Zeitschrift: Infos & Akzente
Herausgeber: Pestalozzianum
Band: 6 (1999)
Heft: 2

Artikel: Geleitete Schulen : zwischen Demokratie und Management
Autor: Schett, Jörg
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-917500

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Geleitete Schulen

Zwischen Demokratie und Management

Schulleiterinnen und Schulleiter sehen sich einer ganzen Reihe von möglichen Spannungsfeldern ausgesetzt. Um mit dieser neuen Situation umgehen zu können, gilt es zunächst einmal, die Pole dieser Spannungsfelder wahrzunehmen und einzuordnen.

Von Jörg Schett

In verschiedenen deutschsprachigen Kantonen werden im Zusammenhang mit Schulentwicklungs- oder Reformprojekten Schulleitungen eingerichtet. Trotz je eigener lokaler Rahmenvorgaben unterscheiden sich die Aufgaben und Funktionen von Schulleitungspersonen wesentlich von denjenigen bisheriger Schulvorstehenden, Hausvorständen, Prorektorinnen und Prorektoren, welche vorab im administrativ-organisatorischen Bereich einer Schule tätig sind.

Schulleitung im Spannungsfeld zwischen Verwalten und Entwickeln

Dass sich für diese neue Funktion die Bezeichnung «Schulleitung» etabliert hat, und nicht etwa «Schulmanagement» oder «Schulführung», entspricht einerseits der traditionellen Sprachregelung im ganzen deutschsprachigen Raum, anderseits ist diese Funktionsbezeichnung wesentlich unverfänglicher, lässt einen grösseren Interpretations- und Gestaltungsraum zu. Ausserdem stösst der Begriff «Leitung» sowohl bei Schulbehörden wie bei der Lehrerschaft auf eine breitere Akzeptanz als das bei «Management» oder «Führung» der Fall wäre. Geht man jedoch von einem ganzheitlichen Verantwortungsbereich von Schulleitungen aus, kommen diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben ohne Management- und Führungswissen und -können sowie ohne Fähigkeiten im Umgang mit entsprechenden Instrumenten nicht aus.

Peter Senge sieht die wesentliche Aufgabe von Führungskräften im Design von Lernprozessen, mit deren Hilfe alle Angehörigen der Organisation produktiv mit den entscheidenden Problemen umgehen können. Bezogen auf die laufende Qualitätsdiskussion in der Volksschule kann man die primäre Funktion von Schulleitungen auch als Design von Lernprozessen definieren, die eine Verbesserung der Schulqualität bewirken sollen. Damit kommt den Schulleitungspersonen eine Schlüsselrolle in der Initiierung, Begleitung und Auswertung von Veränderungsprozessen zu. Ein bedeutender und letztlich zentraler Gestaltungsprozess ist, Schule als eine «lernende Organisation» zu verstehen und zu gestalten. In Anlehnung an die Ergebnisse einer Studie zur Situation der lernenden Unternehmen in Deutschland könnten Merkmale einer lernenden Schule die folgenden sein:

Eine lernende Schule ist

- eine Schule, deren Mitarbeitende ihre Tätigkeiten und Aufgaben permanent überprüfen und in Frage stellen, um daraus Verbesserungen abzuleiten. (Mit Mitarbeitende sind nicht nur die Lehrpersonen gemeint, sondern alle für die Schule Verantwortlichen);
- eine Organisation, die schnell und angemessen auf veränderte Bedingungen des schulischen Umfeldes reagiert, agiert und dabei frühere Erfahrungen sinnvoll berücksichtigt;
- eine Schule, in der jeder Mitarbeitende gemachte Fehler offen legen kann und das Team gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht;
- ein System, das äussere und innere Veränderungen erkennt und nutzbringend verarbeitet;
- eine Organisation, die das Lernen aller Mitarbeitenden ermöglicht, fördert und sich dabei selber verändert. Konsequenz daraus ist die Entwicklung einer eigenen, positiven «Lernkultur».

Im Bewusstsein, dass solche Veränderungsprozesse nur im Zusammenwirken von allen Beteiligten zum Erfolg führen, ergibt sich daraus für Schulleitungen ein berechtigter Führungs- und Managementanspruch. Management zielt sachbezogen auf die Erreichung von vorgegebenen Zielen; Führung personenbezogen auf die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Oder wie Patricia Pitcher in ihrem Buch *Das Führungsdrama* definiert:

- Manager verwalten; Führungskräfte sorgen für Innovation
- Manager bewahren; Führungskräfte entwickeln weiter
- Manager konzentrieren sich auf Systeme und Strukturen; Führungskräfte auf Menschen
- Manager fragen wie und wann; Führungskräfte fragen was und warum.

