


«Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie sind.  
Wir sehen sie so, wie wir sind.»  
Anais Nin

## Partizipativ führen: Führung und Kooperation

Liebe Teilnehmer/innen

Vielen Dank für euer Interesse und euer Engagement in unserer Ko-Produktion im Workshop vom 01. Dezember 2018 im Rahmen der schulnetz21-Tagung.

Hier die Präsentation mit einigen Ergänzungen, ausgehend von den im Gespräch entstandenen konkreten Fragestellungen und Anregungen.



Silvio Sgier | Alexanderstrasse 38 | 7000 Chur  
079 967 64 88 | info@sgier.ch | www.sgier.ch



Mit welchen konkreten Fragen und Erwartungen sind Sie da?

Partizipativ führen: Führung und Kooperation

Kooperation

Direkte, personal-interaktive Führung

Indirekte, strukturell-systematische Führung

Vgl. Rolf Dubs in  
Buchen/Rolff 2006, S. 102

Mit welchen konkreten Fragen und Erwartungen sind Sie da?

Bearbeitung der Frage nach «Entscheidungstechniken»

1. Entscheidungsfindungsprozesse festlegen und transparent machen.
2. Entscheidung kommunizieren
3. Der Frage nachgehen, sie gemeinsame erkunden, was es für die Umsetzung der Entscheidung braucht,
  - was an Unterstützung (Wissen, Kompetenzen, Ressourcen),
  - was an Akzeptanzleistungen von Einzelnen (Einstellung, Haltung, Lernen durch «adaptive Akzeptanz» usw.)

«Unterscheidungen treffen»

- «Mitsprache»: gemeinsam Entscheidungen treffen - kooperativ
- «Mitwirkung»: Perspektiven, Einschätzungen, Haltungen im Hinblick auf einer bestimmten Fragestellung einholen, um in der Folge als Führungsverantwortliche/r eine Entscheidung zu treffen - konsultativ

Mit welchen konkreten Fragen und Erwartungen sind Sie da?

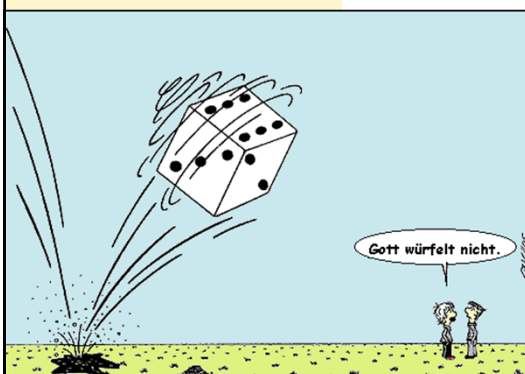
## Bearbeitung der Frage nach «Entscheidungstechniken»

### «Entscheidungstechniken»

- Systemisches Konsensieren – Alternativen klären, Arbeit mit Widerstandsstimmen  
> siehe: <http://www.sk-prinzip.eu/>
- Vor Entscheidungsalternativen definiert werden, Kriterien einer guten erkunden und festlegen, dann mögliche Alternativen anhand der Qualitätskriterien bewerten und entsprechend entscheiden
- Entscheidungsbaum: Entscheidungsmodell nach Vroom-Yetton-Jago  
> siehe folgende Folien

## Entscheidungsbaum

Entscheidungsmodell nach  
Vroom, Yetton, Jago  
2000



### Entscheidungsmodell der Führung

Hilfsinstrument: situativ angepasster Entscheidungsstil

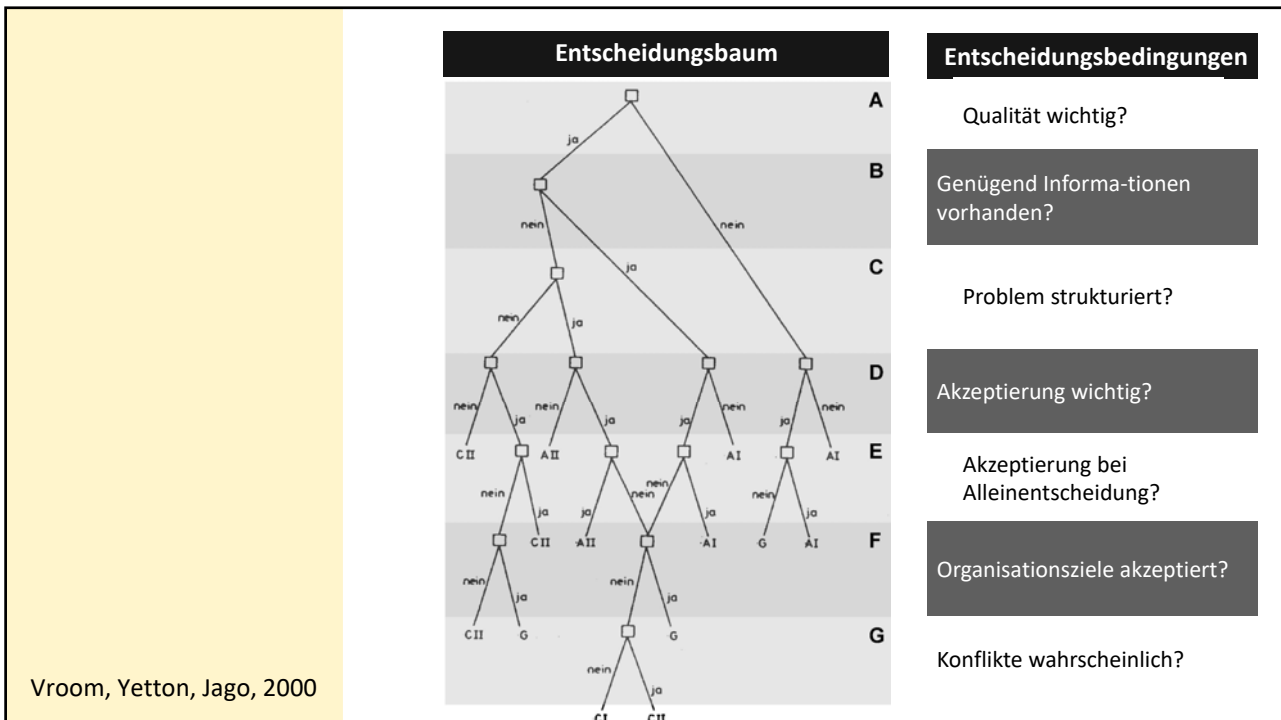
Sieben Fragen an die Entscheidungssituation führen zu fünf Entscheidungsstilen

Führungskraft		Gruppe		
A I Autoritäre Allein- entscheidung	A II Autoritäre Entscheidung nach Infor- mationen der Unter- gebenen	C I Consultative Entscheidung nach Einzel- beratung mit Unter- gebenen	C II Consultative Entscheidung nach Gruppen- besprechung	G Problem- lösung und Entscheidung durch die Gruppe

Vroom, Yetton, Jago, 2000

### Sieben Fragen

1. Spielt die Qualität der Entscheidung/Lösung eine Rolle?
2. Hat der Vorgesetzte selbst alle Informationen für eine richtige Entscheidung?
3. In wie weit ist das Problem strukturiert? Es ist bekannt welche Informationen fehlen, wie das Problem zu lösen ist und wo die fehlenden Informationen zu finden sind.
4. In wie weit ist Akzeptanz der Entscheidung wichtig? Müssen die MA die Entscheidung akzeptieren, weil sie sie ausführen müssen oder wird sie von anderen ausgeführt?
5. Wie steht es mit der Akzeptanz, wenn der Vorgesetzte allein entscheidet?
6. In wie weit akzeptieren die MA die Organisationsziele? Oder verfolgen sie ihre eigene Interessen?
7. Sind Konflikte mit der Entscheidung vorhersehbar? Wird die bevorzugte Entscheidung/Lösung unter den MA zu Konflikten führen?

