

Konfluente Leitung: Führung aufteilen, Co-Management praktizieren und mit Steuergruppen arbeiten – Zum Leitungsverständnis der DAPF

Verabschiedet vom Akademierat am 22.12.2006, erweitert am 15.12.2009

Führung wird immer mehr ausdifferenziert und auf mehr Personen verteilt. Gleichzeitig muss Führung stärker integriert werden, damit sie durch Verteilung und Delegation nicht auseinandergerät (diffus wird). Deshalb benötigt Führung Konfluenz, verstanden als Zusammenfluss und Integration. Ausdifferenzierung und Konfluenz verstehen wir als zwei Seiten derselben Medaille.

Konfluente Leitung ist unsere Antwort auf die Frage, wie es möglich sein kann, eine so komplizierte Einrichtung wie eine Schule zu leiten, und das Beste für die Schülerinnen und Schüler zu erwirken.

Die Ansprüche an Leitung nehmen rapide zu im Hinblick auf Erziehung und Unterrichtsentwicklung, Personal- und Gesundheitsmanagement, Budgetgestaltung, Fortbildungsplanung, Qualitätsmanagement, u.a.m. Das gilt für große wie für kleine Schulen. Hinzu kommt die Aufforderung zur Mitwirkung an umfassender Systementwicklung, d.h. an regionaler Schulentwicklung („system leadership“).

Diese Aufgaben kann keine Person ALLEIN erledigen!

Deshalb ist verteilte **Führung** angesagt (distributed leadership). Führung wird verteilt auf Stellvertreter, Abteilungs-, Stufen- und didaktische Leiter bis hin zu Fachkonferenzvorsitzenden und Jahrgangsstufensprechern. Delegiert werden dabei Aufgaben, Verantwortung, Ressourcen und Risiken. So entsteht eine mittlere Ebene mit einem abgegrenzten Bereich selbständiger Führung.

Zu Zeiten, in denen Unterrichtsentwicklung immer bedeutsamer wird, kommt den Fachgruppenleitern eine besondere Rolle zu. Der/Die Leiterin von Fachgruppen entwickelt Vorschläge für die Aufgaben-Verteilung, verantwortet die Erfüllung der Aufgaben und die Umsetzung der Ergebnisse, leitet bzw. moderiert die Fachkonferenzen und vertritt das Fach nach außen. Er/sie wird zur Führungskraft.

Schulleitung ist auch Schul-Management. **Management** bezieht sich auf Strategien, Projekte, Budgets, Gesundheit und Organisation. Wissensmanagement kommt hinzu. Managementtechniken gehören zum Handwerkszeug jeder Leitungsperson.

Führung und Management überlappen sich.

Management hat auch die Seite des Co-Managements. Co-Management bedeutet eine bewusste und gewollte Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und innerschulischer Interessenvertretung (Lehrer- bzw. Personalrat). Das Besondere am Co-Management ist, dass die Interessenvertretung an der Schulentwicklung mitwirkt.

Schulleitung wird zunehmend bedeutsamer für die Gestaltung der Schulentwicklung. Den Entwicklungsprozess sollte die Schulleitung zusammen mit einer **Steuergruppe** gestalten. Deren Aufgabe ist es, die Entwicklungsprozesse zu steuern und dafür Akzeptanz und

Mitwirkung im Kollegium zu finden. Sie bekommt Aufträge von der Lehrerkonferenz und der Schulleitung. Die Schulleitung ist Mitglied der Steuergruppe, leitet sie aber nicht.

Auch die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsstellen (wie die Schulkonferenz) gehören zur Schulleitung

Die Gesamtheit von Führung, Management und Arbeit mit Steuergruppen nennen wir **konfluente Leitung**.

Konfluenz bedeutet „Zusammenfluss (mehrerer Ströme)“. Zusammenfluss trifft das hier dargelegte Leitungskonzept im Kern: Strom bezeichnet einen Prozess; außerdem suggeriert das Wort Strom Energie und Synergie.

Führung und auch Management werden verteilt- und müssen wieder zusammengebracht werden. Sie sollten zusammen mit Steuerung eine diversifizierte, aber kohärente **Einheit** bilden.

Unmissverständlich klar sein sollte dabei die führende Rolle des Schulleiters bzw. der Schulleiterin. Sie müssen den Zusammenfluss herbeiführen und in Schulentwicklung umsetzen. Sie lenken den Strom und formen das Flussbett. Sie initiieren und unterstützen die schulinterne wie externe Kooperation. Es geht also nicht nur um Verteilung von Führung, sondern ebenso um die Zusammenfassung zu einem konfluenten Gesamtkonzept von Leitung. Schulleitung wird als Systemeigenschaft begriffen.

Schulleitung ist allerdings ein System, **das von Personen geprägt wird**. Führung heißt immer Führung von Menschen. Das verlangt Überzeugungsarbeit, die wiederum eigene Überzeugungen voraussetzt, die im pädagogischen Bereich auf erzieherischen Werten und Verantwortung für das Aufwachsen beruhen. Deshalb bedeutet Führung auch **moralische Führung**, am besten auf der Grundlage eines Leitbildes.

Entscheidend ist die **Leitungspraxis**. Und diese besteht aus den Interaktionen von Führenden, Geführten und Situationen. Deshalb werden beim Aus- und Fortbildungskonzept der DAPF die **Führungspersonen** und **Führungssituationen** im Zusammenhang gesehen.