

Ulrike Schleicher

Landesberufsschule, Laa an der Thaya

Herausforderungen einer Führungskraft in Krisenzeiten

Inwieweit unterscheidet sich Führung in Krisenzeiten von Führung ohne COVID-19-Pandemie? In diesem Artikel geht eine schulische Führungskraft aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Direktion einer Berufsschule dieser Fragestellung nach. Welche zusätzlichen Herausforderungen ergeben sich durch die Krise für eine Führungskraft? Was erwarten sich die schulischen Anspruchsgruppen in Zeiten der Krise von einer Führungskraft? Dieser Beitrag gibt die Sicht einer schulischen Führungskraft wieder – gestützt durch das Feedback, das sie von ihrem Lehrerteam erhalten hat.

Führung, Krise, Kommunikation, Motivation

„Krisen sind gute Auslöser, sie sind aber keine guten Lehrmeister.“

Michael Schratz

In der Krise erfolgreich führen

Im zweiten Semester des vorigen Schuljahres war plötzlich alles anders. Als im März 2020 die Schulen erstmals in den Lockdown gingen, schien mit einem Male alles Kopf zu stehen. Es stellten sich viele Fragen an die Schulleitung und an das Lehrerteam:

- Wie kommunizieren wir mit den Schüler*innen?
- Welche Aufgaben eignen sich besonders für die Fernlehre?
- Haben alle Schüler*innen die für die Fernlehre nötigen technischen Mittel?
- Wie lange wird dieser Zustand andauern?

Die Bewältigung der dadurch entstandenen Herausforderungen bewirkte im Lehrerteam unserer Schule einen enormen Energieschub. Der Fokus lag dabei auf Teamarbeit. In dieser schwierigen Situation machte es sich bezahlt, dass wir schon in den vergangenen Jahren unsere Qualitätsschwerpunkte im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung auf Digitalisierung und Kompetenzorientierung gelegt hatten. Wir nutzen bereits seit 2007 die

LMS-Plattform, eine einheitliche Lernplattform, die sowohl das Kollegium als auch die Schüler*innen zu schätzen gelernt haben und mit der auch im Präsenzunterricht gearbeitet wird. Sie war eine große Unterstützung und konnte auch als Messengerdienst, der für die schnelle Kommunikation zwischen allen Beteiligten genutzt wird, eingesetzt werden.

Obwohl diese zwei Kommunikationsmittel bereits vorhanden und bekannt waren, gab es trotzdem noch einige Herausforderungen zu bewältigen. Diese lagen vor allem in der Organisation des Lernens der Schüler*innen zu Hause, aber auch in der Überlegung, welches Format des Unterrichtens als sinnvoll erachtet wird. Werden Arbeitsaufgaben nur über die Lernplattform vergeben? Organisieren wir auch interaktiven Unterricht über Videokonferenzen? Welche Online-Tools sollen wir verwenden?

Als Führungskraft sah ich mich darin bestätigt, dass sich eine konsequente, kontinuierliche Weiterentwicklung der obengenannten Qualitätsschwerpunkte bereits außerhalb von Krisenzeiten – trotz mancher Widerstände im Kollegium – bezahlt macht.

Als Schulleiterin sah ich immer schon die nachfolgenden Aspekte in der Führung als sehr wichtig an – ergänzt mit zusätzlichen Überlegungen in Krisenzeiten.

Entscheidungen treffen:

Ein wichtiges Ziel jeder Entscheidung ist vor allem, in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben. Alle Beteiligten wollen wissen, wie sich die Begleiterscheinungen der Pandemie auf den weiteren Schulbetrieb auswirken. Wie können die vorgegebenen Erlässe und die Hygienemaßnahmen kurzfristig umgesetzt werden? Wie organisieren wir die für die Hygienemaßnahmen erforderlichen Mittel? Wie gehen wir mit Risikogruppen um? Was tun wir, wenn wir Schüler*innen nicht mehr erreichen?

Es ist nicht zuletzt auch eine emotionale Herausforderung, als Führungskraft manchmal auch unbequeme Entscheidungen zu treffen. Das Gemeinwohl steht mitunter vor den persönlichen Befindlichkeiten, was natürlich zu Unzufriedenheit führen kann.