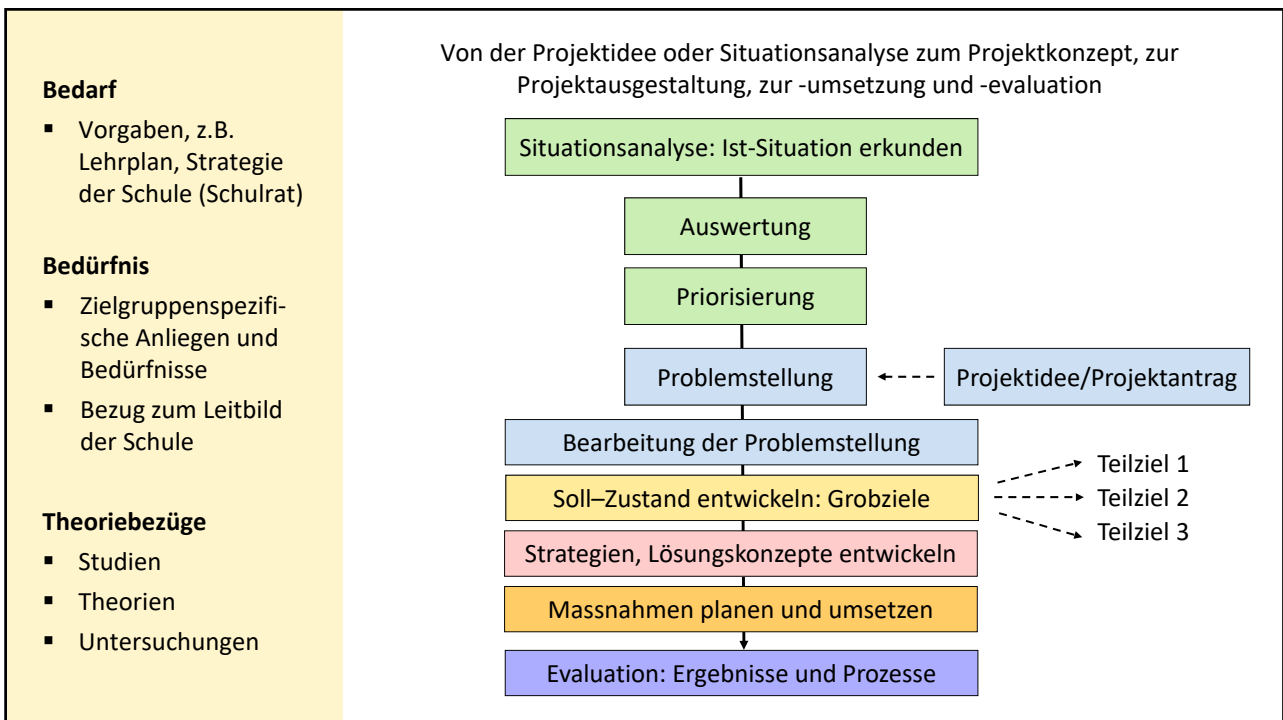


Mit welchen konkreten Fragen und Erwartungen sind Sie da?

Wie Teammitglieder für gemeinsame Projekte und für Projektideen Einzelner gewinnen?

**Grundsätze**

- Es entscheiden nur jene, die an der Umsetzung des Projektes beteiligt sind
- Professionelles Projektmanagement: systematisches Vorgehen: Von der Projektidee zum Projektkonzept und Projektauftrag  
> siehe Folie «Von der Projektidee oder Situationsanalyse zum Projektkonzept, zur Projektausgestaltung, zur Projektumsetzung und Projektevaluation»
- Unterscheiden zwischen Projektanträgen und Projektaufträgen: Projektideen als Projektanträge verstehen, entgegennehmen und die Projektantrag zu einem Projektauftrag (Projektkonzept) entwickeln  
> vgl. folgende Folie
- Bei grösseren Projekten: Erkundung von Chancen und Befürchtungen für die mit dem Projekt verbundenen Entwicklungen für
  - die Lehrperson
  - für die spezifischen Zielgruppen, z.B. SuS, Eltern usw.
  - für die Schule als Ganzes
  - für ...



Partizipativ führen: Führung und Kooperation



Direkte, personal-interaktive Führung

Vgl. Rolf Dubs in Buchen/Rolff 2006, S. 102

Direkte, personal-interaktive Führung

Einflussnahme auf das Geschehen im sozialen System und auf das Verhalten der Mitarbeitenden über

