

# Geteilte Verantwortung

Barbara Kohlstock  
Christine Bieri Buschor

## Ein Erfolgsmodell?

In den letzten Jahrzehnten sind Schulleitende weltweit sowohl für das Problem als auch für die Lösung geringer Schulleistungen zur (Mit-)Verantwortung gezogen worden. Die Verantwortung wurde und wird als gesellschaftliche Erwartung an Schulleitende herangetragen, ist jedoch auch als Verantwortung von Professionellen mit Blick auf Autonomie, Selbstbestimmung, Ressourcen und Unterstützung zu interpretieren: im Gegensatz zur extern gesteuerten Rechenschaftslegung bezieht sie sich auf die Selbstverpflichtung, Ziele anzustreben und diese zu erreichen (Lauer mann & Karabenick, 2011; Pashiardis & Johannson, 2016). Im Fokus des folgenden Beitrags steht die geteilte Verantwortung dreier Schweizer Schulleiterinnen.

Dr. Barbara Kohlstock ist Prorektorin Weiterbildung und Dienstleistungen an der Pädagogischen Hochschule Thurgau.  
E-Mail: barbara.kohlstock@phtg.ch



Prof. Dr. Christine Bieri Buschor ist Leiterin des Zentrums für Professionalisierung und Kompetenzentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Zürich.  
E-Mail: christine.bieri@phzh.ch



**„Erfolgreiche Schulleitende verfügen idealerweise über Kompetenzen wie Engagement, persönliches Verantwortungsbewusstsein sowie Analyse- und Problemlösefähigkeiten, Innovations-, und Entscheidungsfreudigkeit.“**

In der Schweiz existieren im Gegensatz zu vielen anderen Ländern (noch) keine Daten zur Bestimmung von Indikatoren erfolgreichen Schulleitungshandelns. Schulleitungen als Zuständige für Qualitätsmanagement und Leistungssteuerung sind vergleichsweise spät eingeführt worden; im Kanton Zürich sind sie beispielsweise erst seit 2008 etabliert. Es stellt sich daher die Frage, inwiefern Schulleitende die gesellschaftlichen Erwartungen erfüllen und was „erfolgreiches“ Schulleitungshandeln – auch mit Blick auf internationale Erfolgsmerkmale – ausmacht.

Die folgende Fallanalyse ist Teil des ISSPP-Projektes (International Successful School Principal Project), eines der grössten internationalen Netzwerke zur Analyse gelingenden Schulleitungshandelns. Sie gründet u.a. auf halb strukturierten Interviews, die wir für unser Projekt zunächst ins Deutsche übersetzten und validierten (Kohlstock, Bieri & Brauckmann, 2015). Die Interviews erfassen – ähnlich wie bei 360-Grad-Feedbacks für Führungskräfte – sowohl die Selbstwahrnehmung der Schulleitenden als auch die Fremdperspektive (Lehrpersonen, weitere Professionelle, Lernende, Eltern, Behörden), um ein mehrperspektivisches Bild der Leitung und des Schulkontextes zu gewinnen.

## Was zeichnet „erfolgreiche“ Schulleitende international aus?

Erfolgreiches Handeln von Schulleitenden wurde insbesondere in England häufig top-down über quantitativ-orientierte Qualitätssysteme und schulische Leistungen gemessen. Diese Perspektive vernachlässigt jedoch die Sichtweise der handelnden Personen (Ball, 2008). Das ISSPP-Projekt knüpft hier an und fokussiert auf Schulleitungshandeln im Sinne von alltäglichen Praktiken, die stark vom schulischen und bildungspolitischen Kontext abhängen: Was als „erfolgreich“ gilt, hängt von der jeweiligen Perspektive bzw. Rolle der Individuen ab und wird qualitativ über die geteilte Wahrnehmung der Beteiligten erfasst. Vor dem Hintergrund zahlreicher Fallanalysen aus 24 Ländern haben sich zusammenfassend folgende zentrale Handlungsfelder von Schulleitenden herauskristallisiert:

