

Petra Heißenberger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Führung macht Mut – nicht nur in der Pandemie

Anforderungen an gelingende Führung

Ausgehend von veränderten Anforderungen an schulische Führungskräfte – nicht nur in Zeiten einer Pandemie – befasst sich der vorliegende Artikel mit dem Berufsbild Schulleiter*in, das im Rahmen des länderübergreifenden Projektes INNOVITAS erstellt wurde. Die Frage, ob das Anforderungsprofil schulischer Führungskräfte hinsichtlich mancher Kriterien unterschieden werden soll, bleibt wichtiger Teil des gesamteuropäischen Diskurses. Der Versuch, Kompetenzen schulischer Führungskräfte zu benennen, soll zur Reflexion anregen.

Führung, Anforderungsprofil, Berufsbild, Kompetenzen

„Arbeit um der Arbeit willen ist gegen die menschliche Natur.“
John Locke

In Zeiten der Pandemie wird von schulischen Führungskräften erwartet, dass sie alle an Schule Beteiligten behutsam und sicher durch die Krise führen. Welche Anforderungen werden aber generell an schulische Führungskräfte gestellt, welche Kompetenzen werden vorausgesetzt? Dieser Artikel gibt einen kurzen Einblick in diese Thematik:

Veränderte Anforderungen

In den vergangenen Jahren haben sich in Österreich die Anforderungen an Schulen und damit die Ansprüche an schulische Leitungspersonen vor allem durch Dezentralisierungsbestrebungen erheblich verändert. In allen Überlegungen der Bildungspolitik zur Reform von Schulen wird daher dem Themengebiet rund um Führung, Leitung und Organisationsentwicklung eine zentrale Rolle zugeschrieben. Es genügt nicht, sich in Aufgabenbeschreibungen und Funktionsausgestaltungen von Führungskräften auf Managementkompetenzen zu konzentrieren, vielmehr sind darüber hinaus Fähigkeiten gefragt, die unter dem Begriff „Leadership“ gefasst werden. Aktuell sind von schulischen Führungskräften

spezielle Fähigkeiten gefordert, sie müssen das Kollegium, die Schüler*innen und Eltern – behutsam und bestimmt in gleichen Maßen – durch die Krise führen.

Im Kontext von Schulautonomie werden nicht nur unterschiedliche Strategien diskutiert, die sich mit Autonomie als Innovation beschäftigen, sondern vor allem auch mit Rechenschaftslegung und Verantwortlichkeit, Standardisierung, Dezentralisierung und Regionalisierung, Delegation und der Erweiterung oder Erhöhung von Gestaltungs- und Wahlmöglichkeiten (Wiesner & Heißenberger, 2019, S. 135). Es eröffnen sich neue Aufgabenfelder für Schulleitungen, die es gilt, in der Fort- und Weiterbildung zu berücksichtigen. Besondere Qualifikationen der Schulleiter*innen, derer es zur Führung von autonomen Schulen bedarf, müssen nicht mehr nur generell, sondern auch aktuell im Kontext der Pandemie diskutiert werden.

Die Führung von Organisationen im Allgemeinen und von Bildungseinrichtungen im Besonderen ist eine komplexe Aufgabe. Sie umfasst nicht nur planende, leitende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten, sondern auch angesichts der Entwicklungsanforderungen an Schulen die Fähigkeit, komplexe Veränderungsprozesse anzuregen, zu begleiten, zu unterstützen und zu koordinieren, auch in Zeiten einer Pandemie.

