

Verwaltungsleiter – ordnender Transformator unter Kreativen

Der Prellbock zwischen Schule und Politik

Die Schule erfüllt ihren föderalistischen Bildungsauftrag in einem zunehmend heterogeneren Umfeld von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Der Erklärungsbedarf steigt gegenüber den veränderten Ansprüchen inner- und ausserhalb der Schule. Schul- und Verwaltungsleiter sind als sich ergänzende Lobbyisten gefordert. Ein Zusammenspannen beider Protagonisten auf Augenhöhe dient letztlich dem Schulerfolg.

Aus dem Nähkästchen geplaudert

Dieses bunte Potpourri persönlicher Erkenntnisse liefert Denkanstösse aus meiner Praxiserfahrung als Verwaltungsleiter im Grundschulbereich. Es beruht auf meinen subjektiven Wahrnehmungen und impliziert keinerlei wissenschaftlichen Anspruch. Vielmehr ist dieser Artikel als Einladung zur Reflexion der eigenen Führungstätigkeit zu verstehen.

26 Kantone – 4 Landessprachen – 1 Verfassungsartikel – 8 Mio. Meinungen

Die Bildungshoheit liegt bei den Kantonen (vergleichbar mit den deutschen Bundesländern). Letztere verantworten mehr oder weniger rigide gesetzliche Vorgaben. Die Gemeinden und Städte als kommunale Schulträger setzen um und definieren die Rahmenbedingungen, worin sich die einzelnen Schulen profilieren. Mehrheitlich ist das Bildungswesen integriert in die kommunalen Verwaltungen (= Einheitsgemeinde). Der Kanton Zürich kennt zudem das veraltete System mit separaten Körperschaften (= Schulgemeinden). Diese werden mit einem prozentualen Anteil des Steuerertrags aus der Gemeinde finanziert. So oder so geniesst das kostenintensive Schulwesen im Verwaltungsumfeld einen exotischen Ruf. Es erfordert vermehrt Verbündete im engen Führungszirkel der Politik. Dazu bräuchte es manchmal eine Prise mehr Selbstreflexion und Verkaufstalent seitens der Schulführung.

Erst seit zehn Jahren kennt die schweizerische Bundesverfassung (Grundgesetz) einen separaten Bildungsartikel. Damit soll die Zusammenarbeit zwischen Bund und Kanton sowie unter den Kantonen verbessert und gesamtschweizerisch eine hohe Bildungsqualität garantiert werden. Letztendlich zielt der neue Verfassungsartikel auf ein durchlässiges, harmonisiertes Bildungssystem, das der zunehmenden Mobilität der Bevölkerung Rechnung trägt, beispielsweise mit einer Vereinheitlichung des Schuleintrittalters, Anzahl und Dauer der Schulstufen sowie deren Ziele und Übergänge.

Über der schweizerischen Bildungslandschaft entlädt sich seit einigen Jahren ein regelrechtes Reform-Gewitter. Da werden auf allen Ebenen Projekte initiiert, umgesetzt, torpediert und vernichtet. Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit von Schulprojekten bleiben zu oft auf der Strecke und die Frustration an der Basis wächst. Aktuellstes Beispiel ist die hitzige, medial ausgetragene Diskussion um den Lehrplan

21, welcher für alle Deutschschweizer Kantone ein einheitliches Regelwerk vorsieht. Im Fokus steht der kompetenzorientierte Unterricht (selbstgesteuertes Lernen). Der Widerstand vom politisch rechten bis neuerdings linken Spektrum führt die Bürger in einigen Kantonen zur Abstimmung, wo die Einführung des Lehrplans 21 demokratisch legitimiert oder verworfen werden soll. Kritisiert wird etwa, dass der Lehrplan 21 ein durch die Eidgenössische Erziehungsdirektorenkonferenz behördlich in die Welt gesetztes Dokument sei, nicht kindgerecht sei, einen Kostenschub verursache, praxisfremde, umstrittene und mit ihrer Detailliertheit überbordende Kompetenzen verlange sowie übermässigen politischen Einfluss auf die Unterrichtsgestaltung nehme, verbunden mit der Befürchtung unverhältnismässiger, nationaler Leistungskontrollen.

