

Führen Schulleiterinnen ein Kollegium anders als Schulleiter? : Eine erste Antwort

Autor(en): **Kansteiner-Schänzlin, Katja**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Schule**

Band (Jahr): **86 (1999)**

Heft 9

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-532401>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Führen Schulleiterinnen ein Kollegium anders als Schulleiter? Eine erste Antwort

«Sie wollen die optimale Führung Ihrer Arbeitsgruppe? Dann übertragen Sie einer Frau die Verantwortung!»¹

So oder ähnlich könnte man resümieren, wenn man heute in Fachzeitschriften und -büchern unterschiedlicher Disziplinen blättert. Frauen in Führungsetagen sind zu einem vieldiskutierten Thema geworden. Dem angeblich «schwachen Geschlecht» wird immer häufiger die Fähigkeit zur erfolgreichen Führung ins neue Jahrtausend zugesprochen. Auch in der Schule arbeiten Frauen in der Führungsetage. Sind sie dort die besseren Chefs?

Während meiner Tätigkeit als Lehrerin unter verschiedenen Schulleitungen konnte ich deutliche Differenzen zwischen männlichen und weiblichen Schulleitungen wahrnehmen. Dass Schulleiterinnen ihr Kollegium jedoch besser führen als Schulleiter, dem konnte ich nicht ohne weiteres zustimmen. Wohl schienen Schulleiterinnen engagierter zu sein, doch hatte ich auch den Eindruck, dass sie ihr Kollegium zu eng kontrollierten. Schulleiter wiederum schienen den Lehrkräften viel Raum für ihre pädagogische Arbeit zu lassen, hielten sich jedoch dagegen zu sehr auf Distanz. Ausgehend von solchen persönlichen «Vor-Urteilen» wollte ich in einer empirischen Untersuchung der Frage nachgehen, ob neben individuellen Stärken und Schwächen einer jeden Persönlichkeit jeweils Analogien innerhalb der Gruppe der Schulleiterinnen und Schulleiter bestehen, die es erlauben, von *geschlechtsspezifischem Führungsverhalten* zu sprechen. Folgende drei Thesen wiesen den Weg der Untersuchung:

- Frauen und Männer unterscheiden sich in ihrer Art ein Kollegium zu führen. Das heisst, es lassen sich über individuelle Unterschiede hinaus Differenzen zwischen der Gruppe der Schulleiterinnen und der Gruppe der Schulleiter feststellen.
- Die geschlechtsspezifischen Differenzen erstrecken sich nicht über alle Aspekte der Führung eines Kollegiums, sondern berühren nur einzelne Bereiche, wie zum Beispiel Art und Formen der Kommunikation oder den Einsatz von Kontrolle.
- Diese Unterschiede in einzelnen Aspekten des Führungsverhaltens lassen unterschiedliche Stärken und Schwächen im Hinblick auf die vielfältigen Anforderungen der Führungsaufgabe erkennen.

Dass Schulleiterinnen ihr Kollegium besser führen, dem konnte ich nicht ohne weiteres zustimmen.

In Deutschland – und ich unterstelle, dies sei auch in anderen Ländern so – lenken insbesondere die aktuellen Schulentwicklungsprozesse den Blick verstärkt auf die Führungsqualitäten von Schulleitenden. Je mehr Selbständigkeit die einzelne Schule erlangt und je mehr sie sich um ein

eigenständiges Profil bemühen kann, umso mehr müssen ihre Führungskräfte Ideen initiieren, Gruppenprozesse moderieren und Entscheidungen nach aussen vertreten können.

Führungskräfte in der Schule arbeiten unter besonderen Bedingungen

Es scheint angebracht zu fragen, ob die polare Bewertung eines männlichen Führungsstils gegenüber einem weiblichen, wie man sie im Unternehmensbereich häufiger findet, haltbar sei im Hinblick auf die Leitung einer Schule. Schliesslich gestaltet sich Führung in der Schule unter anderen Voraussetzungen als die eines Unternehmens. Zum einen sind Lehrkräfte aufgrund ihrer pädagogischen Freiheit nur begrenzt an Weisungen ihrer Vorgesetzten gebunden. Zum anderen erfordert bereits die gesetzliche Vorgabe von Konferenzen einen kooperativen Charakter der Führung. Hinzu kommt, dass die Qualität des Produkts von Schule und die Effizienz des Schulbetriebs weitaus schwieriger zu bestimmen sind als die Qualität eines materiellen Produkts oder einer Dienstleistung. Bei Entscheidungen für die Schule können Schulleitende weniger auf Zahlen und Fakten zurückgreifen; sie müssen sich vielmehr mit Meinungen und Vorstellungen verschiedener Gruppen auseinandersetzen. Das verlangt einige Führungsqualitäten.

