

Systemische Perspektive für wirksame Schulleitung

Schulen sind komplexe Organisationen mit vielen Wechselwirkungen. Für Schulleitungen bedeutet dies, Dynamiken wahrzunehmen, Handlungsräume realistisch einzuschätzen und die eigene Rolle klar zu definieren. Der neue Diplomlehrgang «DAS Profession Schulleitung» von der PH Schwyz und der PH Zug rückt die systemische Perspektive ins Zentrum. Im Kurzgespräch mit Martina Immoos, Leiterin des Lehrgangs, erläutert Hansjürg Lusti, Psychologe, Berater und Dozent im Lehrgang, warum dieser Ansatz für Schulleitungen entlastend wirken kann und welche Sichtweisen er eröffnet.

Martina Immoos: Hansjürg Lusti, du bist Psychologe, Organisationsberater, Supervisor und Coach mit langjähriger Erfahrung, auch im Schulbereich. Im neuen Diplomlehrgang «Profession Schulleitung» der PH Schwyz und der PH Zug steht die systemische Perspektive als roter Faden im Zentrum. Was verstehst du unter dem systemischen Ansatz?

Hansjürg Lusti: Das ist schon eine sehr interessante Frage, über die wir uns länger unterhalten könnten. Kurz gesagt, heisst systemisch, dass man versucht, soziale Systeme angemessen zu erfassen und daraus passende Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Soziale Systeme funktionieren anders als technische Systeme. Sie sind nicht analysierbar, sondern geprägt von Komplexität. Und Komplexität bedeutet, dass wir es mit einer Black Box zu tun haben. Black Boxes sind undurchschaubar, nicht prognostizierbar und nicht kontrollierbar. Kurz gesagt müssen wir also davon ausgehen, dass ein Team, eine Organisation oder eine Schule ein komplexes, nicht durchschaubares System ist.

Immoos: Das klingt schon sehr spannend und eben komplex. Aber was heisst das nun konkret für diesen Lehrgang? Wie wird denn dort jetzt mit diesem Ansatz gearbeitet?

Lusti: Wir werden versuchen, mit den Schulleitenden zu ergründen, was denn die Komplexität einer Schule ausmacht. Welche Elemente sind zu berücksichtigen? Wie laufen die Dynamiken und Wechselwirkungen ab und was heissen Steuerungsversuche zum Beispiel von Schulleitungen? Was ist möglich und was erscheint eher illusorisch? Ich würde behaupten, dass sich Schulen nicht kontrollieren lassen. Eine Eins-zu-Eins-Steuerung einer Schule ist vermutlich eine Illusion und Schulleitende sollten sich mit diesem Versuch nicht selbst überfordern.

Immoos: Und trotzdem, was kann denn eine Schulleitung deiner Meinung nach davon in ihren Arbeitsalltag mitnehmen?

Lusti: Hoffentlich sehr vieles. Zum Beispiel neue Ideen, wie die Organisation und die Schule zu verstehen sind und welche Faktoren in welcher Art Einfluss nehmen. Welche dieser Aspekte eine Schulleitung selbst ihrerseits beeinflussen kann und wie neue Handlungs- und Rahmenbedingungen, Gefässe und Entwicklungen in der Schule begünstigt werden könnten. Und schliesslich, das ist mein Hauptanliegen, soll die Beschäftigung mit dem systemischen Ansatz Entlastung bringen. Sie soll dabei helfen, sich selbst nicht zu überfordern, die eigene Rolle anders und passender zu interpretieren und vor allem die Kooperation im Gesamtsystem Schule zu stärken.

Immoos: Hansjürg, vielen Dank für diesen kurzen Einblick. Wir freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit mit dir ab Juni bei uns an der PH Schwyz im Diplomlehrgang DAS Profession Schulleitung, den wir zusammen mit der PH Zug anbieten werden.



Martina Immoos
Leiterin DAS Profession
Schulleitung, PH Schwyz



Hansjürg Lusti
Psychologe, Organisations-
berater, Supervisor, Coach
und Dozent im Lehrgang
DAS Profession Schulleitung