

*journal für
schulentwicklung*

2/2019
23. Jahrgang

Thema

Verteilte Leitung

StudienVerlag

Auch als digitale Ausgabe/digitales Abo erhältlich:

www.united-kiosk.de

www.studienverlag.at

Impressum

journal für schulentwicklung
23. Jahrgang 2019
© 2019 by Studienverlag Innsbruck-Wien-Bozen
Layout und Satz: Roland Kubanda

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;
E-Mail: order@studienverlag.at; Internet: www.studienverlag.at
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:
schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at

Bezugsbedingungen: journal für schulentwicklung erscheint
viermal jährlich.
Jahresabonnement: € 50,90
Einzelheft: € 21,60
(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)
Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.
Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

Herausgeberinnen und Herausgeber
Markus Ammann, Universität Innsbruck
Nils Berkemeyer, Universität Jena
Jürg Brühlmann, Schul- und Organisationsberatung,
Kreuzlingen und Biel Bienne
Birgit Eickelmann, Universität Paderborn
Uwe Hameyer, Universität Kiel
Esther Dominique Klein, Universität Duisburg-Essen
Marlies Krainz-Dürr, Pädagogische Hochschule Kärnten
Martina Krieg, Amt für gemeindliche Schulen, Zug
Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern
Livia Rößler, Universität Innsbruck
Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Enikő Zala-Mező, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge
geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder der
Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich für die
Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten Tatbestände.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen
Redaktion und Verlag keine Haftung. Die Zeitschrift und alle
in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:
Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10,
A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag;
Markus Hatzler (Geschäftsführer)
Blattlinie: Das journal für schulentwicklung dokumentiert
Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift
Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf
und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für die
Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

Inhalt

In eigener Sache 5

Thema

Annemarie Kummer Wyss & Hans-Günter Rolff
Verteilte Leitung. Editorial 6

Esther Dominique Klein, Hanna Bronnert-Härle & Jasmin Schwanenberg
Distributed Leadership.
Formen, Wirkungen und Spannungsfelder 11

Hans Duregger
Praxisbeispiel A: Verteilte Leitung mit „Steuerungsteam“
an der HAK/PHAS Bludenz (Vorarlberg) 18

René Mounajed
Praxisbeispiel D: Kollegiale Schulleitung in Hildesheim (Niedersachsen) 22

Richard G. Hänzli
Praxisbeispiel CH: Verteilte Leitung als kantonaler Normalfall (Zug) 26

Nina-Cathrin Strauss
Verteilte Führung – die Perspektive der „Teacher Leaders“ 30

Kerstin Lenz
Leitung und Führung von multiprofessionellen Teams 36

Hans-Günter Rolff
Leitung in „Regionalen Bildungsnetzwerken“.
Verteilte oder konfluente Leitung? Oder beides? 43

Quergedacht

Sigrid Endres & Jürgen Weibler
School Leadership – eine Neuausrichtung 49



Extra

Rebecca Lazarides & Julia Jennek

Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit

55

Methodenatelier

Hans-Rudolf Hartmann

Verortung von verteilter Leitung in Geschäftsverteilungsplänen
bzw. Geschäftsordnungen

59

Service

Rezensionen

64

Aktuelle Empfehlungen

67

In eigener Sache

Generationenwechsel im *journal für schulentwicklung*

Das *journal für schulentwicklung* erschien 1997 zum ersten Mal mit dem sinnigen Heftthema „Anfänge“; es wurde von Hans-Günter Rolff (D), Michael Schratz (A) und Toni Strittmatter (CH) initiiert, die auch die drei Länderteams der Herausgeberschaft zusammengestellt haben.

