

# Schulleitungs-Symposium 2013

Workshop vom 27. September 2013 , 08.30-10.00 Uhr

«Nein, nein, hier geht's nicht um Macht!»

Der Machtaspekt im Paradigmenwechsel von der  
egalitär-demokratischen zur Geleiteten Schule

Prof. FH Dr. Gabriele Stemmer Obrist

e-b-e-c-evaluation-beratung-entwicklung-coaching; [www.ebec-stemmer.ch](http://www.ebec-stemmer.ch)

## Programm / Zielsetzungen

- Auseinandersetzen mit und Reflexionen zu Machtaspekten in der Schulführung
- **Machtheorien und Mikropolitik in Verbindung zu empirischen Ergebnissen setzen**
- **Prospektionen und Diskussion zu «Optimierung der Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule»**

## Zur Referentin

- **Lehrerinnenausbildung, Seminar Marzili, Bern**
- **Studium der Erziehungswissenschaften, Soziologie und Allgemeine Didaktik, Universität Zürich (2000)**
- **Promotion, Universität Zürich (2012)**
- **Unterricht an Realschule und Gewerblichen Berufsschule**
- **Dozentin, Professorin für Erziehungswissenschaften**
- **Leitung Abteilung Aargau, Institut Weiterbildung und Beratung, PH FHNW**
- **Externe Schulevaluation, Luzern; Aargau, PH FHNW**
- **Beratungsfirma, [www.ebec-stemmer.ch](http://www.ebec-stemmer.ch)**  
**e-b-e-c- evaluation-beratung-entwicklung- coaching**

## **Empirische Referenz des Workshops**

### **SCHULLEITERINNEN UND SCHULLEITER IN DER AARGAUER VOLKSSCHULE (Stemmer Obrist, 2012)**

**Eine qualitative Studie zum beruflichen Selbst- und  
Führungsverständnis von Schulleitenden und den  
Gelingensbedingungen operativer Führung im  
Paradigmenwechsel (Stemmer Obrist, 2012)**

**Phil. Fakultät I, Universität Zürich**

## Fragebereiche der empirischen Studie

- A) Wahl / Anstellung von Schulleitenden begleitenden gesellschaftlich-kulturellen Strukturdaten einer Schulleitungsperson
- B) Aspekte und Schwerpunkte des beruflichen Selbst- und Führungsverständnisses von Schulleitenden**
- C) Bedeutsame Unterschiede bezüglich personen-, berufsbiografischen, stellen- und schulbezogenen Samplemerkmalen
- D) Gelingensbedingungen der operativen Führung

## Empirische Grundlagen der Studie

- **Qualitative Leitfadeninterviews mit 8 Schulleiterinnen und 12 Schulleitern der Aargauer Volksschule (2005/2008)**
- **Kurzfragebogen**  
quantitative und qualitative Daten zu Stelle, Schule, Schulleiter/in
- **Dokumentenanalyse**  
(Gesamtbericht Geleitete Schule, 2001; Gesetzestexte SAR, Broschüren BKS)
- **Vergleichsdaten aus Evaluationen zur Geleiteten Schule Aargau (Roos, 2006; Trachsler, Nido, Brügglen & Ackermann, 2008)**

## Qualitatives Forschungsvorgehen

- **Problemzentriertes Leitfadeninterview**  
(Witzel, 1982, 2000)

**komplexe Selbst- und Fremdreferenzen**  
(Luhmann, 1999)

- **Qualitative Inhaltsanalyse**  
(Mayring, 1993, 2003)

**Einbezug sprachlicher Analyseebenen...**

## Analyse nach sprachlichen Kriterien

- Ideal- / Soll-Aussagequalitäten sagen:  
*„Wie es sein sollte.“*  
⇒ persönliche Führungskonzeption
- Konkrete-Aussagequalitäten sagen:  
*„Wie es ist.“*  
⇒ Führung konkret
- Personenbezogene Aussagequalitäten sagen:  
*„Wie ich bin.“*  
⇒ Selbstbeschreibung als Führungsperson



