



Andy Wenk, Schulleiter in Altnau



Brigitte Fäh, Schulleiterin in Hauptwil-Gottshaus

THEMA

Wirksamkeit von Schulleitung – 12 Thesen zu guter Schulleitung

Was zeichnet eine wirksame Schulleiterin, einen guten Schulleiter aus?

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, PHZG

Mit 12 Thesen versuche ich, Aussagen hierzu zu bündeln. Die Thesen liegen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen und besitzen unterschiedliche Auflösungsgrade. Sie entstanden aufgrund von eigenen Forschungsarbeiten und Literaturüberblicken.

1. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter werden ihrer anspruchsvollen Funktion gerecht und bewältigen Belastungssituationen.

Die Schulleitung kann aus den vielfältigen Anforderungen auswählen, welche speziell für die jeweilige Schule relevant sind. Angesichts der grossen Unterschiede zwischen Schulen kann auch unterschiedlich sein, was priorisiert werden muss. Im Hinblick auf die Vielfalt der Aufgaben sind Kompetenzen, also Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Haltungen

sowie motivationale Aspekte notwendig, um diese kompetent und richtig erfüllen zu können – nicht nur das Richtige zu tun, sondern das Richtige auch *richtig* zu tun. Hierbei sind nicht zuletzt Belastbarkeit und gute Bewältigungsstrategien gefragt.

2. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Komplexitätsbewältiger.

Eine gute Schulleitung kann Ungewissheit, Ambiguität, Unbestimmtheit gut bewältigen und unklare Situationen strukturieren, für sich selbst und für andere, – für Kolleginnen und Kollegen etwa, aber auch für Eltern und schulexterne Kooperationspartner.

3. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter etablieren eine gute Führungsorganisation und damit eine gute Schulleitung (in kooperativer Führung).

Kooperative Führung verlangt allen Beteiligten ein hohes Mass an Sozialkompetenz ab, nicht nur der Leiterin bzw. dem Leiter. In der Gestaltung einer kooperativen Führungsorganisation werden wichtige Impulse für kooperative Haltungen und die gesamte Schulkultur gegeben.

4. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Kooperationspartner und Kooperationsförderer.

Die Schulleitung weiss um die Gelingensbedingungen von Zusammenarbeit, achtet auf Ressourcen, schafft Rahmenbedingungen für Kooperation, unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist zudem Vorbild für kooperatives Handeln.

5. These: Was eine gute Schulleitung ist, ist von Organisation zu Organisation verschieden.

Schulen sind unterschiedlich und deswegen braucht es unterschiedliche Leitungspersonen. In der empirischen Führungsfor-



Bernhard Windler,
Schulleiter im Egelmoos Amriswil



Andy Näf, Schulleiter in Arbon



Verena Licordari, Schulleiterin in Sitterdorf

«Schulleitungen halten die Balance zwischen Bewahren und Entwickeln, um Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu erzeugen.»

schung konnte kein überzeugender spezifischer Verhaltens- oder Persönlichkeitskatalog vorgelegt werden, der unabhängig von den spezifischen Anforderungen der Einzelschulen als Organisations- und Handlungseinheiten allgemein gültig ist. Damit Schulleiterinnen und Schulleiter den Anforderungen in einer sich entwickelnden Schule adäquat begegnen können, benötigen sie auch zu verschiedenen Zeitpunkten jeweils andere Kompetenzen. Das stellt Anforderungen an die eigene Personalentwicklung und Professionalisierung wie auch an die Unterstützungsformen.

6. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter stellen Passungen her und handeln kontext- und situationsangemessen.

Vor allem die Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, aber auch die Persönlichkeit der pädagogischen Führung, ihre Motivation, ihre Neigungen, Haltungen und Einstellungen einerseits und der Schulkontext andererseits müssen eine hohe Passung aufweisen. Man spricht von «person-job fit» einerseits und von «person-organisation fit» andererseits. Gute Schulleiter gehen vom Kontext aus und versuchen auf den Kontext zu wirken, Positives zu erhalten und Optimierungspotenzial auszuschöpfen. Im Alltag noch anspruchsvoller ist es zudem, situationsangemessen zu handeln. Führung ist kontext- und situationspezifisch.

7. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind Entwickler.