Unterdessen hat es sein 20-Jahre-Jubiläum bereits hinter sich. In diversen Nummern wurde und wird noch Rückschau gehalten, Bilanz gezogen und in die Zukunft geschaut. Parallel dazu findet ein gestaffelter Generationenwechsel im Team der Herausgeberinnen und Herausgeber aus den drei deutschsprachigen Ländern statt. Aus der Gründergeneration hat sich Michael Schratz (A) bereits vor einem Jahr zurückgezogen, Hans-Günter Rolff (D) und Peter Daschner (D) wurden Anfang 2019 anlässlich eines Treffens der Herausgeberschaft verabschiedet. Im nächsten Jahr treten Uwe Hameyer (D) und Jürg Brühlmann (CH) in den „jse-Ruhestand“.

Unterdessen lehren ca. 70 Hochschulprofessorinnen und -professoren im deutschsprachigen Raum Schulentwicklung und auch etliche davon betreiben Schulentwicklungsforschung. Bundesländer und Kantone haben Stellen für Bildungsplanung und Schulentwicklung eingerichtet. Auch in der Schweiz sind nun fast alle Schulen geleitet. Thematische und teilweise überregionale Netzwerke, von Stiftungen geförderte Entwicklungsprojekte und Bildungspreise sowie Stellen für externe Evaluation und Qualitätsentwicklung zeigen ein vielfältiges Panorama der Entwicklung im Schulfeld.

Die Stabübergabe im *journal für schulentwicklung* erfolgt zu einem Zeitpunkt mit

voraussehbaren weiteren massiven Veränderungen: So installiert sich eine Datendominanz nicht nur in der Privatwirtschaft und im Sozial- und Gesundheitswesen, sondern wohl demnächst auch im Bildungswesen. Mit der Digitalisierung der Lernmaterialien können Daten zum individuellen Lernverhalten und zur individuellen Bildungsentwicklung erhoben werden – die auch über die obligatorische Schulzeit hinausgeht. Die Daten der dann „gläsernen Lernenden“ ergänzen die bereits bestehenden individuellen Profile. Talentsuche, Personalvermittlung und Bildungskarrieren werden den zukünftigen Arbeitsmarkt wie auch die Arbeitsplätze zutiefst verändern und prägen.

Die gestaffelte Stabübergabe im *journal* an jüngere Kräfte erfolgt somit zum passenden Zeitpunkt: Seit fünf Jahren arbeiten bereits Annemarie Kummer Wyss und Enikő Zala-Mező (beide CH) mit. Vor zwei resp. einem Jahr sind Markus Ammann und Livia Rößler (beide A) dazugekommen. In diesem Jahr wird das Herausgeberteam mit fünf weiteren ausgewiesenen Fachpersonen für Schulentwicklung(sforschung) ergänzt: Nils Berkemeyer (D), Birgit Eickelmann (D), Esther Dominique Klein (D), Martina Krieg (CH) und Pierre Tulowitzki (D).

Wir freuen uns auf neue Ideen und wünschen unseren neuen Mitwirkenden einen motivierenden Einstieg.

Das Herausgeberteam des
journal für schulentwicklung



Verteilte Leitung

Editorial

HeftherausgeberInnen: Annemarie Kummer Wyss & Hans-Günter Rolff



Annemarie Kummer Wyss, *lic. phil.*, Dozentin für Schul- und Unterrichtsentwicklung, Kommunikation und Kooperation in Aus- und Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule in Luzern; Beraterin und Coach in systemischen Change-Prozessen

Bereits ein Jahr vor Erscheinen des epochemachenden Buchs von James Spillane mit dem Titel „Distributed Leadership“ (2006) wurde dieses Thema mit demselben Begriff im *journal für schulentwicklung* behandelt (Hargreaves & Fink, 2005a). Seitdem hat sich „Verteilte Führung“ enorm verbreitet.

Schule(n) zu leiten ist inzwischen eine höchst komplexe Angelegenheit geworden, die für Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer kaum mehr zu schaffen ist. Auch, vielleicht vor allem deshalb, verteilen Schulleiterinnen und Schulleiter Leitung.