Wie sollte gute Führung in der Schule aussehen?

Damit Führung gelingen kann, ist eine annehmende Haltung gegenüber den Lehrkräften wesentliche Prämisse.

Weil es einen Kriterienkatalog für gute Führung in der Schule nicht gibt, sammelte ich Aspekte aus Überlegungen und Erfahrungen von Schulforschenden und Schulleiter und Schulleiterinnen, die meiner Befragung als Eckpunkte eines erwünschten und erfolgversprechenden Führungsverhaltens dienen sollten.

Damit Führung gelingen kann, ist eine annehmende Haltung der Schulleiterin oder des Schulleiters gegenüber den Lehrkräften wesentliche Prämisse. Eine positive Gestimmtheit den Lehrkräften gegenüber und die Zuversicht in ihre Leistungsfähigkeit schaffen die Basis, auf der die weiteren Aspekte guter Führung erst zum Tragen kommen. Schulleitenden sollen demnach Nähe zu den Lehrkräften aufbauen und zu einer guten Atmosphäre beitragen, indem sie ihre Person einbringen. Ihre Autorität bauen sie durch Sachverstand und Kompetenz auf. Ihre Arbeit soll vom teamerischen Gedanken geleitet sein und sie sollten sich um eine Sitzungskultur bemühen, der ein partnerschaftlich-demokratisch kooperatives Prinzip zugrunde liegt. Das beinhaltet, dass sie transparent arbeiten und einen guten Informationsfluss gewährleisten. Schulleiter und Schulleiterinnen, die gut führen, kommunizieren konstruktiv und sorgen für Gleichberechtigung. Auch ihr Umgang mit Konflikten soll von Konstruktivität bestimmt sein. So wie Innovation ein Ziel der Führungsarbeit von Schulleitenden darstellt, sollte sie dazu beitragen, dass innerhalb des Kollegiums gelernt werden kann. Kontrolle sollte so eingesetzt werden, dass sie im Dienst hoher Leistungsfähigkeit steht. Schulleitende müssen durch ihre Wertschätzung motivieren und verlässliche und einschätzbare Vorgesetzte sein.

Mit Hilfe eines Fragebogens wurden Führungsprofile erstellt

Für die Untersuchung wurde ein Fragebogen entwickelt, in dem jeder dieser Aspekte guter Führung durch einige konkrete Verhaltensschritte aus dem Schulalltag abgefragt wird. Zum Beispiel schlüsselt sich die Frage nach dem Kontakt einer Führungskraft zu ihrem Kollegium auf in Items wie «Die Schulleiterin oder der Schulleiter nimmt Engagement wahr und zollt Anerkennung» oder «Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt für ausreichendes Lehr- und Lernmaterial». Jede der 13 Rubriken umfasst zwischen 5 und 8 solcher Einzelbeispiele – insgesamt 84 Items. Bei jedem Item kann eine von vier Beurteilungen von erwünschter Häufigkeit bzw. Intensität (4) bis zu unerwünschter (1) ausgewählt werden.

Im Vortest für eine Befragung, die zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden soll, gaben anonym insgesamt 108 Lehrkräfte an 20 Schulen verschiedener Schularten im Bereich des Oberschulamts Tübingen mit Hilfe des Fragebogens ein Urteil über das Führungsverhalten *ihrer* Schulleiterin oder *ihrer* Schulleiters ab. In je drei Aussagen von Lehrerinnen und drei von Lehrern eines Kollegiums entstand das Führungsprofil der Schulleiterin oder des Schulleiters. Zehn solcher Führungsprofile von Schulleiterinnen und zehn von Schulleitern wurden in einer statistischen Auswertung gegenübergestellt.²

Auf den ersten Blick wenig grosse, aber viele kleine Unterschiede zwischen Schulleiterinnen und Schulleitern