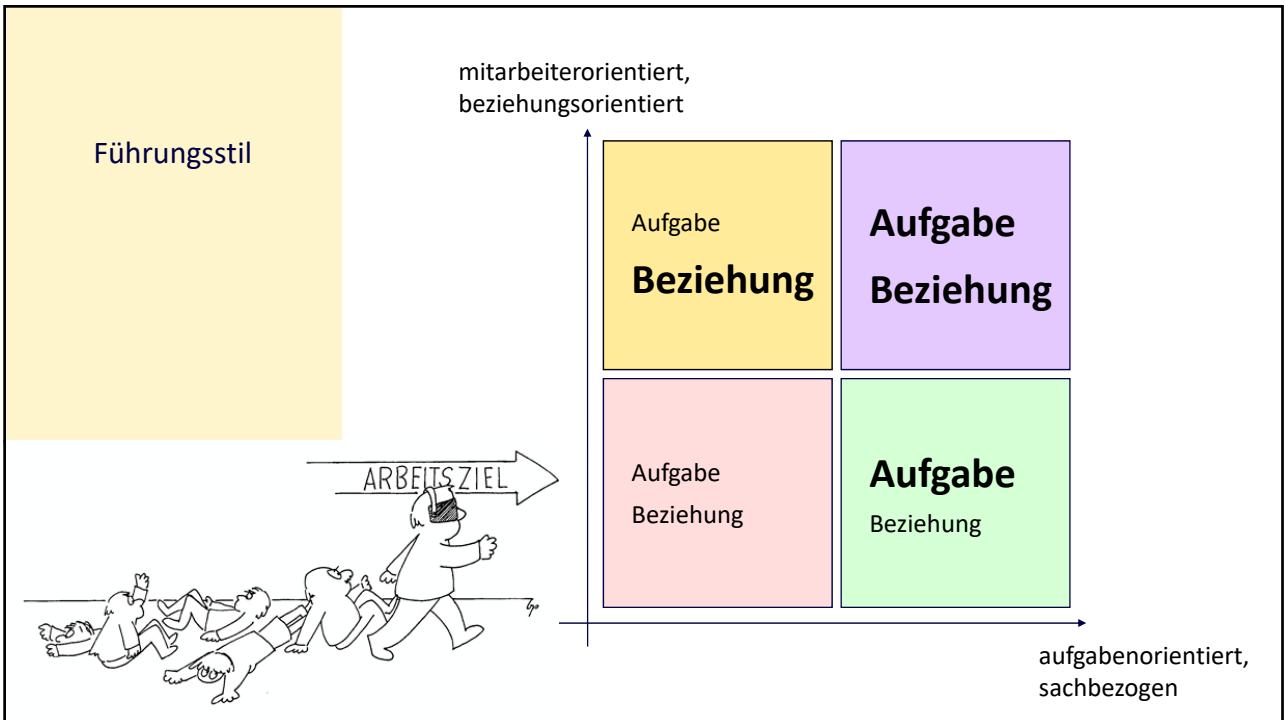
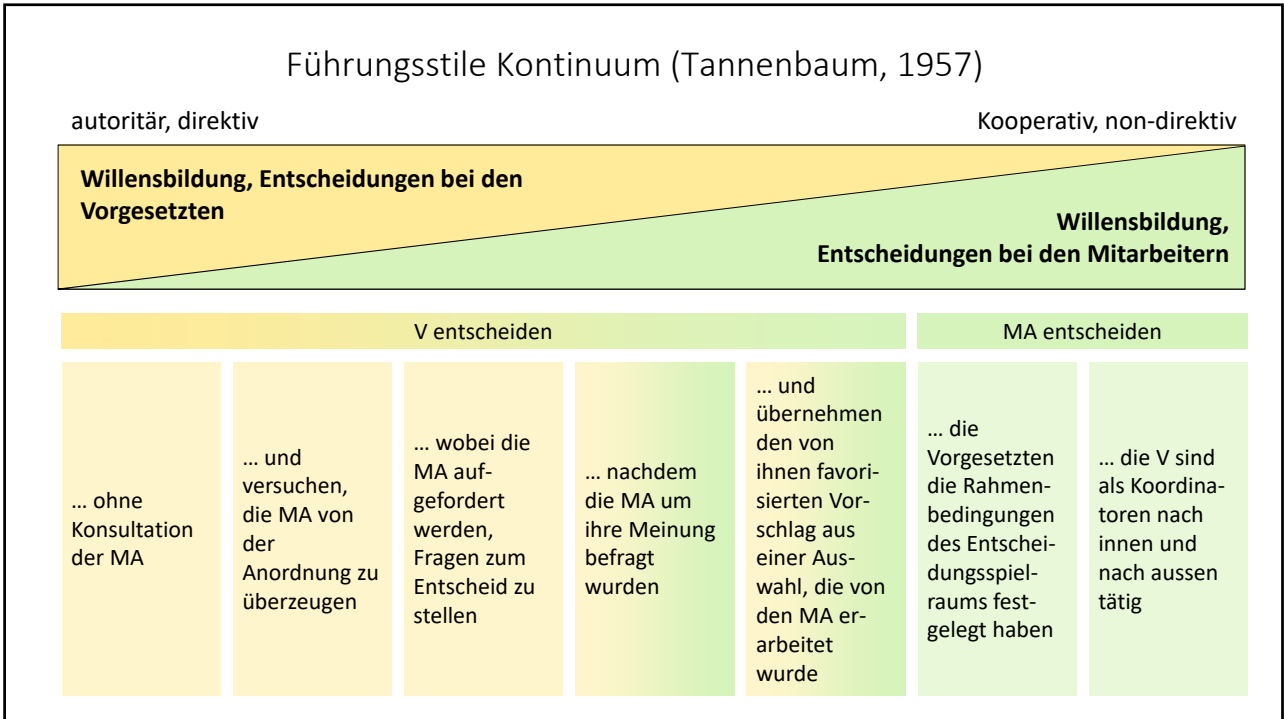
- direkte, situative und
- häufig auch individualisierte Kommunikation

Personal- oder Mitarbeiterführung

Fokus auf

- Verbesserung des Führungsstils
- Perfektionierung des Führungsverhaltens mit spezifischen Führungstechniken
  - Zielsetzung, Zielvereinbarung
  - Delegation
  - Entscheidungstechniken
  - Konfliktlösungsmodelle

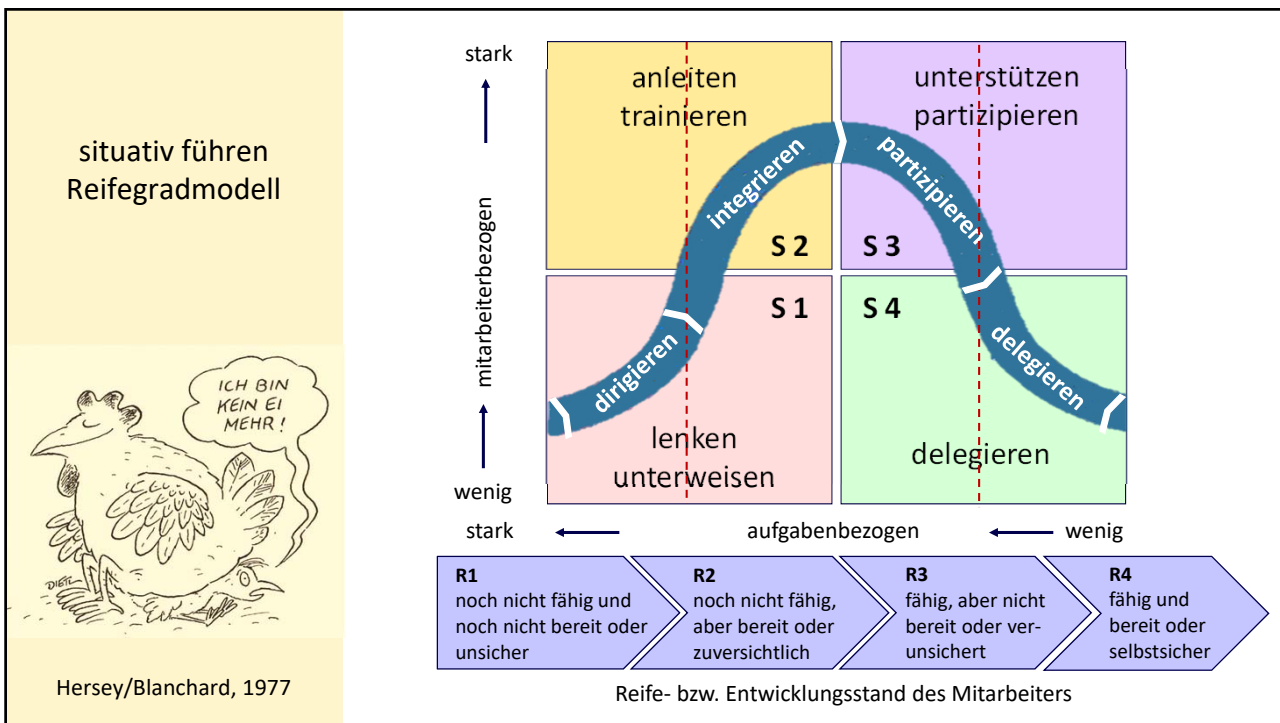
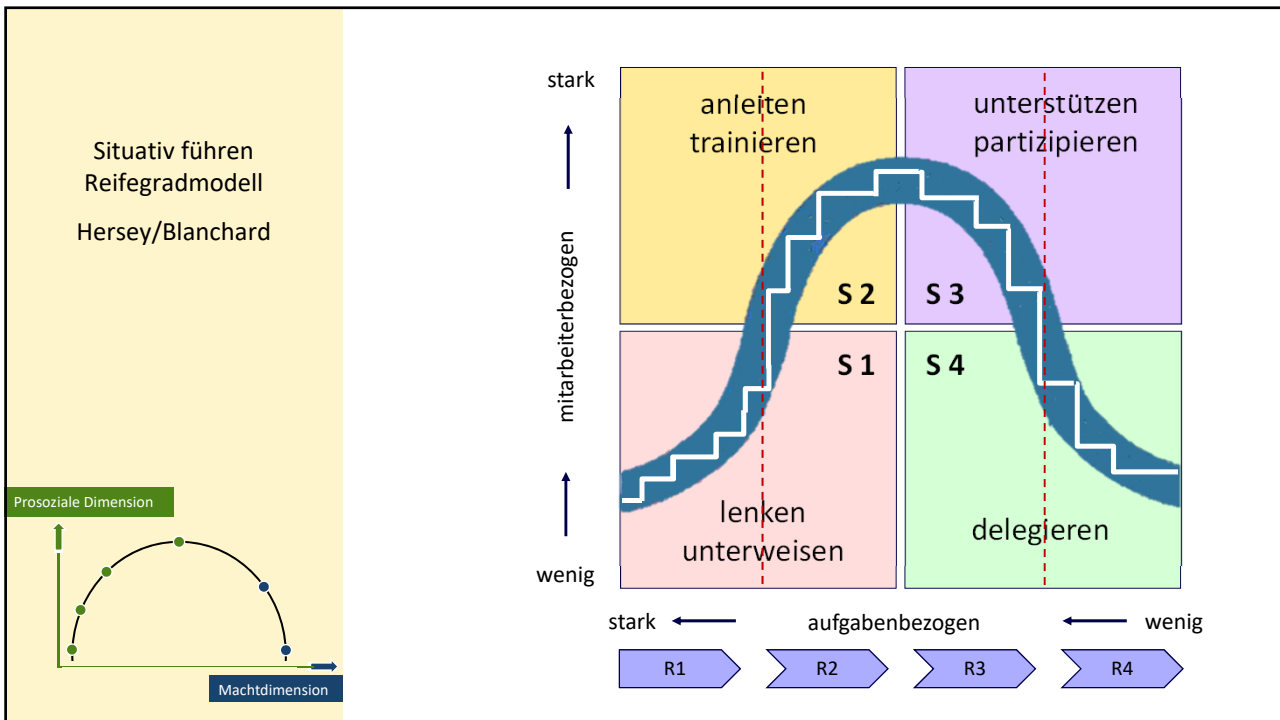