Wichtig erscheint mir, zu getroffenen Entscheidungen zu stehen. Andererseits muss eine schulische Führungskraft diese auch immer wieder neu überdenken und auf Basis aktueller Erkenntnisse revidieren.

Kommunikation:

Die Aufrechterhaltung der Kommunikation durch regelmäßige Videokonferenzen und Telefonate mit dem Kollegium war und ist noch immer von großer Wichtigkeit. Gerade in unsicheren Zeiten ist eine klare Informationsweitergabe entscheidend, damit alle im Kollegium wissen, welche Erlässe wann und wie umgesetzt werden. Dies erfolgt meist unter Zeitdruck, da die Informationen durch die vorgesetzten Stellen aus verschiedensten Gründen

oft kurzfristig an die Schulen kommen. Die daraus resultierenden Entscheidungen durch die Schulleitung müssen transparent und nachvollziehbar an das Team weitergegeben werden.

Andererseits ist ein gut funktionierender Kommunikationsfluss mit den anderen Akteur*innen der Schule, wie Schüler*innen, Erziehungsberechtigten und den Ausbildungsbetrieben bzw. -einrichtungen, von großer Wichtigkeit. Die Unsicherheit ist auch bei allen Anspruchsgruppen sehr groß. Wann und wie geht die Schule weiter? Wie bleiben die Schüler*innen mit den Lehrenden in Kontakt? Findet Lernen von zu Hause aus auch wirklich statt?

Kommunikation spiegelt sich nicht nur in organisatorischen Dingen wider. In Krisenzeiten ist vor allem die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen von entscheidender Bedeutung. Es muss Verständnis für Sorgen und Probleme gezeigt werden. Die psychische Belastung und die Unsicherheit sind für einige doch sehr hoch. Hier muss auch für die familiäre Situation Empathie und Verständnis aufgebracht werden. Dies zeigt sich in vielen persönlichen Telefonaten. Der Arbeitstag beginnt und endet für eine Führungskraft nicht zu gewohnten Zeiten, sondern dauert oft bis spät in den Abend hinein und findet auch an Wochenenden statt.

Vorbildwirkung:

Es ist selbstverständlich für mich, gemeinsam mit meinem Lehrerteam die Schüler*innen zu betreuen und zu unterstützen. In schwierigen Situationen ist es sehr wichtig, ruhig und besonnen herausforderns Angelegenheiten gemeinsam mit den Beteiligten zu bewältigen.

Vertrauen und Motivation

Wichtig erscheint mir, jeder*jedem einzelnen Mitarbeitenden zu vermitteln, dass man ihr*ihm auch in dieser schwierigen Zeit vertraut und auf sie*ihn zählt. Das Vertrauen, dass alle nach bestem Wissen und Gewissen handeln, gibt den Kolleg*innen Sicherheit und bestärkt sie in ihrer Tätigkeit. Als Führungskraft vertraue ich darauf, dass alle ihr Bestes geben – bis sich vieles wieder zum Positiven wendet.

Nicht die Krise ist das Problem, sondern wie wir damit umgehen.

Dennoch erscheint mir Kontrolle unverzichtbar, wenn Interesse daran besteht, wie Entscheidungen und Vereinbarungen umgesetzt werden. Diese Art von Kontrolle bedeutet Wertschätzung für die Arbeit der Mitarbeitenden und kann auch in Gesprächen stattfinden: Wie ergeht es dir beim digitalen Unterricht mit Videoschaltungen? Wie geht es dir mit der Erreichbarkeit der Schüler*innen?

Kontrolle kann eine Form von Respekt, Wertschätzung und Anerkennung sein. Gerade in Krisenzeiten, während derer oft über längere Zeit ohne Präsenz unterrichtet wird, zeigt diese Haltung Anteilnahme an der Tätigkeit und Arbeit der Kolleg*innen.