Bereits bei den Reaktionen der Schulleitenden auf meine Anfrage deuteten sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern an. Mir fiel auf, dass einige Schulleiterinnen entgegenkommender waren und mehr Aufwand betrieben, meine Arbeit zu unterstützen als die Gruppe der Schulleiter. Ob sie dabei die Zustimmung ihres Kollegiums voraussetzen konnten, oder dort mehr Überzeugungsarbeit für eine Teilnahme leisteten, blieb offen. Ausserdem traten zwei Schulleiterinnen von sich aus in Kontakt mit mir und zeigten sich sehr interessiert. Die Schulleiter schienen mir verhaltener. Manche standen der Befragung sogar ablehnend gegenüber. Einige zögerten stärker, ohne Rücksprache mit der Gesamtlehrerkräftekonferenz zuzusagen. Ob sie dadurch einen Entscheid aufschieben wollten oder die Entscheidungsbefugnisse der Konferenzen stärker respektierten, blieb ebenfalls offen. Zwar versicherten sich auch Schulleiterinnen der Anonymität der Arbeit. Jedoch schienen der Studie manche Schulleiter mehr Misstrauen entgegenzubringen. Die Ergebnisse des Vortests bestätigen meine ersten Differenzeindrücke teilweise. Auch dort zeigen sich die beurteilten Schulleiterinnen insgesamt sehr engagiert, interessiert und näher an den Personen des Kollegiums.

Bereits bei den Reaktionen der Schulleitenden auf meine Anfrage deuteten sich Unterschiede an.

Betrachtet man den Durchschnitt des gesamten Vortests, findet sich in den Gesamtwerten ein besseres Urteil hinsichtlich des erwünschten Führungsverhaltens bei den Schulleiterinnen. Sie schneiden in 56 Items besser ab, in 10 Items erhielten die Schulleiter bessere Beurteilungen. In

18 Items wurden die Geschlechter gleich beurteilt. Damit bestätigt sich zum einen, dass sich die Geschlechter in der Führung eines Kollegiums in vielen, jedoch nicht allen Aspekten unterscheiden. Zum anderen kann man zunächst von einer Führungsstärke der Frauen in der Schulleitung sprechen, wie sie in der Führungsliteratur für Frauen in der Führung generell vorausgesagt wird.

Die Schulleiterinnen des Vortests sind teamorientierter und offener für Innovationen.

Die Schulleiterinnen des Vortests sind also teamorientierter und offener für Innovationen. Sie kooperieren energischer und arbeiten transparenter. Ihre Autorität beruht stärker auf Kompetenz und Überzeugungskraft, und sie motivieren besser. Im Umgang mit Konflikten und Kontrolle und in ihrem Kritikverhalten zeigen sie sich jedoch weniger führungsstark. Die Schulleiter hingegen zeigen Führungsstärke durch einen entspannteren Umgang mit Kontrolle. Sie kritisieren konstruktiver und lassen fehlende Übereinstimmungen eher stehen. Allerdings halten sie mehr Distanz zum Kollegium und entscheiden öfter im Alleingang. In ihrer Gesprächskultur zeigen sie sich führungsstark.