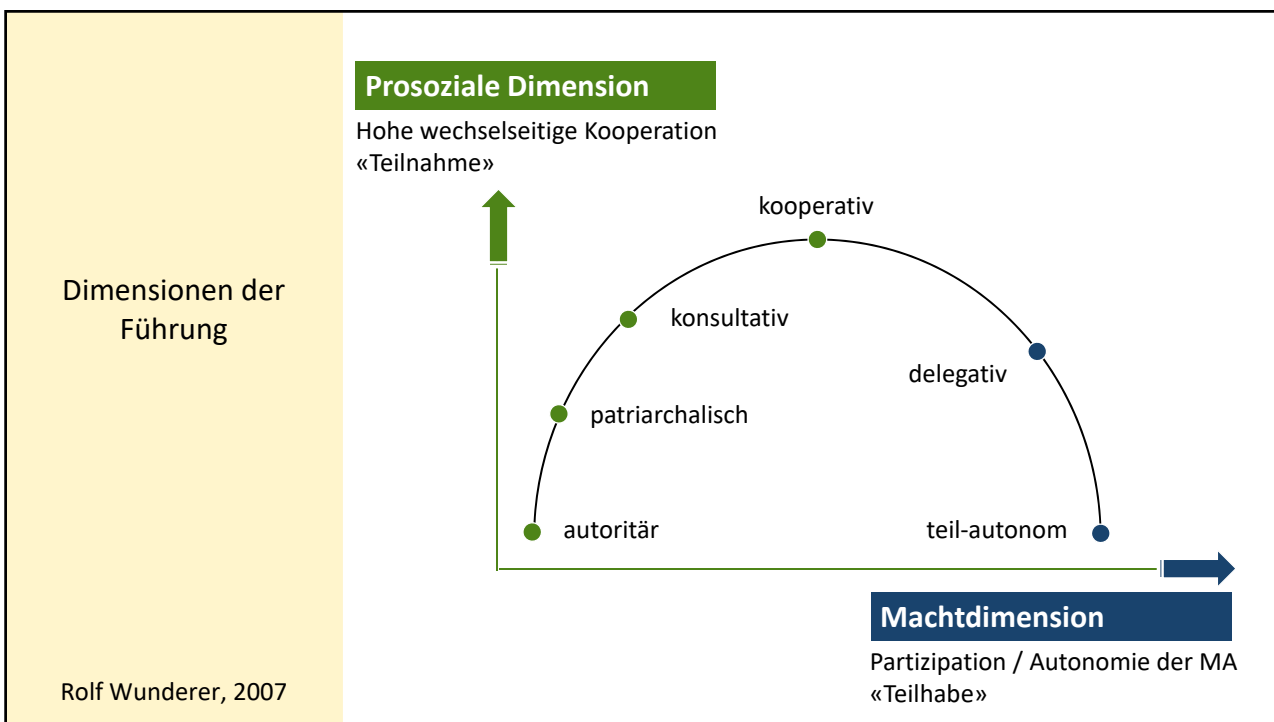
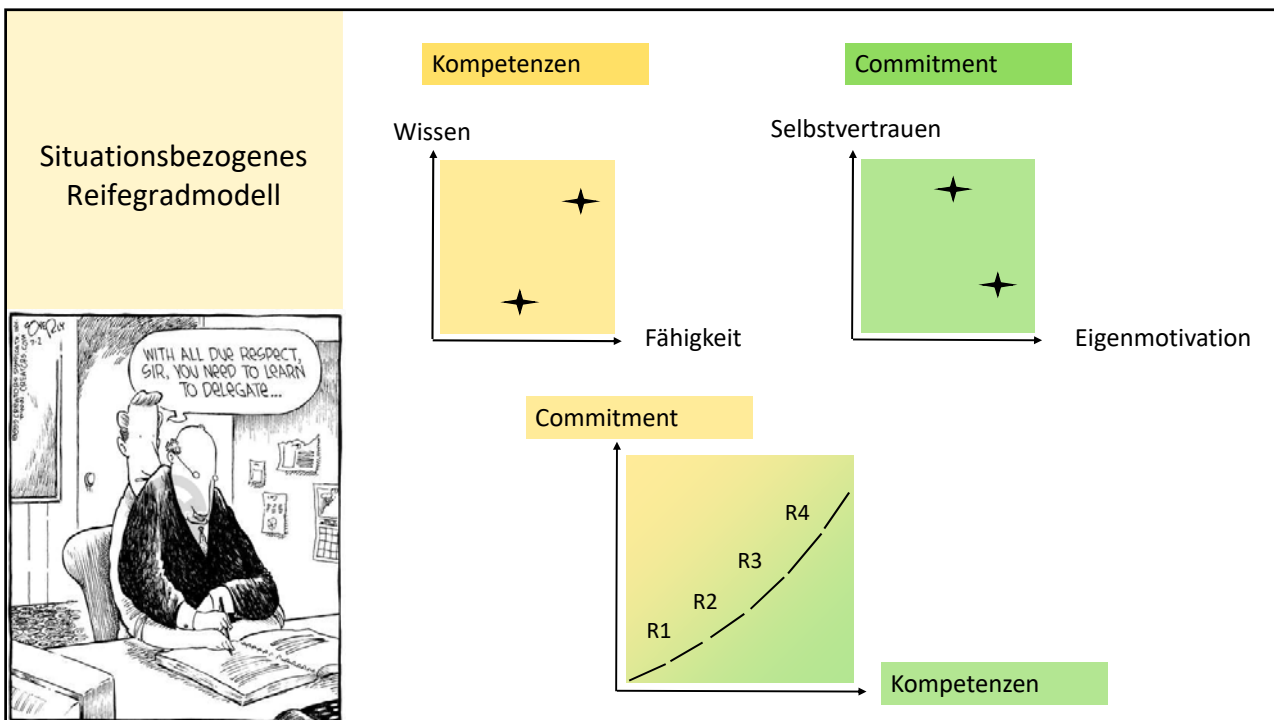




