

Niels Andereg

Pädagogische Hochschule Zürich

## Mut zu mehr Agilität in der Schulführung

Will man als Organisation oder Führungsperson modern sein, kommt man um das Wort Agilität nicht herum. Am Beispiel einer Geschichte der Firma *Patagonia* wird dargestellt, was Agilität für eine Organisation und Führungsperson bedeuten kann und warum ein gemeinsames Verständnis über die Organisationsziele und -werte und eine hohe Professionalität der Mitarbeitenden für das Gelingen von Agilität wesentlich ist. Übersetzt für die Schule bedeutet Agilität eine intensive Miteinbeziehung von Lehrer\*innen in die gemeinsame Verantwortung und Führung einer Schule. Dies zur Qualitätssteigerung der Schule und gleichzeitigen Entlastung der Schulleitung.

*Agilität, Instructional Leadership, Shared Leadership, Teacher Leadership*

Der Begriff der Agilität ist momentan in aller Munde und sowohl Organisationen als auch Führungspersonen, welche sich modern geben wollen, haben den Begriff in ihren aktiven Wortschatz aufgenommen. Der Ursprung des Begriffes wird häufig mit dem Manifest der agilen Softwareentwicklung (Beck et al., 2001) in Verbindung gebracht. Dieses manifestiert eine engere und gleichzeitig flexiblere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen und Teams, um so in einer immer komplexer werdenden Umgebung schneller und besser die Wünsche der Kund\*innen zu erfüllen. Dazu haben sich verschiedene Organisations- und Führungsansätze wie 'Holacracy' (Robertson, 2016) oder 'Reinventing Organizations' (Laloux, 2015) und unterschiedliche Instrumente zur Zusammenarbeit wie 'Scrum' (Gloger & Margetich, 2018) oder 'Design Thinking' (Weinberg, 2018) herausgebildet. Was Agilität für die Führung einer Organisation – insbesondere für Bildungsorganisationen – bedeuten könnte, soll am Beispiel einer Geschichte von Ryan Gellert, dem CEO der Firma *Patagonia*, herausgearbeitet werden.

### „Vote the assholes out“

Während der vergangenen Präsidentschaftswahlen in den USA brachte die Firma *Patagonia* eine Hose auf den Markt, auf deren Innenseite ein Etikett mit dem Satz „Vote the assholes

out“ eingenäht war. Im Interview mit der Sonntagsausgabe der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ am Sonntag) erzählt Ryan Gellert, der CEO von *Patagonia*, wie er davon erfahren hat: „Es war Sonntag und ich war mit meinem Sohn am Strand zum Surfen. Ich bekam eine SMS von einem Freund, der in einer anderen Firma in Deutschland arbeitete. Er hat von der Hose über Social Media erfahren und fragte mich, ob dies stimme. Ich dachte: ‘Ich habe keine Ahnung, aber das tönt total nach uns.’ Also habe ich unseren globalen Verkaufschef angerufen. Seine Antwort war: ‘Ich habe keine Ahnung, aber ich sehe es gerade auf Facebook’“<sup>1</sup>. Ob sich die Geschichte tatsächlich so ereignet hat oder ‘nur’ eine gute Geschichte ist, spielt im Kontext dieser Diskussion eine zweitrangige Rolle. Interessant ist, dass ein CEO einer weltweit tätigen Firma eine solche überhaupt erzählt. Und dies, wie er weiter ausführt, mit Stolz: „Zwei Leute in der Firma hatten das Gefühl, dass es Zeit sei, eine Botschaft zu senden. Und sie haben es einfach gemacht. Ich fand das brilliant“ (ebd.).