Im Detail zeigen sich erhebliche Unterschiede

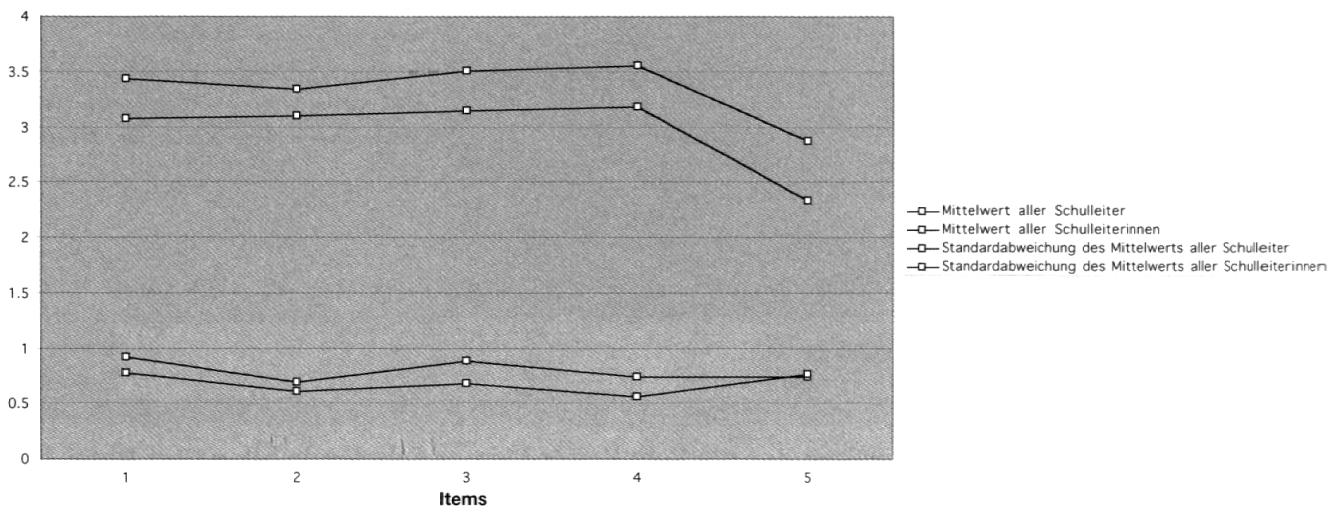
Die Ergebnisse der Gesamtbewertung verschieben sich jedoch gravierend, wenn man nach der Grösse der geführten Gruppe unterscheidet, was etwa die Unternehmensforschung in ihrem Bereich bisher nicht getan hat. Stellt man Kollegien unter zwanzig Personen jenen über 20 Personen gegenüber, ergeben sich andere Verhältnisse. Jetzt können nicht mehr die Frauen in der Schulleitung pauschal als die erfolgreicheren Führungskräfte bezeichnet werden. Dieses Prädikat teilen sich nun die Schulleiter grosser Schulen mit den Schulleiterinnen kleiner Schulen. Die Schulleiterinnen grosser Schulen erhalten schwächere Beurteilungen als die Gesamtbewertung hätte vermuten lassen. Das Führungsverhalten der Schulleiter kleiner Schulen schneidet am schwächsten ab.

Es muss an dieser Stelle noch offen bleiben, ob dieses sehr deutliche Resultat lediglich auf die Schulleitenden des Vortests zutrifft. Denn bei der kleinen Zahl der hier beurteilten Schulleitenden kann ein Profil von besonders starkem oder schwachem Führungsverhalten zu einem ungleich grossem Ausschlag führen. Erst anhand einer grösseren Zahl von Führungsprofilen könnte dieses Ergebnis bestätigt und danach gefragt werden, ob in den Motiven für den Karriereschritt zum Schulleiter oder zur Schulleiterin eine Ursache für das unterschiedliche Führungsverhalten zu finden sei. Doch bereits jetzt lenkt dieses Ergebnis den Blick darauf, dass ein Kriterium für gelingende Führung darin bestehen könnte, mit welcher Gruppengrösse es die Führungskraft zu tun hat.