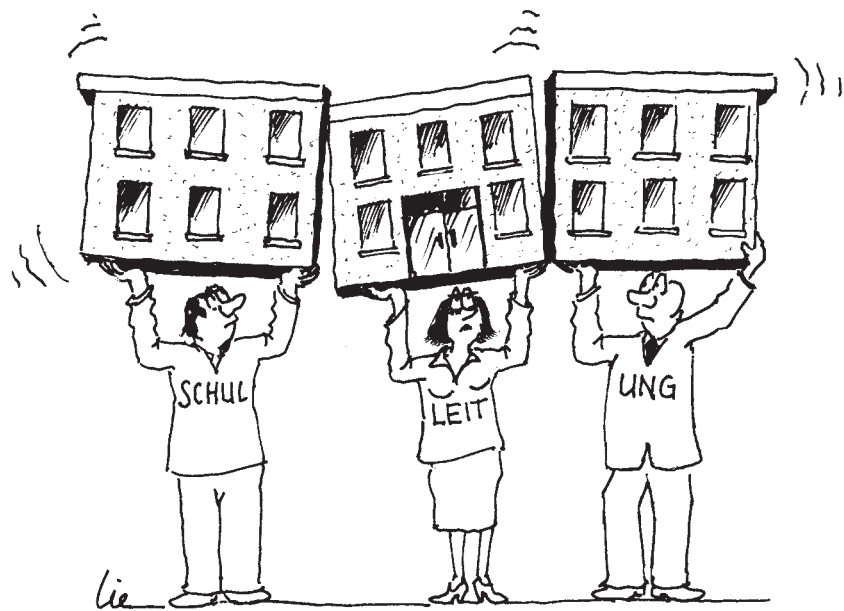
1. Ziele (und hohe Erwartungen) formulieren und gemeinsam (weiter-) entwickeln; Probleme lösen, die der Zielerreichung zuwider laufen,
2. Personal anstellen, führen und professionelles Lernen ermöglichen; Vertrauen aufbauen,
3. Organisation gestalten durch Kooperation in internen und externen Netzwerken; anerkennende Schulkultur aufbauen; Entscheidungsfindung durch geeignete Partizipationsformen unterstützen und Verantwortung teilen bzw. delegieren,
4. Lehren und Lernen vorantreiben; innovative Programme implementieren, Unterrichtsqualität durch reflexive Praktiken verbessern.

Erfolgreiche Schulleitende verfügen idealerweise über Kompetenzen wie Engagement, persönliches Verantwortungsbewusstsein sowie Analyse- und Pro-

blemlösefähigkeiten, Innovations-, und Entscheidungsfreudigkeit. Sie finden einen konstruktiven Umgang mit Widersprüchlichkeiten, verfolgen pädagogische Ziele und bleiben auch unter erschwerten Bedingungen handlungsfähig und optimistisch (Day & Leithwood, 2007; Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu, Brown & Atharidou, 2011; Gurr, Drysdale & Mulford; Day & Sammons 2013).

### Kontext der Schweizer Fallstudie

Für die Fallanalyse wählten wir eine Primarschule (7–12 Jährige) mit 34 Lernenden und 34 Lehrpersonen in Stadtnähe aus, die über die Gemeinde hinaus eine hohe Reputation genießt. Die Schulleitung ist etabliert und besteht aus zwei Schulleiterinnen aus der Pionierphase (Einführung Schulleitungen 2004) und einer dritten, die nach der Reduktion des Arbeitspensums einer der beiden infolge Mutterschaft 2013 dazu stieß. Die Schulleiterinnen arbeiten teilzeitlich (20 %-50 %) und teilen sich nach Jahrgangsstufen auf. Sie zeichnen sich durch ein hohes Engagement als Lehrerinnen und Schulleiterinnen aus. Zwei sind zusätzlich zu 20 % in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung tätig. Sie verfolgen eine reflexive, forschungs-orientierte Praxis



und lancieren zahlreiche Projekte zur Förderung der sozialen und musischen Kompetenzen sowie zur besseren Integration der fremdsprachigen Lernenden. Die Projekte sind auch eine Reaktion auf die veränderte Zusammensetzung der Lernenden nach einer städtebaulichen Veränderung durch einen verstärkten sozialen Wohnungsbau.

