

Erwin Rauscher

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

#schuleverantworten

WWW – Warum, Wie und Wofür dieses neuen Web-Journals

Dieser erste Beitrag des Web-Journals in der Rubrik *Führungskultur* ist kein wissenschaftlicher. Vielmehr will er informieren über Absichten der Herausgeber*innen, über Ziele der dafür verantwortlichen Pädagogischen Hochschulen aus Niederösterreich und aus Zürich. Zudem dient er als Nachweis und Rechtfertigung der Wortwahl beim Benennen des Web-Journals. Er will eine Dialogbrücke schlagen von den Schreibenden zu den Lesenden, will anstiften zum gemeinsamen Denken und Tun für die Schule, an und in unseren Schulen.

Schule, Verantwortung, Führungskultur, Innovation, Autonomie



„Zu sagen
hier herrscht Freiheit
ist immer
ein Irrtum
oder auch
eine Lüge:
Freiheit herrscht nicht“¹

Erich Fried

#schuleverantworten ist keine Zeitschrift im üblichen Sinn. Keine, die bevormundet oder belehrt. Keine, welche die Theorie über die Praxis stellt – im Gegenteil. Sie will ein Journal sein aus der Praxis und für diese. Will unser Schulleben widerspiegeln und befördern. Wird geschrieben von Menschen in den Rollen mitverantwortlicher Insider, nicht von besserwissenwollenden Expert*innen. Und schlägt eine Brücke zwischen Schulleiter*innen aus Österreich und der Schweiz, in gelebter Mitverantwortung von Führung als Kultur.

Die Herausgeber*innen laden alle Schulleiter*innen ein, nicht nur das Web-Journal als kostenfreies Service zu abonnieren und zu lesen, sondern sich als Mitverantwortliche, als

Die Herausgeber*innen laden alle Schulleiter*innen ein, nicht nur das Web-Journal als kostenfreies Service zu abonnieren und zu lesen, sondern sich als Mitverantwortliche, als

Mitschreibende und Mitgestaltende zu fühlen und dafür auch aktiv eigene Beiträge einzubringen!

WWW

COVID-19 ist unser Anlass. Dialog ist unsere Sehnsucht. Bildung ist unser Ziel. *Bildung im Dialog*, das Leitwort und der Leitwert der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, die Freude an einem Austausch über die Landesgrenzen hinweg, die Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Zürich haben zur Entstehung dieses neuen Web-Journals geführt.

#schuleverantworten dient als Angebot zum Bildungsdialog für alle Schulleiter*innen aus Österreich und aus der Schweiz und versucht, aktuelle Leadership-Themen aufzugreifen, zur Diskussion zu stellen, im Dialog der Schulverantwortlichen einen Diskurs anzustiften, um miteinander zu lernen und Schulentwicklung zu befördern.

Wer sein Ziel erreichen will, gibt seinem Weg Richtung. Jeder Schritt ebnet den Weg und öffnet das Ziel. Doch gilt: *Ἀρχὴ ἡμῶν παντός*² – der Anfang ist die Hälfte des Ganzen – und wie man eine Sache anfängt, so gerät sie. Aus diesem Grund wurde lange überlegt und ausführlich diskutiert, wie dieses Web-Journal benannt werden soll, um aktuell und zeitlos zugleich, transparent und sachlich dicht, dialogisch und begrifflich präzise sein zu können.

Selbstverständlich ist es den Herausgeber*innen ein Anliegen, sich dem Namen verpflichtet zu fühlen, den dieses Web-Journal erhalten hat. Diesem Anliegen gilt der Beitrag, um nicht nur den Namen zu erklären, sondern vor allem Auskunft darüber zu geben, welche Ziele damit verfolgt werden. Dafür ist Sorgfalt vonnöten, weshalb es gilt, alle Schlüsselwörter einzeln zu klären:

- Hashtag
- Schule
- Verantwortung/verantworten
- Führungskultur
- Innovation
- Autonomie

