



Für Erich

Gabriele Stemmer Obrist

# Schule führen

Wie Schulleiterinnen und Schulleiter  
erfolgreich sein und woran sie scheitern können

Haupt Verlag

Nach der Ausbildung zur Lehrerin im Kanton Bern unterrichtete die Autorin ab 1981 an der Realschulstufe sowie an Gewerblichen Berufsschulen im Kanton Aargau. Nach Abschluss des Studiums der Erziehungswissenschaften, Soziologie und Allgemeinen Didaktik mit dem Lizentiat an der Universität Zürich, übernahm sie 2000 die Bereichsleitung in der Fachstelle externe Schulevaluation, Luzern. Ab 2003 unterrichtete sie als Dozentin/Professorin für Erziehungswissenschaften Lehramtskandidierende der Sekundarstufe I am Pädagogischen Institut, Basel-Stadt. Nach der Fusion zur Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) leitete sie ab 2006 die Abteilung Aargau, Institut Weiterbildung und Beratung. 2008 wechselte sie in die Fachstelle externe Schulevaluation, Institut Forschung und Entwicklung und promovierte 2012 zum Thema Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule bei Prof. emer. Dr. Dr. hc. Helmut Fend, Universität Zürich.

Seit 2003 berät und begleitet die Autorin Führungspersonen und -gremien aus Schulen, öffentlichen Institutionen und Privatwirtschaft mit ihrer Firma e-b-e-c- gabriele stemmer obrist, [www.ebec-stemmer.ch](http://www.ebec-stemmer.ch).

Publiziert mit Unterstützung des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau.

1. Auflage: 2014

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07866-3

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2014 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Redaktion und Satz: Gabriele Stemmer Obrist

Umschlaggestaltung: René Tschirren, unter Verwendung eines Motivs von Erich Obrist

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Zur Schulleitungsforschung.....</b>	<b>15</b>
2.1	Forschung zu School Effectiveness.....	16
2.1.1	Die Bedeutung der Schulleitung in der Forschung zu School Effectiveness... 16	
2.1.2	Die Bedeutung der Schulleitung in der Schulqualitätsforschung und Schulentwicklung .....	18
2.1.3	Zur Wirksamkeitsforschung im deutschsprachigen Raum .....	19
2.2	Forschung zu Aufgaben-, Rollen- und Führungsverständnis und beruflichem Selbstverständnis von Schulleitenden .....	23
2.2.1	Auswahl und Qualifizierung von Schulleitenden .....	23
2.2.2	Empirische Studien zum beruflichen Selbstverständnis zum Aufgaben-, Rollen- und Führungsverständnis von Schulleitenden .....	25
2.3	Forschung zu Schulleiterinnen .....	29
2.3.1	Zur Untervertretung von Schulleiterinnen.....	29
2.3.2	Geschlechtsspezifische Schwerpunkte in der Führung einer Schule .....	30
2.3.3	Widerlegung geschlechtsstereotypischer Clichés.....	32
2.4	Forschungsarbeiten und Evaluationen zu Schulleitungen in der Deutschschweiz.....	34
2.4.1	Empirische Studien zu Schulleitungen in der Deutschschweiz.....	34
2.4.2	Evaluationsergebnisse Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule (2005/2008) .....	36
<b>3</b>	<b>Altes und neues Paradigma.....</b>	<b>41</b>
3.1	Das alte Paradigma – die egalitär-demokratische Schule.....	41
3.1.1	Historische Grundlagen der Aargauer Volksschule .....	42
3.1.2	Die Funktionen in der Aargauer Volksschule im alten Paradigma .....	44
3.1.3	Schulkulturelle Grundlagen des alten Paradigmas .....	46
3.2	Das neue Paradigma – die Geleitete Schule der Aargauer Volksschule.....	51
3.2.1	Gesetzliche Grundlagen der Geleiteten Schule in der Aargauer Volksschule..	52
3.2.2	Die Funktionen in der Geleiteten Schule der Aargauer Volksschule .....	53
3.2.3	Formen von Schulleitungs- und Führungsmodellen.....	57
3.2.4	Beruflicher Hintergrund, Qualifizierung und Unterstützung.....	58
<b>4</b>	<b>Schulleitungshandeln unter akteurtheoretischer Perspektive .....</b>	<b>61</b>
4.1	Das Bildungssystem – Ergebnis gesellschaftlicher Ausdifferenzierungsprozesse.....	62
4.1.1	Gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse im Strukturfunktionalismus, bei den kritischen Sympathisanten und den Neo-Funktionalisten.....	63
4.1.2	Systemtheorie.....	65
4.1.3	Ausdifferenzierungsprozesse und Strukturdynamiken unter akteurtheoretischer Perspektive.....	72
4.1.4	Funktionen des Bildungswesens als gesellschaftliches Subsystem.....	77