**In der Schule geht es nicht um Macht,  
sondern um...**

**In der Schule geht es auch um Macht, weil...**

**Die Schule ist ein Ort, wo Machtfragen keinen  
Platz haben, weil....**

## Das alte Paradigma:

### Die egalitär-demokratische Schule

- Schulpflege mit direkter personeller Führung gegenüber Lehrpersonen ⇒ nahm diese wenig wahr.
- Rektor/in ohne Weisungsbefugnisse gegenüber Lehrpersonen ⇒ Primus / Prima inter Pares
- Nebenamtliches Inspektorat mit fachlicher Aufsichtsfunktion ⇒ seltene Inspektoratsbesuche, wenig inhaltlich-fachliche Rückmeldungen

## Schulkulturelles Selbstverständnis der Egalität und Parität

### Autonomie-Paritäts-Muster

*«Erstens: Kein anderer Erwachsener soll in den Unterricht des Lehrers eingreifen.*

*Zweitens: Lehrer sollen als Gleichberechtigte betrachtet und behandelt werden.*

*Drittens: Lehrer sollen im Umgang miteinander zuvorkommend sein und nicht in die Angelegenheiten der Kollegen intervenieren.» (Lortie, 1972, S. 42)*

**In Lehrerkollegien gilt die Nichteinmischung als implizite Norm der Berufskultur (Terhart, 1996).**

## Neues Paradigma: Die Geleitete Schule

Schulpflege setzt die Schulleitung ein, führt diese personell und ist direkte vorgesetzte Instanz.

Schulleitung hat die operative Führungsverantwortung inne.

⇒ Sie ist direkte Vorgesetzte der Lehrpersonen mit Weisungsbefugnissen und Personalführung

⇒ führt und qualifiziert Lehrpersonen.

## Neues Paradigma: Geleitete Schule

- **Berufsauftrag der Lehrpersonen**

(GAL, SAR 411.200; VALL, SAR 411.211)

- **Neben der Unterrichtszeit besteht frei gestaltbare und gemeinsame Arbeitszeit für Teamarbeit, schulinterne Weiterbildung.**

## **Herausforderungen an Schulleiter/innen**

**Neue operative Führungsstrukturen in der lokalen Schule einrichten, durchsetzen und konsolidieren**

**gleichzeitig**

**ein berufliches Selbstverständnis als Führungsperson, Führungsgrundsätze entwickeln und Rollenklarheit gewinnen**

**und dies in**

**einer von Egalität, Parität geprägten Schulkultur.**

FRAGEN?  
ANMERKUNGEN?  
ERGÄNZUNGEN?



## Ergebnisse: Karriere und Machtaspekt

Im gesamten empirischen Datenmaterial  
(20h Interviewzeit) blieben ...

... Karriereaspekte des Berufswechsels in  
die Schulleitungsposition weitgehend  
unerwähnt.



## Ankerbeispiel

*«Das Wort ‚Karriere‘ ist ein schwieriges für mich, weil die Motivation, Schulleiter zu werden, hat für mich eigentlich wenig bis gar nichts damit zu tun „Karriere machen zu wollen“ im herkömmlichen Sinn, sprich: aufsteigen oder eine Führungsposition einnehmen, damit auch der gegebene Machtzuwachs ausgenutzt werden kann. Das war nie meine Motivation.» Schulleiter*

## Ankerbeispiel

*«Ich habe nie daran gedacht, Karriere zu machen, sondern vielleicht eher daran, nicht immer dasselbe zu tun.» Schulleiter*

**Geschlechtsspezifisch bedeutsame Unterschiede  
in den erhobenen Selbst- und Fremdreferenzen  
Einstellung zu Karriere und Motivation**

## Ergebnisse: Karriere und Machtaspekt

Im gesamten empirischen Datenmaterial  
(20h Interviewzeit) blieben ...