<h2 style="margin: 0;">Führungsstil</h2>	<h3 style="margin: 0;">Partizipativ</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungspersonen beziehen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung und das Betriebsgeschehen ein.</li> <li>▪ Sie lassen offene Diskussionen und Debatten zu und nutzen die vorhandenen Kompetenzen der Arbeitsgruppe oder des Teams.</li> <li>▪ Bei Fehlern oder Problemen wird in der Regel nicht bestraft, sondern nach einer gemeinsamen Lösung gesucht.</li> <li>▪ Durch Delegation wird Verantwortung übertragen.</li> <li>▪ Voraussetzungen; Zurückhaltung der Führungskraft und Bereitschaft der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen</li> </ul>
<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lange Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ Entfaltung der Kreativität</li> <li>▪ Entlastung des Vorgesetzten</li> <li>▪ angenehmes Arbeitsklima</li> </ul>

<p>Partizipation: Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitsprache, Einbeziehung</p> <p>Teilhabe: Einbezogen-Sein in eine Lebenssituation</p> <p>Teilnahme: Beteiligtsein, das Mitmachen</p>	<div style="background-color: #d9e1f2; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <h3 style="margin: 0;">partizipativ</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an etwas teilhaben</li> <li>▪ Schulleitung entscheidet nicht autoritär, sondern bezieht die Mitarbeitenden als Fachleute mit ein</li> <li>▪ Bedingung: die Mitarbeitenden sind zur Zusammenarbeit bereit und bringen sich aktiv und konstruktiv ein.</li> </ul> </div> <div style="background-color: #d9e1f2; padding: 5px;"> <h3 style="margin: 0;">situativ</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anpassung des Führungsstil an die Situation</li> <li>▪ Unterschiedliches Vorgehen bei anstehende Entscheidungen</li> <li>▪ demokratische Verfahren &gt; Konsensbildung</li> <li>▪ autoritäres, selbstständiges Verfahren &gt; Information</li> </ul> </div>
---	---





Dimensionen der Führung nach Wunderer

**Prosoziale Dimension**  
Hohe wechselseitige Kooperation  
«Teilnahme»

Die prosoziale Dimension der Führung charakterisiert die **zwischenmenschliche Qualität der Führungsbeziehung**, insbesondere das Ausmass an

- wechselseitigem Vertrauen,
- gegenseitiger Unterstützung und
- Akzeptanz.

**Machtdimension**  
Partizipation / Autonomie der Mitarbeiter/innen  
«Teilhabe»

In der Machtdimension der Führung wird die dem Mitarbeiter gewährte

- **Entscheidungsbeteiligung** bzw. **Autonomie** abgebildet.

Dimensionen der Führung nach Wunderer

**konsultativ**

- der am häufigsten erlebte Führungsstil
- meist nur dann gewünscht, wenn noch autoritäre und patriarchalische Führung praktiziert wird
- die erwünschten, bevorzugten Führungsstile: kooperativ und delegativ

Anwendung:

- Entscheidungsvorbereitung
- Probleme in der Umsetzungsphase
- in themen- und projektzentrierten Besprechungen
- für Vorgesetzte bietet diese Dimension Unterstützung in der Urteilsbildung und im Erkennen von Widerständen
- Vorbereitungs- und Übergangsstil für kooperative Führung

Dimensionen der Führung  
nach Wunderer

## kooperativ

- die sozial anspruchsvollste Dimension
- positive Beziehungsgestaltung, hohes Mass an Vertrauen
- Anwendung sowohl in Gruppen als auch in der Führungsdyade
  - nicht nur kollektive Austausch- und Problemlösungsprozesse im Team
  - auch die intensive, wechselseitige, tendenziell symmetrische Einflussbeziehung zwischen Mitarbeitende und Führungskraft, die letztlich entscheidet
- Reife Persönlichkeiten (Führende und Geführte): Offenheit, Toleranz, Natürlichkeit, Lernfähigkeit, Selbstsicherheit, Kritikmündigkeit, Kreativität, Freude an der eigenen Leistung, vertrauen in sich selbst und die Mitmenschen
- Sozialkompetenz: Bereitschaft zur Kooperation, Wille zur Zusammenarbeit sowohl von Führungskräften wie von Mitarbeitenden

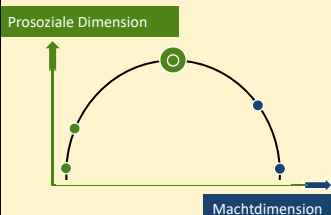
Dimensionen der Führung  
nach Wunderer

## konsultativ

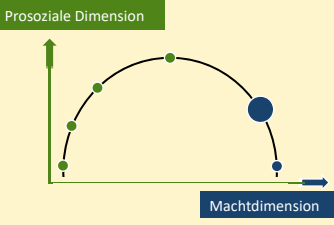
- der am häufigsten erlebte Führungsstil
- meist nur dann gewünscht, wenn noch autoritäre und patriarchalische Führung praktiziert wird
- die erwünschten, bevorzugten Führungsstile: kooperativ und delegativ

## Anwendung:

- Entscheidungsvorbereitung
- Probleme in der Umsetzungsphase
- in themen- und projektzentrierten Besprechungen
- für Vorgesetzte bietet diese Dimension Unterstützung in der Urteilsbildung und im Erkennen von Widerständen
- Vorbereitungs- und Übergangsstil für kooperative Führung



Dimensionen der Führung nach Wunderer



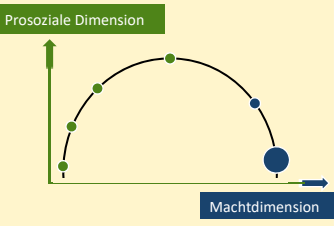
**delegativ**

- Vertikale Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Verhaltens- bzw. personenzentrierte Delegationsphilosophie abhängig vom Reifegrad der Mitarbeitenden wie im situativen Führungskonzept nach Hersey/Blanchard

Strukturelle Konzepte

- aufgabenorientierte Delegation
- zielorientierte (MbO) Delegation
- missionsorientierte Delegation
- anspruchsvolle Dimension bzw. anspruchsvolles Konzept, wenig umfassend praktiziert
- erfordert eigenständige Mitarbeitende, ergebnisorientierte Führungskräfte

Dimensionen der Führung nach Wunderer



**teil-autonom**

Voraussetzung: Strukturen, die Selbstorganisation und Selbstkoordination betonen bzw. ermöglichen

- teilautonome Arbeitsgruppen, interne Netzwerke, enge Kopplung in Gruppen, lose Kopplung zwischen Gruppen
- interne Netzwerke stellen eine Organisationsform dar, in der sich die Akteure um spezifische Kernaufgaben gruppieren
- Übertragung von Autonomie und Verantwortung: Chance zur Selbstentfaltung, Kreativität und Motivation.
- Teil-autonom, weil ein Team nie völlig unabhängig ist, es muss im Einklang mit den Organisationszielen funktionieren.

