

Die Schulleitungsrolle im Rück- und Ausblick

Die Anfänge der Diskussion und Einführung von Schulleitungen an der Volksschule liegen kaum ein Dutzend Jahre zurück. Die Entwicklungen, welche die Rollen und Funktionen von Schulleitungen in dieser Zeitspanne erfahren haben, sind gewaltig und beeindruckend zugleich. Nahmen anfänglich die Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Führungsaufgabe zum Teil nur zögerlich wahr, erleben wir sie heute mehrheitlich als selbstbewusste Führungspersonen, die ihre Funktion und Rolle unter Ausschöpfung der ihnen zugestandenen Kompetenzen mit ihrem Team zusammen gestalten und mit Überzeugung ausüben.

Das Modell des «Primus, der Prima inter pares»

Exponenten der Schulentwicklungsszene propagierten Mitte der Neunzigerjahre die Rolle der Schulleiterin und des Schulleiters als «Primus bzw. prima inter pares». Dies wohl auf dem Hintergrund des mehr als hundertjährigen Verständnisses der Volksschullehrpersonen von der «Gleichheit aller Lehrpersonen in einem Kollegium». Die Vertreter dieses Schulleitungsmodells begründeten dieses Modell vor allem dadurch, dass

- es im Gegensatz zur Wirtschaft in der Schule kaum formale Unterschiede zwischen den Lehrpersonen gäbe
- alle Lehrpersonen über den gleichen Ausbildungshintergrund verfügen würden
- letztlich alle Lehrpersonen eine «Führungsaufgabe» – die Führung einer oder mehrerer Schulklassen – wahrzunehmen hätten

Schulleiterinnen und -leiter wurden deshalb verstanden als

- austauschbare «Laien»
- eine «Lehrerinnen- und Lehrer-Elite» mit der einzigen «Karrieremöglichkeit» im Lehrerinnen-/Lehrerberuf, nämlich der einer Schulleiterin oder eines Schulleiters

Das «Primus-inter-pares»-Modell beschränkte denn auch die Tätigkeiten von Schulleitungen auf einfache Managementaufgaben wie Verwalten, Organisieren, Moderieren. Auch wenn man in verschiedenen Kantonen dieser Tendenz durch die klare Aussagen der Bildungsverantwortlichen in Richtung «Schulleitungspersonen sind Schlüsselpersonen für Schulentwicklungsprozesse» entgegenwirken wollte, zeigt die erste Evaluation des damaligen Projektes «Teilautonome Schulen» im Kanton Zürich ein klares Schwergewicht des Zeitanteils der Arbeit der Schulleitung in der Administration und Organisation.

Zeitanteile von Schulleitungen

	tiefste Werte	höchste Werte	Durchschnitt
Administration/ Organisation	10 %	65 %	33 %
Schulentwicklung	1 %	39 %	22 %

Dazu schreibt ein Autor 1983 in der Zeitschrift «Schulmanagement» über die deutschen Schulleiterinnen und -leiter: «Schulleiter verstehen sich vorrangig als Pädagogen und sind tatsächlich in erster Linie Verwalter und Organisatoren.»

Die Vorstellung der Rolle, «der Erste oder die Erste unter Gleichen» zu sein, ist im Denken von angehenden Schulleitungspersonen teilweise noch heute vorhanden. Diese definieren ihre Rolle zumindest zu Beginn der Aufnahme ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte/Vorgesetzter und Kollegin/Kollege zugleich. Einigen mag dieser Rollenmix dann auch tatsächlich gelingen. Die meisten jedoch erfahren in dieser Hinsicht früher oder später die Erkenntnis, dass sie sich zwar als Kollegin und Kollege verstehen, aber von diesen, das heisst vom Kollegium nicht mehr als solche akzeptiert werden. Erkennbar ist dies zum Beispiel daran, dass Gespräche im Lehrerzimmer plötzlich versiegen, wenn der Schulleiter oder die Schulleiterin dieses betreten, oder wenn Schulleitende sich darüber aufhalten, dass Kollegen und Kolleginnen sie am Morgen mit ausdauernder Hartnäckigkeit mit «Hallo Chef» oder «Hallo Chefin» begrüssen. Spätestens in solchen Situationen drängt sich ein Überdenken des bisherigen Rollenverständnisses auf. Im Rückblick ist festzustellen, dass das «Primus-inter-pares»-Modell oder ähnliche Führungsmodelle vollumfänglicher basisdemokratischer Ausrichtung kaum je richtig Fuss fassen konnten. Dafür gibt es verschie-

Schulleiter verstehen sich vorrangig als Pädagogen und sind tatsächlich in erster Linie Verwalter und Organisatoren.