Dieses Web-Journal lädt zum Dialog – es will keine Besserwisserei, abgehoben praxisferner akademischer Schulpädagogik sein, sondern wird die schulische Praxis und die Reflexion darauf miteinander verbinden, getreu einem Wort Friedrich Nietzsches: „Einer hat immer Unrecht: aber mit Zweien beginnt die Wahrheit. Einer kann sich nicht beweisen: aber Zweie kann man bereits nicht widerlegen.“³ Denn forschendes Unterrichten, schulentwicklerisches Geschehen und beforschtes Schulleben stehen zueinander in forschender Beziehung, und es möge für unsere Pädagogischen Hochschulen gelten: Die Praxis lehrt, die Forschung lernt. Nicht jene in den Elfenbeintürmen, vielmehr die Schulgemeinschaften selbst und ihre

Hauptverantwortlichen, die Schulleiter*innen, sind es, die Schulentwicklung vorantreiben!

Hashtag

Zugegeben, das Voranstellen dieser Markierung ist auch ein wenig dem Zeitgeist geschuldet und will Aufmerksamkeit erzeugen.⁴ Die aus dem englischen *hash* (für Doppelkreuz) und *tag* (für Markierung) abgeleitete Kennzeichnung kennen wir alle aus einer Fülle von Postings bei Twitter und inzwischen weit darüber hinaus. Es kennzeichnet häufig eine Form von kurz und prägnant gefasstem Bekennen, will ein- und zuordnen, dient zum Benachrichtigen und regt zum Interessensaustausch an. Diesem angestrebten modernen Feeling geschuldet ist auch die Schreibweise im Logo unseres Web-Journals.

Schule

Zugegeben, ohne Schule geht es nicht. Wir alle sind ihr verpflichtet und lieben sie. Nicht, ohne ihre lange Geschichte ebenso wie ihre komplexe Gegenwart zu erkennen – und zu gestalten. Daran, und an die damit verbundene Pflicht und Freude soll die Wortwahl erinnern. Denn Schule ist wieder, ist immer, ist immer wieder in aller Munde. Längst nicht nur als ein Gebäude, in das man hineingeht, nicht nur im Diskurs ihrer vielen Formen und Arten, in ihren Herausforderungen, Zwängen und Chancen, Pflichten und Rechten, sondern vor und über allem auch als ein Ereignis, ein wechselseitiger Prozess der am Unterricht direkt oder indirekt Beteiligten.

Allseits bekannt ist ja, dass der Begriff auf das griechische *σχολή* bzw. römische *schola* im fünften vorchristlichen Jahrhundert zurückgeht und zunächst *Muße*⁵, später *Vortrag* im Sinn von *Unterrichtung* bedeutet. Waren Schulen zunächst eher private Einrichtungen von reichen Bürger*innen, so entstanden in nachrömischer Zeit Klosterschulen, die schließlich der *Scholastik* ihren Namen gaben. Nach Comenius und seiner *Didactica magna*, mittels derer allen Menschen alles gelehrt werden sollte, vor allem aber gottesfürchtige Menschlichkeit, wurde das Schulverständnis zunehmend rationalisiert und mit Beginn der Aufklärung säkularisiert und demokratisiert. Doch noch anno 1869 kritisierte der Fürsterzbischof von Wien, Joseph Othmar Ritter von Rauscher (☺), die Trennung von Kirche und Schule könne Siechtum und Tod zur Folge haben.

Galt also für das Mittelalter *erschaffene* Welt und für die Aufklärung zunehmend *verstandene* Welt, so gilt für uns heute im Anthropozän *Mitwelt* und *Umwelt*: Für Sokrates ist Schule *Neugier*, für Augustinus *Ehrfurcht*, für Kant bringt Schule *Freiheit*, für Marx *Emanzipation*. Von Comenius über Buber bis von Hentig ist Schule *Dialog*. Der alten Lernkultur mit ihrem Wissen, das einbahnig vom (ungegenderten) Lehrer zum Schüler fließt, stellt sich neue Lernkultur ge-

genüber, in der Lehrer*in und Schüler*in dem Wissen der Welt gegenüberstehen, mit dem gemeinsamen Ziel, eigen- und mitverantwortlich zu handeln.