Ein Beispiel

Abb. 1

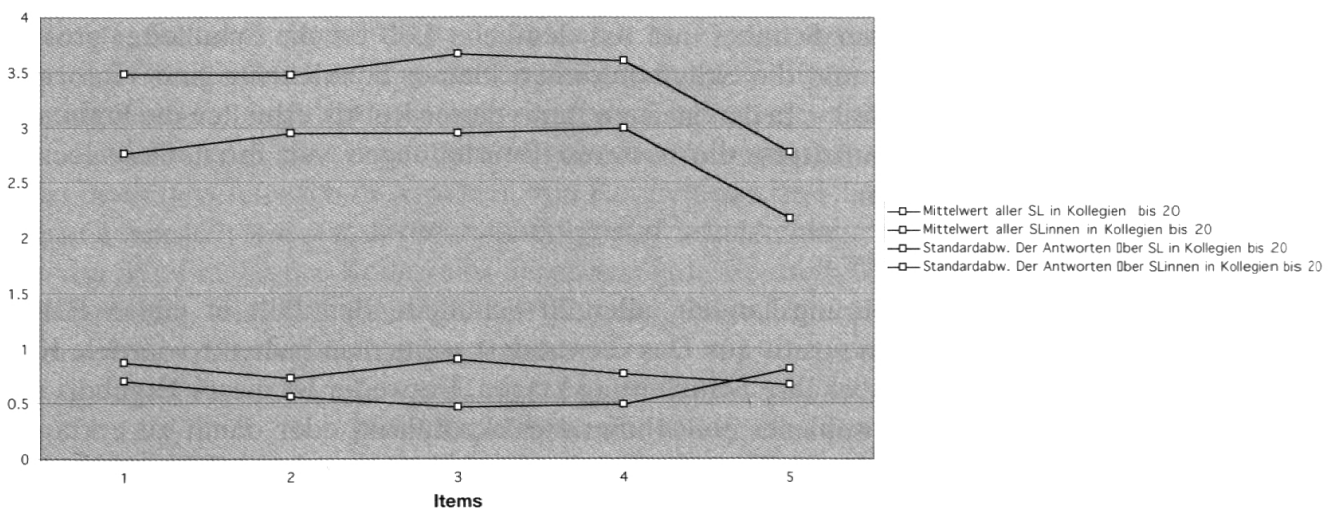
Umgang mit Informationen



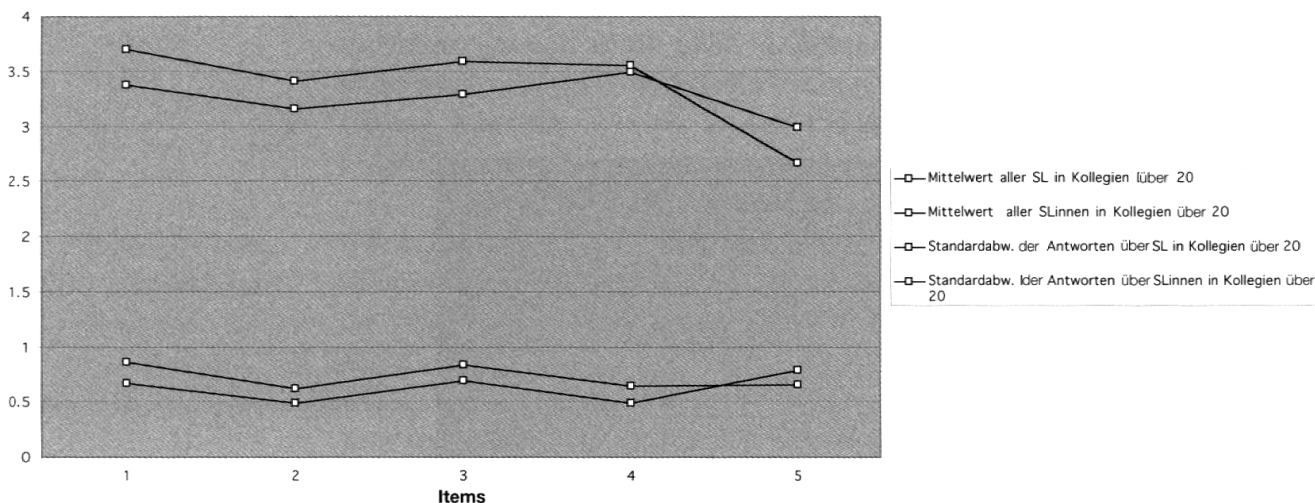
In allen fünf Items der Rubrik «Information» fallen die Gesamtbeurteilungen deutlich zugunsten der Schulleiterinnen aus. Sie statten ihre Kollegien mit mehr Informationen aus und sorgen etwas besser dafür, das Informationen zügig an alle gelangen. Sie ermöglichen ausserdem recht problemlos Zugang zu Informationen, die der Transparenz dienen. Auch begründen sie ihre Entscheide meist plausibel gegenüber dem Kollegium. Vor allem lassen sie die Lehrkräfte deutlich häufiger wissen, welche Meinung sie über deren Arbeit haben. Diese Beurteilungen müssen jedoch differenziert werden, wenn man die Ergebnisse der Grösse des Kollegiums gemäss staffelt.