**... Reflexionen zu Machtaspekten einer  
Führungsposition weitgehend unreflektiert.**

## Ankerbeispiel

*«Er war immer einer, der -- ja er war immer so ein bisschen... er hat auch eine Militärkarriere, die ich immer sehr verabscheut habe, aber er ist so ein... äh er ist schon mehr der Machthungrige, was ich nie begriffen habe am Anfang, wie man das auch nur kann, so etwas machen ausser dem Schulegeben.» Schulleiter*



**Hat  
das  
etwas  
mit  
Macht  
zu  
tun?**

## Definitionen von Macht

*«Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.»*

*(Weber, 1964/1922, S. 38)*

## Definitionen von Macht

*«Macht ist die Fähigkeit, Ergebnisse herbeizuführen; ob diese Ergebnisse mit rein partikularen Interessen verknüpft sind oder nicht, gehört nicht zum Kern ihrer Definition. Macht als solche ist kein Hindernis für Freiheit und Emanzipation, sondern deren Medium.»*

*(Giddens, 1997, S. 314)*

**... allerdings...**

## Definitionen von Macht

... ist klugerweise damit zu rechnen,  
dass Macht auch missbraucht  
werden kann.  
(Giddens, ebd.)





## Grundlagen der Macht

Die **formale Machtgrundlage (Amtsautorität)** ist an die spezifische Position in der Organisationshierarchie gebunden.

Die **personalen Machtgrundlagen (persönliche Autorität)** basieren auf den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Positionierten.

(Staehle, 1999, S. 399ff)

## Machtbasen der Führung (einer Schule)

– **Belohnungsmacht**

– **Sanktionsmacht**

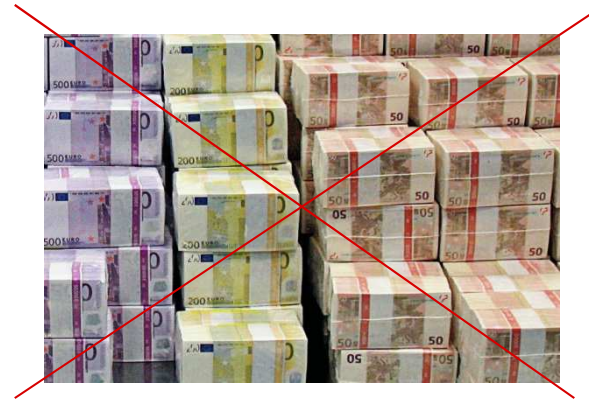
– **Legitime Macht**

– **Expertenmacht**

– **Vorbildmacht**  
(Raeven, 1959, zit. in Yukl, 2000)

– **Informationsmacht** (Yukl, 2000)

– **Moderationsmacht von Schulleitenden**  
(Oesch, 1997)



## **Machtaspekt in der Führung**

**Führung beinhaltet spezifische  
Strategien des**

- Machtaufbaus**
  - Machterhalts und**
  - Machtausbaus.**
- (Steinle, 1995; Neuberger, 2002)**

## Tauschverhältnisse in der Führung

*«Macht also ist ein Kräfteverhältnis, aus dem einer immer mehr als die anderen herausholen kann, in dem aber keiner den anderen völlig ausgeliefert ist. [...] Macht ist eine Austauschbeziehung [...] .»*

**(Friedberg, 1992, S. 42)**

## Abhängigkeit von Führung und Geführten

- ⇒ persönliche Abhängigkeiten,
- ⇒ formal Mächtigere benötigen Akzeptanz der Geführten
- ⇒ deren Einflusspotenzial beeinflusst Aktivitäten der Führenden

Giddens (1997) nennt dies die  
*«... in soziale Systeme eingelassene Dialektik der Herrschaft»* (S. 67).