Hans-Günter Rolff, emeritierter Professor für Schulpädagogik und Bildungsforschung am Institut für Schulentwicklungsforschung der TU Dortmund; wissenschaftlicher Leiter des Fernstudien-Masterstudiengangs Schulmanagement der TU Kaiserslautern.

„Leitung“ – eine Trias

Leitung verstehen wir als Überbegriff für die Begriffe Führung, Management und Steuerung (Rolff, 2010, S. 19ff.). Alle drei Begriffe charakterisieren Dimensionen und Funktionen, die sich ergänzen. Etwas vereinfacht gesagt geht es bei Steuerung um die „Prozesse“ der Entscheidungsfindung und der Ausgestaltung der Schulentwicklung; Management betrifft eher die „Sachen“, das Organisatorisch-Administrative z.B. des Schulbetriebs, der Ressourcennutzung oder der laufenden Projekte, und Führung fokussiert eher auf „Personen“, also auf die Mitarbeitenden, und auf die Strategien.



Führung kann man in dieser Trias als „Leitkategorie“ betrachten. Es kann dabei unterschieden werden zwischen direkter und indirekter Führung – oder personal-interaktiver und strukturell-systemischer Führung. In der direkten personalen Führung kümmert sich Schulleitung wesentlich um die Qualität des professionellen Handelns der Lehr- und Fachkräfte an ihrer Schule. In der indirekten strukturellen Führung organisieren Schulleitungen die „Innenarchitektur“ (vgl. *journal für schulentwicklung* 1/2016) ihrer Schule: Sie initiieren z.B. eine Steuergruppe, bilden Fachkonferenzen, strukturieren Klassenteams, Jahrgänge oder Schulstufen. Wenn sie Führung, Management und Steuerung teilweise delegieren, kann man von „Verteilter Leitung“ sprechen.

Verteilte Leitung als Beziehungsnetzwerk

Schulleitungen schaffen damit ein „Beziehungsnetzwerk von Personen, Strukturen und Kulturen“ (Hargreaves & Fink, 2005b, S. 24), um die vielfältigen an einer Schule laufend zu fallenden Entscheidungen abzustützen und die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen bei Alleinführung zu reduzieren: Aufgaben werden abgegeben, Ressourcen übertragen und Handlungsverantwortungen delegiert.

Dies hat den unschlagbaren Vorteil, dass vor Ort flexibler und meist schneller reagiert werden kann und Mitarbeitende situationsbezogen Entscheidungen fällen können. Dieser Vorteil birgt aber auch Risiken, z.B. aus Sicht der Schulleitung: Schafft sie es wirklich, Aufgaben abzugeben und das Vertrauen zu haben, dass „gute“ Entscheidungen getroffen werden? Wie gibt sie z.B. die entsprechenden Anweisungen und wie klärt sie die entsprechenden Formalitäten (Abläufe, Informationskanäle ...)? Wie nutzen auf der anderen Seite die in die Verantwortung genommenen und gekommenen Mitarbeitenden die Autonomie und die erhaltenen Handlungsspielräume (aus)?

Es geht also im Wesentlichen um das Wie der Verteilung, um das Wie der „Beziehungsnetzgestaltung“, in der nach wie vor die Schulleiterin, der Schulleiter die Endverantwortung trägt. Verteilte Führung bringt weitere Personen über den Schulleiter hinaus in Leitungsfunktionen: Personen, die schon leiten können oder es von Schulleitungen lernen, welche dann „leader of learners“ werden.

Die Schulleiterin und der Schulleiter stehen in der Mitte eines Beziehungsnetzes, in dem sie die Letzt- bzw. Gesamtverantwortung tragen. Es kommen Stellvertreterinnen, Abteilungsleiter oder Stufenleitende für die erweiterte Schulleitung (ESL) dazu. Wenn es didaktische Leitungen (wie z.B. in deutschen Gesamtschulen) oder Verwaltungsleitungen (wie z.B. in Schweizer Berufsschulen) gibt, gehören diese auch zur ESL. Zur Führung einer Schule, allerdings eher im Sinne von Mitbestimmung und ohne dass dafür Funktionsstellen vorgesehen sind, gehören auch die Lehrerkonferenz und die Schulkonferenz.