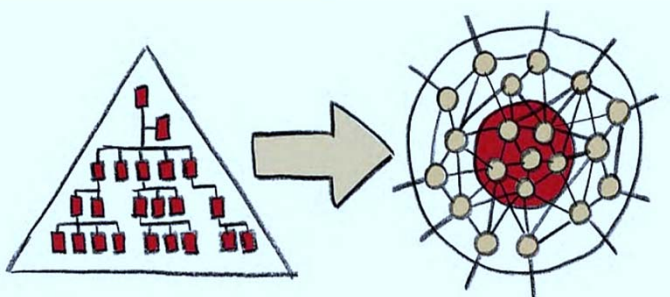
partizipativ  
situativ



Reflexionsfragen

- Welche Vor- und welche Nachteile sehe und erfahre ich als Schulleiter/in im partizipativen Führungsstil?
- Inwiefern akzeptieren Lehrpersonen mein Vorgehen in Entscheidungsfindungsprozessen?
- Nach welchen Kriterien beteilige ich Lehrpersonen (Schulpersonal) in Entscheidungsfindungsprozessen an unserer Schule?
- Nach welchen Kriterien, in welchen Situationen treffe ich als Schulleiter/in Entscheidungen in eigener Kompetenz? Inwieweit vertrauen mir Lehrpersonen, dass ich im Sinne der Schule (richtig) entscheide?
- Inwieweit kann mir das Modell «Dimensionen der Führung» (Wunderer) Anregung und Orientierung in der partizipativen Führung geben?
- Inwieweit kann mir das Reifegrad-Modell nach Hersey/Blanchard in der situativen Führung Anregung und Orientierung vermitteln?

Partizipativ führen: Führung und Kooperation



Indirekte, strukturell-systematische Führung

Vgl. Rolf Dubs in Buchen/Rolff 2006, S. 102

### Indirekte, strukturell-systematische Führung

Damit eine Schule ihren Auftrag erfüllen kann, braucht sie eine ...

- ... Strategie

  - Festlegen von langfristigen Zielen
  - Bestimmung des langfristigen Weges der Schulentwicklung
- ... Kultur

Entwicklung der Kultur im sozialen System, die dem täglichen Reden und Handeln Orientierung geben:

  - gemeinsame sinnstiftende Normen
  - Wertvorstellungen, Einstellungen
  - Grundhaltungen, Überzeugungen
- ... Struktur

Abstimmung und Koordination der arbeitsteiligen Tätigkeiten, um die gesetzten Ziele effizient und effektiv zu erreichen

  - Aufbau- und Ablaufstruktur

partizipative  
Strukturen

«Leading from  
Behind»

journal für schulentwicklung  
2/2014 Hans-Günter Rolff

### Binnenarchitektur lernender Schulen

Grössere Veränderungen sind komplex und können nicht in der Linie bzw. im Tagesgeschäft integriert bewältigt werden.

Es braucht den Entwicklungsprojekten angepasste Organisationsformen, die in Ergänzung zur Ablauforganisation zu bilden sind.

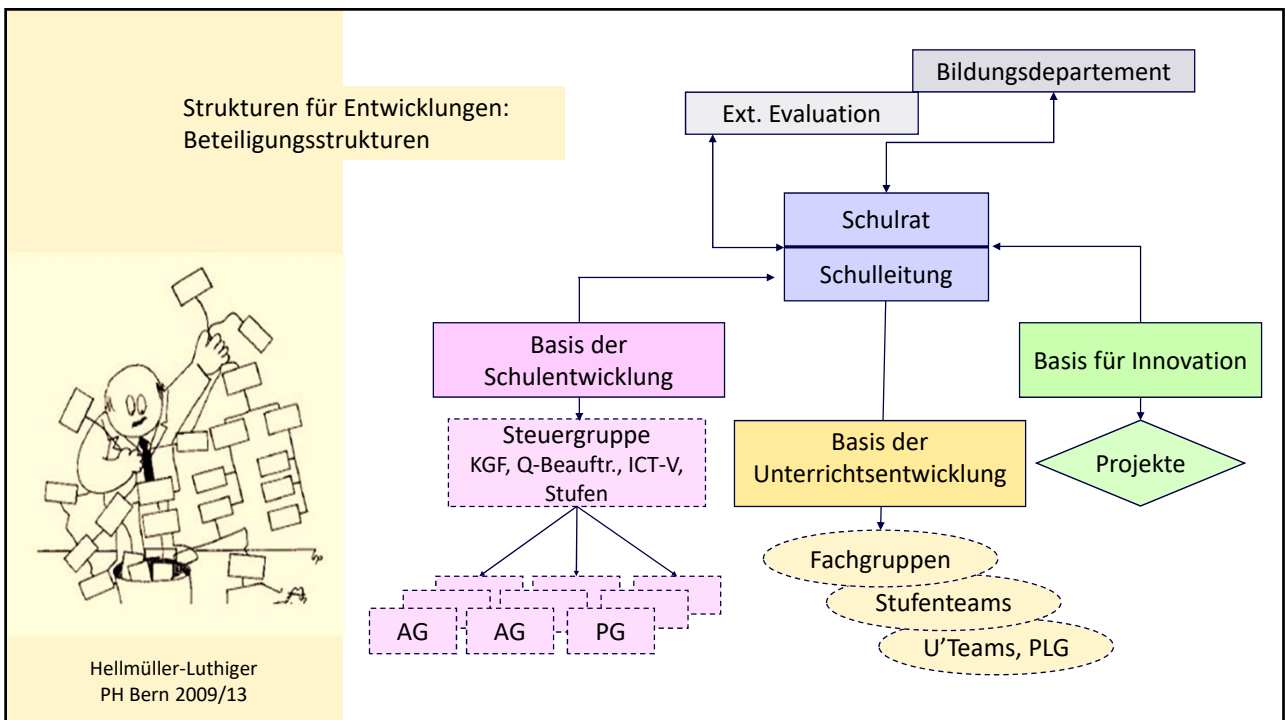
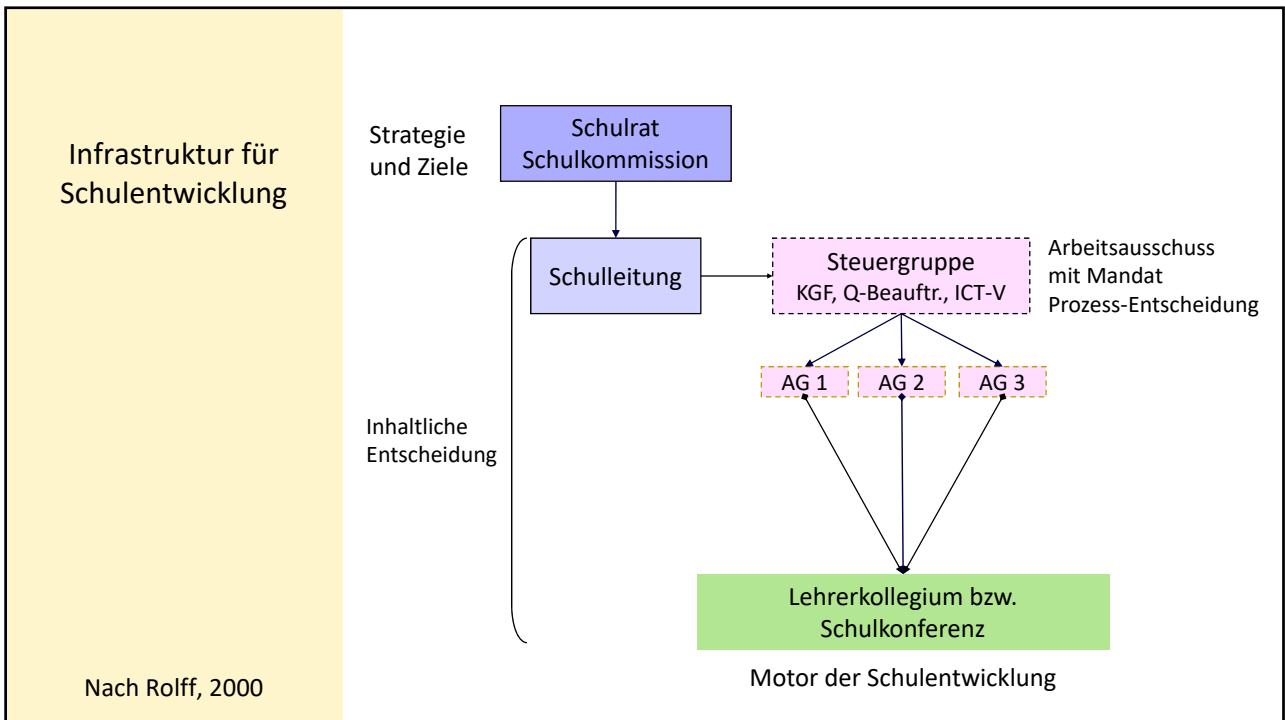
Etablierte Führungsstrukturen sind seit langem die Organisationsformen der Schule in Klassen, Jahrgängen, Stufen und Fächer.

