

Der Ballack-Effekt

VON MERLE HETTESHEIMER

Die Zeit der Bestimmer ist vorbei. Heutige Führungskräfte sollten lieber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Freiraum geben. Dieses Verständnis von Führung bringt auch die Schulen nach vorn. Ein Interview mit Myrle Dziak-Mahler, Geschäftsführerin des Kölner Zentrums für LehrerInnenbildung.

Was macht Führung heute aus?

Führung muss vorausschauend sein. Ich muss wissen, welchen Fähigkeiten in zehn, zwanzig Jahren gebraucht und welche Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt werden. Gute Führungskräfte bereiten ihre Mitarbeiter darauf vor. Wenn sich Bedingungen schnell ändern, müssen Menschen andere fachliche und überfachliche Kompetenzen mitbringen und mit dem Tempo der Veränderung umgehen können. Gelingt der Change nicht, droht ihnen ein Burn-Out. Deshalb ist die Aufgabe von Führung heute, zu unterstützen und zu coachen. In der Literatur spricht man manchmal auch von „dienender“ Führung. Wir haben es also mit einer vollständigen Umkehr der klassischen Führungspyramide zu tun, nach der die Führung an der Spitze steht und alle anderen Funktionen dem kaskadisch nachgeordnet sind. Heute müssen Führungskräfte von unten ausbalancieren. Das heißt, sie müssen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, Aufgaben zu lösen und sie dabei unterstützen. Sie nehmen eine wichtige Rolle ein, sind aber nicht sichtbar. Ich nenne das den Ballack-Effekt. Bei Michael Ballack hat man sich immer gefragt, worin genau seine Stärken liegen. Wenn er auf dem Platz war, spielten alle anderen besser. Deshalb war Michael Ballack Kapitän. Weil ein Trainer seine Stärken erkannt hat. Darum geht es bei Führung: andere auf ihrem Weg begleiten und die Vision nicht aus dem Auge verlieren. Mit Vorgaben und Anweisungen hat das nichts mehr zu tun. Wenn Führungskräfte andere Führungskräfte auswählen, müssen sie genau das im Blick haben.



Nach dem Alleinentscheider, der Ökonom Joseph Schumpeter nannte ihn auch den „Haudegen“, kam der Manager. Eine Führungskraft, die auf Compliance ausgerichtet ist, systemtreu und ausbalancierend. Was kommt jetzt?

Manager führen nicht, sie managen. Sie bringen keine Innovation in ein System. Wir brauchen heute Führungskräfte, die über den Tellerrand schauen, Grenzen überschreiten, Regeln verletzen. Es ist wichtig, das zu tun. Sonst kann ich keine Visionen entwickeln und nichts verändern.

Auch den Schulen fehlt Innovationskraft. Was braucht es, damit sich das Bildungssystem verändert?

Viele Menschen treibt die Angst vor Kontrollverlust um, das gilt auch für Lehrerinnen und Lehrer oder für die Schulleitung. Man bleibt lieber bei dem, was man kennt und was sich bewährt hat. Dieser Angst kann man durch Vertrauen begegnen. Ich bin überzeugt, dass man zwei Dinge braucht: einmal das Vertrauen von Führungskräften in ihre Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter, in diesem Fall also in die Lehrkräfte, und zum anderen eine Art „Graswurzelbewegung“. Dafür sind Schulen, die schon innovativ handeln, gute Beispiele. Sie nutzen sie Freiheit des Systems auf ihre Weise. Inspirationen können Schulen natürlich auch woanders finden, in Unternehmen oder Organisationen. Wie organisieren andere ihre Zusammenarbeit? Kann ich etwas davon übernehmen? Wir werden oft gefragt, warum wir uns am Zentrum für LehrerInnenbildung mit alternativen Arbeitsformen beschäftigen. Das hat viel damit zu tun, dass wir für die Zukunft gut aufgestellt sein müssen. Wir tun das nicht nur um unserer selbst willen, sondern weil wir letztendlich im Auftrag der Schülerinnen und Schüler handeln. Wir müssen sie befähigen, ihre Zukunft selbst gestalten zu können.

Wieviel Anarchie verträgt denn ein System?

Es ist interessant, dass in dem Moment, in dem man von Freiheit und Vertrauen spricht, viele direkt an Anarchie denken. Darin zeigt sich, wieviel Angst vor Kontrollverlust Menschen haben. Zugespitzt formuliert kann es gar nicht genug Anarchie geben, oder besser gesagt Pioniergeist und Mut zur Veränderung. Schule kommt eigentlich mit sehr wenig Hierarchie aus. Vieles ist auf Augenhöhe möglich.

Welche Regeln halten das System dann zusammen?

Eine gemeinsame Vision zu haben. Ziehen wir am selben Strang? Wollen alle dasselbe? Im Zentrum für LehrerInnenbildung haben wir uns auf einen bestmöglichen Service verständigt. Dieses Ziel haben alle verinnerlicht. Es ist gewissenmaßen zu unserer Corporate Identity geworden. Deshalb kann ich sagen, dass es mir „egal“ ist, wie etwa das Team Beratung diesen Service für die Studierenden sicherstellt. Ich bin überzeugt, dass sie den bestmöglichen Weg finden, weil sie das Ziel verinnerlicht haben.

Das Zentrum für LehrerInnenbildung ist ja noch eine recht junge Einrichtung. Aber lassen sich auch lang etablierte Organisationen wie Schule so leicht verändern?

Darüber wird in der New Work-Bewegung viel diskutiert. Viele glauben, Change Management sei nicht mehr der richtige Ansatz. Ich bin anderer Meinung. Aber man muss Veränderung wollen und man braucht einen klaren Plan für einen Change. Um Peter Drucker zu zitieren: „Culture eats Strategy for Breakfast“. Will sagen, am Ende eines Veränderungsprozesses muss eine veränderte Kultur stehen. Anderenfalls habe ich einfach nur zwei, drei neue Projekte ins Leben gerufen.

Wie ist am Zentrum für LehrerInnenbildung die Idee entstanden, anders zu arbeiten als es bis dato an einer Universität üblich war?

Die Idee ist nicht entstanden, sondern ich konnte und wollte das gar nicht anders. Das fußt auf meinem demokratischen Grundverständnis und auf dem Menschenbild, das ich habe. Wir haben von Anfang an kollaborativ gearbeitet und Prozesse transparent gemacht. Wir haben unsere kollektive Weisheit genutzt; heute nennt man das „Schwarmintelligenz“. Genauso wichtig war uns der Blick von außen, das, was unsere Partner über uns gesagt haben.

Und was haben die gesagt?

Unsere Serviceorientierung war von Anfang an Thema. Wir befragen die Studierenden regelmäßig, ob sie zufrieden sind und was wir anders machen sollen. Wir arbeiten nicht l’art pour l’art, sondern wir wollen, dass unsere Leistungen für andere gut sind. Genauso wichtig ist es uns, dass die Kolleginnen und Kollegen mit ihrer Arbeit zufrieden sind und sich am Zentrum für LehrerInnenbildung wohl fühlen. Wir sehen den ganzen Menschen und nicht bloß die Arbeitskraft. ■