Abb. 2 und 3

Information in kleinen Kollegien



Information in grossen Kollegien



Nun erhalten nur die Schulleiter kleiner Schulen in allen fünf Items die schwächsten Beurteilungen. Die Schulleiter grosser Schulen hingegen statten – dies bleibt in der Gesamtwertung verborgen – ihre Kollegien im Gegenteil sehr gut mit Informationen aus. Sie erhielten hierin sogar die besten Beurteilungen. Zusammen mit den Schulleiterinnen kleiner Schulen sorgen sie ausserdem am besten dafür, dass Informationen zügig an alle Personen gelangen und recht problemlos Zugang zu den Informationen gewährt wird.

Die Schulleiterinnen grosser Schulen erhielten bei vier Items die mittleren Beurteilungswerte. Ihnen wurde allerdings das beste Prädikat in der Frage zuteil, wie oft die Schulleitung die Kollegen und Kolleginnen durch Anregung oder Kritik wissen lasse, was sie über deren Arbeit denkt.

Dass Schulleiter kleiner Schulen ihre Entscheidungen dem Kollegium gegenüber seltener plausibel begründen, zeugt von einer eher statusorientierten Führungshaltung.

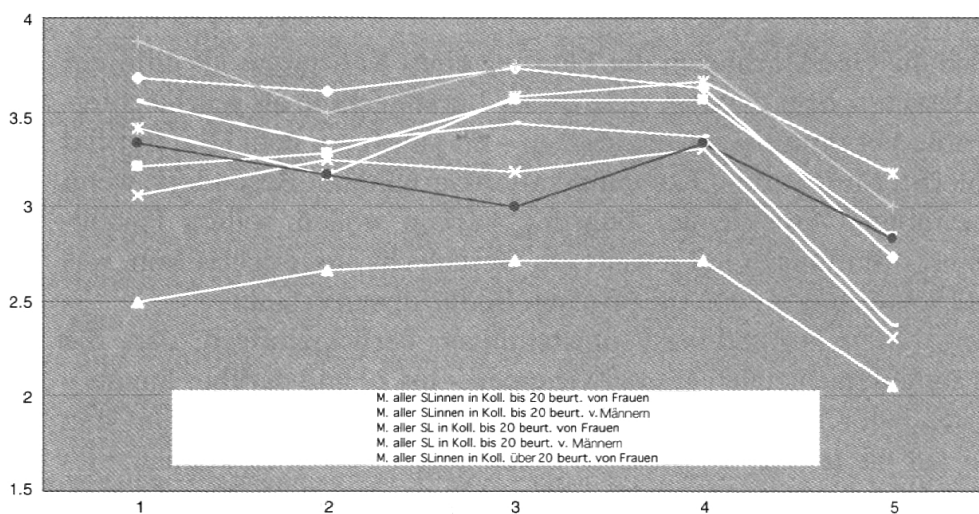
Die Werte der weiteren Untergruppen zeigen die deutliche Kritik der Lehrerinnen an der unzureichenden «Informationspolitik» der Schulleiter kleiner Schulen und das deutliche Lob für die Schulleiter grosser Schulen und die Schulleiterinnen kleiner Schulen für gute «Informationspolitik». In den meisten Items dieser Rubrik erhielten die Frauen in der Schulleitung die besseren Beurteilungen von ihren Geschlechtsgenossen.

Weitere überraschende Ergebnisse

Das Führungshandeln aller 20 Schulleitenden fällt in vielen Fällen durchaus positiv aus. Das verwundert, wenn man bedenkt, wie viele Kollegien über ihre Schulleitung klagen. Entweder ist dieses Ergebnis auf die Auswahl der Teilnehmer zurückzuführen oder damit zu erklären, dass die Beurteilung von Lehrkräften bei einem solch differenzierten Urteil besser ausfällt. Sicherlich ist bereits die Auswahl der zu beurteilenden

Abb. 4

Information



Schulleitenden eine besondere, weil alle durch ein persönliches Gespräch am Telefon umfassend über den Vortest und seinen Hintergrund informiert wurden. Möglicherweise haben Schulleiter und Schulleiterinnen, die weniger engagiert sind oder eher negative Beurteilungen erwarteten, gar nicht erst daran teilnehmen wollen. Auch mag dieses ansprechende Urteil dadurch begünstigt worden sein, dass nach der Zusage der Schulleitungen von ihnen selbst die Kontaktperson zum Kollegium genannt wurde und möglicherweise eher loyale Mitarbeiter bereit waren teilzunehmen. Dass dies jedoch nicht nur der Fall war, zeigen auch einzelne deutlich negative Rückmeldungen.