dene Gründe. Der wichtigste liegt offensichtlich darin, dass solche Führungsmodelle der gesellschaftlichen und schulpolitischen Entwicklung der Schule hin zu grösserem Gestaltungsraum, zu mehr Autonomie, mehr Innova-

den Miteinbezug der Betroffenen bei wichtigen Entscheidungen, noch an die Delegation von Aufgaben und Verantwortung an Lehrpersonen und weitere Mitverantwortliche im Schulsystem. Die Mitbeteiligung des Kolle-

Obwohl auch heute noch mehrheitlich die Funktion der Schulleitung nicht explizit als Profession beurteilt wird, scheint die Entwicklung in diese Richtung zu gehen.

tion und dynamischer Entwicklung sowie einem verstärkten Qualitätsbewusstsein zu wenig effektive Führung und Steuerung des Systems zulassen.

Die unbestrittene Aussage der Organisationslehre, dass «wenn in Arbeitsbeziehungen, in denen mehrere Personen, ein Arbeitsteam oder eine Organisationseinheit ein bestimmtes Ziel unter bestimmten Vorgaben erreichen sollen, es dann eine Person brauche, die dem Ganzen nicht nur verantwortlich vorstehe, sondern dieses auch steuere, koordiniere, organisiere, motiviere und innoviere», gilt insbesondere für die Schule als komplexes soziales System mit unterschiedlichen Zielsetzungen und zum Teil völlig anderen Ansprüchen und Rahmenbedingungen, als dies bei privatwirtschaftlichen Organisationen der Fall ist.

Um nicht missverstanden zu werden, die eher skeptische Haltung gegenüber basisdemokratischen Führungsmodellen ist weder eine Absage an eine kooperative Führung noch an

giems bei wichtigen Entscheidungen und Entwicklungen ist mehr eine Frage des Führungsverständnisses und des Führungsstils als derjenigen des gewählten Führungsmodells. Im Zusammenhang mit dem Rollenverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern wurde anfänglich viel Zeit in Diskussionen über die Frage investiert, ob Schulleitung künftig als eine Zusatzfunktion einer Lehrperson oder eine eigentliche neue Profession im Schulbereich, verbunden mit einer reduzierten Lehrtätigkeit, zu definieren sei. Obwohl auch heute noch mehrheitlich die Funktion der Schulleitung nicht explizit als Profession beurteilt wird, scheint die Entwicklung in diese Richtung zu gehen.

Betrachtet man die Stelleninsetrate für Schulleitungspersonen in der Tages- und Fachpresse und analysiert man die darin vorgesehenen Aufgabenbereiche und personalen Anforderungen an die künftigen Führungspersonen, ergibt sich klar das Bild einer hohen Professionalität für diese Rolle und Funktion. Dass

die guten Erfahrungen der Mehrheit der Schulbehörden und Lehrerkollegien wesentlich zur Stärkung der Stellung der Schulleitung im Schulbereich beigetragen haben, ist das Verdienst engagierter und zu hohem Einsatz bereiter Schulleiterinnen und Schulleiter und nicht zuletzt der entsprechenden Ausbildungen. Deren Zielsetzungen, Qualitätsansprüche und Rahmenbedingungen wurden im Akkreditierungsverfahren der EDK für Organisationen und Institutionen, welche Schulleitungsausbildungen anbieten, festgelegt.

Die Rolle des Personalentwicklers, der Personalentwicklerin

Mit dem neuen Volksschulgesetz des Kantons Zürich wird die Funktion der Schulleitung rechtlich verankert und zum Teil gegenüber der bisherigen Praxis neu definiert. Das Gesetz legt fest, dass die Schulleitung für die administrative, personelle und finanzielle Führung der Schule und zusammen mit der Schulkonferenz (der Gesamtheit der Lehrpersonen einer Schuleinheit) für die pädagogische Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich ist. Betrachtet man die einzelnen damit verbundenen Verantwortlichkeiten, stellt man ein eindeutiges Schwergewicht der Aufgaben von Schulleitungen im Personalführungs- und Personalentwicklungsbereich fest:

- Mitwirkung bei Personalgeschäften der Schulpflege
 - Durchführung von Mitarbeitergesprächen (gemeint sind damit Formen von Standort-, Zielvereinbarungs- und Fördergesprächen)
 - Mitwirkung bei der lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung
 - Förderung und Koordination der Weiterbildung der Lehrpersonen
- Vergleichbare Festlegungen der Verantwortungsbereiche für Schulleitungspersonen sind auch in anderen Kantonen festgelegt oder im Gange.

