

Jean-Paul Munsch

Pädagogische Hochschule Fachhochschule Nordwestschweiz, Brugg-Windisch

Der Schulleiter

Vom Vertrauensverlust zum reflektierten Postmicromanagement

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a388>

Entwicklungsgeschichten folgen oft dem Muster der Heldenreise. Im hier beschriebenen Beispiel folgen wir einem (fiktiven und männlichen) Schulleiter, der sich immer mehr von seinem Kollegium entfernt, bis er merkt, dass er mit Hilfe einer aussenstehenden Person einen neuen Blick auf sich, die anderen und die Situation werfen kann: Er wandelt sich vom Wissenden zum Lernenden.

Entwicklung, Reflexion, Beziehung

Der Schulleiter in der neuen Rolle unter Druck

Ist ein Turnaround möglich? Kann eine Leitungsperson Vertrauen verlieren und wieder gewinnen? Im Wissen, dass Vertrauen schnell zerstört ist, und es lange braucht, bis dieses wieder aufgebaut ist?

Dazu ein Beispiel: Ein Schulleiter übernimmt seine neue Funktion an einer grösseren Schule. Die Abteilungen bzw. Stufen der Schule stehen unter Druck: Die Eltern erheben vermehrt Ansprüche an die Bildung ihrer Kinder, sind sensibel gegenüber Ungerechtigkeiten und sehen ihr Kind zuerst. Es kommen konflikthafte Situationen im Team hinzu, die den Schulleiter auch in der Sitzungsleitung fordern, zuweilen überfordern. Dann sind da noch die Schüler*innen, die sich beim Schulleiter über aggressive Lehrer*innen beklagen und schliesslich das Telefonat einer Mutter, die ihm berichtet, dass ein bestimmter Lehrer ihres Kindes seinen Schlüsselbund durch das Zimmer an den Kopf eines Kindes geworfen habe. Der Schulleiter stellt den Lehrer zur Rede, der sich an nichts erinnern kann ...

Der engagierte Start unseres Schulleiters, der durch organisatorische Umstellungen und Vereinfachungen vorgenommen sowie aus seiner Sicht hilfreiche Vorgaben für Arbeitsgruppen gemacht, Projekte angerissen und Altlasten aufgeräumt hat, hat frischen Wind und Aufbruchstimmung ins Kollegium gebracht. All das droht zu erlahmen, und die Frustration über verpuffte Energie und schwindendes Vertrauen wecken bei ihm Zweifel: Bin ich auf dem richti-

gen Weg? Sinnfragen¹ stiegen auf: Was soll das alles? Warum tue ich mir das an? Sollen die doch ihren ... alleine machen.

Neben dem Ärger, der Enttäuschung und dem Zweifel steigt auch ein Bedürfnis nach Ruhe und nach einem Rückzugsraum auf. Seine Taktik, Dinge an sich abperlen zu lassen, die ihn bis jetzt vor Angriffen ein Stück weit immunisierte hat, kommt an ein funktionales Ende: Das Muster funktioniert nicht mehr. Er erkennt er auch ein Muster² im Kollegium, das sich im Satz zusammenfassen lässt: Wasch' mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass. Sein Bedürfnis nach Reflexion steigt, das Vertrauen im Kollegium sinkt. Kann es dieser kompetente Mann mit ihnen schaffen? Ist er überhaupt der richtige? Doch mit der Reflexionsfähigkeit steigt auch seine Fähigkeit, mit Paradoxien und Widersprüchen umzugehen. Er beginnt, klarer zu sehen.

Die Öffnung

Und dann ist es eine tragfähige Beziehung³ – ein Coach, seine Frau oder ein Freund –, die dazu führt, dass sich unser Schulleiter zu öffnen beginnt. Diese Öffnung geschieht erst ganz sanfte und vorsichtig, sie ist nach außen hin kaum zu bemerken. Das Kollegium nimmt wahr, dass er eher still wird und sich wortkarg gibt, aber meint, es gehe ihm gut. Dabei war ihm vieles vorgeworfen worden: autoritäres Gehabe, Nicht-Einbeziehen des Kollegiums in weitreichende Entscheidungen, Alleingänge den Eltern gegenüber, Micromanagement⁴ u.v.m.