Die Schulleitung ist für die Entwicklung der Einzelschule wesentliches Bindeglied sowohl bei staatlichen Reformmassnahmen als auch bei schuleigenen Innovationsbemühungen, wenn es darum geht, Schulverbesserungsprozesse zu initiieren, sie zu unterstützen, zu begleiten und das Erreichte zu institutionalisieren und dadurch Teil der Schulkultur werden zu lassen. Schulleiterinnen bzw. Schulleiter werden hier als Schlüsselfi-

guren in ihren Schulen bezeichnet. Dabei halten sie die Balance zwischen Bewahren und Entwickeln, um Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu erzeugen.

8. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Pädagogen.

Gute Schulleitungen sind pädagogischen Werten verpflichtet, die den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern ebenso bestimmen wie die Kooperation mit dem Kollegium, sie betreiben «organisationspädagogisches Management» (vgl. Rosenbusch, 2005). Es weist Verwaltungsaspekten die klare Funktion zu, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein, zeigt also eine deutliche pädagogische Zielorientierung. Unter organisationspädagogischen Gesichtspunkten wird Schulleitungshandeln pädagogisches Organisationshandeln. Es geht darum, das Lernen der Schüler/-innen zu fördern. Um dies für eine ganze Organisation zu erreichen, muss das Lernen von Erwachsenen gefördert und durch Personalentwicklung ein Beitrag zur Professionalisierung der Lehrpersonen geleistet werden.

9. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter sind gute Manager.

Gutes Schulmanagement ist zu verstehen als professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule sowie der Sicherung und Entwicklung der Qualität dieser Arbeit. Es umfasst alle Massnahmen, die zur Gestaltung und Optimierung von Schule und schulischen Prozessen beitragen.

10. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter beachten das Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

Ein guter Schulleiter ist jemand, der Nutzen herstellt, der versucht, sinnstiftend in der Schule mit Kolleginnen und für Kolleginnen zu agieren, aber dabei immer den Aufwand im Blick behält. Materielle Ressourcen im Sinn einer pädagogischen Zielsetzung zu nutzen und personelle Ressourcen wertzuschätzen, behutsam zu behandeln, Mitarbeitende bzw. das Kollegium zu fördern, aber auch zu fordern und ihnen Chancen zu verschaffen, ihre Kompetenzen auch effektiv und effizient einzubringen, verlangt, das Aufwand-Nutzen-Verhältnis stets im Blick zu behalten.

11. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter verhalten sich integer und fair.

Eine gute Schulleiterin ist jemand, der sozial anerkannt ist als Führungsperson, die auch entsprechende Legitimation erfährt, die im sozialen Geschehen entsprechende Anerkennung erlebt, die sich integer und fair verhält. Fairness ist bei Führung hoch anspruchsvoll, weil Entscheidungen auch manchmal gegen Kolleginnen und Kollegen getroffen werden müssen, Interessen der Schule als Organisationseinheit mit denen Einzelner kollidieren können, Interessen einer Gruppe (Schüler, Eltern, Schulaufsicht) mit denen andere Gruppen (Kollegium, Fachschaften) in Widerspruch stehen, Konfliktsituationen auftreten können und Mikropolitik entsteht.

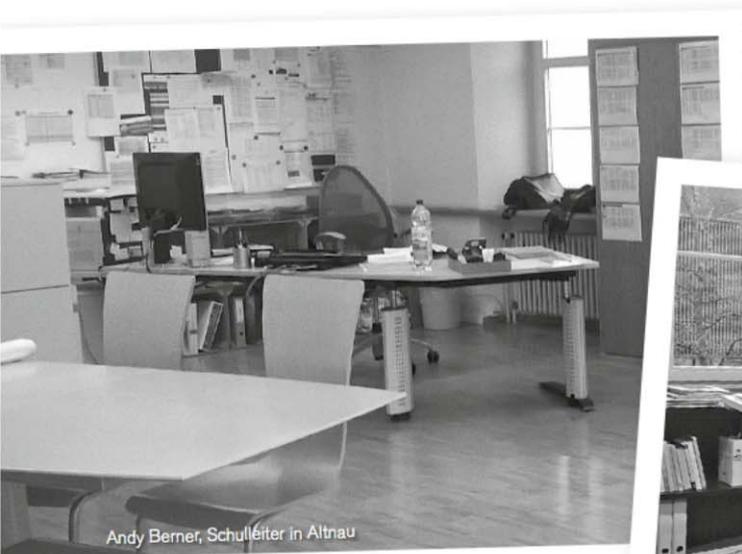
12. These: Eine gute Schulleiterin und ein guter Schulleiter zeigen Vertrauen und Zutrauen.