Berufsbild Schulleiter*in

Das Berufsbild Schulleiter*in durchlebt seit 100 Jahren einen Wandel von der *Big Boss*-Hierarchie über ein stark am Management orientiertes Verständnis bis hin zur partizipativ-mitverantwortlichen Führung in Verbindung mit einem Anspruch auf Ethos und Vision. Ausgehend von einer seit 50 Jahren immer wiederkehrenden Diskussion um Schulautonomie und unter Berücksichtigung der europäischen Herausforderungen, wurden im länderübergreifenden Projekt INNOVITAS verschiedene Facetten der Schulautonomie beleuchtet. Dieses Projekt (2017-2020) befasste sich mit der Einführung innovativer, auf Zusammenarbeit ausgerichteter Verfahren zur Stärkung der Führungsfunktionen in der Schule. Weiters wurde die Verteilung der Führungsaufgaben in schulischen und außerschulischen Führungsfunktionen zur Konzeption notwendiger Veränderungen und Verbesserungen der einzelnen Schulen und der Standorte thematisiert.

Schulautonomie ist in den teilnehmenden Ländern Bayern, Hessen, Österreich und Südtirol ein topaktuelles bildungspolitisches Schwerpunktthema. Im Rahmen des Projektes wurden die standortbezogenen Autonomieentwicklungsmöglichkeiten ausgelotet und ihre positiven Wirkungen auf die Schulgemeinschaft unterstützt. Eines der Ziele ist, ein moderneres, dynamischeres, engagierteres und professionelleres Umfeld der Schule zu erreichen. Daraus wurden allgemeine Schlussfolgerungen zur Schulautonomieentwicklung aus Sicht der teilnehmenden Länder gezogen.

Das Projekt setzt den europäischen Diskurs um Erhöhung der Schulautonomie in einen konstruktiv-kritischen Vergleich, um daraus länderrelevante Instrumentarien im Kontext von Schulentwicklung aus juristischer und pädagogischer Sicht anzubieten sowie mit *Good Practice*-Optionen konkrete Entwicklungen anzuleiten und zu initiieren. Im länderübergreifenden Zusammenarbeiten können allgemein gültige innovative Ansätze identifiziert und als *Next Practice*-Beispiele weiterentwickelt werden. Unterschiedliche Entwicklungen in den Partnerländern ermöglichen ein Lernen voneinander und den Erfahrungsaustausch auf europäischer Diskursebene.

Innerhalb des Projektes gab es mehrere Teilprojekte, die Pädagogische Hochschule Niederösterreich arbeitete in zahlreichen Themenfeldern federführend mit: Es wurden unter anderem das *Handbuch Schulautonomie*, eine *Handreichung zur Führung autonomer Schulen*, das *Berufsbild Schulleiter*in*, *Selbst ist die Schule im Rahmen des Rechts* und *Empfehlungen zur Erstellung eines Curriculums für einen Hochschullehrgang Schulmanagement von autonomen Schulen* publiziert sowie das Buch *Schulautonomie – Perspektiven in Europa* herausgegeben.

Als Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich, in welchem Weiterbildungs- und Fortbildungsangebote für schulische Führungskräfte aller Schularten und für alle an schulischer Führung interessierten Personen entwickelt und durchgeführt werden, durfte ich mich im Teilprojekt „Berufsbild Schulleiter*in“ damit befassen, im Kontext der Projektpartner Bayern, Hessen, Österreich und Südtirol einen europäischen Rahmen zu legen und entsprechende Vergleiche aus erbetenen Daten zu ziehen. Dieses Teilprojekt befasste sich mit dem Führen einer autonomen Schule. Hierzu bedarf es spezieller Qualifikationen der die Schule leitenden Personen. Daher wurden unter anderem ein Anforderungsprofil für Schulleiter*innen erarbeitet und ein europäisches Berufsbild der Schulleiter*innen von autonomen Schulen entwickelt – nicht rezepthaft, sondern dialogisch und den europäischen Diskurs anregend.

Das Anforderungsprofil und seine Kriterien

Was wird nun von Schulleitungen grundsätzlich erwartet? Das ist eine spannende Frage ohne Anspruch auf eine klare, einheitliche Antwort. Vielmehr noch wirft diese Frage weitere Fragen auf:

- Muss es Kriterien für die Unterscheidung des Anforderungsprofils für schulische Führungskräfte geben, beispielsweise hinsichtlich der geographischen Lage oder der Größe eines Schulstandortes?