Zur konsequenten Aufteilung von Führung passt schließlich die Übertragung von Führungsaufgaben auf die Vorsitzenden von Fachgruppen wie Deutsch oder Mathematik usw. Fachgruppen oder Fachschaften sind in der ESL verhältnismäßig neu und bei der Einrichtung eindeutig Aufgabe der Schulleitung. Sie schafft dadurch eine Innenarchitektur: Sie stärkt die Fachschaften und verknüpft sie miteinander z.B. zur Konferenz der Leitungen von Fachgruppen, die ein- oder zweimal pro Jahr unter ihrer Leitung tagt (auch in Grundschulen) und einen wesentlichen Beitrag zur Unterrichtsentwicklung leisten kann.

Neue Strukturen erfordern neue Führungskräfte

Verteilte Führung wird vor allem dann ein Erfolg und eine Erleichterung für Schulleitung, wenn es gelingt, die passenden Personen in die sich ausdifferenzierenden Funktionen

zu bringen. Das ist bei Abteilungs- oder Stufenleitungen ein bekanntes Thema, bei den Fachkonferenzen allerdings eher neu. Denn die (manchmal auch Sprecherinnen, Sprecher oder Vorsitzende genannten) Leitenden der Fachkonferenzen müssen ihre Führungsrollen erst einmal annehmen und erlernen. Heute verstehen sie sich – vor allem in Deutschland und Österreich – eher als Verwaltende einer Position, die pflichtgemäß abwechselnd besetzt wird und die wenigen Geschäfte einer Gruppe führt, die durchschnittlich zweimal im Jahr tagt und wesentliche organisatorische Dinge erledigt. Dass die Fachschaft eine bedeutsame Rolle bei der Entwicklung und Sicherung von Unterrichts- und Schulqualität einnehmen kann, wird in der Schweiz besonders deutlich und auch anerkannt durch die Arbeit an und mit dem Lehrplan 21, einer grundlegenden Curriculumsreform.

Zu Führungspersonen werden Fachschaftsvorsitzende erst, wenn Fachgruppen an Gewicht gewinnen; wenn sie für die Entwicklung und Führung der Schule bedeutsame Aufgaben übernehmen und wenn sie von der Schulleiterin bzw. vom Schulleiter in diese neue Rolle eingeführt werden.

Bei verteilter Leitung führt die Schulleitung die innerschulischen Führungskräfte, und diese wiederum führen die einzelnen Lehrpersonen. Schulleitungen können bereits bei einer mittelgroßen Schule nicht mehr jede einzelne Lehrkraft persönlich führen. Schon aus zeitlichen Gründen können sie nicht mit jeder Lehrperson jährliche Mitarbeitergespräche führen und individuelle Zielvereinbarungen schließen. Sie können sich auch nicht immer selbst um „Problemfälle“ unter den Lehrkräften kümmern, die in Schulen nicht selten tabuisiert werden, aber dennoch vorkommen und allen bekannt sind. Wenn es in einem Fünfer- oder Sechserteam einen „Problemlerher“ gibt, dann kann er den Gruppenansprüchen viel weniger ausweichen als im großen Kollegium, in dem sie oder er „Monade“ ist. So wie die „Schule als Institution erzieht“

(Bernfeld, 1925), so führt und entwickelt eine Arbeitsgruppe das Personal. Schulleitungen werden dadurch entlastet, müssen aber ein Netzwerk funktionierender Gruppen erst einmal in Gang setzen. Das ist ein Beispiel für indirekte oder strukturelle Führung.