Für eine Schulleitung bedeutet Vertrauen zeigen, so Rosenbusch (1997, 2005), bestimmte Handlungsmaximen zugrunde zu legen, die an den konstitutiven Aspekten eines pädagogischen Grundverständnisses orientiert sind. Dazu gehören:

- das Prinzip der Schatzsuche statt Defizit- bzw. Fehlerfahndung
- die Logik des Vertrauens zu sich selbst und zu anderen
- das Prinzip der Kollegialität trotz Hierarchie

Tschanner-Moran (2004) zum Beispiel zeigt auf, dass Vertrauen («trust») eine Grundbedingung dafür ist, lernen zu können, also auch eine Voraussetzung für erfolgreiche Schulführung ist, durch die Schule und Unterricht weiterentwickelt werden.

«Gute Schulleiter gehen vom Kontext aus und versuchen auf den Kontext zu wirken.»



Andy Berner, Schulleiter in Altnau



Hubi Zweifel, Schulleiter TBS Weinfelden



Hans-Ulrich Giger, Schulleiter Grenzstrasse Amriswil

Resümee

Erfolg im Bildungssystem hängt von allen Akteuren ab, von Schulleitungen im besonderen Masse. Eine gute Schulleiterin, ein guter Schulleiter etabliert eine gute Schulleitung und betreibt kooperative Führung und gutes Schulmanagement. Gutes Schulmanagement ist als professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule sowie der Sicherung und Entwicklung der Qualität dieser Arbeit zu verstehen. Es umfasst alle Massnahmen, die zur Gestaltung und Optimierung von Schule und schulischen Prozessen beitragen. Schulmanagement geht von den allgemeinen Zielen von Schule aus und spezifiziert sie gemäss den Anforderungen (Schulart, Schulgrösse, Schulumfeld, Schülerschaft, Kollegium), mit denen die Einzelschule und ihre Akteure konfrontiert sind. Dabei sind Schulleitung, Schule und Schulmanagement kontext- und situationsabhängig. Passungen sind immer wieder herzustellen.

Erfolgreiche Führung ist im schulischen Kontext ein interaktiver, wechselseitiger und dynamischer Prozess, der in der Einzelschule von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter ausgeht und viele Mitwirkende integriert. Erfolgreiche Führung ist beeinflusst durch den Kontext und beeinflusst diesen ihrerseits. Ziel aller Massnahmen ist letztlich aber stets, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen. Damit ist zentrale Aufgabe von Schulleitung, das Lernen zu fördern. Soll dies gelingen, rückt Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung als Beitrag zur Professionalisierung von Lehrpersonen in den Mittelpunkt. Um das leisten zu können, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter gesund bleiben. Gesundheitsmanagement, eine gute Balance zu halten, ist eine wichtige Aufgabe, und zwar nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Kolleginnen und Kollegen, damit diese wiederum gute Arbeit leisten können.

PORTRÄT



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Arbeitsschwerpunkte: Organisationspädagogik, Systemberatung, Bildungsmanagement, Schulqualität, Schulentwicklung, Schulmanagement, Professionalisierung von Lehrpersonen und von pädagogischem Führungspersonal, international-vergleichende Bildungsforschung.

Wissenschaftliche Tätigkeiten: Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug; Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie. Universität Erfurt; ab 2010 Angehöriger der Universität Erfurt, Leiter der Arbeitsgruppe «Bildungsmanagement» der Erfurt School of Education (ESE) und Projektleiter diverser Forschungsprojekte. Stephan G. Huber ist Leiter des Schulleitungssymposiums Zug.



