



Die Schule als Expertenorganisation mit ihrer egalitären Schulkultur stellt hohe Ansprüche an die Führung. Foto: Fotolia.

## Eine Schule leiten heisst, reflektieren können

**Interview.** Die Bildungswissenschaftlerin Gabriele Stemmer Obrist beschäftigt sich sowohl wissenschaftlich-theoretisch als auch in der Praxis mit dem Thema der strategischen und operativen Führung von Schulen. Das SCHULBLATT wollte von ihr wissen, wie eine gute Schulleitungsausbildung aussieht, ob diese von pädagogisch geschulten Leuten absolviert werden muss und was gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen sind.

**Irene Schertenleib: Frau Stemmer Obrist, Sie bilden an der PH Luzern zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter aus. Aus welchen Beweggründen wollen Ihre Studierenden eine Schule leiten?**

**Gabriele Stemmer Obrist:** Glücklicherweise hat die Schule als Arbeitsort trotz Spornachrichten einige Attraktivität als Arbeitsort behalten. Bei den meisten der Teilnehmenden am CAS FESL (Mit Führungserfahrung eine Schule leiten\*) bestand schon länger ein Interesse für

die Schule. Der Schulleitungsberuf stellt für sie eine Chance dar, sich auf etwas Neues, Interessantes und als sinnvoll Empfundenes einzulassen. Schaut man in den beiden 2015 und 2016 durchgeführten CAS FESL nach, ist über ein Drittel der Teilnehmenden bereits in einer schulischen Führungsposition tätig. Sie sind Quereinsteigende: Leute, die in einer Bank gearbeitet haben, Journalisten, Schulsekretärinnen, Mechaniker, Leute aus dem Gesundheitswesen. Eine zweite Gruppe ist auf Stellensuche als Schulleiterin oder Schulleiter. Die dritte und kleinste Gruppe absolviert den CAS aus Interesse an den Weiterbildungsinhalten und als Orientierungshilfe. Der CAS FESL richtet sich ja insbesondere an Personen, die über keine pädagogische Grundausbildung, dafür aber über anderweitige Führungsqualifikationen verfügen. Die Klärung, ob der Beruf eine Option darstellt sowie die Überprüfung der Motivation, sind Ziele des CAS FESL.

**Die Absolventinnen und Absolventen des CAS FESL haben also oft bereits Führungserfahrung aus der Privatwirtschaft. Bräuchte es nicht zwingend einen pädagogischen Hintergrund, um eine gute Schulleiterin, ein guter Schulleiter zu sein?**

Ich bin überzeugt und habe dies in der externen Evaluation beobachtet: Es gibt Persönlichkeiten, die in der Lage sind, auch ohne pädagogische Grundausbildung eine Schule erfolgreich zu führen. Wichtig ist ein pädagogisches Verständnis und dieses kann in unterschiedlichen Kontexten erworben werden. Aber es kommt auch auf die Funktionsstufe an: Auf Ebene Gesamtschulleitung, auf der mehr Managementaufgaben wahrgenommen werden müssen, rücken betriebswirtschaftliche Aspekte, systemisches Denken und Verhandlungsgeschick stärker in den Fokus. Aber auch eine Geschäftsleitung sollte etwas von Lernprozessen verstehen, ein pädagogisches Verständnis haben und positiv auf die bestehende Schulkultur einzuwirken

## «Eine Schule aufzubauen bedeutet Knochenarbeit, braucht Beharrlichkeit, eine richtige Balance zwischen unterstützen, fordern und fördern, zwischen ziehen und bremsen.»

vermögen. Sobald Schulleitungen direkt mit Lehrpersonen Kontakt haben und deren Arbeit qualifizieren müssen, sind eine Lehreraus- und Unterrichtserfahrung hilfreich. Wer gar keinen Bezug zum System Schule hat, ist sehr gefordert, denn um schulspezifische Dynamiken zu erfassen, ist eine Innensicht des System Schule erforderlich.

### Welche Vorteile haben Personen, die direkt aus der Privatwirtschaft kommen?

Tendenziell sind diese Leute seit ihrem Berufseinstieg damit vertraut, dass in Institutionen Hierarchien und Führung bestehen; entsprechend haben sie oft ein fundiertes, selbstsicheres Führungsverständnis. Sie denken unternehmerischer. Das kann von Vorteil sein bei Herausforderungen wie etwa der im Kanton Aargau neu geplanten Ressourcenzuteilung: Schulleitungen werden gefordert sein, über Klassengrößen, die Verteilung von DaZ-Lektionen und mehr zu entscheiden. Das ist für eine Schulleitung anspruchsvoll, weil sie mit den Lehrpersonen darüber verhandeln muss, wer letztlich welches Pensum erhält.