## **Soziale Austausch-Theorie**

**Beziehungen zwischen Führungsperson und Geführten bestehen aus dem Austausch von Leistung und Gegenleistung:**

- Kompetenz und Engagement**
- gruppenkonformes Verhalten**

**zur Erreichung der Organisationsziele sichert die Existenz von Führung und Geführten.**

**(Hollander, 1978, 1995)**

## **Machtdistanzreduktions-Theorie**

**Individuelle Akteure versuchen, die soziale Distanz zu formal Höhergestellten zu verringern und jene zu Unterstellten zu vergrössern.  
(Mulder, 1977)**

## Ankerbeispiel

*«Ich habe mich einfach abgeschirmt dagegen. Also ich war mir sehr bewusst, in dieser Funktion bist du allein, das ist so.*

*Und mich konnte man plötzlich nicht mehr einladen, um gemeinsam etwas trinken zu gehen, wenn man etwas wollte von mir. Und das haben vor allem die alteingesessenen Lehrpersonen schlecht goutiert.» Schulleiterin*

*«Du bist nicht mehr menschlich.» Schulleiterin*



**FRAGEN?**

**ANMERKUNGEN?**

**ÜBERLEGUNGEN?**

**Austausch mit Ihrer Nachbar/innen  
und Nachbarn:**

**– Wie und in welcher Form haben Sie  
Machtaspekte im schulischen  
Kontext selbst erlebt?**

**a) als Geführte/r; b) als Führende/r**



## Reflexionen zum fehlenden Machtaspekt in den Selbst- und Fremdreferenzen

**Abwesenheit von Reflexionen kann bedeuten,**

- a) dass eine diesbezügliche Reflexion fehlt und der Umgang mit dem Machtaspekt in der Schulleitungsposition unbewusst ist**
- b) dass sich die Befragten an den Erwartungen ausrichteten und nicht den Anschein erwecken wollten, Macht auszuüben. (Vgl. Soziale Erwünschtheit, Mummendey, 1995)**

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

- **Allenfalls war es sinnvoll und notwendig, zu Beginn karrierebezogene Ambitionen in einer egalitären Schulkultur nicht oder bloss sehr vorsichtig zu äussern.**
- **Widerstand seitens Lehrpersonen gegenüber Führung ist in der egalitären Schulkultur zu erwarten und von der Schulleitung zu bearbeiten.**

**Denn ...**

## Ankerbeispiel

*«Langsam! Das Kollegium kann das machen. Wenn das von innen von mehreren boykottiert und nicht akzeptiert wird, ist es sehr schwierig für eine Schulleitung.» Schulleiterin*

**... eine Schulleitung kippen bzw. bewirken, dass sie aufgibt und die Schule verlässt.**

## Reflexionen mit Theoriebezug

### Die Schule ist eine soziale Organisation der

- «losen Koppelungen» (Weick, 1976)
- «teamartigen Kooperation» (Rolff, 1993)
- eine «kollegiale Organisation» (Mintzberg, 1991).

Und: Lehrpersonen benötigen, um pädagogisch wirken zu können, innerhalb des Unterrichtens Gestaltungsspielraum.

**Dies macht Führung u.a. anspruchsvoll!**

## Reflexionen mit Theoriebezug

### Angesagt sind

- **kooperative Führung**

(Tannenbaum & Schmitt, 1958 zit. nach Glasl et al., 1996)

- **partizipativer Führungsstil**

**um Wissen, Kenntnisse und Bedürfnisse der Lehrpersonen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und zu berücksichtigen.**

## Reflexionen mit Theoriebezug

«Zonen der Akzeptanz und Sensibilität»  
(vgl. Dubs, 2006, S. 155)

**Erforderlich ist ein «reflektierter Umgang mit der Macht» durch die Schulleiterin, den Schulleiter (Dubs, 2006, S. 105).**

