

Andrea Hugelshofer

Pädagogische Hochschule Zürich

im Gespräch mit

Elsbeth von Atzigen

Ehemalige Schulpräsidentin von Oberengstringen Institution

Care in der Schulführung: Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Ebene

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a282>



Foto: Elsbeth von Atzigen, privat

Elsbeth von Atzigen studierte Anglistik und Germanistik und war als Deutschlehrerin für Erwachsene tätig. Im Jahr 2004 wurde sie in die lokale Schulpflege gewählt, war als Vizepräsidentin sowie von 2011 bis 2022 als Gemeinderätin für die Schule Oberengstringen zuständig.

Elsbeth von Atzigen, du warst 18 Jahre lang in der Schulbehörde einer kleineren Gemeinde im Kanton Zürich tätig, davon fast 11 Jahre lang als Gemeinderätin und Präsidentin der Schulpflege¹. Welche Entwicklungen haben in dieser Zeit die Tätigkeit in der Schulbehörde



und insbesondere die Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Ebene geprägt?

Elsbeth von Atzigen: Die kantonalen Totalrevisionen des Volksschulgesetzes und des Gemeindegengesetzes haben in dieser Zeit die Aufgaben und Kompetenzen der operativen Führungsebenen (insbesondere Schulleitungen) gestärkt und den Gemeinden zur Entlastung der Milizbehörden mehr Delegationsmöglichkeiten an die operative Ebene ermöglicht. Die dadurch angestrebte Professionalisierung sollte zur Qualitätssicherung beitragen und der Behörde die Fokussierung auf die strategische Führung vereinfachen. In meiner Zeit als Behördenmitglied konnte dadurch z.B. die Zahl der Mitglieder der Schulbehörde reduziert und die Miliztauglichkeit des Amtes erhöht werden. Die Fusion zur Einheitsgemeinde² verstärkte das gegenseitige Verständnis und die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele innerhalb der Gemeinde.

Schulleitungen sind inzwischen institutionalisiert und in ihrer anspruchsvollen Führungsfunktion anerkannt. Die Zusammenarbeit des Schulpräsidiums und der übrigen Schulbehörde mit der Schulleitung beruht primär auf den gesetzlichen Grundlagen und kommunalen Gegebenheiten. Kenntnisse über den Zuständigkeitsbereich und die Kompetenzen der Beteiligten und damit einhergehend ein bewusstes Rollenverständnis, gegenseitige Wertschätzung und die Ausrichtung auf gemeinsame Schwerpunkte unterstützen zudem die Zusammenarbeit.

Was verstehst du unter «strategischer» und «operativer» Führung in der Praxis? Was hiess für dich Handlungskoordination mit Blick auf strategische Fragen?

Strategische Fragen beziehen sich auf einen mittel-/längerfristigen Zeitraum, auf grundsätzliche Entwicklungen, die gefördert werden sollen. Sie sollen der operativen Ebene im alltäglichen Handeln Orientierung bieten und die Setzung von Schwerpunkten ermöglichen. Für mich stehen strategische Fragen immer auch im Kontext der operativen Realitäten. Dort spiegeln sich z.B. auch gesellschaftliche Entwicklungen und Erwartungen an die Volksschule. Als Schulpräsidentin habe ich versucht, den Anliegen der operativen Ebenen bei der Diskussion der Legislaturziele³ Raum zu geben. Visionen sollten einen Bezug zur lokalen Realität aufweisen und gemeinsam getragen werden. Durch eine Verankerung in den Legislaturzielen kann ein Thema in der politischen Diskussion und auch in der konkreten Umsetzung gestärkt werden.

Strategische Arbeit bedeutet auch, geeignete Strukturen zu schaffen

Die Struktur der kommunalen Führungsebene war in meiner Amtszeit als Schulpräsidentin regelmässig Thema in den Legislaturzielen der Schulpflege. So zum Beispiel 2014: «Unsere Schule wird auf strategischer Ebene durch die Schulpflege geführt, auf operativer Ebene durch die Schulleitungen. Im Sinne einer weiteren Professionalisierung prüfen wir die Einführung eines Geschäftsleitungsmodells mit einer pädagogischen und einer administrativen Leitung auf Beginn der nächsten Legislaturperiode.» (Auszug Legislaturziele 2014–2018)

Eine extern begleitete Überprüfung der Führungsstrukturen führte zur teilweisen Reorganisation der Schulpflege. Neu gebildete beschlussfähige Ausschüsse «Personal» und «SchülerInnen-Belange» übernahmen sogenannte Routinegeschäfte in diesen beiden Bereichen. Dadurch sollten die Sitzungen der Gesamtschulpflege stärker auf strategische Themen ausgerichtet werden können. Die Ressorts «Infrastruktur» und «Zusatzangebote» sind beibehalten worden. Operative Aufgaben – insbesondere Personalführungsaufgaben in kommunalen Diensten wie Schulsozialarbeit, Logopädie, Bibliothek, Hauswartung, schulergänzende Betreuung – delegierten wir schrittweise an die Schulleitung und/oder an die Leitung der Schulverwaltung.

Wie sah die Handlungskoordination bezüglich konkreter Instrumente (wie Legislaturziel, Schulprogramm⁴, Jahresprogramm) aus?