### Ganz grundsätzlich: Welche Voraussetzung sollte eine Schulleiterin oder ein Schulleiter mitbringen?

Eine «eierlegende Wollmilchsau» – ein ironisch gemeinter Ausdruck für unrealistische Erwartungen an Schulleitungen – hilft sicher nicht weiter. Dennoch muss eine Schulleitung einiges mitbringen. In erster Linie erachte ich eine hohe Reflexionsfähigkeit sowie Lernbereitschaft als wichtige Voraussetzungen. Diese sollten Ausbildungsstätten fördern und einfordern. Mit Sicherheit braucht es auch eine gute Kommunikationskompetenz, Konfliktfähigkeit, Gestaltungswillen und Durchsetzungsvermögen. Ebenfalls gefragt ist eine hohe Selbstkompetenz,

denn wer führen will, muss auch sich selber führen können. Abschliessend ist diese Aufzählung aber nicht.

### Findet eine Eignungsprüfung und Selektion der angehenden Schulleiterinnen und Schulleiter statt?

Nein, eine Selektion im eigentlichen Sinn findet nicht statt. Die PH FHNW verpflichtet die Absolvierenden zu einem Assessment. Dieses ist nicht selektionswirksam, gibt aber Feedback und regt zum Nachdenken an: Im Assessment erfahren die Teilnehmenden, wie sie unter Druck arbeiten, es gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Person, ihre Haltungen, Stärken und Schwächen von aussen beleuchtet zu erhalten. Das ist sicher wertvoll. Punkto Selektion besteht seitens der Ausbildungsstätten teilweise die Haltung: «Der Markt wird's richten.» Das erachte ich als schwierig, auch wenn eine schärfere Selektion ebenfalls einige Fragen aufwerfen würde. Aber bis «der Markt es richtet» und ungeeignete Schulleitungspersonen munter wirken können, ist viel Schaden angerichtet. Eine Schule aufzubauen bedeutet Knochenarbeit, braucht Beharrlichkeit, eine richtige Balance zwischen unterstützen, fordern und fördern, zwischen ziehen und bremsen. Befähigungszeugnisse, welche die Ausbildungsinstitutionen ausstellen, sollten besagen: Ja, diese Leute haben die Grundlagen und die Voraussetzungen zum Weiterlernen als Führungsperson. Auch die Absolvierenden sollten sich im Klaren sein, dass der CAS-Ausweis erst der Anfang ist, und dass das Lernen als Führungsperson gerade erst begonnen hat: Weiterlernen und sich weiterentwickeln muss die Botschaft sein.

### Wie sieht es auf Seite der Schulpflegen aus?

Schulpflegen rekrutieren teilweise zu wenig professionell, ihnen fehlt das schul-

spezifische Wissen für eine professionelle Rekrutierung von schulischen Führungspersonen. Grosse Gemeinden beauftragen hierfür auch Headhunter aus der Wirtschaft. Diese prüfen Bewerber mit einem anderen Blick als jemand, der schulspezifische Systemkenntnisse besitzt. Die Schule als Expertenorganisation mit ihrer egalitären Schulkultur stellt hohe Ansprüche an die Führung: Etliche Lehrerinnen und Lehrer haben immer noch das Gefühl, es brauche eigentlich keine Führung. Und: Die Auswahl an geeigneten, wirksamen Schulleitungspersonen ist begrenzt – und auch nicht jede Schulleitungsperson passt in jede Schule. So ist die Gewinnung von qualifizierten, ausgewiesenen und wirksamen Schulleitungen für eine Laienbehörde wie die Schulpflege tatsächlich eine grosse Herausforderung. Anzuführen ist allerdings, dass es in der Personalauswahl nie eine hundertprozentige Sicherheit gibt.

### Ein System also, das sich irgendwie noch im Übergang befindet?

Nein, ich finde, die geleitete Schule hat sich gut konsolidiert. Denken wir daran, dass ein Paradigmenwechsel bis zu zwanzig Jahre benötigt. So gesehen sind wir in der Mitte des Weges angelangt. Aber es stimmt, der «Verschleiss» an Schulleitungen ist immer noch zu gross.

