

# Schule führen – heute und morgen

Berufsleitbild  
Berufsbild

# 1.

## Zum Projekt: Stärkung der Schulleitungen, Orientierung für alle

An seiner Generalversammlung vom 18. September hat der VSLZH das Berufsbild und das Berufsleitbild für Schulleiterinnen und Schulleiter verabschiedet.

Schulen müssen sich heute – in viel höherem Masse als früher – in einem turbulenten Kontext bewegen und behaupten, der geprägt ist von einer Vielzahl und Vielfalt unterschiedlicher Ansprüche. Um diese anspruchsvolle Situation bewältigen zu können, benötigen sie – neben der politischen Steuerung durch Behörden – Führungspersonen, die professionell kompetent, lokal angepasst und pädagogisch fundiert zu handeln vermögen.

Die Bedeutung geleiteter Schulen ist inzwischen unbestritten. Das Volksschulgesetz von 2005 räumt auch im Kanton Zürich den Schulleiterinnen und Schulleitern eine Schlüsselstellung ein. Schulleitungen haben eine zentrale Rolle sowohl bei kantonalen als auch kommunalen Bildungsinnovationen. Von ihnen wird zu Recht erwartet, dass sie Schulen weiter entwickeln, und zwar entlang den lokalen Bedürfnissen und Möglichkeiten. Dies wird freilich nur möglich, wenn sowohl individuelle als auch institutionelle Voraussetzungen stimmen.

Die tatsächliche Stellung der Schulleitung im System, deren Wahrnehmung durch andere Systembeteiligte und teilweise auch das Selbstverständnis der Profession entsprechen jedoch den hohen Ansprüchen und der definierten Funktion nicht immer und überall. Häufig genug werden Schulleitende zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen zerrieben.

Unter anderem geht dies auf eine zuwenig ernsthaft betriebene Auseinandersetzung über Funktion und Nutzen von Schulleitungen zurück. Entsprechend mangelt es an Klarheit sowohl auf konzeptueller als auch auf alltagspraktischer Ebene. Eine Klärung der Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten von Schulleiterinnen und Schulleitern wird zudem dadurch erschwert, dass die Gemeinden in ihren Organisationsstatuten oder Geschäftsordnungen teilweise sehr unterschiedliche Bilder von Schulführung entwerfen, ganz unterschiedliche Anforderungen stellen und in der Praxis entsprechend unterschiedliche Kompetenzen einräumen.

### **VSLZH lanciert eigenes Projekt «Berufsauftrag Schulleitung»**

Der VSLZH hat dies erkannt und ergreift als Berufsverband die Initiative. Mit der Erarbeitung eines «Berufsbilds» und eines «Berufsleitbilds» für die Schulleitung will er dazu beitragen, diese unbefriedigende Situation zu verbessern. Die Schulleiterinnen und Schulleiter selber sollen dadurch Orientierung und Sicherheit gewinnen, ihren Beruf gemäss den deklarierten hohen Ansprüchen ausüben und sich weiter entwickeln können. Kooperationspartner von Schulleitungen sollen sich an einem allgemein anerkannten Berufsbild ausrichten können.

Durch ein derart geklärtes Berufsbild, das in kommunalen Berufsaufträgen an Schulleiterinnen und Schulleiter konkretisiert und verankert wird, soll langfristig die Volksschule als Ganzes und jede Schule als sich entwickelnde Institution gestärkt werden. Starke Schulleitungen mit hohen beruflichen Kompetenzen, klaren Entscheidungsbefugnissen und lohnenden Perspektiven bieten Gewähr, dass Bildungsinnovationen ihre Ziele erreichen.

Mittels einer sorgfältigen, auf Breitenwirkung hin angelegten Entwicklungsarbeit versucht der Verband, das Selbstverständnis der Profession zu stärken. Schulleiterinnen und Schulleiter sollen wissen, welche Anforderungen an sie gestellt werden und mit welchen Kompetenzen und Ressourcen sie ihnen gerecht werden.

Das wirft nicht nur Fragen nach Funktionen und Aufgaben, sondern auch nach Einstellungen und Haltungen von schulischen Führungspersonen auf: Zusätzlich zum Berufsbild hat der VSLZH daher auch ein Berufsleitbild der Profession «Schulleiter/in» erarbeitet. Nach der Formulierung dieser Grundsatzdokumente wird der Verband einen Massnahmenplan verabschieden, der auf die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Schulleitungsarbeit fokussieren wird.