Die weitere Schilderung fokussiert auf den Entwicklungsprozess unseres Schulleiters und seiner Schule.

Die Auswirkungen

Auch kleine Schritte werden zunehmend spürbar. Kommt plötzlich Wertschätzung⁵ zum Ausdruck? Wird ein Anflug von Dankbarkeit in seinen Worten spürbar? Eine ihm nahestehende Person hatte ihm zurückgemeldet, er würde sich wohl selber misstrauen – wir könne da Vertrauen entstehen?

Mit solchen Fragen beschäftigt sich unser Schulleiter extrem, er nimmt sie mit in seine ureigenen Reflexionsräume. Dabei spürt er, persönlicher und nahbarer zu werden, merkt, wie sich sein Denken gegenüber dem Kollegium verändert, verspürt Wärme in der Zusammenarbeit.

Nicht alles löst sich in Wohlgefallen auf, immer noch bestehen herausfordernde Situationen, doch es scheint, die Herausforderungen passen sich seiner Entwicklung an. Nur eine sympathische Unsicherheit scheint zu bleiben, doch er merkt, dass sich sein Blick verändert hat. Viel früher als gewohnt weicht er seine Kolleg*innen in seine Vorhaben und Ideen ein, holt sich proaktiv Feedback, und es bereitet ihm weniger Mühe, sich verletzlich zu zeigen. Er braucht nicht mehr den starken, allwissenden Mann zu spielen, gewinnt sogar Stärke aus der eigenen Verletzlichkeit und beim Eingehen von Risiken im zwischenmenschlichen Bereich.

Er liest nach und findet auch in der Literatur Hinweise, die seine Verhaltensänderung stützen. Dabei lernt er Reflexionsinstrumente kennen, welche die menschliche Neugier fokussieren. Er hört von psychologischer Sicherheit⁶, die sich in seinem Kollegium auszubreiten begonnen hat. Und er beginnt sich für Entwicklungsmodelle zu Persönlichkeit, Kollegium und Organisation zu interessieren.

Zu bemerken, am richtigen Weg und Ort zu sein⁷, gibt ihm weitere Sicherheit. Manchmal schämt er sich fast, wenn er an frühere Ausbrüche zurückdenkt, deren verbale Ausrutscher und Verhaltensweisen er nur mehr mit Machtausübung verbindet.⁸ Er freute sich gleichzeitig so über seine eigene Entwicklung, dass er zu einem Freund meint: Ich entwickle mich gut, aber das war auch nötig!

Gier endet die Geschichte der Heldenreise⁹ unseres Schulleiters hier. Doch seine Entwicklung wird weitergehen.

Literaturverzeichnis

- Binder, T. (2014): Das Ich und seine Facetten. Change Professionals unter einer Entwicklungsperspektive. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* Nr. 1, 9-15.
- Campbell, J. (2018): *Der Heros in tausend Gestalten*. Insel.
- Clark, T. (2023). *Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit. Auf dem Weg zu mehr Vielfalt und Innovation am Arbeitsplatz*. Vahlen.
- Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Vahlen.
- Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Schäffer-Pöschel.
- Juul, Jesper (2012). *Ein Apfel für den Lehrer. Wertschätzung. Die vernachlässigte Dimension der Schule*. Familylab.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches*. Springer.
- Munsch, J.-P. (2023). Elemente und Handlungsfelder der entwicklungsorientierten Organisation – Vertiefung und praktische Umsetzung. In: Burk, W. & Stalder, Ch. (Hrsg.). *Entwicklungsorientierte Bildung in der Praxis*. Beltz, S. 174-187.
- Munsch, J.-P. (2021). *Verantwortung übernehmen und Orientierung schaffen. Jetzt die Zukunft der Schule gestalten*. Literareon.
- Mourier, M. (2012). *Neue Führungskompetenz. Selbstwertbasiertes Führen in Unternehmen*. Edition + plus.
- Sinek, S. (2014). *Frag immer erst: Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. Redline.
- Varga von Kibed, M. & Sparrer, I. (2003): *Ganz im Gegenteil*. Carl-Auer.