Heidi Scherrer, Schulleiterin in Oberaach-Mühlebach



Urs Rüdösli, Schulleiter in Sirmach



Michael Kubli, Schulleiter im Remisberg Kreuzlingen

A: «Top Ten» Tätigkeiten

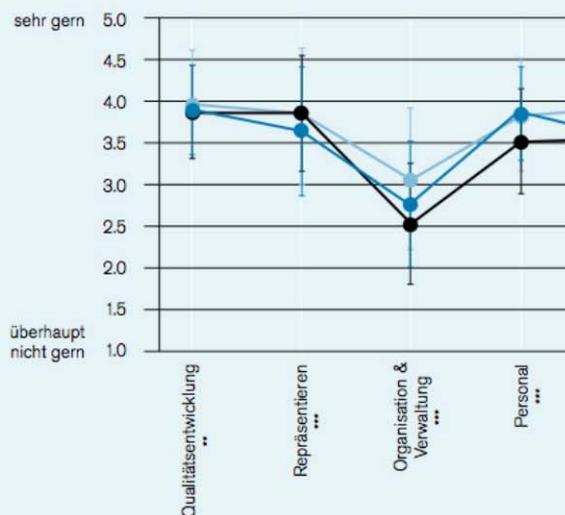
Abbildung 1: Vergleich der zehn beliebtesten Tätigkeiten von Schulleitungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

- In allen drei Ländern unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten
- In «DE» und «A» unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten
- Nur in diesem Land unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten
- In «DE» und «CH» unter den zehn beliebtesten Tätigkeiten

Deutschland (DE)	Österreich (A)	Schweiz (CH)
Selbst in der Klasse unterrichten	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern	Selbst in der Klasse unterrichten
Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern	Mit anderen Schulleiter/-innen über konkrete Themen sprechen	Mit anderen Schulleiter/-innen über konkrete Themen sprechen
Mit anderen Schulleiter/-innen über konkrete Themen sprechen	Auf Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen eingehen	Auf Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen eingehen
Auf Bedürfnisse, Fragen, Probleme einzelner Schüler/-innen eingehen	Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen	Eine Kultur der Zusammenarbeit fördern
Sich mit Experten beraten	Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren	Lehrpersonen bei ihrer Arbeit beraten
Gäste an der Schule begrüßen und Gastgeber sein	Selbst in der Klasse unterrichten	Sich mit Expertinnen und Experten beraten
Sich bei Problemen um einzelne Schüler/-innen kümmern	Lehrpersonen zur Erprobung neuer Unterrichtsmethoden ermutigen	Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren
Mitarbeiter/-innen in schwierigen Situationen unterstützen	Verbesserungs-/Optimierungsprozesse initiieren	Sich in Fortbildungskursen mit aktuellen Herausforderungen auseinandersetzen
Mit Kolleginnen und Kollegen Fachthemen diskutieren	Sich bei Problemen um einzelne Schüler/-innen kümmern	Fortbildungsveranstaltungen besuchen
Kontakte zu den Elternbeiratsvorsitzenden pflegen	Sich über die neuesten Erkenntnisse im pädagogischen Bereich informieren	Mitarbeitergespräche führen

A: Handlungsfelder

Abbildung 2: Mittelwerte und Standardabweichungen für Vorlieben für verschiedene Handlungsbereiche nach Land
 * signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen ($p < .05$)
 ** hoch signifikanter Unterschied ($p < .01$)
 *** höchst signifikanter Unterschied ($p < .001$)



HINTERGRUND

Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern?

Schulische Managementaufgaben und -rollen sind im Laufe der Jahre und besonders durch die Erweiterung der Eigenverantwortlichkeit der Einzelschule erheblich komplexer geworden.

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Dr. Christine Wolfram und Selin Kilic, PHZG

Zur Erfassung der Vorlieben von spezifischen Schulleitungstätigkeiten wurden in der Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber, Wolfram & Kilic, 2013) 75 Fragen zum Schulleitungshandeln nach dem Schul-Management-Modell (Huber, 2007, 2009, 2010) gestellt.