Seit dem Reichsvolksschulgesetz 1869 kennt man die explizite Forderung nach gefächertem Unterricht, sind doch die Fächer Denksysteme, die Ordnung schaffen im Wahrnehmen des Ganzen. Sie sowohl systemisch zu trennen als auch vernetzend zu verbinden, ist ein Kennzeichen des Unterrichtens bis heute. Lernen als das Einatmen von fachlicher Bildung will heute *digital*, es kann *politisch*, es soll *nachhaltig* und es muss *sozial* sein.

Verantwortung/verantworten

Zugegeben, auch Schulleitung hat sich manifest verändert. Man braucht dafür nicht Jahrhunderte zurückgehen, steht sie doch heute gänzlich anderen An- und Herausforderungen gegenüber als noch wenige Jahrzehnte zuvor. Ihr vielzitiertes *Business Culture Design*⁶ ist gewandelt: War es vor 40 Jahren geprägt von mächtigen und (deshalb) starken Führungsfiguren, für die Ordnung und Planbarkeit im Vordergrund des Erfüllens zentraler Vorgaben durch den *Big Boss* maßgeblich waren, so wurde Schulleitung 20 Jahre später vorrangig auf reine Organisationsentwicklung reduziert. Als Schulleiter*in war man als pragmatische*r Manager*in anzusehen; Zwischenmenschlichkeit, Harmonie und Kollegialität, verbunden mit einem Mythos der Gleichheit, waren die Folge nach dem Motto: Das höchste Gut der Schulgemeinschaft sind die Mitarbeiter*innen. Entscheidungsgeschwindigkeit, faktenbasierte Diskurse und nicht selten auch persönlicher Erfolg durch erfahrbare Wertschätzung blieben allzu leicht auf der Strecke. Heute dagegen wird die Gesellschaft als dynamisch, komplex, offen, pluralistisch, postindustriell, postpostmodern, digitalisiert und zunehmend als Weltgesellschaft apostrophiert. Längst ist freilich die Schule keine Insel mehr, sondern zum Steigbügelhalter, ihre Lehrer*innen sind Influencer*innen geworden, die Antworten suchen auf die Herausforderungen und Fragen der Zeit. In der Folge hat die ethische Verantwortung der Schulleitung gegenüber der Gesellschaft und ihre moralische Verantwortung gegenüber den Schulpartner*innen zentrale Bedeutung gewonnen.

Verantwortung mag im juristischen Sinn eine Frage von Schuld, im moralischen eine der Zurechnungsfähigkeit sein. Im schulpädagogischen Kontext ist das Übernehmen von Verantwortung ein Sich-Öffnen gegenüber einer Frage oder Herausforderung, die man durch Reflexion, durch das Hören auf den Ruf des Gewissens, durch Entscheiden als Folge eines Dialogs auf sich nimmt. So gesehen, ist es eine zentrale Führungseigenschaft, sich zu verantworten; diese steht nahezu immer in der Dialektik von Selbst- und Mitverantwortung. Man steht ein für die Wahl der Mittel und für die Folgen. Die Widersprüchlichkeit von Verbindlichkeit und Freiheit bei Entscheidungen wird durch Verantwortungsübernahme zur Lösung. Selbst als *Shared Leadership* mit geteilter Verantwortung, getragen von Teams. Im Geschehen von Schule übernimmt der*die Schulleiter*in die Verantwortung für das Gelingen von Bildung durch

Reflexion und Entscheidung, neutral und offen, transparent und hinterfragend. Verantwortungsübernahme ersetzt Gebrauchsanweisung, reduziert Delegationspädagogik und stärkt Mitverantwortungspädagogik.