### **Für die gelingende Führung einer Schule sind verschiedene Faktoren massgebend:**

- Es braucht *individuelle Kompetenzen* und persönliche Haltungen, welche die Leitungsarbeit bei den Schulbeteiligten anschlussfähig machen.
- Es braucht *abgegrenzte Aufgaben*, welche der Schulleitung zugeteilt sind und deren Erfüllung von ihr erwartet werden kann.
- Es braucht *günstige Rahmenbedingungen*, die dazu beitragen, dass Schulleitungen hohe Ziele erreichen und anforderungsreiche Prozesse gestalten können.

### **Der VSLZH bildet diese Gelingensbedingungen in drei Dokumenten ab:**

Das *Berufsleitbild* hält in sechs Leitsätzen das Selbstverständnis des Berufs Schulleitung fest. Zentrale Aufgaben und Haltungen, Perspektiven und Horizonte sind darin beschrieben.

Das *Berufsbild* beschreibt in sieben Bereichen die konkreten Aufgaben der Schulleitungstätigkeit. Dabei gruppieren sich die Aufgaben rund um die zentralen Bereiche von Lehren und Lernen, Schulgemeinschaft und Personalführung.

Der *Massnahmenplan* wird im Verlaufe des Jahres 2014 erstellt und verabschiedet werden. Er ist nicht Teil dieses Dossiers.

## **Bisherige Projektarbeiten**

Seit 2011 ist im Projekt «Berufsbild Schulleitung» eine Projektgruppe mit der Erarbeitung dieser Dokumente befasst. Die Projektgruppe besteht hauptsächlich aus Vorstandsmitgliedern des VSLZH und wird von Beat Bucher, Organisationsberater, unterstützt und fachlich beraten.

Am Anfang der bisher erarbeiteten Texte stehen die praktischen Erfahrungen im Schulleitungsberuf. Aus der Praxis für die Praxis – unter dieser bewusst gewählten Leitidee entstanden die Entwürfe zum Berufsleitbild und zum Berufsbild. Zwar begleitete gleichzeitig die Lektüre von Fachliteratur diesen Prozess, aber Fachexperten aus Wissenschaft und Forschung wurden erst beigezogen, als wesentliche Textelemente bereits standen.

### **Herbst 2012**

Einbezug der Verbandsmitglieder durch Rückmeldungen an den ordentlichen Generalversammlungen 2011 und 2012 sowie eine schriftliche Vernehmlassung im Oktober 2012

### **Ende 2012**

Wissenschaftliche Begutachtung durch Prof. Dr. phil. Theo Wehner, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften ZOA der ETH Zürich, sowie durch Prof. Dr. Stephan G. Huber, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz in Zug

### **Winter 2012/13**

Gespräch und Hearing mit den Schulverbänden im Kanton Zürich sowie qualifizierter Einbezug der Pädagogischen Hochschule Zürich zu verschiedenen Fassungen der Dokumente (erstmalig im Frühjahr 2012)

### **Frühling 2013**

Abschliessendes Gespräch und Hearing zu den vorliegenden Dokumenten mit dem Volksschulamt des Kantons Zürich nach vorgängigen regelmässigen Informationen zum Projektstand

Die Rückmeldungen aus diesen Gesprächen und Gutachten sind nach Möglichkeit in der Schlussfassung berücksichtigt.

## **Weiterentwicklung von Berufsauftrag und Berufsleitbild**

Der VSLZH hat an einer ausserordentlichen Generalversammlung im Mai 2013 das Berufsleitbild und das Berufsbild diskutiert und es an der ordentlichen Generalversammlung im September 2013 verabschiedet. Er ist sich bewusst, dass damit das Projekt nicht abgeschlossen ist: Berufsleitbild und Berufsbild für Schulleitungen bleiben *work in progress*, und zwar auf der Ebene der Profession (schweizerischer und kantonaler Verband) ebenso wie auf der Ebene der konkreten Berufsausübung (kommunale Behörden).