- Könnten weiters der Schultyp oder die spezielle Pädagogik (Primarstufe, Sekundarstufe, Mehrsprachigkeit, Diversität, Außenkontakte, Kooperationen,...) Kriterien darstellen?
- Oder kann überhaupt erst nach der Erhebung des Ist-Standes einer Schule ein jeweils passendes Anforderungsprofil für eine schulische Führungskraft und die Ausschreibung dieser Position formuliert werden?

Es könnten aber auch Kriterien gegen die Unterscheidung des Anforderungsprofils gefunden werden: Ein Anforderungsprofil für Schulleitungen sollte einen großen Bogen für alle spannen und so definiert sein, dass es für die Ausübung des Amtes nur eine untergeordnete Rolle spielt, welche Schule geleitet wird. Die Anforderungen an eine Schulleitung dürften sich daher nicht grundsätzlich unterscheiden. Die geforderten Kompetenzen für Schulleitungen seien bei jeder Schule gleich, meinen Befürwortende. Sind sie das tatsächlich?

An alle Schulleitungen sollten vergleichbare Anforderungen gestellt werden, insbesondere hinsichtlich des Führungsverhaltens, des Entscheidungsvermögens und der Berufskennnisse. Aufgabenbereiche und Führungsqualitäten einer Schulleitung müssten unabhängig von der Größe oder der geographischen Lage einer Schule definiert sein. Die grundsätzlichen Anforderungen an eine Schulleitung, beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und Führung seien an jedem Schulstandort gleich. Leadership-Kompetenzen seien für Schulleitungen aller Schultypen unverzichtbar.

Welche Kompetenzen zählen?

Im Rahmen des Projektes INNOVITAS wurde ein Fragebogen eingesetzt, in welchem folgende Kompetenzen für schulische Führungspersonen in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet waren mit der Bitte, diese als „sehr wichtig“, „wichtig“ oder „nicht wichtig“ einzustufen:

- Delegieren
- Empathie
- Entscheidungsstärke
- Fähigkeit zur Selbstorganisation
- Innovationen einbringen
- Kommunikationskompetenz
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Kreativität fördern
- Leistungsbereitschaft
- Mitarbeiterorientierung
- Optimismus

- Organisationskompetenz
- Personalentwicklung und -führung
- Repräsentation der Schule nach außen
- Sachorientierung
- Selbstvertrauen
- Weiterentwicklung der eigenen Professionalität
- Verantwortung für die Qualität des Unterrichts und visionäres Denken.

Zusätzlich gab es die Möglichkeit, die vorgegebenen Kompetenzen zu kommentieren und den Katalog an Kompetenzen zu erweitern. Alle angeführten Kompetenzen wurden als sehr wichtig oder wichtig eingestuft.

Bei der Kompetenz Delegieren wurde angemerkt, dass bei Schulleitungen, die alles selbst machen wollen, die Gefahr besteht, aufgrund der dauernden Belastungen ein Burnout zu erleiden. Die Bedeutung des Delegierens hängt von der Schulgröße ab: Je größer die Schule, umso wichtiger wird das Delegieren. Delegieren steht immer in Verbindung mit guter Selbstorganisation.

Kommunikationskompetenz wird als besonders wichtig hervorgehoben. Gerade in Zeiten der COVID-19-Pandemie zeigt sich die Vielfalt der Möglichkeiten, um miteinander zu kommunizieren – meist ohne persönliche Begegnung.

Die Bedeutung der Kooperationsbereitschaft steigt mit der zunehmenden Autonomie der Schulen.

Die Organisationskompetenz hängt immer mit einer guten Selbstorganisation zusammen. Es wurde angemerkt, dass diese von der Größe und Struktur einer Schule abhängt: An kleinen Schulen gebe es kein administratives Unterstützungspersonal und eine flache Hierarchie, während an größeren Schulen ein mittleres Management vorhanden sei.