Ebenfalls als überraschend erwies sich, dass Frauen in der Schulleitung weitgehend besser von Frauen, und Männer in der Schulleitung besser von Männern beurteilt wurden – unabhängig von der Kollegiumsgröße. Dies war in der Mehrzahl der Items so. Das Ergebnis korrigiert deutlich eine oft vertretende Meinung, dass aus der gleichgeschlechtlichen Konkurrenzmöglichkeit schlechtere Einschätzungen zu erwarten seien. Ich vermute, dass zum einen Frauen und Männer die Handlungsweisen des eigenen Geschlechts besser verstehen, zum anderen die Führung durch das eigene Geschlecht oft eher den jeweiligen Erwartungen entspricht. Da die Schulleiter kleiner Schulen von den Lehrerinnen ihres Kollegiums besonders schwach in Aspekten von Kooperation und Teamorientierung beurteilt wurden, die Schulleiter grosser Schulen hingegen gerade von den Frauen des Kollegiums besonders gute Beurteilungen hierfür erhielten, lässt sich überlegen, ob Führung umso teamorientierter sein sollte, je mehr sie sich an Frauen richtet.

Neue Aspekte für die Konzeption von Fortbildungen für Schulleiter und Schulleiterinnen

Zunächst lässt sich feststellen, dass trotz passablem Führungsverhalten insgesamt durchaus ein Bedarf an Fortbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter besteht. Keines der beiden Geschlechter verfügt über alle

Führungsqualitäten. So scheint es sinnvoll, dass beide auch in von Fort- und Weiterbildungsprozessen fehlende Führungsqualitäten erwerben sollten.

Da sich die Geschlechter in der Führung eines Kollegiums als different herausstellten, liegt es nahe, viele dieser Lernangebote als geschlechtergetrennte Veranstaltungen anzubieten – dies auch vor dem Hintergrund geschlechterdifferenten Kommunikationsverhaltens. Besonders wenn sie bestimmte Aspekte der Führung stärken wollen, sollten Fortbildungsveranstaltungen auf jeweils ein Geschlecht ausgerichtet sein, was eine Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen erlaubt.

Ferner sollten Fortbildungsveranstaltungen berücksichtigen, dass die Führung unterschiedlich grosser Gruppen – bis 20 und darüber hinaus – Aspekte guter Führung unterschiedlich stark beanspruchen. Um den Fokus auf die jeweils spezifischen Bedingungen setzen zu können, bieten sich Veranstaltungen an, die zusätzlich nach dem Kriterium der Kollegiengrösse differenzieren. In der Themenauswahl sollten sich also Fortbildungsveranstaltungen immer auch wieder auffächern in solche, die Schulleiterinnen kleiner Schulen ansprechen, solche für Schulleiterinnen grosser Schulen, für Schulleiter kleiner Schulen und für Schulleiter grosser Schulen.

Dabei zeigen die Ergebnisse des Vortests, dass eine grundlegende Reflexion über Führung notwendig ist. Schulleiter und Schulleiterinnen müssen sich immer wieder bewusst werden, dass die «Lehrkräftemasse» nicht homogen ist und «Führung» unterschiedlich rezipiert wird. Dass sie in vieler Hinsicht von Lehrerinnen anders erlebt werden als von Lehrern, sollte ihnen zumindest vertraut sein, sie im besten Falle sogar flexibel in ihrem Führungsverhalten reagieren lassen. Zum anderen sollten sie ihre unbewusste Haltung den Lehrkräften gegenüber kennen lernen und zu einer annehmenden Position gelangen. Dies könnte etwa in biographisch-selbstreflexiven Prozessen geschehen. Eine befürwortende Grundhaltung gegenüber den Lehrkräften eines Kollegiums gestaltet Führung so entscheidend mit, dass sie bei der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens nicht fehlen darf. Neben der inhaltlichen Abstimmung der Fortbildungsveranstaltungen sollte also Schulleitungsfortbildung, wo sie Führungsverhalten verbessern will, Lernen über kognitive Prozesse hinaus ermöglichen. Da die Persönlichkeit der Schulleiterin oder des Schulleiters das Führungsverhalten mitstrukturiert, bedarf es solcher Lernmethoden, die die Persönlichkeit einbeziehen.

