


Führungsstile







Dieter stand vor der Klasse. Wenngleich er das Sitzen in Stillarbeitsphasen bevorzugte, um den SchülerInnen Raum zu geben, wollte er doch immer wieder einen Kontrollgang durch die Reihen unternehmen. So beobachtete er, wie einige SchülerInnen bereits lange vor Ablauf der Arbeitszeit fertig waren und jetzt zwar leise, aber auch gelangweilt herumsaßen. Andere versuchten mit viel Konzentration ein Loch in das noch unbeschriebene, weiße Blatt vor ihnen zu starren. Sie hatten den Arbeitsauftrag noch nicht einmal in das Heft übertragen. Also setzte sich Dieter wieder an sein Pult und erlaubte sich eine kurze Reflexion. Er öffnete die Notiz-App seines Tablets und die mit „Beobachtungen“ überschriebene Datei. Dort ergänzte er „Führungsstile an Bedürfnisse der SchülerInnen anpassen.“ Er wollte diesen Arbeitsauftrag mit dem zweiten der fünf Führungsstile ablaufen lassen, mit der Führung über Aufgaben. Dabei wird den SchülerInnen eine Aufgabe übertragen, die sie zu erledigen haben. Das kann die Übersetzung eines Textes, das Abschreiben eines Tafelbildes, das Lösen einer mathematischen Aufgabe oder das Ausmalen eines Mandalas sein. Die Aufgabe ist klar umrissen, die Bearbeitung liegt aber in der Eigenverantwortung des Einzelnen. Einige, so beobachtete Dieter, kamen damit auch gut zurecht. Ebenfalls Teil seiner spontanen Diagnose war aber auch, dass Luisa überfordert damit war, sich selbst zu organisieren. Ebenso deutlich wurde ihm, dass Ben die Aufgabe zwar gewohnt locker erledigt hatte, mit der übrigen Zeit aber nichts anzufangen wusste. Für Ben konnte er heute nichts tun, dieser Planungsfehler ließ sich nicht ad hoc beheben. Luisa hingegen konnte geholfen werden, indem er auf den ersten der Führungsstile zurückgriff: Das Führen durch

Zwang. Er ging zu Luisa, kniete sich neben sie, um Augenhöhe herzustellen und sagte dann: „Luisa. Ich sehe, dass du auch nach 8 Minuten Arbeitszeit noch nichts getan hast. Nicht einmal Überschrift und Datum kann ich in deinem Heft sehen. Du hast noch Zeit übrig, nutze diese bitte, sonst werde ich das als Leistungsverweigerung werten. Wenn du Schwierigkeiten mit der Aufgabe hast, helfe ich dir gerne.“ Sie grummelte etwas von einem verlorenen Tintenkiller, schien dann aber selbst nicht so recht auf die Überzeugungskraft dieser Entschuldigung zu vertrauen und blickte an die Power-Point-Präsentation am Whiteboard, um die Überschrift des Arbeitsauftrags zu übernehmen. Dieter blieb noch eine Minute sitzen, um anfallende Fragen zu beantworten. Am Ende der Arbeitszeit war Luisa nicht fertig mit der Aufgabe, hatte aber Teilaspekte ausreichend sorgfältig bearbeitet, sodass Dieter in seinem Stundenprotokoll eine entsprechende Notiz vermerken konnte. Zu seiner großen Freude hatte er im Lehrerzimmer mittlerweile den ein oder anderen Kollegen kennengelernt, mit dem er sich gewinnbringend austauschen konnte, die sich dafür sogar begeistern ließen. Sie spürten unbewusst, wie ein stimulierendes, im Gleichklang schwingendes Umfeld sie beim lebenslangen Lernen unterstütze. Das Umfeld hatte Dieter schnell als unterschätzten, nahezu unbekanntem Faktor für die Entwicklung von Fähigkeiten entdeckt. So traf er sich mit Helena und Tim immer donnerstags nach Schulschluss auf einen Tee in der Lehrerbibliothek. Zwischen den dort versammelten Gesamtausgaben von Homer, Schiller und Orwell ließ sich gut denken. Ob diese auch zu seinem Umfeld zählten? Durch die großen Fenster sah und hörte man die Kinder auf dem Weg zum Bus. Dieter sah Helena und Tim seinem Blick folgen und beide freuten sich sichtlich über den Anblick.