Führungskultur

Zugegeben, Schule ist ein Ort des Aufeinandertreffens von Lernen und Macht. Führung, verstanden als Kulturaufgabe, versteht sich nicht als *way of life*, sie wird zum *why of life* in und aus der Schule sowie für diese. Das Prägen von Schulkultur ist weder ein Auftrag zum Bespaßen von Menschen noch zum Einhalten von Legalität. Führungshandeln als Kultur ist, Bedingungen zu schaffen, die ethisches Handeln ermöglichen – im Dialog mit allen, die vom Wirken der Schulleitung betroffen sind, und diese Betroffenen zu beteiligen: Im Englischen gibt es den Begriff der *responsible person*.

- ❖ Führen als Kultur ist Handeln in Freiheit – als bewusstes und gerichtetes Anstiften von Menschen, ihr Handeln auf allgemeingültig gute Ziele hin zu fokussieren: Führungsethik. Es geht um die Vielfalt in Freiheit und um Vielfalt von Freiheit.
- ❖ Führung als Kultur ist politisches Bilden – im Übungsfeld der Schule für Solidarität, als Ab-sage an Macht und Ohnmacht im pädagogischen wie im politischen Geschehen, als ein politischer Schul-Weg zur Freiheit durch Bildung, zur Weltbestimmung durch Können, zur Selbstbestimmung durch Wissen.
- ❖ Führung als Kultur ist Vision leben – im Ermöglichen des Lernens als Auswählen, um die Welt mit anderen, mit weit geöffneten Augen zu sehen und sehen zu lehren. Die Tugenden dafür sind: Entbergen – Entwickeln – Entfachen – Entflammen – Entbrennen – Entdecken – und wohl auch Entfremden.

Führung als Kultur ersetzt Gebrauchsanweisung durch Übernahme von Selbst- und von Mitverantwortung im Geschehen Schule.

Innovation

Zugegeben, Innovation ist ein Vokabel, das Veränderung ohne Wertschätzung von Geschichte und Gewordensein suggeriert. Doch nach der inhaltlich federführenden Teilnahme an einem dreijährigen europäischen Projekt zur Führungskultur von Schulleitungen, mit sieben Buchpublikationen, ist dieses Web-Journal entwickelt worden als eine Folge des steten Betreibens, Veränderung als Verbesserung im mitverantwortlichen Wissen aus Erfahrung und Forschung, aus Tradition und Erneuerungswillen zu gestalten.⁷

Die mit diesem Web-Journal angestrebte Innovation aber kann nur gelingen durch gemeinsames Wirken der Schulleiter*innen aus Österreich und aus der Schweiz an diesem Vorhaben.

All jene, die diese Zeilen lesen, seien deshalb herzlich eingeladen zum konkreten Dialog, zum Einbringen eigener Ideen, zum Stellen von Fragen, zum Einfordern von Schwerpunkten, zum Lesen dieses und zum Schreiben in diesem Web-Journal, auf dass es zu einem dialogischen werde, um zur Sprache zu bringen, was gedacht wird und gesagt werden soll: Wir wollen den prägenden kulturellen Praktiken des Abendlandes und des Humanismus – dem Lesen, dem Schreiben, dem Sprechen – Ort und Raum und Zeit geben, wollen als Vorbilder Bilder zeichnen, das virtuelle Schreibpapier zum Tanzparkett und Löschpapier der eigenen Gedanken machen. Dieses Web-Journal will ein virtueller Leib des Denkens, ein bildendes Organ für Gedanken⁸ und Ideen, für uns alle ein Lern- und Diskursort für Orientierung und Innovation sein.

Autonomie

Zugegeben, Schulautonomie ist weder Wunschkonzert noch Zauberformel. Und sie ist keineswegs ein Allheilmittel für Schulentwicklung, Innovation und Qualitätssicherung. Freilich wurde schon in altgriechischer Zeit *autos nomos* zum Code für das Recht, sich selbst Gesetze zu geben, die eigenen Angelegenheiten selbst zu regeln und nach eigenem Gesetz zu leben. Schulinterne Diskussionen zur Autonomie enden heute mitunter mit dem Vorurteil, Autonomie würde nur eingeführt, um das angebliche Sparen der Schulbürokratie an der Schule zu vertuschen und auf die Schulleiter*innen abzuschieben.