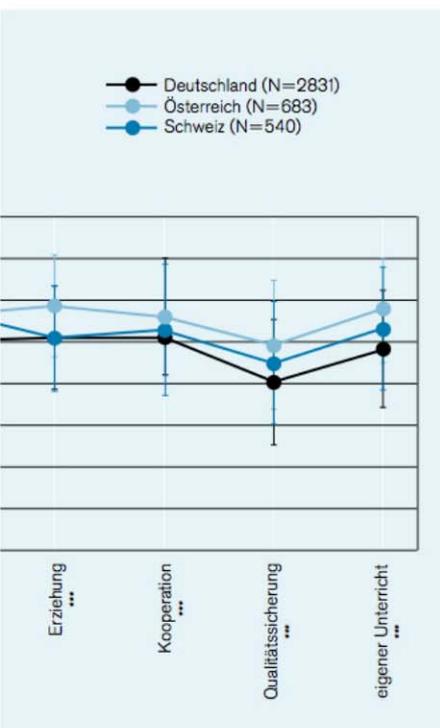
A. Handlungsfelder

Die Schulleitungstätigkeiten wurden zu verschiedenen Handlungsfeldern gruppiert. Diese umfassen Unterricht, Erziehung, Personal, Organisation und Verwaltung, Qualitätsmanagement (also Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) sowie Repräsentationsaufgaben und die Förderung der Kooperation innerhalb der Schule und nach aussen. Diese Tätigkeiten wurden von den Schulleiterinnen und Schulleitern jeweils auf je einer fünf-

stufigen Antwortskala von «sehr gern» (5) bis «überhaupt nicht gern» (1) bewertet. Um zu analysieren, welche Tätigkeiten bei den Schulleiterinnen und Schulleitern wie beliebt sind, wurden alle erfassten 75 Tätigkeiten bezüglich der Einschätzung, wie gerne sie ausgeübt werden, für jedes Land einzeln in eine Reihenfolge gebracht. Die «Top Ten» dieser Rangliste sind in Abbildung 1 abgebildet. Darin zeigt sich, dass vor allem pädagogische und kollegiale Aufgaben bei den Schulleiterinnen und Schulleitern besonders beliebt sind (vgl. Abbildung 1). Auch in Abbildung 2, wo diese Tätigkeiten in Handlungsfelder gruppiert wurden, wird dies deutlich. Es wird erkenntlich, dass die Handlungsfelder Qualitätsentwicklung, Personal und eigener Unterricht bei Schweizer Schulleiterinnen und Schulleitern am beliebtesten sind. Am wenigsten beliebt bei den Schulleiterinnen und Schulleitern aus allen drei Ländern sind die Handlungsfelder Organisation & Verwaltung und Qualitätssicherung.

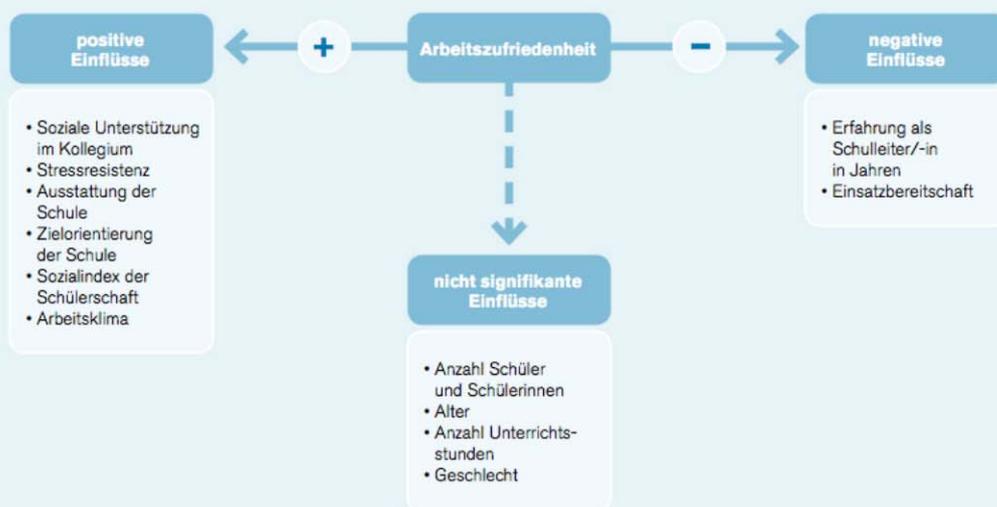
B. Faktoren für die Arbeitszufriedenheit von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Schulleiterinnen und Schulleiter sind aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Erwartungen sowie komplexeren Aufgabenspektren grossen Anforderungen ausgesetzt. Zur Belastung und Beanspruchung sowie auch zum gesundheitlichen Zustand von Schulleiterinnen und Schulleitern liegen bislang relativ wenige empirische Befunde vor (Döbrich, Huck & Schmidt, 1995; Dadaczynski, 2012), allerdings zeigten bereits einzelne ältere Studien ein hohes Belastungsempfinden bei Schulleiterinnen und Schulleitern auf (Welch, Meideros & Tate, 1982; Wiederkehr, 1998). Neben der Frage, welches die zentralen Faktoren sind, die zu diesem hohen Belastungsempfinden führen, erkundigten wir uns, welche Faktoren unterstützend wirken und sich positiv auf die Zufriedenheit von Schulleiterinnen und Schulleitern in ihrem Beruf auswirken. In der Schulleitungsstu-