Diese führen die Bildungsbiografien und rahmen die Inhalte aus dem Hintergrund.

Für die Schulentwicklung besonders bedeutsam ist die Bildung weiterer Gremien, die die Schulleitung unterstützt, Prozesse zu steuern und zu gestalten:

- Steuergruppe
- Begleitgruppe
- Resonanzgruppe
- Reflexionsgruppe
- Arbeits- und Projektgruppen





partizipative  
Strukturen

«Binnenarchitektur  
lernender Schulen»

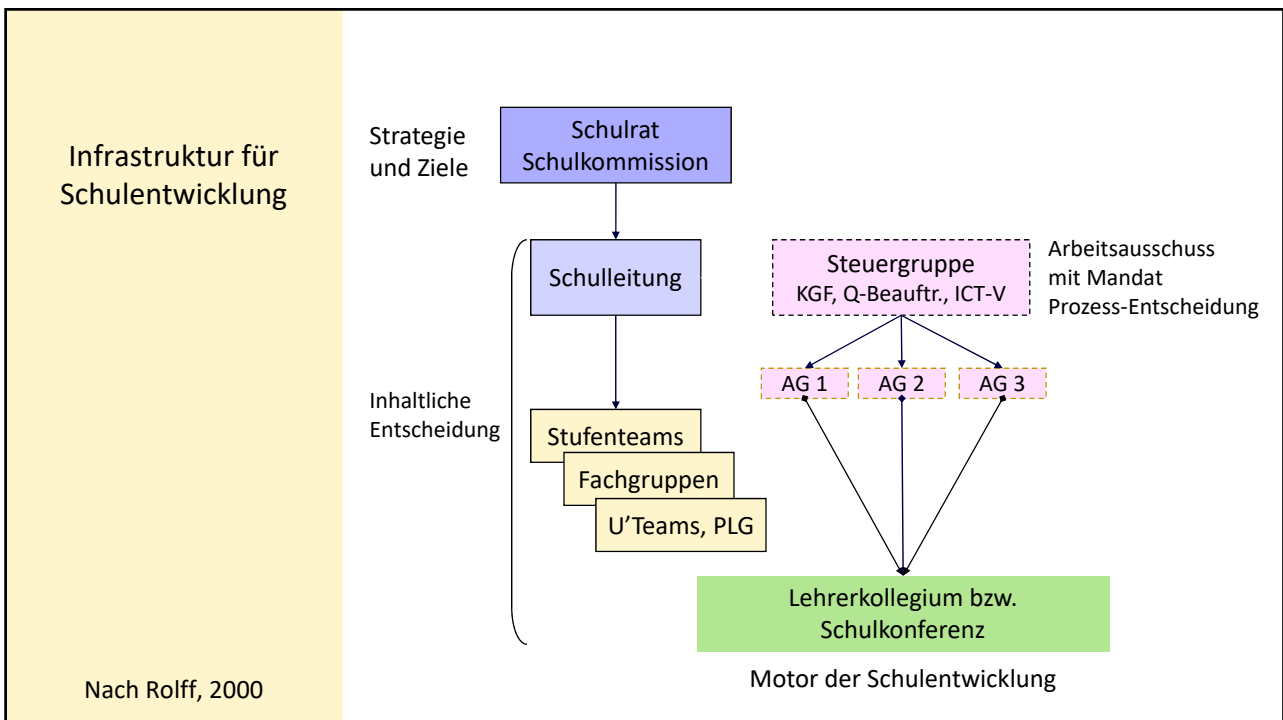
journal für schulentwicklung  
1/2017 Caroline Lanz

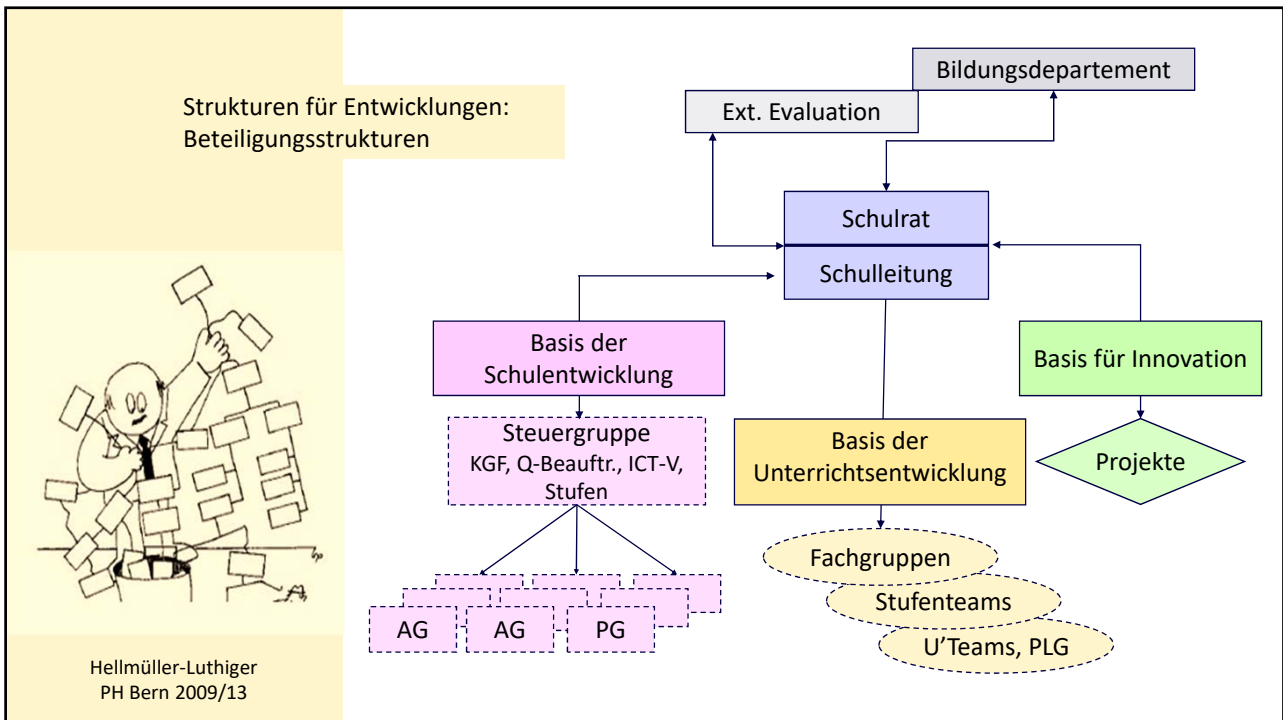
Unterschiedliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse erfordern unterschiedliche organisationale Binnenstrukturen wie:

- Steuergruppen
- Projekt- und Arbeitsgruppen
- Visionsteams
- Eltern-Lehrer/innen-Gruppen
- Begleitgruppen
- Resonanzgruppen
- Reflexionsgruppen

Schulleitungen haben dabei die Funktion, eine soziale Architektur bzw. eine innere Organisation aufzubauen, in der kooperatives Lernen aller an einer Schule tätigen Professionellen möglich wird.