Diese Harmonisierungsbestrebungen stehen im Spannungsfeld zur hoch gehaltenen Pflege des helvetischen Föderalismus, den sich die Schweiz für viel Geld leistet. Oftmals liegt die Bewahrung der eigenen Pfründe näher als die Betrachtung in einem grösseren Kontext.

Die Politik: Der lange Weg vom (Besser-) Wissen zum Verstehen

Eine zeitgemässe und moderne Grundschule funktioniert heute anders als die eigene, weit zurückliegende Schulzeit. Die Zeiten ändern sich: zunehmende Heterogenität der Schüler, integrative Schulung, altersdurchmischtes Lernen, frühe Sprachförderung sind einige der Herausforderungen heutiger Lehrpersonen. Wünschenswert ist es, wenn politisch legitimierte Entscheidungen mit Umsicht und in Kenntnis der Schullandschaft erfolgen. Es braucht einerseits vermehrt Fachkompetenz und Verständigungsbereitschaft. Andererseits nutzt die Schule ihre Chance zu wenig, „positive Werbung in eigener Sache“ zu machen. Die Schule gehört vermehrt in die öffentliche Wahrnehmung – Imagepflege ist angesagt. Es erfordert mehr Anstrengungen in der direkten Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen sowie mediale Präsenz mit „good news“. Bestellen Sie das Feld, bevor populistisch-geprägte Heckenschützen ihre Ballone steigen lassen.

Viele besorgte Mitbürger engagieren sich in Schulbehörden oder Bildungskommissionen. Sie übernehmen damit Verantwortung und sind wichtige Reflektoren und Multiplikatoren an der Schulbasis sowie in der Öffentlichkeit. Die Schulen von heute funktionieren – mit pädagogischen Ausprägungen – als kleine bis mittlere Unternehmen

(KMU). Das Bewusstsein und differenzierte Handeln auf strategischer und operativer Ebene erleichtern die Schulentwicklung und den Schulbetrieb. Die Anforderungen an Schul- oder Verwaltungsleiter sind klar formuliert und anspruchsvoll. Ein Anforderungsprofil für Schulbehörden oder Kommissionsmitglieder fehlt oftmals. Dadurch werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dieser Gremien kaum wertgeschätzt. Es ist wenig förderlich, aussernd über Banalitäten zu debattieren, nur weil die gewichtigen Geschäfte komplex sind. Schul- und Verwaltungsleiter bedürfen verlässlicher Sparring-Partner auf strategischer Ebene sowie gegenseitigem Support auf Betriebsebene.

Schul- und Verwaltungsleiter gemeinsam unterwegs

Je nach Schulmodell sitzen Schul- und Verwaltungsleiter im gleichen Boot oder zumindest sind sie in der gleichen Flotte unterwegs. Je höher die Anerkennung der spezifischen Fachkompetenz der anderen Profession, desto grösser der Nutzen für die Schule. Ein solches Verständnis wirkt für alle Beteiligten entlastend. Oft liegt der Fokus beim Hierarchiedenken, Standesdünkel und führt unnötigerweise zu Widerstand und Revierverhalten. Ein solches Gebaren ist kaum förderlich für den Schulbetrieb und führt zu Ressourcenverschleiss.

Ich kenne einige Schulleitende der ersten Stunde, die beim Systemwechsel zu Geleiteten Schulen regelrecht verheizt wurden. Zum einen, weil der konfliktbehaftete Veränderungsprozess kaum fachlich und methodisch unterstützt wurde. Zum anderen, weil das System Schule mit viel Kreativität im „working process“ mit unzureichenden Rahmenbedingungen und Supportleistungen entwickelt wurde.

Drei wesentliche Unterschiede zwischen pädagogisch und kaufmännisch geprägter Führung klingen bei mir nach. Pädagogen und Kaufleute kommunizieren anders. Dies zu erkennen ist das eine; eine gemeinsame Kommunikationskultur zu finden und zu pflegen, das andere. Bei aller Betriebsamkeit und „Reformitis“ im Schulbetrieb waren für meine Verwaltungstätigkeit verbindliche, transparente und periodisch aktualisierte, letztlich „gelebte“ Grundlagen eine wichtige Orientierung. Dazu gehören ein kongruentes Führungsverständnis aller Leitungspersonen und ein guter Mix zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Wer Kompetenzen erhält, trägt die Verantwortung – auch in ungünstigen Zeiten. Wenn Fehlverhalten auf Schülerebene sanktioniert wird, sollte das gleiche auch für deren schulische Bezugspersonen, unseren Mitarbeitenden, in adaptierter Weise gelten.