Erfahrungen in Schweden zeigen jedoch, „dass es nicht reicht, einfach nur Lehrergruppen zu bilden und sie selbst gestalten zu lassen. Zu Beginn der 1980er Jahre schrieb man in Schweden den Lehrkräften vor, in Klassen- oder Jahrgangsteams zu arbeiten. Die Lehrkräfte blieben skeptisch: Sie akzeptierten äußerlich, dass Schulleiter die Schule in Jahrgangsstufen organisierten und dass auf Konferenzen gemeinsam der Unterricht geplant wurde. Aber in vielen Witzen und ironischen Bemerkungen zeigte sich, dass die Lehrkräfte solche Teams und vor allem die damit verbundenen Konferenzen für sinnlos hielten“ (Blossing & Ekholm, 2004, S. 49).

Wenn verteilte Leitung wirksam werden soll, muss offenbar über das Organisatorische hinaus noch etwas hinzukommen: Übertragene und akzeptierte Führungsverantwortung, die Verantwortungsübernahme für die eigene professionelle Entwicklung miteinschließt.

Typologie verteilter Führung

Hargreaves und Fink (2005a) betonen zu Recht, dass verteilte Führung nicht nur die positive Seite der Beteiligung mehrerer Führungspersonen und damit auch der Entlastung zeigt, sondern auch Fehlentwicklungen und Probleme auftreten können. Sie explizieren die unterschiedlichen Ausprägungen verteilter Führung, indem sie eine Typologie in Form eines „Thermometers verteilter Führung“ entwickeln. Am Fuße des Thermometers („too cold“) platziert sie *Autokratie*, die nichts mit verteilter Leitung gemein hat, sondern allein auf Führungsansprüchen des Chefs oder der Direktorin beruht. In aufsteigender Folge erwähnen sie die *traditionelle Delegation*, bei

der vor allem dasjenige von der Schulleitung delegiert wird, was allgemein bekannt, uninteressant oder unerfreulich ist. Davon unterscheiden sie *progressive Delegation*, bei der viel mehr und viel weiter (in das Kollegium) delegiert wird. Als Beispiele werden hier Fachgruppen genannt, aber auch Gremien außerhalb der Linienstruktur wie „Evaluationsausschüsse“. Auf diese Weise nimmt die „Führungsdichte“ zu.

Die folgende Stufe nennen Hargreaves und Fink „guided distribution“ oder „distribution by design“, was vielleicht mit *geplanter* oder *gestalteter Verteilung* übersetzt werden könnte. Hierbei gestaltet die Schulleitung ähnlich einem Architekten eine „Innenarchitektur“, indem sie z.B. auch Strukturen des Qualitätsmanagements oder der Unterrichtsentwicklung einbaut. Auch die Umgestaltung der Schule zur „Professionellen Lerngemeinschaft“ ist dafür Beispiel.

„Emergent distribution“ – *emergente Verteilung* – beschreibt auf der nächsten Stufe eine geradezu ideale Situation für Führung: Führung entsteht (emergiert) aus Individuen und Gruppen, die die Initiative und Gelegenheiten suchen, in neue Richtungen zu gehen oder äußeren Druck zu beachten (und zu nutzen) – mit oder ohne Segen der Schulleitung. Emergente Führung kann in der Schule allgegenwärtig sein, im Leitungsbüro oder im Lehrerzimmer, d.h. überall dort, wo Lehrpersonen zusammenkommen und sich auf Lernen, Lehren oder Entwicklung konzentrieren. Sie kann nicht angeordnet oder delegiert werden. Sie passiert unvorhergesehen und überraschend.

Schließlich erwähnen Hargreaves und Fink noch *assertive Führung*, was mit anmaßender, sich durchsetzender Führung übersetzt werden könnte. Hierbei ist eine aktivistische Orientierung von Lehrkräften gemeint, die oft basisdemokratisch orientiert sind und Mitwirkung und -entscheidung verlangen, ohne durch die Verfassung der Schule legitimiert zu sein. Dies ist eine kritische Konstellation

von Führung, bei der Lehrpersonen in unabhingestimmter Weise Agenten des Wandels sind und ihn z.T. erzwingen wollen.