Die Weiterentwicklung soll in wechselseitigem Austausch zwischen diesen Ebenen erfolgen in der Absicht, laufend *Lerneffekte* auf beiden Ebenen zu erzielen, also Anpassungen von Berufsleitbild und Berufsbild ebenso in den Blick zu nehmen wie Anpassungen der Anstellungsbedingungen und der kommunalen Rahmenregeln. Dafür soll auch der bisher als wertvoll erfahrene Austausch zwischen Wissenschaft und Berufspraxis weiter gepflegt werden. Dies kann in Teilprojekten und Austauschgruppen ab 2014 geschehen – das Vorgehen wird im Herbst 2013 geplant.

Konsequenterweise ist eine *Evaluation* der beiden Dokumente für das Jahr 2016 vorgesehen.

Damit die Führung einer Schule gelingt, muss eine Vielzahl von rechtlichen, organisationalen, infrastrukturellen und personalen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen stimmen. Zwischen dem aktuellen und dem angestrebten Zustand sind aus heutiger Sicht Lücken und Widersprüche erkennbar: Der VSLZH will darauf im Frühjahr 2014 in Form eines *Massnahmenplans* hinweisen und Lösungen vorschlagen, wie Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit reduziert werden können. Die Massnahmen werden verbandsinterne Weiterbildungen ebenso vorsehen wie Kooperationen und Impulse im politischen Feld.

## Zur Profession: Dynamischer Beruf, entwicklungs-offene Beschreibung

Führen ist auch in der Schule eine komplexe Aufgabe – kein Handbuch beschreibt *das* gültige Handeln konkret genug, für keine Herausforderung, und sei sie noch so alltäglich, gibt es nur *eine* richtige Lösung, kaum eine Führungstätigkeit kommt ohne Kooperation und Teamarbeit aus und kein Schulleitungs-Job gleicht dem anderen, zu unterschiedlich sind die Realitäten in den Städten und Gemeinden des Kantons.

Wer, wie im vorliegenden Fall von Berufsleitbild und Berufsbild, versucht, die Realität von Schulleiterinnen und Schulleitern in knappe, einfache Worte zu fassen, muss sich daher der grossen Dynamik bewusst sein, die diese Profession kennzeichnet. Im Folgenden wird – auch dies in aller Kürze – auf einige dieser Merkmale hingewiesen.

### Merkmale der Profession

***Schulleiterinnen und Schulleiter handeln in Spannungsfeldern, die nicht einseitig auflösbar sind.***

Was in der Fachliteratur als Dynamik dilemmatischer Führung bekannt ist, charakterisiert die Berufspraxis von Schulleiterinnen und Schulleitern treffend. Neben der Erfüllung von administrativen Aufgaben, die stärker reguliert sind, haben sie regelmässig Entscheidungen zu treffen, denen widersprüchliche, nicht auflösbare Spannungsfelder und Dilemmata zugrunde liegen. Besonders häufig treffen sie auf das Dilemma zwischen Autonomie und Kontrolle (etwa im Rahmen der Personalbe-

urteilung oder von Unterrichtsbesuchen). Doch auch zwischen den Spannungspolen Bewahren und Erneuern, Konkurrieren und Kooperieren, Individualisieren und Standardisieren sehen sich Schulführungsverantwortliche fast täglich herausgefordert, situativ und kreativ zu entscheiden. Sie haben im Perpetuum Mobile der Spannungsfelder die Balance zu finden, die sowohl der gesamten Schule als auch ihrem Leitungsauftrag möglichst gerecht wird. Die Spannungen müssen sie zwar nicht auflösen, aber aushalten und intelligent beantworten.

***Schulleiterinnen und Schulleiter sind täglich mit Unerwartetem konfrontiert, das nicht rezeptartig bewältigbar ist.***

Was für Lehrpersonen gilt, gilt auch für Schulleitungen: Sie haben es an den Schulen häufig mit unerwarteten, ja unerwünschten Ereignissen zu tun, auf die sie rasch reagieren müssen. In Schulen sollte das Unerwartete indessen nicht einfach als Störung, Fehlplanung oder Regelabweichung gesehen werden. Lernende Organisationen sehen in Fehlertoleranz und Fehlerfreundlichkeit, in einer bewusst gelebten Fehler- und Irrtumskultur das Potenzial zur Weiterentwicklung als Schule. Schulleiterinnen und Schulleiter sind sich dieser grundsätzlichen Herausforderung bewusst.