„Wahrscheinlich“ so dachte er bei sich „erkennt man wirklich gute Lehrer schon daran, dass sie sich über ihre SchülerInnen freuen. Jorge würde die Gelegenheit sicher nutzen, um sich über irgendetwas zu beklagen“. Vermutlich würde er klagen: „Schule ohne Kinder wäre ein Traum“, oder „Wenn ich diesen Lärm höre, fühle ich mich unterbezahlt.“




Dieter wollte nicht mehr Zeit als nötig auf diese Gedanken vergeuden und schilderte Helena und Tim seine heutige Erfahrung: „Verschiedene Führungsstile in ein und derselben Lerngruppe anzuwenden, gelingt mir noch nicht so recht. Es ist ein Aspekt, den ich immer wieder schon bei der Planung übersehe.“ Tim blickte fragend zu Helena, die ihm erklärte: „In diesem Braintrust, den Dieter besucht, wird von fünf verschiedenen Führungsstilen gesprochen. Diese sind eigentlich für das Führen von Unternehmen konzipiert, lassen sich mit ein paar Änderungen aber auch auf SchülerInnen übertragen. Richtig?“ „Ja“, bestätigte Dieter mit einem Nicken. „Die Situation an der Schule ist natürlich nicht dieselbe wie bei einem Unternehmen. Beispielsweise können Angestellte kündigen, was unsere Kinder nicht können. Dennoch lässt sich einiges daraus lernen. Beispielsweise, dass Klassenführung ohne Zwang eine Illusion ist. Dieses Wunschdenken geht zurück auf Persönlichkeiten, die besonders schlecht im Führen einer Klasse sind. Sie können ihre Unfähigkeit dann damit entschuldigen, dass Strafen eben nicht zu ihnen passten und dass man doch auf die Mündigkeit der SchülerInnen setzen sollte. Ich jedenfalls hatte noch nie eine Lerngruppe, in der jedes Individuum sich mit guten Gründen zu jeder Zeit zum nächsten Arbeitsschritt motivieren ließ.“ „Das gefällt mir nicht“ wendete Tim ein. „Ich will doch nicht der Sklavenaufseher beim Bau der Pyramiden sein und mit eiserner Faust herrschen. Da lasse ich doch lieber











mal hier und da einen aus der Reihe tanzen und lebe damit, dass die Fertigstellung der Pyramide etwas länger dauert.“ Dieter konnte rasch antworten, er hatte zunächst ähnlich reagiert: „Die Pyramide, um in deinem Bild zu bleiben, stellt aber die fachliche und persönliche Entwicklung des dir anvertrauten Kindes dar. Und dieses Bauprojekt sollte doch Priorität haben. Wenn hier Lücken entstehen und das fertige Bauwerk später nicht tragfähig ist, wird man sich an uns zwar als gutherzige Menschen, aber als schlechte LehrerInnen erinnern. Ich jedenfalls hatte eine solche Lehrerin zu meiner eigenen Schulzeit.“ Helena nippte an ihrem Tee und kommentierte: „Außerdem ist das Führen mit Zwang nach meinem Verständnis ohnehin nur als Ausnahmelösung gedacht, nicht als Standardwerkzeug, richtig?“ „Richtig. Es geht mir wie dir, Tim. Ich will nicht die Peitsche schwingen. Aber wenn dein Sohn nicht die Zähne putzt, wirst du ihn auch dazu drängen es zu tun und ihn nicht ohne weiteres davonkommen lassen, weil du ihn in seiner Mündigkeit unterstützen möchtest. Er ist eben noch nicht eigenständig genug und das ist nichts Böses. Bernhard Bueb sagt: ‚Führung ohne Kontrolle kann nicht gelingen.‘ Zum Glück arbeiten wir drei an einer Schule, an der wir fast durchgängig mit dem zweiten Führungsstil, dem Führen mit Aufgaben, arbeiten können. Hierbei konzipieren wir die zu bewältigende Aufgabe, erläutern sie, stehen für Fragen bereit und besprechen die Ergebnisse. Das eigentliche Arbeiten liegt bei den SchülerInnen und wird eigenverantwortlich erledigt.“



Das gefiel Tim schon besser: „Eigenverantwortung finde ich gut. Und wenn jemand damit nicht zurechtkommt, sehe ich den Zwang auch gar nicht als Strafe. Stellt es nicht eher ein Hilfsangebot dar, wenn ich dann eingreife? So wie ich meinem Sohn beim Zähneputzen später unangenehme Stunden beim




Zahnarzt ersparen möchte?“ „Es wird sicher nicht immer so wahrgenommen werden, aber ja. Genau das ist es. Unsere Strenge dient schließlich nicht dem Bau unserer privaten Pyramiden, wir arbeiten doch an diesen Projekten für unsere Kinder!“ Helena wandte scherzhaft ein: „Da Pyramiden aber Grabmäler sind, fühle ich mich bei dieser Analogie zunehmend unwohl.“ „Der Vergleich hinkt in der Tat“, stimmte Tim zu. Laut dachte er weiter: „Vielleicht gelingt es mir ja auch, den Zwang stets parat zu haben und sozusagen öffentlichkeitswirksam an kritischen Momenten einzusetzen, um letztlich viel weniger darauf zurückgreifen zu müssen. Welche sind eigentlich die noch fehlenden drei Führungsstile?“