Die Ausformulierung und die Überprüfung der Legislaturziele waren jeweils zu Beginn und gegen Ende der Legislatur wichtige Traktandenpunkte für die Schulpflege. In sogenannten Strategiesitzungen oder Klausuranlässen diskutierte und entwickelte sie – teilweise gemeinsam mit den Schulleitungen und der Leiterin der Schulverwaltung – unterschiedliche Kriterien einer guten Schule und eine gemeinsame Vision einer guten Schule für die eigene Gemeinde.

Kernaussagen aus diesen Legislaturzielen flossen dann teilweise in die Schulprogrammarbeit ein. Weil mir wichtig war, die Schulprogramme nicht zu überladen, hat die Schulpflege neben den formalen Rahmenbedingungen (Dauer, Struktur, Publikation) wenig zusätzliche inhaltliche Inputs formuliert. Es war mir wichtig, dass das ein bewusster Verzicht auf zusätzliche Inputs war (Ressourcen schonen). Die Schulpflege legte jedoch Wert darauf, dass in den Schulprogrammen Schwerpunkte deutlich wurden, z.B. Unterricht, Umgang mit herausfordernden Schulsituationen, Berufsfindung, Kommunikation. Weniger kann mehr sein, auch im Schulprogramm.

Die Schulprogramme waren für drei Jahre gültig und mussten von der Schulpflege genehmigt und veröffentlicht werden. Die Jahresprogramme der einzelnen Schuleinheiten wiederum basierten auf den Schulprogrammen und führten die konkreten Elemente der Umsetzung des Bildungsauftrags auf. Eine frühzeitige Koordination von Terminen, Inhalten, Formen und Erwartungen hielt ich auch in der Erarbeitung all dieser Instrumente für zielführend.

Damit die Schulpflege als strategisches Gremium ihre Verantwortung wahrnehmen kann, benötigt sie Rückmeldungen. Wie habt ihr die Rechenschaftslegung gestaltet?

Das Thema Rechenschaftspflicht betrifft alle Ebenen und ist idealerweise eng mit den Legislaturzielen und Schulprogrammen verknüpft. Aufgrund der Rechenschaftspflicht entwickelt die Gemeinde ihr Berichtswesen, das unterschiedliche Formen aufweisen kann und regelmässig überprüft und weiterentwickelt wird. Wichtig war mir aufzuzeigen, dass auch hier Aufwand und Nutzen in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen: so viel wie nötig, so wenig wie möglich. Die für das Berichtswesen gesammelten Daten sollten relevant sein und während



eines gewissen Zeitraums in gleicher Form erhoben werden, damit Entwicklungen und Tendenzen daraus abgeleitet werden können. Es ist auch im Voraus zu überlegen, inwiefern die Daten eines Berichts beeinflussbar sind.

Neben Jahresberichten einzelner Dienste wie z.B. der Tagesstrukturen, der Schulsozialarbeit oder der Bibliothek sind auch der mündliche Austausch in der Behördensitzung, detaillierte Jahresrechnungen der ganzen Schule und Gemeinde, umfassende Berichte der kantonalen Fachstelle für Schulbeurteilung oder spezifische Fachgutachten zum Thema Schulraum wichtige Elemente des Berichtwesens. Ein gezieltes Berichtswesen kann auch im politischen und gesellschaftlichen Umfeld zur faktenbasierten Diskussion beitragen.

Klare Regeln und Offenheit, Interesse und Wertschätzung

Dein Fazit: Wer kann was beitragen zum Gelingen der Zusammenarbeit innerhalb der Schulgemeinde?

Grundsätzlich können alle Beteiligten etwas dazu beitragen. Ein klares Rollenverständnis, Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, klare Regeln zu Aufgaben und Kompetenzen sowie Offenheit, Interesse und gegenseitige Wertschätzung sind hilfreich. Eine gemeinsame Grundhaltung bezüglich des Grundauftrags einer Schule, gegenseitiges Vertrauen, Humor und ab und zu eine Prise Gelassenheit, Demut und Pragmatismus sind nicht zu unterschätzen. Und das Wissen darum, dass es letztendlich um den Bildungsauftrag und um das Kind im Zentrum geht.

Anmerkungen

¹ Schulpflege: gewähltes politisches Gremium auf kommunaler Ebene.

² Einheitsgemeinde: Im Kanton Zürich gibt es Gemeinden, in denen die Schule als eigenständige politisch-rechtliche Körperschaft organisiert ist (= Schulgemeinde). In einer Einheitsgemeinde ist die politische Gemeinde auch die Trägerin der Volksschule.

³ Legislaturziele: Die politischen Gremien sind für eine Legislatur (vier Jahre) gewählt; die Legislaturziele sind für die kommunalen Behörden das zentrale strategische Führungs- und Planungsinstrument.

⁴ Schulprogramm: Im Schulprogramm plant die Schuleinheit die pädagogische Entwicklung für die nächsten drei bis fünf Jahre.

Autorin

Andrea Hugelshofer, MA Angewandte Psychologie

Dozentin und Beraterin im Zentrum Management und Leadership der Pädagogischen Hoch-



schule Zürich.
Kontakt: andrea.hugelshofer@phzh.ch