Vor noch nicht allzu langer Zeit galt die Führungsmaxime „alles im Griff zu haben“, und es wäre eher peinlich als brilliant gewesen, wenn zwei Mitarbeitende eigenmächtig eine solche Aktion gestartet hätten. So ist es wohl auch heute noch in vielen Schulen Normalität, dass Elternbriefe über den Tisch der Schulleitung gehen müssen oder diese zumindest informiert werden muss. Dabei beinhalten wohl die wenigsten Elternbriefe politische Wahlempfehlungen oder Beleidigungen eines Staatsoberhauptes. Kontrolle führt jedoch bei den Mitarbeitenden zu Passivität und einem angepassten Verhalten. Risiken werden vermieden und Neues nur selten ausprobiert. Bezogen auf die Schulleitung zeigte sich dies eindrücklich im Zusammenhang mit dem Führungsstil *Instructional Leadership*.

## ***Instructional Leadership* führt zur Deprofessionalisierung**

*Instructional Leadership* (Hallinger & Murphy, 1985; Klein, 2016) meint den direkten Eingriff der Schulleitung auf das Handeln der Lehrer\*innen. Lange Zeit galt diese Form von Führung bezogen auf das Lernen der Schüler\*innen als die effektivste Form. Heute weiss man jedoch, dass sie zu einer Deprofessionalisierung von Lehrer\*innen führt (Fullan, 2014; Mehta, 2013). Lehrer\*innen brauchen für das Unterrichten ein gewisses Mass an Freiheit, um im Unterricht situativ agieren und die verschiedenen Spannungsverhältnisse, welche Unterricht innewohnen, gestalten zu können. So gehen heutige Führungsvorstellungen sehr viel stärker von einem Empowerment (Lee & Nie, 2014) von Lehrer\*innen aus. Mitarbeitenden etwas zutrauen und gleichzeitig auch etwas zumuten, bedeutet, dass sich die Schulleitung zurücknehmen kann und nicht immer alles wissen und kontrollieren muss. Nicht mehr alles geht ‘über den Tisch’ der Schulleitung, sondern wird dort verantwortet und entschieden, wo das entsprechende Wissen und die benötigten Kompetenzen vorhanden sind. In diesem Führungsverständnis haben die beiden Marketing-Mitarbeitenden bei *Patagonia* ohne das Wissen des Chefs die Kampagne gefahren. Dass diese aufgegangen ist, zeigt sich unter

anderem darin, dass die Hosen sehr schnell ausverkauft waren und selbst in einer Schulleitungszeitschrift im deutschsprachigen Raum darüber geschrieben wird.

## „Trump forever“

Interessant wäre zu wissen, wie der CEO von Patagonia reagiert hätte, wenn die beiden Mitarbeitenden auf die Etikette „Trump forever“ geschrieben hätten. Es ist zu vermuten, dass er nicht ganz so begeistert von der Geschichte erzählen würde und zu befürchten, dass die beiden Mitarbeitenden auf Stellensuche wären. Das Beispiel zeigt sehr deutlich, dass die Verteilung von Führung und Verantwortung auf ein gemeinsames Verständnis über die Werte und Ausrichtung der Organisation gründen muss und gleichzeitig eine hohe Professionalität der Mitarbeitenden erfordert. Die beiden Mitarbeitenden konnten den provokativen Spruch ohne Zustimmung ihrer Vorgesetzten deshalb drucken lassen, da für sie klar war, dass diese Aussage von ihm und der ganzen Organisation geteilt wurde. Gleichzeitig war den beiden Mitarbeitenden wohl sehr bewusst, dass die ganz grosse Mehrheit der Kund\*innen diese Aussage unterstützen und die Provokation gerade zur Markenbindung beitragen kann. Einen Slogan für Joe Biden – den Gegner von Donald Trump – wäre wahrscheinlich schon viel kritischer gewesen.