***Schulleiterinnen und Schulleiter bearbeiten in der Regel Aufgaben, die sie nicht allein, sondern nur zusammen mit Kooperationspartnern erfüllen können.***

Im Berufsleitbild sind die kantonalen, kommunalen und schulischen Kooperationsnotwendigkeiten, in die Schulleiterinnen und Schulleiter gestellt sind, bezeichnet. Hinzu kommt, dass auch innerhalb von Schulleitungen – in Co-Leitungen, zweistufigen Führungsmodellen usw. – funktionierende Arbeitsteilungen gefunden werden müssen. Auch die Delegation von Leitungsaufgaben an Lehrpersonen und Teams gehören hierher. Eine Schule führen ist keine Solotätigkeit. Gleichzeitig gilt, dass eine Aufteilung von Leitungsaufgaben auf zu viele Personen die Führung schwächen kann. Schulleitungen müssen auch hier stets die kritische Balance zwischen zentralisierter und verzetzelter Führungsgestaltung suchen.

***Schulleiterinnen und Schulleiter stehen in unterschiedlichen Berufsrealitäten, die teils sogar schwer vergleichbar sind miteinander.***

Der Berufsalltag von Schulleiterinnen und Schulleitern ist abhängig von der Grösse der Schule, ihrem sozio-demographischen Umfeld, der Zusammensetzung des Kollegiums, dem Entwicklungsstand der Schule, der Zusammenarbeit mit den politischen Behörden und andern Partnern vor Ort, dem Führungsmodell, dem Umfang des Lei-

tungspensums und so weiter – in der Tat sind die Ausprägungen der Berufspraxis von Schulleitungen sehr unterschiedlich. Das fordert die Profession, die sich als *eine* Profession versteht, in besonderem Masse heraus. Da Schulleiterinnen und Schulleiter vielerorts in grösserem Umfang unterrichten als leiten, fordert die Tatsache von Schulleitungen als Lehrpersonen mit Leitungsaufgaben die Profession nach wie vor stärker heraus als die häufiger diskutierte Frage, ob Schulleitungen auch unterrichten (können) sollen.

**Schulleiterinnen und Schulleiter bilden eine junge Profession, deren Konturen erst noch geschärft und profiliert werden.**

In der Schweiz ist die Geschichte geleiteter Volksschulen noch keine 20 Jahre alt, der Stand der Forschung und der Erfahrungsaustausch dazu sind entsprechend gering, ebenso die Etablierung des Schulleitungs-Berufs als einer Profession.

#### **Auswirkungen auf die Beschreibung von Leitsätzen und Aufgaben des Berufs**

Berufsleitbild und Berufsbild sollen die Professionsangehörigen dabei unterstützen, ein gemeinsames Verständnis von ihrem Beruf zu entwickeln – im Sinne einer Stärkung und Orientierung des Berufs Schulleiterin bzw. Schulleiter gegen innen und aussen. Die Ausarbeitung solcher Dokumente geschieht im Kanton Zürich schweizweit erstmalig. Es versteht sich daher von selbst, dass damit eher eine Diskussion eröffnet als eine Dokumentation abgeschlossen wird.

Entsprechend dieser Einsicht, die das gesamte Projekt bisher geprägt hat, finden sich in den Dokumenten Formulierungen, die nicht nur sehr unterschiedlichen aktuellen Berufsrealitäten gerecht werden müssen, sondern auch künftigen Berufsrealitäten gegenüber anschlussfähig und offen sein wollen.

Dennoch wird eine möglichst hohe Klarheit und Konsistenz in der Wahrnehmung des Schulleitungsberufs angestrebt – sozusagen ein verbindlicher einheitlicher Kern im Wissen um die hohe Varianz in der lokalen und individuellen Ausprägung. Das befördert nicht nur die Orientierung, es unterstützt auch eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung zum Leitbild und zum Bild des Berufs. Beides ist notwendig.

## Schule führen – heute und morgen

### Berufsleitbild Berufsbild

Ein Projekt des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) mit Unterstützung der Stiftung MERCATOR sowie des Volksschulamtes des Kantons Zürich (VSA)

#### **Projektleitung VSLZH**

Moritz Stutz

#### **Projektgruppe VSLZH**

Sandra Aebersold  
Sandra Altermatt  
Peter Gerber  
Mariann Hadad  
Birgit Höntzsch  
Daniela Rust  
Friedwart Storto

#### **Fachliche Beratung**

Beat Bucher, Rat und Text GmbH – Werkstatt für Organisation und Entwicklung, Luzern

#### **Layoutgestaltung**

atelier 71.ch