4.2	Klassische Akteurmodelle und die akteurtheoretischen Perspektiven auf soziales Handeln.....	83
4.2.1	Struktur-funktionalistische Rollentheorie (homo sociologicus).....	83
4.2.2	Rollenkonflikte im Handeln des individuellen Akteurs.....	84
4.2.3	Das interpretative Paradigma: role making und role taking .....	87
4.2.4	Emotional man und Identitätsbehaupter.....	89
4.2.5	Akteurtheoretische Perspektiven auf individuelle Akteure .....	91
<b>5</b>	<b>Zu Führung und zur Führung einer Schule .....</b>	<b>97</b>
5.1	Führungsforschung und Führungstheorien.....	98
5.1.1	Eigenschaftsansätze in der Führungsforschung.....	100
5.1.2	Verhaltenstheoretische Ansätze in der Führungsforschung .....	103
5.1.3	Situative Führungstheorien.....	105
5.1.4	Machttheorien und transformationale Führung .....	107
5.1.5	Symbolische Führung, Substitutionstheorie und systemischer Führungsansatz.....	115
5.2	Mikropolitik .....	120
5.2.1	Mikropolitik in Organisationen .....	121
5.2.2	Mikropolitik in Schulen .....	124
5.3	Frauen und Führung .....	129
5.3.1	Theoretische Aspekte zu Genderfragen.....	131
5.3.2	Auswahl an Forschungsergebnissen zu Frauen und Führung.....	134
5.4	Spezifische Aspekte zu Führung .....	136
5.4.1	Die Führungsrolle(n) .....	136
5.4.2	Führungsgrundsätze: Führungskonzeption – Führungsmodell.....	138
5.4.3	Management und Leadership .....	140
5.4.4	Führungstechniken .....	141
5.5	Die Führung einer Einzelschule .....	143
5.5.1	Ordnungsmomente von Schule (direkte und indirekte Führung) .....	146
5.5.2	Die operative Führung der Schule – zwei Dimensionen .....	154
5.5.3	Schulmanagement – transaktionale Leadership .....	155
5.5.4	Die fünf Kräfte von transformationaler Leadership .....	157
5.5.5	Elemente und Kriterien von transformationaler Leadership .....	161
5.5.6	Aufgaben und Anforderungen an die Schulleitungsperson .....	166
5.5.7	Dilemmata in der operativen Führung.....	170
<b>6</b>	<b>Herleitung und Begründung der Fragestellungen .....</b>	<b>173</b>
<b>7</b>	<b>Methodenteil.....</b>	<b>177</b>
7.1	Das qualitative Forschungsdesign .....	177
7.1.1	Forschungsgegenstand und Methodenwahl.....	177
7.1.2	Grundprinzipien der qualitativen Forschung.....	178
7.1.3	Die Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung .....	178