### Da könnte ein Masterstudium helfen, wie dies der alv fordert. Würden Sie dies auch begrüssen?

Ja, da bin ich dezidiert gleicher Meinung wie der LCH und der alv. Ein CAS allein reicht nicht aus, um dieser anspruchsvollen Führungstätigkeit gerecht zu werden. Die Tendenz ist aber eine andere: Schulleitungen erhalten eine Stelle, ob sie nun einen CAS, ein DAS oder einen Masterabschluss vorweisen. In der Regel ist die Art des Abschlusses nicht lohnrelevant.

Es gibt also keinen wirtschaftlichen Anreiz, eine Masterausbildung zu absolvieren, einzig einen intrinsischen. Solange der Schulleitungsberuf nicht entsprechend der hohen Anforderungen an die Führungspersonen entgolten wird, so lange bleibt die Forderung nach einem MAS-Abschluss «Schulmanagement» Wunschdenken.

#### Was macht eine gute Schulleiterausbildung aus?

Die Balance zwischen Theorie und Praxisbezug ist wichtig. Ich bin zwar eine Liebhaberin von Theorien – eine gute Theorie ist wie eine Matrix, anhand der ich mein Führungshandeln analysieren und mich darauf bewegen kann –, aber das allein ist nicht ausschlaggebend, sondern, dass ich mich als Führungsperson reflexiv mit der eigenen Praxis auseinandersetze. Deshalb ist das Anleiten, Anstossen und Einfordern von (Selbst-) Reflexion für mich einer der zentralen Punkte einer Schulleitungsausbildung. Wenn sich jemand weigert, über das, was er oder sie sieht oder gemacht hat, ernsthaft nachzudenken – sei es in Praxisgruppen, im Lerntagebuch oder nach einem Shadowing, ist das für mich ein Alarmzeichen. Die theoretischen Inhalte sind hingegen in den meisten Schulleitungsausbildungen in etwa die gleichen: Führungstheorien, Personalführung, Qualitätsmanagement, Betriebswirtschaft und mehr.

#### Wie steht es um die Ausbildungsqualität für Schulleitungen an der PH FHNW?

Das BKS hat vor rund fünf Jahren eine umfassende externe Evaluation (IBB Zentralschweiz) zur Qualität der Schulleitungsausbildung an der PH FHNW in Auftrag gegeben. Die Bewertungen fielen gut bis sehr gut aus. Das ist erfreulich, auch wenn immer wieder Stimmen laut werden, die äussern, was da vermittelt werde, sei zu wenig praxisrelevant, die Inhalte seien unzureichend und es bleibe keine Zeit für Vertiefungen. Insbesondere Letzteres hat mehr mit der Kürze des CAS Schulleitung zu tun als mit der Qualität des Angebots an sich. Dass der CAS Schulleitung an der FHNW im Umfang gekürzt wurde, geht bestimmt nicht in die richtige Richtung!

Interview: Irene Schertenleib

#### \* Zur Person



Das Thema operative und strategische Führung von Bildungsorganisationen ist eines der Kernthemen von Dr. phil. Gabriele Stemmer Obrist. Sie verfasste dazu ihre Dissertation. (Buchtitel: «Schule führen. Wie Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich sein und woran sie scheitern können»). Nach längerer Unterrichtstätigkeit an Real- und Gewerbeschulen und nach Abschluss ihres Studiums der Erziehungswissenschaften, war sie unter anderem in der externen Schulevaluation und in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen tätig und hatte Führungspositionen inne. 2013 gründete sie das Beratungs-, Evaluations- und Coachingunternehmen e-b-e-c in Baden ([www.ebec-stemmer.ch](http://www.ebec-stemmer.ch)). Sie bildet unter anderem an der PH Luzern Schulleitende im CAS FESL (Mit Führungserfahrung eine Schule leiten) aus, ist in der Weiterbildung von Schulpflegepräsidien tätig, berät Schulen in Fragen von strategischer und operativer Führung, ist Präsidentin des Schulvorstands der Schule für Gestaltung Aargau und wirkt zwischenzeitlich als Schulleiterin ad interim.



### Pädagogische Hochschule Thurgau.

Lehre Weiterbildung Forschung



#### CAS Berufswahl-Coach

- > Berufswahl kompetent begleiten und unterstützen
- > Fachlehrer/in Berufswahlunterricht (EDK)

#### CAS Lerncoaching

- > Mehr Motivation durch gesteigerte Lernkompetenz