Felix Oesch, ein anerkannter Schulentwickler und -berater, hat als Referent im Rahmen einer Lehrveranstaltung der Schulleitungsbildung zum Thema Personalführung folgende Aussagen gemacht:

«Personalführung lässt sich abschliessend definieren – und so ist alles andere unter dem Begriff Sachführung (administrative, pädagogische, organisatorische Führung, Controlling, Qualitäts- und Projektmanagement) zu finden. ... Fachliche Führung interveniert Kraft ihrer koordinierenden Rolle, Kraft ihrer methodischen und/oder fachlichen Autorität, hat jedoch bei Eskalationen keine Handlungsmacht. Diese liegt im Normalfall bei der Personalführung: Sie formuliert letztlich die Ziele und sorgt dafür, dass die Zielerreichung überprüft wird. Bei Streitigkeiten/Eskalationen muss die Personalführung zu einer Entscheidung hinführen oder diese Fälle weiterleiten. Es tönt vielleicht etwas ungewohnt, ist jedoch meiner Erfahrung nach die wirklich klarste und einfachste Rollenzuteilung und vereinfacht ganz viele Abläufe.»

Veranschaulichen wir diese Aussagen am Beispiel der Auswahl und Wahl einer neuen Lehrperson und ergänzen wir die Aspekte von Oesch durch die generelle Zielsetzung der Trennung zwischen strategischer Führung der Schule durch die Schulbehörde und operativer Führung durch die Schulleitung, ergibt sich konsequenterweise folgender Verfahrensablauf:

- die Schulbehörde entscheidet über das allgemeine Anforderungsprofil der Lehrperson und das Wahlverfahren
- die Schulleitung wählt faktisch die Lehrperson durch einen Einervorschlag an die Schulbehörde
- die Schulbehörde vollzieht kraft ihres rechtlichen Status die Wahl formell

Man kann sich denken, dass eine solche Vorstellung das Selbstverständnis von manchen Schulbehördenmitglieder arg in Mitleidenschaft zieht. Reaktionen wie «ja ... aber»

sind zwar nachvollziehbar, «ja ... aber» letztlich wäre dies eine klare Konsequenz einerseits in die Trennung zwischen strategischer und operativer Geschäftsführung und andererseits der Übereinstimmung, der Kongruenz zwischen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Eine Schulleitungstätigkeit, welche nur eine Fülle von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ohne entsprechende Kompetenzen beinhaltet, ist unattraktiv und dürfte über kurz oder lang zu einem «Verschleiss-job» führen.

Vielleicht mag das skizzierte Beispiel der Lehrwahl einigen Schulträgern und -verant-

vor der entsprechenden Gesetzesvorgabe mit gutem Erfolg und zunehmender Akzeptanz durch die Lehrpersonen Instrumente der Personalführung und -entwicklung wie zum Beispiel «Die Einführung einer Feedbackkultur», «Gegenseitige Hospitationen», «Standort- und Zielvereinbarungsgespräche» eingeführt haben und seit einigen Jahren praktizieren. Durch solche Instrumente erhalten die Lehrpersonen nicht nur ein fachlich gestütztes Feedback, es kann ihnen dadurch auch die oft vermisste unmittelbare Wertschätzung ihrer Arbeit zum Ausdruck gebracht werden.

Welche Rahmenbedingungen kann ich schaffen und welche Hilfe anbieten, damit sowohl die Lernenden als auch die Lehrenden mehr Gelegenheiten erhalten, sich zu verbessern?

wortlichen utopisch erscheinen. Ausser Zweifel steht jedoch, dass mit der Einführung von Schulleitungen die Funktionen und Aufgaben der Schulbehörden neu gedacht und neu gefasst werden müssen.

Was die Personalentwicklung durch Schulleitungen betrifft, sind vielen Beispiele aus geleiteten Schulen bekannt, die bereits

Rolle der Zukunft

Der Exkurs über die Rolle der Schulleitung soll nicht ohne eine Skizze einer möglichen künftigen Weiterentwicklung abgeschlossen werden. Lassen wir uns dabei beflügeln von der Kraft einer Vision. Der Vision der Schule als lernende Gemeinschaft, die beim Lernen jedes

einzelnen Mitglieds der «Gemeinschaft Schule» beginnt und dadurch die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der ganzen Organisation erschliesst.