Orientierung

Für Orientierung zu sorgen bedeutet, klar zu kommunizieren, welche Erwartungen an die Mitarbeitenden gestellt werden. Ist es wichtig, dass die Lehrkraft jeden Tag mit den Schüler*innen über Videoschaltungen kommuniziert? Warum ist es wichtig, auch in der Fernlehre mit den Schüler*innen persönlichen Kontakt zu halten? Wie unterstützt mich mein*e Vorgesetzte*r in schwierigen Situationen? Kann ich mich auf getroffene Entscheidungen und Vereinbarungen auch wirklich verlassen?

Ich habe versucht, auf diesen Aspekt in der schwierigen Situation rund um die COVID-19-Pandemie besonders einzugehen. Das beginnt mit der schnellen Erreichbarkeit für das Kollegium bis hin zur bedingungslosen Unterstützung bei der Entscheidungsfindung.

Eine wichtige Aufgabe der schulischen Führungskraft ist es, Ziele und Visionen zu haben. Diese dürfen auch in Krisenzeiten nicht außer Acht gelassen werden. Viele Kolleg*innen stellen sich die Frage, wie es nach der Pandemie weitergeht. Die Vermittlung einer klaren Zukunftsperspektive erscheint mir sehr wesentlich.

Alle im Team müssen Klarheit haben: Was ist meine Rolle in unserer Schule? Was ist meine Rolle im großen Ganzen? Wofür und warum bin ich wichtig, um diese Krise gemeinsam überwinden zu können?

Regelmäßige Besprechungen über aktuelle Entwicklungen und Vorgaben bzw. Updates zu weiteren Maßnahmen geben ebenfalls Sicherheit.

Agieren statt Reagieren:

Wesentlich ist, wann immer es möglich ist, vorausschauend zu agieren, um nicht kurzfristig auf Vorgaben reagieren zu müssen. Es hat sich zu Beginn der Pandemie bewährt, ein Krisenteam einzurichten. Es werden oft schon im Vorhinein Schritte besprochen, die auf uns zukommen könnten. Durch dieses Vorausdenken kann oftmals eine Überforderung durch kurzfristige Vorgaben vermieden werden. In der Regel führen Entscheidungen, die im Team getroffen werden zu mehr Akzeptanz. Die Führungskraft zeigt, dass sie auf die Expertise der Mitarbeiter*innen vertraut, wodurch wiederum Zuversicht und Wertschätzung untereinander gefördert werden.

Zeit für Reflexion:

Am Ende des Schuljahres 2019/20 war es ganz wichtig, Feedback von Schüler*innen und Lehrer*innen einzuholen. Was haben wir gut gemeistert? Wo haben wir Handlungsbedarf? Welche neuen Themen bzw. Aufgaben haben sich durch die Krise aufgetan? Mit welchen Themen müssen wir uns in Zukunft beschäftigen?

Wichtig erscheint mir zu würdigen, was gut funktioniert hat und aufzudecken, wo es Entwicklungsbedarf gibt.

Bei all dem Stress, der in Krisenzeiten entsteht, darf der Mensch nicht auf der Strecke bleiben.

„Führungskräfte müssen heute Wunderwuzzis sein“, sagt Helga Pattart-Drexler, Head of Executive Education der WU Executive Academy. „Sie müssen hohen Einsatz zeigen, Verantwortung übernehmen und noch und nöcher Kompetenzen vorweisen.“

„Wer sich selber nicht mehr spürt, kann sein Team nicht spüren und nicht führen“, erklärt Nathalie Karré, Führungskräftecoach und Co-Autorin von „Der Jungbrunnen-Effekt“.

Als verantwortungsvolle Führungskraft muss ich auf mich selbst und meine psychischen und zeitlichen Ressourcen achten. Für sehr wichtig halte ich, sich aktiv zu erholen und Pausen zu machen. Wie ist der eigene Umgang mit den Auswirkungen schwieriger Zeiten und das Vertauen zu sich selbst?

Ein passender Schlusssatz für meine Ausführungen ist die Rückmeldung eines Kollegen über richtiges Führungsverhalten in Krisenzeiten: „Auch wenn das Boot noch so schaukeln sollte, die gute Führungskraft hält Kurs!“

Autorin:

Ulrike Schleicher

Direktorin der Landesberufsschule Laa an der Thaya

Kontakt: ulrike.schleicher@ph-noe.ac.at