Diese Binnenstrukturen müssen aber dynamisch und flexibel sein, um Kreativität, Weiterentwicklung zu ermöglichen und um die Selbstorganisation einer Schule zu unterstützen.





«Binnenarchitektur lernender Schulen»

Unterschiedliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse erfordern unterschiedliche organisationale Binnenstrukturen wie:

- Steuergruppen
- Projekt- und Arbeitsgruppen
- Visionsteams
- Eltern-Lehrer/innen-Gruppen
- Begleitgruppen
- Resonanzgruppen
- Reflexionsgruppen

Schulleitungen haben dabei die Funktion, eine soziale Architektur bzw. eine innere Organisation aufzubauen, in der kooperatives Lernen aller an einer Schule tätigen Professionellen möglich wird.

Diese Binnenstrukturen müssen aber dynamisch und flexibel sein, um Kreativität, Weiterentwicklung zu ermöglichen und um die Selbstorganisation einer Schule zu unterstützen.

journal für schulentwicklung  
2/2014 Hans-Günter Rolff  
1/2017 Caroline Lanz

<b>Steuergruppe</b>	
Ziele Aufgaben Leitung	<p>Eine die Schulleitung unterstützende Stabsstelle, mit Aufgaben in Prozesssteuerung und Koordination</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verantwortlich für Planung und Prozesssteuerung vor Ort</li> <li>▪ sorgt für Schulentwicklungsplanung: Leitbild, Schul- und Jahresprogramm</li> <li>▪ erarbeitet ein Qualitätskonzept</li>   <li>▪ zuständig für alle Fragen der Schul- und Qualitätsentwicklung</li> <li>▪ sich klare Aufträge beschaffen und für AG und PG schaffen</li> <li>▪ Ideen hüten, am Ball bleiben</li> <li>▪ wichtige Diskussionen vorantreiben</li> <li>▪ auf Prozess und „Tempo mit Mass“ achten</li> <li>▪ Standortbestimmungen einplanen</li> <li>▪ Betroffene zu Beteiligten machen</li> <li>▪ Rahmenbedingungen und Ressourcen optimieren</li> </ul>

<b>Arbeits- und Projektgruppen</b>	
Ziele Aufgaben Leitung	<p>Grundlage für die Arbeit in Projektgruppen: konkrete, idealerweise schriftlich festgehaltene Projektaufträge (Projektziel, Projektergebnisse, Projektorganisation, Projektleitung, Zielgruppen, Meilensteine, Evaluation)</p> <p>Projektgruppen werden auf Beschluss des Plenums gegründet, um besondere Konzepte zu erarbeiten und spezifische Schulentwicklungsprojekte (Schulprogramm) zu initiieren, planen, umzusetzen und zu evaluieren.</p> <p>Projektgruppen sind zeitbefristete, teilautonome Arbeitsgruppen.</p> <p>Aus ihrer Mitte wählen die Mitglieder einen Projektgruppenleiter und seinen Stellvertreter. Eine Projektgruppe ist dem Plenum Rechenschaft schuldig.</p>

<b>Begleitgruppe</b>	<p>Eine Begleitgruppe bietet vor allem in grösseren Schulen die Möglichkeit komplexe Projekte breiter abzustützen.</p> <p>Die Begleitgruppe supervidiert die Arbeit der Projektgruppe, indem zusätzliche Perspektiven und entsprechende Ideen und Anregungen zum spezifischen Projekt hörbar, sichtbar und nutzbar gemacht werden.</p> <p>Diese Gruppe hat eine beratende Funktion und kann Empfehlungen und Anregungen zuhanden einer Projektgruppe, Arbeitsgruppe, aber auch der Steuergruppe oder der Schulleitung formulieren.</p>
Ziele Aufgaben Leitung	

<b>Resonanzgruppe</b>	<p>Das Organ der Resonanzgruppe ist eine hilfreiche Möglichkeit für Führungsverantwortliche ein regelmässiges Echo zur jeweiligen Ausrichtung oder zu Arbeitsergebnissen spezifischer Projekte und zur Führung der Schule zu erhalten.</p> <p>Eine kleine Gruppe von Lehrpersonen geben in einem Gespräch Führungsverantwortlichen Rückmeldung:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>... Projektleiter/innen</li><li>... Schulleiter/innen</li></ul>
Ziele Aufgaben Leitung	

Reflexionsgruppe  Ziele Aufgaben Leitung	<p>Reflexionsgruppen bieten die Möglichkeit, differenzierte Rückmeldungen aufzunehmen, zu sammeln und zu bündeln. Das können z.B. sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ abgeschlossene Anlässe</li> <li>▪ realisierte Projekte</li> <li>▪ Gemeinsam gestaltete Veränderungs- und Entwicklungsprozesse</li> </ul> <p>Die Reflexionsgruppe ist offen für alle Interessierten und trifft sich zu einem vereinbarten Termin.</p> <p>Nehmen mehr als 10-12 Personen an einer Reflexionsgruppe teil, macht es Sinn, zwei kleinere Gruppen zu bilden.</p>
--	---

partizipative Strukturen	<p>Organe bzw. Strukturen für Entwicklungen          Reflexionsfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie differenziert und partizipativ sind die Organe, Strukturen an unserer Schule ausgestaltet?</li> <li>▪ Inwieweit bilden diese eine tragfähige Basis (indirekte, strukturelle Führung) für Entwicklungen?</li> <li>▪ Wie sind die Strukturen/Organe für Unterricht und Unterrichtsentwicklung an unserer Schule ausgestaltet? Mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind diese Organe ausgestaltet?</li> <li>▪ Wie sind die Strukturen/Organe für Schul- und Qualitätsentwicklung an unserer Schule ausgestaltet? Mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind diese Organe ausgestaltet?</li> </ul>
-----------------------------	---

## Literatur

Brägger/Posse/Israel (2008): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Bern: Hep Verlag.

Buchen, H. / Rolff, H:G: (2006): Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Huber, Stephan G./Hader-Popp, Sigrid (2014): Qualität und Entwicklung von Schule: Basiswissen Schulmanagement. Beltz-Verlag.

Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen Verlag.

Malik, Fredmund (2000): Führen, leisten, leben. München: Heyne.

Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Darmstadt: Luchterhand.

journal für schulentwicklung 2/2014 (Wirksame Schulleitung). Hans-Günter Rolff: Leading from Behind.

journal für schulentwicklung 1/2017 (Binnenarchitektur lernender Schulen). Caroline Lanz: Führungsarchitekturen für innovative Schulen.