Eine systematische und gezielte Personalentwicklung und -förderung sind die besten Voraussetzungen, welche zu einer gezielten Qualitätsverbesserung des schulischen Angebots und zu einer wirksamen Unterrichtsentwicklung führen. Gelingt es, dass Schulen den Fokus ihrer Bemühungen auf die Weiterentwicklung des schulischen Angebots und insbesondere auf die Unterrichtsentwicklung richten, sind zwei wichtige Postulate erfüllt. Einerseits, dass sich der ganze Aufwand für Schulentwicklung nicht lediglich in Veränderungen der Strukturen erschöpfe – ein oft gehörter Vorwurf von Seiten der Skeptiker der Schulentwicklungsreformen –, sondern positive Auswirkungen auf das «Kerngeschäft» der Schule – «das Unterrichten» – zur Folge habe. Andererseits deuten die laufenden Entwicklungen deutlich in Richtung der Schule hin, zu einer angestrebten und wünschenswerten modernen lernenden Organisation. Die Rolle, welche der Schulleitung in diesem nächsten Entwicklungsprozess zukommt, ist, gute Voraussetzungen und gute Rahmenbedingungen für guten Unterricht und gute Voraussetzungen und gute Rahmenbedingungen für das Lernen aller an der Schule Beteiligten zu schaffen. Dies kann sich nicht darauf beschränken, dass Schulleitungen regelmässig oder periodisch Unterrichtsbesuche bei den Lehrpersonen machen und sich die Frage stellen: «Wie gut unterrichten meine Lehrpersonen und was kann ich als Schulleiterin oder Schulleiter dazu beitragen, dass sie noch besser und effektiver unterrichten?»

Nach Richard DuFour, einem Schulleiter einer High School, lautet die zentrale Frage der Schulleitung im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Lerngemeinschaft vielmehr: «Welche Rahmenbedingungen kann ich schaffen und welche Hilfe anbieten, damit sowohl die Lernenden als auch die Lehrenden mehr

Gelegenheiten erhalten, sich zu verbessern?»

Richard Bessoth formuliert dazu Denkanstösse, wie Schulleitungen mit ihren Teams anspruchsvolles und chancengerechtes Lernen fördern können:

- durch Fokussierung auf das Lernen durch ausdauernde und öffentliche Zentrierung ihrer Aufmerksamkeit auf das Lernen und Lehren
- durch den Aufbau professioneller Gemeinschaften, die das Lernen schätzen, und durch Förderung einer Kultur, die das Lernen ihrer Mitglieder schätzt und unterstützt
- durch Einspannen der Schulumwelt, das heisst durch den Aufbau von Beziehungen und Mobilisierung von Aussengruppen im Sinne der Nutzung dieser Ressourcen für das Lernen
- durch das Schaffen von Kohärenz durch Aufeinanderbeziehen von Lernen der Schüler, von professionellem und Systemlernen zu den längerfristigen Lernzielen der Schule

Unter diesen Gesichtspunkten betrachtet, dürfte sich in den nächsten Jahren die Rolle der Schulleitungen weiter wandeln und sich weiterentwickeln. Den Schulleiterinnen und Schulleitern kommt dabei die Herausfordernde, aber auch spannende Aufgabe zu, an diesem Prozess massgeblich teilzuhaben. Ausgehend von der Rolle des Prozessinitiators und der Prozessinitiatorin, dem Begleiter und der Begleiterin, dem Entscheidungsvorbereiter und der Entscheidungsvorbereiterin über den Personalentwickler und die Personalentwicklerin, führt der Weg hin zum Ermöglicher und zur Ermöglicherin von Handlungs- und Entwicklungsspielräumen, zum Förderer und zur Förderin von Experimentierfreude, zum Gestalter und zur Gestalterin einer Vertrauenskultur, zum Unterstützer und zur Unterstützerin der Reflexionsfähigkeit sowie zum Hüter und zur Hüterin einer kollektiven Sinn dimension. Diese Fähigkeiten sind der Nährboden einer lernenden Organisation.

Literatur:

R. Bessoth: Für was sollen Schulleitungen qualifiziert werden? In Pädagogische Führung, Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung. Luchterhand (2005), Heft 3/2005.

M. Schratz: Schulleitung als change agent: Vom Verwalten zum Gestalten von Schule. www.lehrplan99.at/schulprogramme/schratz.htm (2005).

F. Oesch: Politische, strategische und operative Führung der Schule. Referat vom 21. April 2004.

M.G. Thurler: Die Schulleitung vor neuen Aufgaben und Rollen. In Journal für Schulentwicklung, Nr. 4/1997. StudienVerlag Innsbruck, Wien. Bozen.

Abteilung OFP. Personalentwicklung und organisationales Lernen. Management sozialer Beziehungen I/23. Januar 2003. www.unibas.ch/wwz/ofp.

Hochschule für Soziale Arbeit Luzern. Evaluation TaV-Projekt. Bereich lokale Schulentwicklung. Schlussbericht (2000).



Jörg Schett ist Dozent an der Pädagogischen Hochschule Zürich und Gastdozent an weiteren Fachhochschulen, Seminarleiter und Coach für Projektentwicklungen, Führungsgestaltung und Selbstmanagement.
E-Mail: joerg.schett@hispeed.ch
Homepage: www.schett.ch