Schliesslich folgere ich aus den Ergebnissen des Vortests, dass sowohl Lehrerinnen als auch Lehrer, die das Schulleitungsamt anstreben, in extra ausgewiesenen Orientierungskursen die Ansprüche an gute Führung kennen lernen sollten und auf die besondere Schwerpunktsetzung des Führungshandelns innerhalb bestimmter Kollegiumsgrössen und -zusammensetzungen aufmerksam gemacht werden. Diese Orientierungskurse sollten teilweise geschlechter- und schulartengetrennt stattfinden, weil es so möglich wird, sich bereits vor der Übernahme des Leitungsamtes mit den spezifischen Führungsbedingungen auseinander zu setzen.

Orientierungskurse sollten teilweise geschlechter- und schulartengetrennt stattfinden.

Wer darf jetzt noch Schulleiter oder Schulleiterin werden?

«Sie wollen die optimale Führung eines Lehrkräftekollegiums, dann übertragen sie die Verantwortung einer Person – egal ob Frau oder Mann –, die sehr engagiert und bereit ist, ihr Führungsverhalten in Weiterbildungsprozessen stetig zu verbessern».

Etwa so wäre das Resümee zu modifizieren, nachdem die zwei Geschlechter in der Schulleitung auf ihr Führungsverhalten hin «vorgetestet» wurden. Die bisherigen Ergebnisse verlangen danach, auf einer breiteren Datenbasis weiter aufgeschlüsselt zu werden.

Offen bleibt bislang, ob die befragten Lehrkräfte «gute Führung» nach den obigen Kriterien, die ja aus Beobachtungen von Wissenschaftlern und Führungskräften gewonnen wurden, ebenfalls als «gute Führung» erachten. Es wäre eine bereichernde Erkenntnis, wie Lehrkräfte als die Adressaten der Führung diese Kriterien einschätzen und welcher Anspruch von ihnen selbst an gute Führung gestellt wird. Für die Fort- und Weiterbildung von Schulleitern und Schulleiterinnen könnten daraus weitere Hinweise gewonnen werden. Im Übrigen wäre dann geklärt, inwieweit die Zusammensetzung eines Kollegiums für eine gelingende Führung bedeutsam sei.

Es bleibt die Frage nach dem Selbstkonzept der Schulleiterinnen und Schulleiter. Dass sie sich möglicherweise innerhalb der Schulleiterinnengruppe gravierend unterscheiden, liegt nahe, wenn man sich die divergierenden Urteile über Schulleiter grosser und kleiner Schulen vor Augen hält. Da Selbstkonzepte auch in Lernprozessen innerhalb der Fortbildung thematisiert werden sollten, wäre es sinnvoll, sie dort zu besprechen.

Bereits jetzt besteht jedoch die Möglichkeit, mit dem Fragebogen den im Amt stehenden Schulleiterinnen und Schulleitern ein Feed-back-Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie ihr Führungsverhalten in ersten Schritten zunächst einmal allein reflektieren können.

Literatur

- E. Dobner*, Wie Frauen führen, Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag 1997
K. Kansteiner-Schänzlin, Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede von Schulleiterinnen und Schulleitern im Führen von Kollegien? Diplomarbeit Universität Tübingen, Tübingen: 1999
A. Kaiser (Hrsg.), FrauenStärken – ändern Schule, Bielefeld Kleine Verlag 1996
K. Stechert, Frauen setzen sich durch, Frankfurt, New York: Campus Verlag 1994
L. Winterhager-Schmid, Berufsziel Schulleiterin, Weinheim, München: Juventa Verlag 1997
I. Wirries, Gibt es einen weiblichen Führungsstil? in: «schul-management», 22. Jg., 4/1991
J. Wissinger, Perspektiven schulischen Führungshandelns, Weinheim, München: Juventa Verlag 1996

Anmerkung

¹ Dobner 1997, Seite 5

² Nach einer ersten Anfrage bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter selbst lief die weitere Korrespondenz über eine Kontaktperson aus dem Kollegium. Von letztlich 25 verschickten Fragebogensätzen erhielt ich im Lauf dreier Monate 21 zurück. Der zuletzt eingetroffene blieb unberücksichtigt.