Doch Schulautonomie ist eine Synthese von Normativität und Freiheit – als Mit- und Selbstverantwortung innerhalb eines gesetzlichen Rahmens, mitverantwortlich gelebte Freiheit, nicht aber Freizügigkeit als Widerspruch gegenüber Obrigkeit. Deshalb kann sie auch nicht verordnet, deshalb muss sie erworben und gelebt werden. Der Aufruf im Sinne Immanuel Kants, nicht darauf zu warten, dass Autonomie von irgendwo oben verordnet wird, sondern sie nach bestem Wissen und Gewissen an der je eigenen Schule zu leben, im je eigenen Verantwortungsbereich und -modell, drückt sich im vielzitierten Wort aus: „Sapere aude! Habe Mut, dich dienes eigenen Verstandes zu bedienen!“⁹ Deshalb gilt (weit über dieses Web-Journal hinaus), dass

Autonomie in der Schule und für die Schulen nicht verordnet zu werden braucht und auch nicht von außen angestiftet werden kann, sondern von innen erworben wird: Befehlsketten werden durch Transernetze ersetzt und durch Transformationsbrücken verbunden. Kommandohierarchien werden durch Dialogdemokratien aufgelöst und durch Gesprächskultur neugestaltet. Informationshypertrophien werden durch Bildungspartituren illustriert und durch Smalltalk vor Ort lebendig.¹⁰

Doch Schulautonomie braucht Güte – besonders gegenüber allen unseren Schüler*innen. Schulautonomie schenkt Würde, jedem und jeder einzelnen von ihnen. Schulautonomie fördert Ermächtigung – besonders jüngeren Lehrer*innen gegenüber. Schulautonomie ist Mut,

besonders den Schulbehörden und der Gesellschaft gegenüber. Schulautonomie spendet Vertrauen, das als Zutrauen wirkkräftig wird. Mit solchen Zuordnungen aber wird schulisches Führen zu einer kulturellen Herausforderung. Dieser will und wird sich dieses Web-Journal stellen.

Anmerkungen

¹ Fried, E. (2016). Herrschaftsfreiheit, in: *Gedichte*. Stuttgart: Reclam.

² Aristoteles. Politik 5, 4. 1303 b 29.

³ Nietzsche, F. (1882/1988), FW § 260. *Sämtliche Werke. Kritische Studienausgabe (KSA)*, 15 Bde., Berlin/New York/München: De Gruyter/DTV.

⁴ Zudem wird die Nutzung des Hashtags über die leichtere Auffindbarkeit in Google ebenso wie in Datenbanken und Bibliotheken das Sichtbarmachen des Web-Journals erleichtern.

⁵ Vgl. Pindar: Nemea 10, 46.

⁶ Sagmeister, S. (2016). *Business Culture Design*. Zürich: Campus.

⁷ Vgl. die Dokumentation unter <http://innovitas.ph-noe.ac.at> – alle Publikationen stehen zum Gratis-Download zur Verfügung.

⁸ Vgl. die Idee Wilhelm von Humboldts, in: Ders. (⁴1972). *Schriften zur Sprachphilosophie* (= Werke in fünf Bänden, hg. von A. Flitner/K. Giel, Bd. III). S. 426. Darmstadt.

⁹ Kant, I. (1784). *Beantwortung der Frage: was ist Aufklärung*, Berliner Monatschrift.

¹⁰ Rauskala, I. (2019): *Zum Geleit*. S. 1. In: Erwin Rauscher/Michaela Tscherne (Hrsg.). *Selbst ist die Schule. Eine Handreichung zur Anstiftung autonomer Aktivitäten*. Baden: PH NÖ. https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/rektor/Selbst_ist_die_Schule/Selbst_ist_die_Schule_Broschuere.pdf

Autor

Erwin Rauscher, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.

seit 2006 (Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; davor seit 1989 Direktor an Gymnasien; Lehraufträge und Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Salzburg, Linz; Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften; Lehrerfortbildner inter/national; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulinnovation und Schulmanagement.

Kontakt: erwin.rauscher@ph-noe.ac.at