Die Schulleitungsausbildung ist inzwischen in der Schweiz etabliert und anerkannt. Differenzierter gestaltet sich die Situation in Bezug auf spezifische Ausbildungen für Schulverwaltungsleiter. Der Kanton Zürich kennt seit der Jahrhundertwende den Studiengang zur diplomierten Schulverwaltungsleiterin.

Angeboten wird dieser in Zusammenarbeit durch die Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen sowie dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie. Weitergehende Informationen zu diesem Studiengang finden sich unter www.vpzs.ch. In den Inner-

schweizer Kantonen ist mir keine vergleichbare Führungsausbildung begegnet. Die Rekrutierung von erfahrenen, führungserprobten Schulleiterinnen respektive Schulverwaltungsleitern ist bis heute beschwerlich. Wohl weil den beiden Funktionen mehr Bürde als Würde zugesprochen wird oder positiver formuliert: „Wer viele Feinde hat, hat auch viel Ehre.“ (Sprichwort).

Vom Selbstbedienungszum Ressourcentopf

Die Schule verschlingt viel Geld. Dies ist und bleibt notwendig. An meinem ersten Arbeitstag als Verwaltungsleiter wurde mir ans Herz gelegt, dafür zu sorgen, dass die Finanzmittel die Schülerebene erreicht. Dieser Auftrag begleitete mich zwei Jahrzehnte und prägte mich in vielerlei Hinsicht. Der monetäre Umgang gehört nicht zur Kernkompetenz vieler Lehrpersonen. Ich durfte sehr viele Pädagoginnen und Pädagogen in all den Jahren kennen und schätzen lernen, die oft zu Gunsten einzelner Schüler oder der Klasse den eigenen Geldbeutel zücken. Andere sind dankbar für fachlichen Support und einige wenige strapazieren das System unbewusst oder absichtlich über Gebühr. Ich legte deshalb stets grossen Wert auf grösstmögliche Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden, um ihnen damit Gestaltungsräume in der Zusammenarbeit zu eröffnen. Andererseits führten die wenigen Sanktionen zur gewünschten Verhaltensänderung; mahnende Worte allein halfen wenig.

Der finanzielle Handlungsspielraum im Schulwesen ist aufgrund der Kostenstruktur sehr begrenzt. Aus meiner Erfahrung sind maximal 10 bis 15 Prozent der finanziellen Aufwendungen nachhaltig steuerbar. Dazu gehören insbesondere der Sachaufwand (Stichwort: Lehrmittel-Vielfalt) und die Effektivität bei den Weiterbildungskosten. Hier überwiegt oft die Bequemlichkeit gegenüber der Nachhaltigkeit. Gerade die Weiterbildungspolitik vernachlässigt die betriebliche

Optik zu Gunsten der individuellen Bedürfnisse. Weiterbildung ist weder Selbstzweck noch Anerkennungspreis. Ein Praktikum in der weit verzweigten Welt der Wirtschaft stellt einen wertvollen Perspektivenwechsel und eine Horizonterweiterung für verdiente Mitarbeitende oder angehende Führungspersonen dar. Die Wenigen, die ich kenne, schwärmen von den nachhaltigen Erfahrungen aus der Wirtschaftswelt und kehren anschliessend mit neuen Impulsen und zusätzlicher Motivation in den Schulbetrieb zurück.

Der Verteilungskampf für Ressourcen wird zunehmend härter geführt. Dadurch ertönt Kritik gegenüber dem Bildungswesen lauter. Umso wichtiger werden Sensibilisierungsaktivitäten in den Schulen. Rechtfertigungen oder Drohungen schiessen am Ziel vorbei. Gefragt ist



Schul- und Verwaltungsleiter bedürfen verlässlicher Sparring-Partner auf strategischer Ebene sowie gegenseitigem Support auf Betriebsebene.



