungspersonen Auszeiten nehmen: «*Es presst, mach es langsam!*» Dies ist nicht nur eine gute Idee, sondern Förderprogramm zur erfolgreichen Bewältigung der Krisensituation.

Merkpunkte:

- Personengruppen werden zeitlich im Sinne der Prioritäten angesprochen.
- Sofortmassnahmen helfen nicht nur beim Krisenstart.
- Vorausschauendes Denken braucht Zeit.

Krisen kreativität beginnt im eigenen Kopf. Um Krisensituationen erfolgreich zu bewältigen braucht es kreative Ideen. Diese müssen nicht von der Führungsperson kommen, sondern durch ein Team, welches bereits in «Kreativität» geschult ist. In diesem Sinn ist es nicht verwunderlich, dass erfolgreiche Teams nicht nur in Krisenzeiten kreativ unterwegs sein sollten, sondern auch im Alltag. Wenn Kreativität teil des «normalen» Berufsalltags ist, so wird dies auch in Krisenzeiten gelebt. Führende Personen haben oftmals Angst davor, das Personal in

Entscheid einzubeziehen. Dabei ist der kooperativ-partizipative Führungsstil die beste Voraussetzung das Personal mit ins Boot zu holen.

Merkpunkte:

- Kreativität beginnt im eigenen Kopf.
- Das Personal muss in Krisenzeiten kreativ einbezogen werden.
- Der kooperativ-partizipative Führungsstil hilft auch in Krisenzeiten zur Bewältigung.

Bildungsziele gelten auch in der Krise. Die Bemühungen der Volksschule müssen sich darauf ausrichten, dass bei den Schülerinnen und Schülern im Hinblick auf den weiteren Bildungsweg möglichst wenig Lücken und keine Benachteiligungen in einer Krise entstehen. Bei Fernunterricht fehlen die Erfahrungen, wie einzelne Populationsgruppen damit umgehen können. Die Zielsetzung in der Normallage gelten jedoch unabdingbar auch in der Krisenlage. Dies muss von Führungspersonen berücksichtigten werden. Es darf (halbvolles Glas!) erwartet werden, dass die Lernenden auch in dieser Situation viele Kompetenzen erwerben. Der Lehrplan 21 definiert nicht nur Kompetenzen für fachliche Inhalte, sondern auch überfachliche (EDK, 2020):

- Bildung ist ein offener, lebenslanger und aktiv gestalteter Entwicklungsprozess des Menschen.
- Bildung ermöglicht dem Einzelnen, seine Potenziale in geistiger, kultureller und lebenspraktischer Hinsicht zu erkunden, sie zu entfalten und über die Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt eine eigene Identität zu entwickeln.
- Bildung befähigt zu einer eigenständigen und selbstverantwortlichen Lebensführung, die zu verantwortungsbewusster und selbstständiger Teilhabe und Mitwirkung im gesellschaftlichen Leben in sozialer, kultureller, beruflicher und politischer Hinsicht führt.

Im Sinne der überfachlichen Kompetenzen ist die gegenwärtige Notsituation sogar eine

Chance für die Förderung personaler, sozialer und methodischer Kompetenzen. Der Fernunterricht bietet ungeahnte Möglichkeiten im Ansprechen dieser überfachlichen Kompetenzen und wird die Schule nachhaltig und positiv im «Lernen lernen» weiterbringen. Die auferlegte andere Form des Unterrichts setzt auch andere Akzente im Fachkontext, weil er konzentrierter stattfindet.

Literaturverzeichnis

EDK. (12. 04 2020). *Lehrplan 21*. Von www.lehrplan.ch abgerufen

Minor, L. (12. 04 2020). Mir fehlen die Kinder. *Tagesanzeiger*.

Pastega, N. (12. 4 2020). Es gibt Lehrer, von denen hört man so gut wie gar nichts. *Sonntagszeitung*.

Bildnachweis:

Titelbild aus pixabay.com, kein Bildnachweis notwendig.

Zur Person:

Patrick Meier ist promovierter Erziehungswissenschaftler. Die bevorzugten Fachgebiete sind Führung im Schulumfeld, Entwicklung von ICT auf allen Bildungsstufen und Leistungsmessungen im Schulumfeld der Volksschule. Im konkreten Fall der COVID-19-Thematik war Patrick Meier Mitglied des Führungsstabes des Kantons Nidwalden und verantwortliches Kontaktmitglied zu allen Schulen des Kantons Nidwalden (Volksschule, Berufsfachschule, Gymnasium).

2020/4

Merkmale:

- Bildungsziele gelten auch in der Krise.
- Kompetenzen zielen nicht nur auf die Fachkompetenz.
- Notsituationen erfüllen auch den Zweck des Lebensweltbezugs.