### Was die Schule aus der Perspektive der Beteiligten erfolgreich macht

Die Fallanalyse verweist auf zwei zentrale Erfolgsmerkmale, die als geteilte Wahrnehmung aller Befragten aufscheinen:

#### Geteilte Verantwortung

Die Schulleiterinnen hielten trotz anfänglichem Widerstand der Behörden – eine Dreierleitung war für diese Schulgröße nicht vorgesehen – am Prinzip der geteilten Verantwortung fest. Ihre effiziente Arbeitsorganisation und die Aufgabenvielfalt haben zu inspirierenden Anregungen im Hinblick auf innovative Schulentwicklung geführt. Geteilte Verantwortung erweist sich als zentrales Merkmal erfolgreichen Schulleitungshandelns. Die Befragten sind sich einig, dass diese wesentlich zur Stärkung der Schule als Gemeinschaft und zur sozialen Integration beiträgt. Der Verantwortliche der übergeordneten Behörden, der über einen guten Überblick über verschiedene Gemeinden verfügt, betonte, die Konstellation sei zwar „nicht lehrbuchmäßig“, aber sehr sinnvoll im Hinblick auf Personalentscheide und

Schulentwicklung. Die Lehrpersonen vertraten die Ansicht, es sei ein Gewinn, drei verschiedene Ansprechpersonen zu haben. Dies, weil es zum einen Diversität verkörpere, und zum anderen entlaste, wenn die Passung zwischen einer Lehrkraft und einer Schulleiterin nicht optimal sei. Eine Lehrperson meinte beispielsweise, sie [die Lehrpersonen] fänden „immer ein offenes Ohr“ und Rückmeldungen und Anliegen würden „nicht einfach vom Tisch gefegt, sondern in der Dreierleitung ernsthaft diskutiert“. Selbst die jüngeren Schülerinnen und Schüler nahmen dies wahr. Sie vertraten die Ansicht, die Schulleiterinnen fühlten sich für die ganze Schule verantwortlich und würden auch ihnen eine Stimme geben: „Sie hatten diese gute Idee der Schülerversammlung, wo wir uns einbringen und gehört werden“.

#### Innovative Schulentwicklungsprojekte

Die Schulleitung stützt gezielt Kooperationen, um innovative Schulentwicklungsprojekte zu unterstützen. Insbesondere die Lehrpersonen betonten den Teamgeist und die Kultur des „Gebens und Nehmens“: „Wir geben alles und gehen an Grenzen für Musik- und andere Projekte“, brachte dies eine Lehrperson auf den Punkt. Die zahlreichen Zirkus- und Musikprojekte sowie forschungsorientierte Vorhaben etwa im Bereich Mathematik, Naturwissenschaften und Technik binden zwar Ressourcen, setzen aber auch Kräfte frei, die sich schließlich in einem Gefühl der Zusammengehörigkeit manifestieren. Das Ziel dieser Projekte besteht darin, die Integrationskraft

der Schule zu stärken. Dies wurde von allen Beteiligten – insbesondere auch von den Eltern – besonders hervorgehoben. Eine Mutter meinte dazu: „Sie ermöglichen enorm viele Lerngelegenheiten für benachteiligte Schülerinnen und Schüler“.