## Agilität in der Schulführung

Sucht man nach Formen von Agilität in der Schulführung, so stösst man unweigerlich auf das Konzept von Teacher Leadership (Schubert, 2017; Strauss & Anderegg, 2020). Teacher Leadership meint, dass Lehrpersonen und andere an Bildungsorganisationen tätige Personen ausgehend von ihrer Profession über das Klassenzimmer hinaus Führung und Verantwortung übernehmen. Eine typische Form von Teacher Leadership, welche gerade in den Zeiten von Corona und den Schulschliessungen im Fokus vieler Schulen war, sind sogenannte pädagogischen Supporter\*innen im Bereich Digitalisierung (PICTS). Dies sind Lehrer\*innen, welche unterrichten und daneben als zusätzlichen Auftrag sich um Fragen der Digitalisierung kümmern. Ein schönes Beispiel dazu sind die während der COVID-19-Pandemie an vielen Schulen praktizierten internen Weiterbildungen. Kolleg\*innen, welche mit einem bestimmten Tool oder einer konkreten Methode gute Erfahrungen gemacht haben, stellten es oder sie während einer kurzen, internen Weiterbildung ihren Kolleg\*innen vor, sodass alle von diesen Erfahrungen profitieren können. In kürzester Zeit entstand so im ganzen Kollegium ein grosses Wissen über verschiedene Formen der Digitalisierung und die Zeit der Schulschliessung konnte einfacher gemeistert werden<sup>2</sup>.

Strauss (2020) unterscheidet drei Formen von Teacher Leadership:

Erstens gibt es die funktionsbezogenen Teacher Leaders. Dies sind Lehrer\*innen, welche neben ihrer Unterrichtstätigkeit noch eine formale Führungsfunktion inne haben. Häufig sind dies Leitungen von Professionellen Lerngemeinschaften, von Stufen- oder Jahrgangsteams. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, die Kooperation und pädagogische Entwicklung innerhalb dieser Teams anzuregen und zu unterstützen. Sie tun dies, indem sie Sitzungen leiten, Projekte initiieren, pädagogische Themen anregen und vieles mehr. Im Sinne von Shared Leadership können sie ihre Aufgabe jedoch nur dann erfüllen, wenn das ganze Team – oder zumindest ein grosser Teil des Teams – mitzieht und sich ebenfalls engagiert.

Zweitens gibt es die sogenannten themenbezogenen Teacher Leaders. Dies sind Lehrer\*innen oder pädagogische Mitarbeitende, welche innerhalb der Schule für ein bestimmtes Thema verantwortlich sind. Darunter gehören die bereits erwähnten pädagogischen ICT-Supporter\*innen (PICTS), aber auch Fachpersonen im Bereich Begabungsförderung, Kontaktpersonen im Bereich Gesundheitsförderung, Qualitätsverantwortliche und viele mehr. Innerhalb der Schulentwicklung bestimmt jede Schule für sich, welchen Themen sie eine besondere Beachtung geben wollen. Um die Thematik zu stärken und die Schulleitung, welche sich nicht um alle Themen innerhalb der Schule kümmern kann, zu entlasten, werden Lehrkräfte und Mitarbeitende gesucht, welche für diese Themen die Verantwortung und Führung übernehmen. Diese Teacher Leaders unterstützen und führen nicht nur ihre Kolleg\*innen in diesem Themenbereich, sondern auch die Schulleitung selbst. Diese lässt sich von den Teacher Leaders in den verschiedenen Themenbereichen fachlich führen. In einer Steuergruppe im Bereich Schulentwicklung oder in der erweiterten Schulleitung, in der alle themenbezogenen Teacher Leaders versammelt sind, wird dann entschieden, welche Schwerpunkte in der Schulentwicklung gesetzt werden und wie die verschiedenen Themenbereiche einbezogen und miteinander verbunden sind. Dadurch wird sichergestellt, dass die Schule sich nicht in verschiedene Richtungen entwickelt und kein Konkurrenzkampf zwischen den verschiedenen Teacher Leaders ausbricht.

Die dritte Form von Teacher Leadership ist die professionsbezogene Art. Hierunter fallen alle Formen von informeller Führung. Beispielsweise gibt es wohl in jeder Schule bestimmte Lehrer\*innen oder Mitarbeitende, welche man bei bestimmten Fragestellungen konsultiert. Erfahrene Lehrkräfte unterstützen Berufseinsteigende, eine Lehrperson hat eine besondere Affinität zum Mathematikunterricht und eine musikbegeisterte Lehrkraft gilt vielen als Vorbild im Gesangsunterricht. Die Liste kann beliebig fortgesetzt werden und den Leser\*innen kommen sicher sofort verschiedene Kolleg\*innen an der eigenen Schule in den Sinn. Intelligente Schulen nutzen das Wissen und Können der verschiedenen Kolleg\*innen und machen es anderen zugänglich. Im Idealfall besteht an einer Schule ein gezieltes Wissensmanagement, in dem in der Schulleitung geschaut wird, wer welches Wissen an der Schule hat, welches Wissen wo gestärkt werden kann und ob allenfalls in einem spezifischen