## Mikropolitik & Macht



**Individuen handeln  
dann mikropolitisch,  
wenn sie andere  
Akteure (be)nutzen,  
um eigene Interessen  
zu verfolgen.  
(Neuberger, 2002)**



## **Mikropolitik & Macht**

- **Jenseits der offiziellen formalen Organisationsstruktur besteht organisationale Substrukturen.**
- **Mikropolitische Aktivitäten verhelfen Akteuren dazu, Privilegien, Handlungsspielraum und Freiheitsgrade zu sichern und zu erweitern.**  
**(Crozier & Friedberg, 1979; Neuberger, 2006, 2009; Ortmann, 1992)**

## **Mikropolitik in Schulen**

**In der Schule geht es um Etablierung und Aufrechterhaltung der geltenden Definitionen von Schule und Unterricht gegenüber alternativen Definitionsbehauptungen, Deutungsmacht, Werte, Welt- und Schulsichten.  
(Ball, 1990)**

**Ein besonderer Anlass für erhöhte Mikropolitik ist der **Eintritt einer neuen Schulleitung!****

## Mikropolitische Aktivitäten

Schulische Akteure wenden Mikropolitik an durch...

- Kontrolle von Normen, Regelwerken und Verfahren
- Vollendete Tatsachen schaffen
- Opposition, passiver Widerstand, Boykott
- Tratsch, Gerüchte (Nachbesserung von Information)
- Aufbau von Bindung und Vertrauen
- Aufbau wechselseitiger Verpflichtungen
- ...

(Altrichter & Salzgeber, 1996)

# Politisch-moralische Kraft der Schulleitung (Dubs, 2006)

## Effektive Schulleiter/innen

- nutzen Koalitionen und Allianzen geschickt
- nutzen die Spannung zwischen individuellen Intentionen und den langfristigen Zielen der Schule konstruktiv
- überzeugen durch ihre Argumentation und beeinflussen damit die Entscheide der strategischen Führung.
- ...

## Politisch-moralische Kraft der Schulleitung

(Dubs, 2006)

- bewirkt, dass die Schulleitungsperson mittel- bis langfristig glaubwürdig ist
- Gefolgschaft herstellen und
- sich Voraussetzungen für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen schaffen kann.

Die politisch-moralische Kraft gewinnt durch den Anspruch einer kooperativ-partizipativen Führung an Bedeutung.

## Politisch-moralische Kraft der Schulleitung

### **ABER:**

Eine hohe Aufmerksamkeitsorientierung des politischen Aspekts durch die Schulleitungsperson deutet auf defizitäre Führungspraxen hin. (Bonsen, 2003, 2006)

### **UND:**

Auch wenn Machtaspekte unreflektiert / unbenannt bleiben, Mikropolitik negiert wird, gehören sie zur schulischen Realität.

**FRAGEN?**

**ANMERKUNGEN?**

**ÜBERLEGUNGEN?**

**Austausch mit Ihrer Nachbar/innen  
und Nachbarn:**

**– Wie und in welcher Form haben Sie  
Mikropolitik im schulischen Kontext  
selbst erlebt?**

**a) als Geführte/r; b) als Führende/r**



**Sich durchsetzen als Schulleiter/in?**

**Ja, aber wie?**

**Die Schule ist eine hochgradig  
beziehungorientierte Organisation, denn**

**Beziehungen, Vertrauen, und positive  
Emotionen**

**«... sind Oel im Getriebe des täglichen  
Miteinanders» (Fend, 2008, S. 168).**



## Ergebnis aus der Studie zum Machtanspruch

Ein offen zur Schau gestellter  
Machtanspruch der Schulleitungsperson  
stösst in der Regel auf Widerstand,  
wenn Schulleitende es nicht schaffen,  
die Beziehung zu einer Mehrheit der  
Lehrpersonen positiv zu gestalten.

