

Leadership und Management

«You manage things – you lead people»

Prof. Dr. Roland Reichenbach, Universität Zürich

In den letzten Jahren hat man sich auch im Bildungsbereich daran gewöhnt oder gewöhnen müssen, dass die Idee des Leaderships von jener des Managements weitgehend verdrängt worden ist. Doch die (vergleichsweise *noch* geringe) Ressourcenknappheit führt zur «Verteilungskämpfen», denen mit scheinbar klaren Management-«Tools» nicht wirklich beizukommen ist; vielmehr stehen sich handfeste Interessen (insbesondere zur Stundentafel, curricularen Fragen und der «Faktorisierung» von Lehr-Leistungen) gegenüber, welche zu distributiven Verhandlungssituationen und damit verbundenen Entscheidungspraktiken führen. Schulleitungen sind gefordert, bildungspolitische Vorgaben, die Zufriedenheit der Lehrpersonen und die soziale Kohäsion des Lehrkörpers in ihrem Entscheidungsverhalten sowie vor allem den Verhandlungswillen zu berücksichtigen. Wie kann dies möglichst klug geschehen? Zu akzeptieren (oder gar ertragen), dass Verhandeln und Entscheiden nur entfernt mit dem Anwenden von (gut gemeinten) Regeln und der Güte von Argumenten zu tun haben, sondern vor allem mit der Kunst, Interessen zu koordinieren, fällt nicht allen Beteiligten leicht. Wie mit schwierigen Verteilungssituationen umgegangen wird, gibt Auskunft über die Diskurskultur, die Verhandlungskultur und die Entscheidungskultur an der jeweiligen Schule.