7.2	Die Datenerhebung.....	179
7.2.1	Stichprobenziehung – systematische Samplezusammenstellung .....	180
7.2.2	Methodologischer Hintergrund des problemzentrierten Interviews .....	181
7.2.3	Durchführung der Befragung .....	183
7.3	Datenauswertung.....	184
7.3.1	Inhaltliche Strukturierung des vorliegenden Datenmaterials.....	185
7.3.2	Leseanleitung zum empirischen Teil .....	188
<b>8</b>	<b>Strukturelle Merkmale des Samples .....</b>	<b>189</b>
8.1	Darstellung und Übersicht der quantitativen Sampledaten .....	189
8.1.1	Auf die Einzelschule (Führungseinheit) bezogene Sampledaten (Mesoebene) .....	190
8.1.2	Stellenbezogene Strukturmerkmale (Mesoebene) .....	191
8.1.3	Berufsbiografische Strukturmerkmale des Samples (Mikroebene) .....	195
8.1.4	Personenbezogene und biografische Strukturmerkmale (Mesoebene).....	196
8.2	Qualitative Daten zum lebens- und berufsbiografischen Zusammenhang der Befragten zum Zeitpunkt der Berufswechsels .....	198
8.2.1	Zur biografischen Situation zum Zeitpunkt von Befragung und Berufswahl .....	198
8.2.2	Zur beruflichen Herkunft und zum beruflichen Hintergrund .....	199
8.2.3	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	200
<b>9</b>	<b>Wahl und Anstellung .....</b>	<b>203</b>
9.1	Die Bedeutung des Geschlechts im Wahlverfahren.....	204
9.1.1	Wahrnehmung der Bedeutung des Geschlechts durch Schulleiter .....	204
9.1.2	Wahrnehmung der Bedeutung des Geschlechts durch Schulleiterinnen....	206
9.2	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	207
<b>10</b>	<b>Zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis .....</b>	<b>211</b>
10.1	Anreiz- und Motivationslagen der Schulleitenden .....	211
10.1.1	Schulleitungsposition und Karrierestreben – Karrierechancen .....	212
10.1.2	Machtaspekte einer Schulleitungsposition .....	214
10.1.3	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	215
10.2	Der Übergang in die Führungsrolle und Rollenerleben.....	220
10.2.1	Reaktionen, Verhalten und Erwartungen der Lehrpersonen .....	220
10.2.2	Reflexionen zur gelebten Übernahme der Führungsrolle.....	222
10.2.3	Zur Bedeutung des eigenen Unterrichtens in der Führungsaufgabe.....	224
10.2.4	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	227
10.3	Führungsphilosophie, Führungsgrundsätze zu guter Führung.....	234
10.3.1	Ideale zur guten Schule und guten Führung .....	234
10.3.2	Führungsgrundsätze, leitende Werte und Idealvorstellungen .....	235
10.3.3	Wissensbestände, Fähigkeiten und Kenntnisse .....	241
10.3.4	Persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen .....	243
10.3.5	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion.....	246

10.4	Aus dem konkreten Führungsalltag der Schulleitenden .....	252
10.4.1	Aufgabenbereiche und mittel- bis langfristige Führungsziele .....	252
10.4.2	Handlungsfelder im konkret gelebten Führungsalltag .....	255
10.4.3	Belastungserleben in der Schulleitungstätigkeit .....	260
10.4.4	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion .....	263
10.5	Persönliche Eigenschaften und die berufliche Entwicklung .....	272
10.5.1	Zu persönlichen Stärken, Schwächen und Chancen .....	272
10.5.2	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion .....	275
10.6	Vergleichende und übergreifende Aspekte zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis .....	277
10.6.1	Zu den fünf Kräften von Leadership .....	277
10.6.2	Balance zwischen den Führungspolen der operativen Führung .....	283
<b>11</b>	<b>Unterstützende und erschwerende Faktoren .....</b>	<b>287</b>
11.1	Unterstützende und hinderliche Faktoren auf der Mikroebene .....	288
11.2	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion .....	293
11.3	Unterstützende und hinderliche Faktoren auf der Mesoebene .....	297
11.4	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion .....	305
11.5	Normative gesetzliche Vorgaben, Rahmenbedingungen und Ressourcen durch die Makroebene .....	312
11.6	Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion .....	316
11.7	Merkmalsunterschiede aus den empirischen Daten .....	319
<b>12</b>	<b>Schlussdiskussion .....</b>	<b>321</b>
12.1	Erkenntnisse konzentriert .....	321
12.5	Abschliessende Überlegungen zu den schulischen Funktionen .....	340
<b>13</b>	<b>Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnisse .....</b>	<b>343</b>
13.1	Literatur .....	343
13.2	Abbildungen .....	359
13.3	Tabellen .....	359
<b>Anhang a)</b>	<b>Kurzfragebogen .....</b>	<b>361</b>
<b>Anhang b)</b>	<b>Leitfadeninterview .....</b>	<b>362</b>
<b>Anhang c)</b>	<b>Kategoriensystem anhand des Beispiels ROLLE (Selbst- und Fremdreferenzen: SuF-Referenzen) .....</b>	<b>364</b>