B: Faktoren für die Arbeitszufriedenheit

Abbildung 3: Pfadmodell der Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit



die D-A-CH (Huber, Wolfgramm & Kilic, 2013) wurden Strukturgleichungsmodelle berechnet, um zu klären, wie stark die einzelnen erhobenen organisationalen, sozialen und personalen Faktoren zum Belastungserleben und zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Für das berechnete Modell wurde zur Veranschaulichung eine vereinfachte Grafik erstellt (Abbildung 3). Diese zeigt alle Faktoren welche in die Regressionsanalyse miteinbezogen wurden auf. Das Pluszeichen weist auf einen positiven Zusammenhang hin. Dies bedeutet, dass diese Faktoren sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Das Minuszeichen steht für einen negativen Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit und den erklärenden Faktoren. Ein nicht signifikanter Zusammenhang weist darauf hin, dass aufgrund der berechneten Werte für diese Variablen keine Schlüsse auf die Grundgesamtheit (alle Schulleiterinnen und Schulleiter) gezogen werden können.

Die Berechnungen in der Schulleitungsstudie D-A-CH (Huber et al., 2013) ergaben, dass die eigene Stressresistenz den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Schulleiterinnen und Schulleitern hat. Ebenfalls wichtig für eine hohe Arbeitszufriedenheit sind die soziale Unterstützung im Kollegium, das Arbeitsklima, die Zielorientierung der Schule und die Ausstattung der Schule. Die Grösse der Schule, gemessen an der Anzahl der Schülerinnen und Schüler, hat jedoch keinen signifikanten Effekt. Der soziale Hintergrund der Schülerinnen und Schüler (Sozialindex) wirkt sich wiederum positiv aus. Dies bedeutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter aus Schulen mit Schülerinnen und Schülern mit hohem Sozialindex eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Ein negativer Effekt auf die abhängige Variable zeigt sich bei der Einsatzbereitschaft und der Erfahrung. Je höher die Einsatzbereitschaft der Schulleiterinnen und Schulleiter ist, desto tiefer ihre Arbeitszufriedenheit. Das gleiche gilt auch für die Erfahrung als Schulleitung in Jahren. Das Ge-

schlecht, Alter und die Anzahl Unterrichtsstunden, welche die Schulleiterinnen und Schulleiter unterrichten, haben, unter Berücksichtigung der anderen hier aufgeführten Faktoren, keinen signifikanten Einfluss auf ihre Arbeitszufriedenheit. Abschliessend lässt sich festhalten, dass eine hohe eigene Stressresistenz ein bedeutender Faktor für eine hohe Arbeitszufriedenheit darstellt. Wichtig sind aber auch die soziale Unterstützung von Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sowie allgemein ein positives Klima an der Arbeit.

LITERATUR

- Huber, S. G. (2007). Leadership an Schulen – Anforderungen und Professionalisierung aus internationaler Perspektive. In G. Schweizer, U. Iberer, H. Keller (Hrsg.), Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben (S. 53-69). Bielefeld, Deutschland: Bertelsmann Verlag.
- Huber, S. G. (2009). Schulleitung. In: S. Blömeke, T. Bohl, L. Haag, G. Lang-Wojtasik & W. Sacher (Hrsg.), Handbuch Schule: Theorie – Organisation – Entwicklung. (S. 502–511). Bad Heilbrunn, Deutschland: Verlag Julius Klinkhardt.
- Huber, S.G. (Hrsg.). (2010). School Leadership – International Perspectives. Dordrecht, Niederlande: Springer.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C. & Kilic, S. (2013). Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz: Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln. Zug: IBB, PHZ Zug.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C. & Kilic, S. (2013). Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz: Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln. Zug: IBB, PHZ Zug.