Anmerkungen

¹ Sinnorientierte Organisationen beantworten die Frage nach dem «Warum?» – Ein Satz, der diese Frage beantwortet, gibt Orientierung bei Entscheidungen und ist eine gute Steuerungshilfe in schwierigen Zeiten. Vgl. dazu Fink & Moeller; Sinek.

² Muster zu erkennen und zu beschreiben, ist ein wichtiger Erkenntnisschritt auf dem Weg zur lernenden und entwicklungsorientierten Organisation und ebenso ein Schritt auf dem Weg zum systemischen Denken und Handeln. Vgl. Kriz; Munsch (2023).

³ Eine tragfähige Arbeitsbeziehung ist das A und O in Therapie, Beratung und Führung. Vgl. dazu Mourier, der drei verschiedene Verhaltensweisen beschreibt: Die destruktive schädigt die Beziehung; die reaktive hält die Beziehung aufrecht und die entwicklungsorientierte führt zu einem ko-kreativen Beziehungsmuster.

⁴ Als Micromanagement wird eine übertriebene Detailorientierung bezeichnet, die mit dem Verzicht auf Delegation (von Verantwortung) und mit einem sich Kümmern um Aufgaben, die nicht zum Aufgabenbereich gehören, einhergeht. Vgl. dazu Clark; Munsch (2021).

⁵ Authentische Rückmeldungen, offene Anerkennung und Wertschätzung sind ein Schlüssel für die Entwicklung in Beziehungen. Vgl. dazu Juul.

⁶ Psychologische Sicherheit meint die von allem in einem Team geteilte Überzeugung, dass sich die Mitglieder eines Teams ohne Angst beschämt oder abgekanzelt zu werden, frei äussern können und auch zwischenmenschliche Risiken in der Kommunikation eingehen können. Vgl. dazu Edmondson.

⁷ Am richtigen Ort zu sein, gehört zu den systemischen Prinzipien, die beachtet sein wollen. Vgl. dazu Varga von Kibed & Sparrer.

⁸ Die Übergänge von einer Entwicklungsstufe zur nächsten sind auch von Unsicherheit geprägt. Vgl. dazu Binder.

⁹ Viele Entwicklungsgeschichten folgen dem Narrativ der Heldenreise. Dies ist ein von Joseph Campbell (2018) beschriebenes Muster, dem viele Geschichten und Mythen folgen. Die Heldenreise beginnt in der bekannten Welt. Mit dem Übertritt in die unbekannte Welt beginnt die Zeit der Prüfungen. Sind diese (z.B. mit Hilfe von Mentor*innen und Helfer*innen) überstanden, folgt die Rückkehr in die bekannte Welt, in die nun die Früchte der Reise weitergegeben werden können. Munsch (2021) beschreibt die Heldenreise als individuelle Sinnsuche; im zweiten Teil entwirft er eine Heldenreise auf der Ebene der schulischen Organisation.

Autor

Jean-Paul Munsch, Dr. phil.

Ist freischaffender Führungs- und Teamcoach; Konfliktmoderator, Schul- & Organisationsentwickler. Seit 2022 leitet er den Studiengang Integrative Beratung an der PH FHNW in Brugg-Windisch (CH). Autor von Artikeln und Büchern zu Schul- und Organisationsentwicklung; Sinnfindung und Selbstorganisation. Ihn interessieren Fragen der menschlichen Entwicklung in Systemen.

Kontakt: jeanpaul.munsch@fhnw.ch