**«Alphatiere» scheitern, wenn ihnen dies nicht  
gelingt...**

## Ankerbeispiel zu «Alphatier»

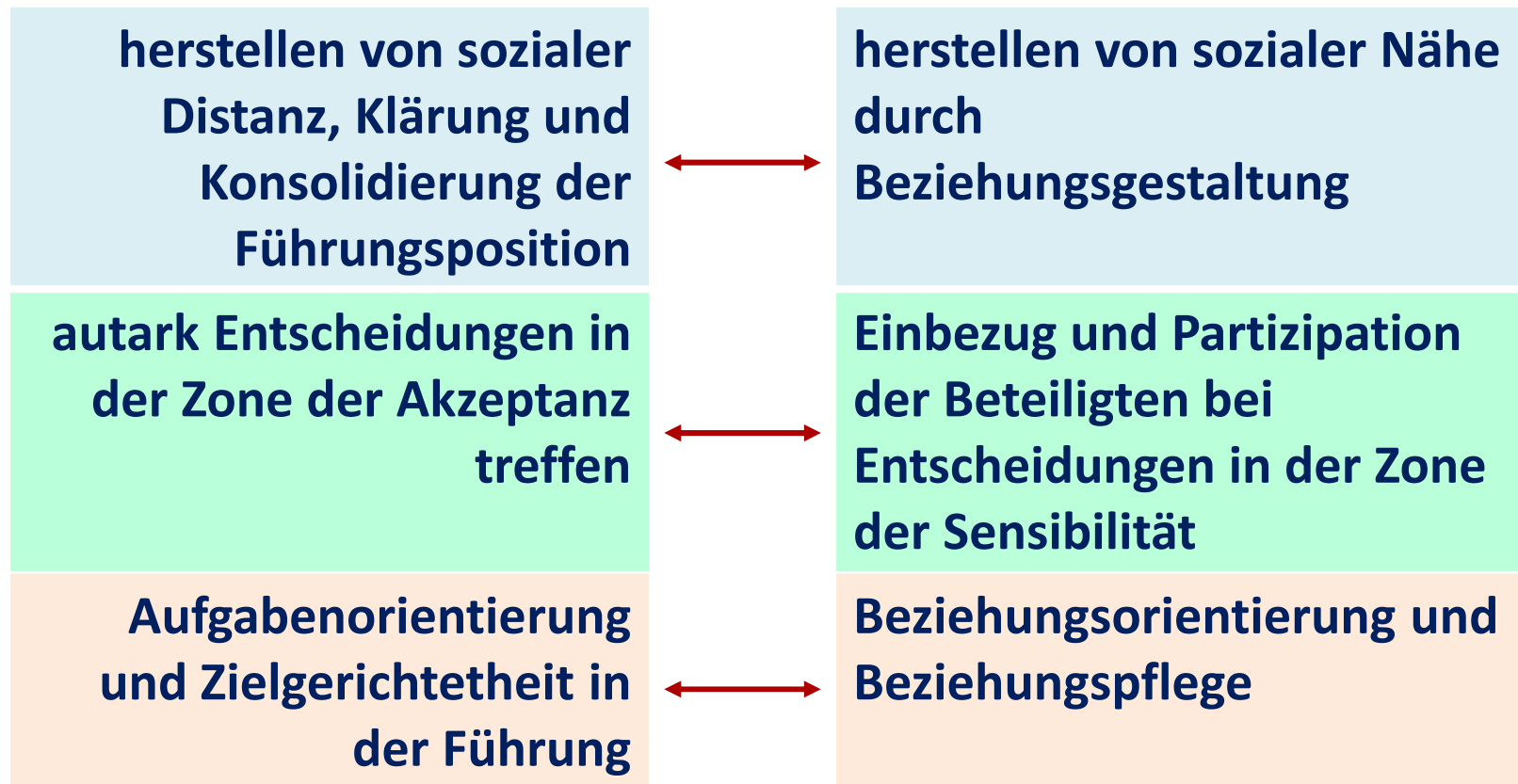
*«Ich war von mir, von meiner Persönlichkeit her gesehen, überzeugt... ich bin ein Alphatier. Von da her gesehen bin ich eigentlich prädestiniert für einen Führungsjob. -- Das habe ich aber in der Zwischenzeit stark revidieren müssen, denn genau das darf man nicht haben; es kann so nicht funktionieren. Wenn man das hat, dann ist es schlimm und schwierig.» Schulleiter*