Wie eingangs erwähnt, ist der Aufbau von Schulleitungen und deren funktionale Ausgestaltung im Fluss. Sicher ist, dass die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter vielfältig, komplex und hoch sind und dass die Tätigkeit

von Schulleitungen weit mehr als die Moderationsfunktion einschliesst. In diesem Sinne heisst es Abschied nehmen vom «primus» bzw. von der «prima inter pares» und dem immer noch vielerorts hochgehaltenen Mythos der «Gleichheit aller Lehrpersonen in einem Kollegium». Schulleitungspersonen sind Führungsleute, Manager und Leader zugleich. Letztlich geht es auch darum, die neuen «Machtverhältnisse» auszuhandeln, damit sie von allen – Kollegen und Kolleginnen sowie Schulbehörden – akzeptiert und als Beitrag zur qualitativen Verbesserung der Schule empfunden werden.

Schulleitung im Spannungsfeld zwischen pädagogischer Freiheit und pädagogischer Führung

Die pädagogische Freiheit der Lehrperson ist Grundlage für ihr professionelles Handeln. Das gängige Verständnis der pädagogischen Freiheit beschränkt sich jedoch in der Regel auf die Methodenfreiheit, d.h. auf die Wahl der didaktischen Mittel und Formen, wie die jeweilige Zielsetzung, Inhalt und Thema einer Unterrichtssituation am besten erreicht werden kann.

Wird Unterricht als eine additive Aneinanderreihung von Lektionen verstanden, liegt die pädagogische Verantwortung für Unterricht und Erziehung gegebenermassen ausschliesslich beim Klassenlehrer. Soll Schule hingegen als eine pädagogische Einheit gestaltet werden, muss die einzelne Lehrperson ihre individuelle Autonomie zugunsten übergeordneter pädagogischer Zielsetzungen einschränken. Diese Forderung mag zwar als Verlust an Selbstbestimmung empfunden werden, bildet jedoch ein wesentliches Element einer «guten Schule».

Walo Hutmacher definiert gute Schulen denn auch als pädagogisch anspruchsvoll geführte Schulen, in denen die Schülerinnen und Schüler aktiv sind und individuell differenziert mit hohen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert werden. In der Praxis könnte das zum Beispiel heissen, dass gemeinsam erarbeitete pädagogische Zielsetzungen in einem Leitbild formuliert, in einem Schulprogramm konkretisiert und im täglichen Unterricht angewendet werden.

Die pädagogische Führung einer Schule durch die Schulleitung, die unbestritten wichtigste und zugleich anspruchsvollste Aufgabe der Schulleitung, bedeutet jedoch nicht, dass diese die Funktion des «Oberlehrers» oder des «pädagogischen Gewissens» der Schule einnimmt; die Schulleitung ist auch nicht alleinige Produzentin pädagogischer Haltungen und Handlungen.

Ähnlich wie in der Frage der allgemeinen Führung und des Managements einer Schule ist auch in der pädagogischen Leitung einer Schule Aufgabe der Schulleitung, pädagogische Prozesse zu initiieren und zu begleiten. Dabei ist es zweifellos von Vorteil, wenn diese über entsprechende Visionen verfügt; entwickelt und umgesetzt werden müssen diese jedoch in gemeinsamer Arbeit mit dem ganzen Team. Auch hier gilt der Grundsatz, dass das Ganze mehr ist als seine Teile. Schulleitungspersonen müssen demzufolge keine Pädagogikspezialisten sein, fundierte allgemeine Kenntnisse und Interesse an Grundfragen der Pädagogik, der Erziehung, der Schul- und Bildungspolitik sowie an gesellschaftlichen Entwicklungen genügen.

Die pädagogische Führung einer Schule umfasst demzufolge im Wesentlichen die drei folgenden Aufgaben:

- Motivation der Kolleginnen und Kollegen, von Zeit zu Zeit aus dem Druck des Schulalltags auszubrechen und sich gemeinsam mit Fragen nach den pädagogischen Zielen und den gemeinsamen Werten und Normen «ihrer» Schule auseinanderzusetzen;
- Kommunikation der festgelegten pädagogischen Zielsetzungen bei allen sich bietenden Möglichkeiten nach innen, damit diese im «Alltagsgeschäft» nicht verloren gehen, und nach aussen im Sinne: «Tut Gutes und sprecht darüber»;
- Beitragen zu einem guten Schulklima, in dem offene Schulzimmertüren, offene Gespräche und offene Feedbacks zur «normalen» Schulkultur gehören.