Die Kompetenz der Repräsentation der Schule nach außen hängt von den Schülerzahlen ab. Dort, wo die Schülerzahlen sinken, ist diese Kompetenz sehr wichtig. Möglicherweise kann an der Schule ein*e Pressesprecher*in installiert werden, um die Schulleitung zu entlasten.

Das Einbringen von Innovationen muss stets mit der Situation vor Ort abgestimmt werden und hängt mit dem Schulprofil zusammen.

Kooperationsbereitschaft wird sowohl mit außerschulischen Partnerinstitutionen als auch im Rahmen der Arbeit mit dem Schulleitungsteam erwähnt.

Leistungsbereitschaft als wichtige Kompetenz meint einerseits die Vorbildwirkung der Schulleitung, und andererseits muss auf die Lehrergesundheit hingewiesen werden.

Im Bereich Optimismus – besonders in Krisenzeiten eine wichtige Grundhaltung schulischer Führungskräfte – werden Humor und Gelassenheit betont.

Die Verantwortung für die Qualität des Unterrichts kann an manchen Schulen durch die Mitglieder der erweiterten Schulleitung wahrgenommen werden, wobei die Letztverantwortung immer bei der Schulleitung bleibt.

Die aufgelisteten Kompetenzen sind sowohl mit kleinen als auch mit großen Kollegien eine Voraussetzung für gelingende Führung: Wer beispielsweise keine Kooperationsbereitschaft aufweist, wird sowohl mit einem kleinen als auch mit einem großen Kollegium die Konsequenzen erleben müssen. Der vorgegebene Kompetenzkatalog wurde von den Befragten um folgende Kompetenzen erweitert: Humor, wirtschaftliches Denken, Effizienz und Offenheit.

Zusammengefasst wird festgehalten, dass Schulleitung allen am Standort mitwirkenden Personen Mut machen sollte – nicht nur während einer Pandemie. Der gesamteuropäische Diskurs zur Thematik der Anforderungen an schulische Führungspersonen muss daher weitergeführt werden.

Literaturverzeichnis

Heißenberger, P. (2019). Berufsbild Schulleiter/in. Europäische Qualifizierungsimpulse. Baden, PH NÖ. ISBN 978-3-9519897-9-2.

https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere_Schulleiter_Internet.pdf

Wiesner, C. & Heißenberger, P. (2019). Schulautonomie in Österreich: Einwirkungen und Auswirkungen. S. 135-193. In E. Rauscher, C. Wiesner, D. Paasch & P. Heißenberger (Hrsg.), *Schulautonomie – Perspektiven in Europa*. Waxmann, Münster. ISBN 978-3-8309-3940-5.

https://www.waxmann.com/waxmann-buecher/?no_cache=1&tx_p2waxmann_pi2%5Bbuch%5D=BUC126111&tx_p2waxmann_pi2%5Baction%5D=show&tx_p2waxmann_pi2%5Bcontroller%5D=Buch&cHash=0fe9fda45a89b159ea9b1df8e73a41ee

Hinweis: Das Projekt INNOVITAS besteht aus verschiedenen Teilbereichen mit mehreren Projektoutputs, an denen die Pädagogische Hochschule Niederösterreich federführend beteiligt war. Alle Materialien stehen zum Gratisdownload zur Verfügung: <https://www.ph-noe.ac.at/de/forschung/forschung-und-entwicklung/innovitas-projekt-zur-schulautonomie.html>



Autorin

HS-Prof. Mag. Dr. **Petra Heißenberger**, BEd MSc

Seit 2013 Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich;
Hochschulprofessur für Schulmanagement; Fortbildnerin für schulische Führungskräfte; Forschung,
Projekte, Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulmanagement.

Kontakt: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at