## Schlussfolgerung

**Erforderlich ist eine Balance zwischen  
Führungsanspruch,  
Durchsetzungsvermögen &  
Berücksichtigung  
individueller Bedürfnisse Einzelner.**



## Balance in der operativen Führung (Auswahl, Stemmer Obrist, 2014, S. 283–285)



**Vertrauen in die  
Lehrpersonen  
und ihre Arbeit haben**



**Kontrolle und Überwachung  
der schulischen und  
unterrichtlichen Arbeit der  
Lehrpersonen**

**Zielorientiertes  
Voranschreiten in den  
schulischen  
Entwicklungen  
auch gegen Widerstand**



**Geduld üben, Kompromisse  
eingehen, Entwicklungstempo  
reduzieren,  
Entwicklungen sistieren**

**Bewusster Umgang mit  
der Machtposition und  
dem formalen Einfluss-  
potenzial im Dienste der  
Schule**



**Selbstlose dienende Haltung  
gegenüber den  
Schulangehörigen**

## **Machtaspekte in Zusammenarbeit mit der strategischen Führung**

- **Funktion der strategischen Führung in der Geleiteten Schule erfordert Verlassen des Operativen.**
- **Gesetzliche Unschärfen führen zu Konflikten zwischen strategischer und operativer Führung.**
- **Formale Machtposition der Schulpflege gegenüber Schulleitung – im Konfliktfall ist Entlassung formal-rechtlich möglich.**

## Ankerbeispiel zu Machtkonflikten

*«Es ist unglaublich zeitintensiv, sich mit den Laienbehörden auseinanderzusetzen. Ich finde das sehr schwierig, denn die treten immer wieder in den operativen Bereich ein und verursachen dadurch kleine Machtkämpfe und Derartiges.» Schulleiterin*

## Schlussfolgerung

### Führungsschwache Schulleitungen

- «verstecken» sich hinter unliebsamen Entscheidungen der Schulpflege
- können, wenn es opportun erscheint, die Verantwortung für Führungsentscheide von sich weisen.

### Führungsstarken Schulleitungen

- fehlen heute wichtige Kompetenzbereiche, um ihre Schule effektiv führen zu können.



## Schlussfolgerung

- Führungsschwache Schulpflegen führen dazu,**
  - dass Schulleitungen die Deutungsmacht in der Schule übernehmen und die Schule indirekt strategisch leiten**
  - dass Schulleitungen nicht bzw. zu wenig geführt werden und eine Qualitätsüberprüfung fehlt.**

## «Optimierung der Führungsstrukturen in der Aargauer Volksschule»

### Optimierung der Führungsstrukturen:

- Strategische Führung der lokalen Schule geht an das zuständige Mitglied des Gemeinde- bzw. Stadtrates.
- Schulleiter/in erhält mehr Führungskompetenzen in der operativen Führung.

Des Weiteren: Auflösen des Bezirksschulrates und des Erziehungsrates, Schlichtungsstelle unter der Leitung des Departements Bildung, Kultur und Sport, AG

Welche Auswirkungen  
sehen Sie bei der  
Umsetzung der  
«Optimierungsstruktur»  
unter der Perspektive  
der hier referierten  
Theorien und  
empirischen Ergebnisse?



**Herzlichen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit  
und Ihr Interesse!**



**Erscheint Ende  
Januar 2014  
Haupt Verlag  
Bern-Stuttgart-Wien**

**Preis im Buchhandel  
sFr. 58.-**