Gelingensbedingung vertrauensvolle Zusammenarbeit

vielmehr, weitere Akteure für Schulen zu gewinnen. Die Schulen brauchen wieder ein besseres Image bei der Ressourcenverteilung. Eine Möglichkeit dazu ist die Vernetzung der Langfrist- oder Infrastrukturplanung. Schulraumplanung ist längst Teil der Kommunal- oder Regionalentwicklung. Strategische Schulraumplanung ist grundsätzlich Mittel- und Langfristplanung. „Feuerwehrübungen“ deuten auf ein Planungs- oder Controllingmanko hin. Zudem verfallen Planer oft dem Irrtum, für die Gegenwart anstatt für die Zukunft Schulinfrastruktur zur Verfügung zu stellen. Der Gesetzgeber seinerseits überlässt dieses Feld zunehmend den Gemeinden. Die gesetzlichen Planungsvorgaben weichen unverbindlichen Richtlinien. Der hiesige Gesetzgeber reduziert parallel dazu die Mitfinanzierung mehr und mehr. Bei der Prognostizierbarkeit künftiger Infrastrukturbedürfnisse seitens der Schule sind verlässliche Prozessbegleiter unabdingbar.

Ansprüche steigen und wechseln

Die Bedürfnisse von Gewerbe und Wirtschaft im dualen Bildungssystem ändern sich. Ebenso die Interessen der Eltern, wo neue Formen der Partnerschaft, Interkulturalität oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen grösseren Stellenwert einnehmen. Die Schule tut gut daran, diese Anliegen als Trends rechtzeitig zu erkennen und sich danach auszurichten. Es ist für mich schwer verständlich, dass gerade das Zusammenwirken zwischen Berufs-, Bildungswelt und Gesellschaft nicht enger ist.

Beim Verhalten der Eltern stelle ich zunehmend fest, dass sie sich untereinander solidarisieren und gemeinsam ihre Interessen gegenüber den Schulträgern vehement vertreten. Umso zentraler ist es, deren Mitwirkungsrechte und -pflichten präzise zu formulieren. Gerade weil alle Protagonisten „Schule verstehen“- zumeist aber nicht selber in der Verantwortung stehen. Die Gesellschaftskomödie „Frau Müller muss weg“ zeigt augenzwinkernd derartige menschliche Abgründe auf.

Plädoyer zur vertrauensvollen Zusammenarbeit

Ich habe verstanden, dass Schule letztlich ein Gemeinschaftswerk für die uns anvertrauten Kinder ist. Gemeinschaft braucht Pflege – insbesondere lösungsorientierte Kommunikation und zwar von allen Beteiligten. Ich blicke auf eine persönlich bereichernde, herausforderungsreiche Zeit als Leiter Schulverwaltung zurück.

In der Retrospektive wundere ich mich, wie selten Anstrengungen unternommen wurden, sich mit Führungscoaching, Supervision sowie

Konfliktprävention und Frühintervention auseinander zu setzen. Das Wegschauen oder Kleinreden wurde schliesslich oft zum Bumerang mit fatalen Folgen – weit über finanzielle Konsequenzen hinaus.

Für die Zukunft wünsche ich mir wieder mehr Vertrauen in die Selbstkompetenz der Schulen und deren Verwaltung. Von den Schulträgern wünschte ich mir eine Prise mehr Verkaufstalent, nachhaltige Entwicklung und Transparenz des eigenen Wirkens. Gute Arbeit darf gewürdigt werden, von wem auch immer.

„Wenn man aus Schaden klug wird: Warum dann Bildungspolitik?“ fragt die Berliner Liedermacherin Uta Köbernick in ihrem aktuellen Bühnenprogramm. Und ich frage Sie abschliessend, liebe Leserin, lieber Leser, weshalb lohnt sich (trotzdem) der tatkräftige, tägliche Einsatz im Bildungsbereich?

Autor: **Markus Vanza** • Fotos: **Markus Vanza, Fotolia**



Markus Vanza arbeitete zwischen 1996 und 2015 als Leiter Schulverwaltung auf Geschäftsleitungsebene der Schweizer Städte Zug und Uster. Er verfügt über einen kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Hintergrund und Zusatzausbildungen als Mediator SDM-FSM, Supervisor sowie als SFV-Fussballtrainer. Markus Vanza ist Inhaber und Geschäftsführer der vanza – Interims-, Konflikt- & Projektmanagement GmbH mit Sitz in Emmen (Kanton Luzern); website vanza.ch und ein Fan der Comedy-Community.