Schulleitung im Spannungsfeld zwischen Vorgesetzten und Kollegen

Die meisten Schulleitungen werden aus dem eigenen Kollegium berufen oder nach einem bestimmten Verfahren ausgelesen. Der Schulbehörde kommt die Wahl oder Bestätigung der vorgeschlagenen Leitungspersonen zu. Auf dem Hintergrund einer immer noch vorhandenen Angst vor einer möglichen Hierarchisierung im Lehrberuf können für dieses Vorgehen zwei Überlegungen wegleitend sein. Erstens kann dadurch vom Kollegium eine gute Akzeptanz gegenüber dieser neuen Funktion erwartet werden, zweitens ist die Möglichkeit gegeben, schon nach wenigen Jahren die Schulleitung im Sinne eines Rotationsprinzips auszuwechseln.

Auch wenn die Schulleitung aus dem eigenen Team hervorgeht, kommt sie nicht darum herum, ihre Rolle und das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen zu definieren. Erfahrungen von Schulleitungspersonen zeigen, dass auch bei einem sehr kollegialen Verhältnis plötzlich etwas anders geworden ist. Dies kann sich in harmlosen und kleinen Begebenheiten äussern, etwa wenn ein Gespräch im Lehrerzimmer unterbrochen wird, sobald die Schulleiterin ins Zimmer tritt.

Die Idee einer Rotation schon nach wenigen Jahren dürfte sich in der Praxis nur in wenigen Fällen als sinnvoll erweisen. Die Anforderungen an Schulleitungen sind vielfältig, komplex und anspruchsvoll und erfordern deshalb entsprechende Investitionen in die Aus- und Weiterbildung und die persönliche Einarbeitung in die Funktion. Zudem hat die sich mit der Zeit aufbauende Erfahrung einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeit der Schulleitung. Schulleitungsper-

sonen sollen ihre Funktion nicht «lebenslang» ausüben, eine Leitungszeit von 8 bis 10 Jahren ist sinnvoll und angemessen.

Bereits gehen einzelne Schulen dazu über, die Zweit- oder Drittgeneration von Schulleitungen per Inserat zu suchen und Lehrpersonen mit allenfalls entsprechenden Vorleistungen ausserhalb des eigenen Teams für die Schulleitungsaufgabe zu verpflichten. Diesen Schulleitungspersonen dürfte der Einstieg in die neue Rolle leichter fallen. Allerdings muss auch bei diesem Verfahren gewährleistet sein, dass das Team bei der Auswahl und Anstellung der Schulleitungspersonen entscheidend mitbestimmen kann. Es ist denkbar, dass sich in den nächsten Jahren sukzessive ein eigentlicher «Schulleitungsmarkt» entwickelt. Geeignete Lehrpersonen könnten sich dann für offene Leitungsstellen bewerben oder Schulleiterinnen und Schulleiter die Schule wechseln.

Ein Wechsel von Schulleitungspersonen in eine andere Schule ist auch in jenen Fällen von Vorteil, wenn es darum geht, in der eigenen Schule eine starke Schulleitung abzulösen. Für die Schulleitungspersonen ergibt sich die Möglichkeit, ihr Wissen und Können beim Aufbau einer anderen Schule einzusetzen, die neue Schulleitung kann ihre Aufgaben ohne den «Schatten» der Ehemaligen angehen.

Zusammenfassung

Jede bildungs- und schulpolitische Zeit hat ihre Schlüsselthemen. Heute stehen dafür Begriffe wie «Teilautonome Schulen», «Schulen mit erweitertem Gestaltungsraum» und «Schulleitungen». Alle diese Themen sind verbunden mit der Idee einer grösseren Dezentralisierung, des Abbaus staatlicher Regelungsdichte, höherer Flexibilität und einem grösseren Gestaltungsraum am Ort, wo Schule gemacht wird. Die Entwicklungen sind voll im Gange. Wo genau sie hinführen und welcher Erfolg ihnen letztlich beschieden sein wird, kann kaum jemand genau voraussagen. Aber schon heute kann man feststellen, dass in den letzten Jahrzehnten noch nie so viele Initiativen und Kräfte freigemacht wurden, die Schule zu verbessern, zu verändern und neu zu denken. Die Kraft einer Idee liegt nicht in der Ernte, sondern in deren Aussaat.

Literatur:

EDK CH (Hrsg.). *Schulleitung und Schulaufsicht.* Innsbruck: Studien Verlag, 1998.

Grundlagen der Weiterbildung 3/97 (Zeitschrift, Luchterhand).

Peter A. Dörig. *Führungsaufgaben der Schulleitung.* Schulleiter-Handbuch. (Band 3). Braunschweig: Westermann, 1978.

Ingeborg Wirries. *Pädagogische Führungsaufgaben des Schulleiters.* Schulleiter-Handbuch (Band 39). Braunschweig: Westermann, 1978.

Patricia Pitcher. *Das Führungsdrama.* Stuttgart: Klett-Cotta, 1997.

Jörg Schett ist Leiter Weiterbildungslehrgänge.