### Die Kehrseite der Medaille

Der klare Fokus der Schulleiterinnen auf die soziale Dimension der Schulkultur hat auch eine Kehrseite: In der Wahrnehmung der Behörden und Eltern ist die Schule ein Ort, an dem überfachliche Kompetenzen stark gefördert werden, hohe kognitive Leistungen der Lernenden jedoch eher ein nachgelagertes Ziel darstellen. Auch die Schulleiterinnen gewichten die geteilte Verantwortung für die soziale Integration und die Unterstützung der Lernenden im Hinblick auf die Partizipation in der demokratischen Gesellschaft sehr viel stärker als die Förderung der kognitiven Schulleistungen. Dies führt bei Eltern zu Irritationen, denn exzellente Noten kämen kaum vor und die Übertrittquote ins Gymnasium sei vergleichsweise gering. Fragen zum „Erfolg“ stießen bei den Befragten teilweise auf Unverständnis. Eine Schulleiterin meinte etwa, es gehe angesichts der Herausforderungen an der Schule doch viel eher darum, was die Schule „speziell ausmache“, beispielsweise die Integration durch interessante Projekte. Der Schulpräsident wies ebenfalls dezidiert darauf hin, dass die gesamtgesellschaftlichen Leistungen einer Schule wesentlich mehr über den schulischen Erfolg aussagen würden als eng fokussierte Leistungsmessungen.

### Fazit

Die Frage nach „erfolgreichem Schulleitungshandeln“ lässt sich vor dem Hintergrund der Fallstudie nicht abschließend beantworten. „Geteilte Verantwortung“ stellt im spezifischen Fall ein durchaus erfolgreiches Modell schulischen Leitungshandelns dar. Die Teilung und Delegation bestimmter Führungsaufgaben im zunehmend komplexeren Schulkontext lässt sich zudem auch international beobachten (Gurr & Day, 2014). Eine Momentaufnahme der untersuchten Schule macht allerdings deutlich, dass mit Ausnahme der Eltern alle Beteiligten

die langfristige gesellschaftliche Bildungsaufgabe von Schulen zur Stärkung der gesellschaftlichen Integration und Mündigkeit über die kurzfristigeren Leistungserfolge stellen. Dieser Fokus kann im Kontext der demokratisch geprägten Schweizer Volksschulen verortet werden. Die von den Beteiligten konstruierte Diskrepanz zwischen der Förderung sozialer Kompetenzen und der Zurückhaltung im kognitiven Leistungsbereich wirft – mit Blick auf internationale Bestrebungen – einige Fragen auf: Wie können soziale und fachliche Bildungsziele integriert werden? Was sind Gelingensbedingungen zum Umgang mit hohen Bildungserwartungen von Eltern? Wie wahren Schulleitungen als Professionelle ihre Selbstverantwortung und erfüllen gleichzeitig hohe gesellschaftliche Erwartungen (Lauer mann & Karabenick, 2011)? Es wird sich zeigen, wie sich die Auseinandersetzung über Fragen nach „erfolgreichen“ Schulleitungen im Schweizer Kontext entwickelt, zumal mit der Einführung nationaler Bildungsziele ab 2016 eine Orientierung an Leistungszielen erfolgt. ■

## Literatur

- › Ball, S. J. (2008). *The education debate*. Bristol: The Policy Press.
- › Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful principal leadership in times of change*. Dordrecht: Springer.
- › Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E., & Ahtaridou, E., (2011). *School leadership and student outcomes*: London: Open University Press.
- › Gurr, D., & Day, C. (2014). *Leading Schools Successfully*. In C. Day & D. Gurr, (Eds.), *Leading schools successfully* (p. 1–5). New York: Routledge.
- › Kohlstock, B., Bieri Buschor, C. & Brauckmann, S. (2015). *Übersetzung und Validierung des ISSPP-Instruments zum erfolgreichen Schulleitungshandeln*. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.
- › Lauer mann, F., & Karabenick, S. A. (2011). *Taking teacher responsibility into account (ability): explicating its multiple components and theoretical status*. *Educational Psychologist*, 46(2), 122–140.
- › Pashiardis, P & Johansson O. (2016). *Successful school leadership: International perspectives*. London: Bloomsbury.