Noch kritischer einzuschätzen ist die letzte Stufe, Anarchie („too hot“). Anarchie ist per definitionem Führungslosigkeit.

Übrigens ist Distributive Leadership von Shared Leadership zu unterscheiden. Erstere übersetzen wir mit verteilter Führung, bei der Funktion, Verantwortung und Rollenprofile verteilt werden, das zweite ist (gemeinsam) geteilte Führung, bei der sich alle z.B. am Leitbild und am selben Rollenverständnis orientieren.

Wirkt verteilte Führung? Sie wirkt!

Die Typologie von Hargreaves und Fink macht deutlich, dass verteilte Führung eine komplexe Konstruktion ist, die nach weiterer Klärung durch Forschung verlangt. So wäre es interessant zu untersuchen, wie die unterschiedlichen Versionen von verteilter Führung auf die Qualität von Schule wirken. Verteilte Führung scheint allgemein einen deutlich positiven Einfluss auf Qualitätsentwicklung und Schülerleistungen zu haben (vgl. Heck & Hallinger, 2009).

Wir gehen in diesem Heft Chancen und Risiken (*Endres & Weibler*) verteilter Leitung und nicht nur verteilter Führung auf den Grund. Wir fragen Schulleitende aus unseren drei deutschsprachigen Ländern, wie sie Leitung verteilen und das professionelle Kapital ihrer Schule nutzen (*Duregger, Hänzi, Mounajed*). Wir recherchieren aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung oder aus Evaluationen (*Klein, Lenz, Rolff, Strauss*). Schließlich erläutert der Leiter einer Berufsbildenden Schule (*Hartmann*), wie mit Geschäftsverteilungsplänen und Geschäftsordnungen verteilte Leitung praktiziert werden kann.

Dabei wird sichtbar, dass verteilte Leitung wirkt – in unterschiedlichen Formen und unterschiedlichen Konstellationen.

Literatur

Blossing, U. & Ekholm, M. (2004). Kooperative Arbeitsstruktur in Schweden. In: Pädagogik 7/8, S. 48–52.
Grogan, M. (Ed.). (2013). Educational Leadership – Jossey-Bass-Reader. (3rd ed.). New York: Wiley & Sons.
Hargreaves, A. & Fink, D. (2005a). Sustainable Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
Hargreaves, A. & Fink, D. (2005b). Nachhaltige Entwicklung durch nachhaltige Schulleitung. In: journal für schulentwicklung 2, S. 19–29.
Heck, R. & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improve-

ment and growth in math achievement. In: American Educational Research Journal 46, pp. 626–658.
Rolff, H. G. (2010). Leitung als Dreiklang. In: H. G. Rolff (Hrsg.), Führung, Steuerung, Management. Seelze: Friedrich.
Spillane, J. P. (2006). Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Kontakte:
annemarie.kummer@phlu.ch
hgrolff@gmx.de

Neu im Studienverlag:

Wir informieren Sie gerne per E-Mail über unsere zukünftigen Neuerscheinungen!

Sachgebiete

<input checked="" type="checkbox"/>	Pädagogik
<input type="checkbox"/>	Deutschdidaktik
<input type="checkbox"/>	Deutsch als Fremdsprache
<input type="checkbox"/>	Literaturwissenschaften
<input type="checkbox"/>	Zeitgeschichte
<input type="checkbox"/>	Geschichte
<input type="checkbox"/>	Frauenforschung
<input type="checkbox"/>	Musikwissenschaften
<input type="checkbox"/>	Medien/Kommunikationswissenschaft

Vorname	<input type="text"/>
Name	<input type="text"/>
E-Mail	<input type="text"/>
anmelden	<input type="text"/>

(jederzeit abbestellbar)

www.studienverlag.at