Bereich Wissen aufgebaut werden muss. So wird auch die musikbegeisterte Lehrperson irgendwann in Pension gehen und es wäre für die Schule schade, wenn das Wissen nicht von einer anderen Lehrkraft weiter gepflegt wird.

## Zeit zum Surfen haben

Teacher Leadership bedingt ein gemeinschaftliches Verständnis von Schulführung, welches die Schulleitung zwingend mitmeint (Anderegg, Strauss & Kuster, 2020). Lehrkräften Führung und Verantwortung zu übergeben bedeutet für die Schulleitung, nicht mehr alles im Griff zu haben. Und dies ist nur heilsam, denn Schulleiter sind keine Supermänner und Schulleiterinnen keine Wunderfrauen, die alles können und über allem stehen. Sie sind Profis im Bereich Leadership und Management und haben jeweils die ganze Organisation im Blick. Sie sind sich aber sehr bewusst, dass sie viele Lehrkräfte und Mitarbeitende haben, die vieles können und wissen und sie in der Führung unterstützen. Dies nutzen sie, um eine höhere Qualität an der eigenen Schule zu erreichen und auch um sich selbst zu entlasten. Denn das Beispiel des CEO von *Patagonia* zeigt nicht nur, dass gute Führungspersonen die Führung und Verantwortung teilen, sondern dass sie auch neben ihrer anspruchsvollen Aufgabe Zeit haben, um mit dem Sohn am Strand zu surfen.

## Literaturverzeichnis

- Anderegg, N., Strauss, N.-C. & Kuster, R. (2020). Teacher Leadership und gemeinschaftliche Schulführung: Versuch einer Verortung. In N.-C. Strauss & N. Anderegg (Hrsg.), *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep Verlag.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>
- Fullan, M. (2014). *The Principal. Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gloger, B., & Margetich, J. (2018). *Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten* (2. Auflage). Stuttgart: Schäfer Poeschel.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86 (2), 217-248.
- Klein, E. D. (2016). Instructional Leadership in den USA – Ein Modell für Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland? *Tertium Comparationis*, 2, 203-229.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowering: Teacher's perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological

- empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher education*, 41, 67-79.
- Mehta, J. (2013). *The allure of order: High hopes, dashed expectations, and the troubled quest to remake American schooling*. New York: Oxford University Press.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
- Schubert, A. (2017). *Teacher Leadership*. Baden & Innsbruck.
- Strauss, N.-C. (2020). Teacher Leadership: Der Riese erwacht. In N.-C. Strauss & N. Anderegg (Hrsg.), *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep Verlag.
- Strauss, N.-C., & Anderegg, N. (2020). *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep Verlag.
- Weinberg, U. (2018). *Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus-Denken?* (2. Auflage). Hamburg: Murmann Publishers.

## Autor\*innen

**Niels Anderegg**, MA, MAS

Leiter des Zentrums Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich.

Arbeitsschwerpunkte: Pädagogische Schulführung, Professionalisierung von Führungspersonen von und in Bildungsorganisationen, gemeinschaftliche Schulführung und Teacher Leadership.

Kontakt: [niels.anderegg@phzh.ch](mailto:niels.anderegg@phzh.ch)

## Anmerkungen

<sup>1</sup> NZZ am Sonntag vom 17. Januar 2021, Seite 23

<sup>2</sup> Im Rahmen der Web-Dialoge wird am 31. Mai 2021 André Beinert von der Deutschen Schule in Singapur berichten, wie in Singapur die sogenannten EdTech Coaches Einfluss auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung im Bereich der Digitalisierung nehmen.