Dieter sah auf die Uhr. Es gab noch einiges daheim zu tun. „Die LehrerInnen, die Führen am besten beherrschen, müssen das Führen mit Zwang am wenigsten einsetzen. Sie haben einen für die SchülerInnen klar erkennbaren Referenzrahmen und sind vertraut mit den Strafen, die ihnen bei Missachtung drohen. LehrerInnen, die hier unsicher sind, wirken erratisch. Ein und dasselbe Verhalten wird mal bestraft und mal nicht und mit unterschiedlichen, intransparenten Maßnahmen. Zu Stil 4 und 5 kommen wir ein andermal. sie stellen ohnehin eine recht seltene Ausnahme dar. Die kognitive Entwicklung der Kinder lässt diese Stile nur selten vor der Oberstufe zu, und auch dort nur in wenigen Fällen. Nie wird sich ein Kurs ganz damit anleiten lassen. Den dritten Stil hingegen kann man hin und wieder anwenden, wenn auch nur für Teile einer Klasse. Dabei gibt man festgeschriebene Ziele vor. So könnte das Ziel sein, dass die Vokabeln der letzten vier Lektionen wiederholt werden. Wir stellen keine Aufgaben dazu bereit, jedenfalls nicht für diejenigen, die wir mit Zielen führen wollen.“ „Wie könnte







das in Kunst aussehen?“ fragte Helena. Dieter sah, dass Tim zu einer Antwort ansetzte und, obwohl die Frage an ihn gerichtet war, war er auf dessen Antwort gespannt. Man konnte Tim beim Denken förmlich zusehen und bei dem Versuch, das Gehörte nun zu übertragen: „Nun, du könntest das Ziel vorgeben, eine Phantasielandschaft zu gestalten. Ob die Kinder nun in einem Schuhkarton eine 3D-Landschaft basteln, mit Tupfern ein Bild punkten oder Fingerfarben verwenden, ist ihnen überlassen.“ Er schaute zu Dieter, der nickte.



Schon am nächsten Tag stand Dieter in der Klasse, in welcher ihm tags zuvor Luisa und Ben Schwächen seiner Klassenführung aufgezeigt hatten. Heute war er vorbereitet. Auf seiner Präsentationsfolie konnte die Gruppe ihren Arbeitsauftrag lesen: „Erschließe den Text, indem du zunächst Kernbegriffe herausschreibst.“ Unmittelbar nach Beginn der Arbeitszeit stellte sich Dieter in die unmittelbare Nähe von Luisa und gab durch seine Präsenz zu verstehen, dass er sie heute im Blick habe. „Warum stehen Sie heute die ganze Zeit bei mir?“ fragte sie patzig. Dieter wollte sie zwar nicht vor der Gruppe vorführen, aber sie hatte die Diskussion eben lautstark eröffnet. Dann also als Hinweis für alle, dass Zwang dort eingesetzt wird, wo er nötig ist: „Luisa. Du hast in der letzten Stunde nicht nur nicht sorgfältig, sondern zu Beginn gar nicht gearbeitet. Ich bin als dein Lehrer dafür verantwortlich, dass du deine Aufgaben erledigst und gut vorbereitet in die nächste Klassenarbeit gehst. Ich wollte daher beobachten, ob du heute mit mehr Elan zur Sache gehst. Und jetzt fang an zu arbeiten.“ Erst als er davon überzeugt war, dass sie erste Begriffe notiert hatte, schlenderte er zu Ben. Weil dieser nun schon halb fertig war, sagte er leise zu ihm: „Ben, du bekommst heute einen Sonderauftrag. Es ist dein Ziel, den Textinhalt optisch so zu strukturieren, dass



seine Kernaussagen deutlich werden. Wie du das tust, ist dir überlassen. Du kannst beispielsweise auf die Struktur-Legemethode oder eine Concept-Map zurückgreifen. Schaffst du das?" Nach der Arbeitsphase konnten die Kernbegriffe gesammelt werden. Luisa schmolte zwar und beteiligte sich nicht durch eigene Beiträge, Dieter hatte aber gesehen, dass sie die meisten davon bereits notiert hatte. Nachdem die Begriffe einzeln besprochen waren, konnte Ben seine Concept-Map zeigen und erläutern, wie sich diese zueinander verhielten. Pausengong, ein Gang voller kleiner und mittelgroßer Menschen, Treppenstufen, die Dieter vor einigen Monaten noch als viel steiler empfunden hatte, Lehrerzimmer. Dort hörte er gerade Jorge schimpfen: „Der Paul hat heute wieder nicht mitgearbeitet. Diesen Schüler und viele mehr sind gar nicht beschulbar. Früher hätten Eltern ihren Sohn so erzogen, dass er seinem Lehrer mit dem nötigen Respekt begegnet.“ Dieter setzte sich an einen der anderen Tische. Respekt kommt in unserem Geschäft nur denen zu, die ihn sich verdienen.

