



Führen in diffizilen Situationen - Nicht der Wind, die Stellung der Segel bestimmen den Kurs!

*Die Anforderungen an die Leiter*innen von Schulen sind unglaublich vielfältig, herausfordernd und auch widersprüchlich. Daher müssen auch Schulleiter*innen über alle erdenklichen Schlüsselqualifikationen und entsprechende charakterliche Fähigkeiten verfügen, um die mannigfachen Anforderungen zu bewältigen.*

Führen in unterschiedlichen Situationen

Die Corona-Epidemie hat uns vor Augen geführt, wie mit steigendem Tempo Ziele und Umsetzungsschritte zu realisieren sind. Das „Segeln in ruhigen Gewässern“ erlaubt uns, die Bandbreite unterschiedlicher Führungsstile auszukosten. Im Regelfall passen Führungskräfte ihre persönliche Art Schule zu managen an die jeweilige Situation an. Zum Beispiel agieren sie als Coach, wenn es darum geht, mit ihren Teams Schulentwicklung voranzutreiben. Die Schuldemokratie erfordert selbstverständlich einen demokratischen Führungsstil, um den schulpartnerschaftlichen Anforderungen gerecht werden zu können. Und dass man auch autoritär Anordnungen treffen muss, liegt in der Natur des Führens und ist in der Schullogistik klar verbrieft. Die Schulleiter*innen tragen in diesen Fällen die persönliche Verantwortung, also haben sie auch die Entscheidung zu treffen. Die Fachliteratur ist außerordentlich umfangreich, wenn es um das Thema „Führen“ und „Führungsstile“ geht, ebenso ist das Seminar- und Trainingsangebot für diesen Themenbereich überreichlich.

Vorbereitet sein, auch bei Schönwetter

Wer Behörden und Institutionen beziehungsweise deren Handeln rund um die Coronakrise genauer beobachtet hat, muss leider feststellen: In vielen Verwaltungsadministrationen österreich-, europa- und auch weltweit war man auf ein taugliches Krisenmanagement wenig vorbereitet. Doch es gibt auch andere Beispiele: Jede Dorffirewehr hat ein bis ins kleinste Detail durchdachtes Konzept, wie bei Bränden, Unfällen oder Umweltkatastrophen vorzugehen ist. Regeln und Aufgaben sind klar definiert, die Handgriffe sitzen, die Kommunikation funktioniert rasch und tadellos. Nur so kann man schnell und effizient eingreifen und entsprechende Hilfe leisten.

Wie führt man in Krisensituationen, wenn der Wind bis zum Orkan auffrischt?

Uns allen ist mittlerweile bewusst, dass auch in allen Bildungseinrichtungen Krisensituationen eintreten können, die rasches und kompetentes Handeln durch die verantwortlichen Personen erfordert. Die Bandbreite der Krisen ist nicht eingrenzbar, wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen. Wer von den letztlich für alles verantwortlichen Schulleiter*innen verspürt nicht innere Unruhe, wenn er an Suizidfälle, Todesfälle, Brände, Amokläufe, Erpressung oder Unfälle denkt. Aber auch die Frage, wie in den Schulen äußerst herausfordernde Situationen wie die Bewältigung der Corona-Epidemie effizient und zielgerichtet gelöst wurden und werden, beschäftigt uns. Rückblick, Reflexion und Analyse beweisen: Mitarbeiter*innen schließen sich in Krisensituationen eher solchen Führungskräften an, die klare Entscheidungen herbeiführen können. Ein ganz wichtiges Element ist dabei die Motivation aller in der Schule Beschäftigten und in den einzelnen Teams. In komplexen und schwierigen Situationen braucht es eindeutige Spielregeln und einen klaren Orientierungsrahmen. Diese sind im Voraus und mittel- bis längerfristig wohlüberlegt vorzubereiten.

Motivation der Crew – aber wie?

Gerade die Basisarbeit für ein erfolgreiches Krisenrezept ist ein Entwicklungsprozess, der einige Zeit in Anspruch nimmt und ge-coachte Teamarbeit erfordert. Dabei sind viele Fragen zu klären und gemeinsam entsprechende Tools und Maßnahmenkataloge zu entwickeln.

Mitarbeiter*innen werden dann bestens motiviert sein und auch in schwierigsten Situationen exzellente Arbeit leisten, wenn sie



Abbildung 1: Erfolgskriterien motivierter Mitarbeiter*innen

Konzepte frühzeitig entwickeln

Wir alle wünschen uns, dass allseits gefürchtete Bedrohungsszenarien nie eintreten. Aber trotzdem sind viele Fragen zu klären und Konzepte für jeden Standort zu entwickeln. Da gilt es zu überprüfen, ob die Alarmsysteme effizient sind, alle Personen im Haus über Fluchtwege Bescheid wissen oder wie generell die Kommunikation nach innen und nach außen funktionieren soll. Gibt es Handlungsleitfäden für unterschiedliche Herausforderungen und gab es im Vorfeld ausreichend Ausbildungs- und Fortbildungsangebote? Und schließlich ist es die Aufgabe eines Koordinationsteams (Leitung und Stellvertretung, Pressearbeit, Mediation, Kommunikation nach innen, Verwaltungspersonal, Schulpartner) alle erforderlichen Maßnahmen rasch, klar und strukturiert einzuleiten.

Mit Eigenverantwortung zum gemeinsamen Erfolg

Besonders schwierige Situationen erfordern die Umsetzung bewährter Führungsinstrumente wie das Erteilen klarer Aufträge und die Motivation der Mitarbeiter*innen, ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen. Dadurch werden die einzelnen Personen und die Teams gestärkt. Langfristig garantiert das gemeinsamen Erfolg!

Zur Autorin/Zum Autor

HR Mag. Reinhard Gande: Studium der Germanistik und Geographie, Lehrer (AHS, BHS, Abendgymnasium, pädagogischer Aufenthalt in Schweden), von 1995 bis 2019 Direktor des BG/BRG Kirchengasse in Graz, Lehrtätigkeit an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, seit 1978 bis heute tätig in der Erwachsenenbildung als Trainer und Referent.