

Niels Anderegg & Johannes Breitschaft

Aus- und Weiterbildung von Schulleitenden in der deutschsprachigen Schweiz

Zusammenfassung

*In der deutschsprachigen Schweiz wird die Volksschule erst seit gut 20 Jahren durch eine Schulleitung geführt. Dies bedeutet, dass die Profession „Schulleitung“ auf eine noch sehr kurze Geschichte zurückblicken kann. Gleichzeitig erhielten die Schulleitungen durch die späte Einführung deutlich mehr Kompetenzen als beispielsweise ihre Kolleg*innen in den anderen deutschsprachigen Ländern. Beides – die kurze Geschichte und die weitreichenden Kompetenzen – haben Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildungen von Schulleitenden.*

Schlüsselwörter: Führungskräfteentwicklung, Professionalisierung, Autonomie, Schulleitungen

Qualification and Further Education of School Principals in German-Speaking Switzerland

Abstract

In the German-speaking part of Switzerland, public schools have only been run by principals for a good 20 years. This means that the profession “school management” can look back on a very short history. At the same time, the late introduction of the profession has given principals significantly more competence than their colleagues in other German-speaking countries. Both – the short history and the far-reaching competences – have an impact on the qualification and further education of school principals.

Keywords: school leadership development, professionalization, school autonomy, school management

1 Schulleitung in der Schweiz: Eine junge Profession

Die Situation der Schulleitenden an den Volksschulen¹ in der deutschsprachigen Schweiz unterscheidet sich deutlich von derjenigen ihrer Kolleg*innen in den anderen deutschsprachigen Ländern. Während Deutschland oder Österreich schon seit vielen Jahrzehnten Schulleitungen an der Volksschule kannten, wurden die Schulen in der deutschsprachigen Schweiz bis um die Jahrtausendwende basisdemokratisch von den Lehrkräften gemeinsam geführt.

Der um die Jahrtausendwende weltweit zu beobachtende „Leadership Turn of School Reform“ (Riveros, Verret & Wei, 2016) führte in der Schweiz zur Einführung von Schulleitungen in der Volksschule. Dazu führten verschiedene Kantone² Schulversuche durch, welche jeweils wissenschaftlich evaluiert wurden (bspw. Büeler, Buholzer & Roos, 2005; Müller, Stremlow & Oggenfuss, 2000) und letztlich zur flächendeckenden Umsetzung führten. Heute werden in der deutschsprachigen Schweiz mit Ausnahme von zwei kleinen Kantonen alle Schulen durch eine Schulleitung geführt.

Im Kanton Zürich starteten im Rahmen des Pilotprojekts „Teilautonome Volksschulen“ (TaV) 1997 die ersten sieben Schulgemeinden mit geleiteten Schulen. Das Interesse an dem Pilotprojekt war so groß, dass am Ende der sechsjährigen Pilotphase bereits 100 Schulgemeinden von einer Schulleitung geführt wurden. Aufgrund positiver Erfahrungen und den aus dem englischsprachigen Raum kommenden Diskussionen über Fragen der Schuleffektivität (bspw. Aurin, 1990) war auch der politische Wille da, Schulleitungen flächendeckend einzuführen. Dabei galten Skandinavien (Johnson, 2001) und Kanada (Fullan & Hargreaves, 1992) als Vorbilder.

Seit der Einführung hat sich das Professionsverständnis der Schulleitenden stark verändert. Zu Beginn wurde die Schulleitungsfunktion häufig zwischen Lehrpersonen in Zweier- oder sogar Dreier-Leitungen aufgeteilt, und die Schulleitungen mussten vom Gesetz her zwingend auch unterrichten. Diese Regelung wurde jedoch schnell zuerst in der Praxis und dann 2014 auch im Gesetz gestrichen. Unterdessen ist die Mehrheit der Schulleitenden nicht mehr im Unterricht tätig. Mit der Gesetzesänderung wurde zudem ermöglicht, dass auch Personen ohne Lehrdiplom als Schulleitende tätig sein können. Der Anteil an Personen, welche aus einem anderen Berufsfeld in die Schulleitung wechseln, steigt seither stetig an, ist jedoch weiterhin relativ klein: 2017 betrug er 6,7 Prozent (Altherr & Anderegg, 2017).

1 In der Schweiz zählen der Kindergarten (zwei Jahre), die Primarstufe (sechs Jahre) und die Sekundarstufe (drei Jahre) zur Volksschule. Diese elf Jahre gelten in der Schweiz als obligatorische Schulzeit, welche alle Schüler*innen erfüllen müssen.

2 In der Schweiz liegt die Hoheit über die Schulen bei den Kantonen.

2 Schulleitungsbildung

In der deutschsprachigen Schweiz wurden die ersten Schulleitungsbildungen noch vor den Gründungen der Pädagogischen Hochschulen von einzelnen Institutionen angeboten. In der Pionierphase waren die Akademie für Erwachsenenbildung und das Pestalozzianum prägend. Mit den Gründungen der Pädagogischen Hochschulen im Jahre 2002³ ging die Aufgabe der Aus- und Weiterbildungen von Schulleitenden an diese über.

Mit der Einführung von teilautonomen Schulen 1997/1998 entwickelte das Pestalozzianum Programme zur Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen im Kanton Zürich. Der Umfang der ersten offiziellen Schulleitungsbildung im Kanton Zürich betrug damals rund 180 Stunden, welche die Teilnehmenden in die Weiterbildung investieren mussten. Über die Jahre wurde die Ausbildung parallel zur Professionalisierung der Schulleitenden schrittweise weiterentwickelt und ausgebaut. Heute wird sie im Kanton Zürich unter dem Namen CAS⁴ „Führen einer Bildungsorganisation“ mit einem Arbeitsaufwand von 600 Stunden und einer Dauer von 1 ¾ Jahren durchgeführt.

Bei der flächendeckenden Einführung von Schulleitenden im Kanton Zürich entstand die Herausforderung, dass in sehr kurzer Zeit sehr viele Personen ausgebildet werden mussten. So mussten während mehrerer Jahre neben der regulären Ausbildung auch Ausbildungen in Großgruppen mit je 80 Personen durchgeführt werden.

2.1 CAS „Führen einer Bildungsorganisation“

Die Komplexität und Aufgabenvielfalt der Tätigkeit und die Ansprüche an Schulleitungen sind stark gestiegen. Dies ist auch anhand der Ausgestaltung der Schulleitungsbildung festzustellen. Bezugsnormen der Ausbildung sind hochschuldidaktische Zugänge (bspw. Bachmann, 2011), Wissenschaftsorientierung (Modelle und Theorien zum Verorten, zur Reflexion und zur Erweiterung der spezifischen Praxis), Orientierung an der Praxis (Aufnahme konkreter Herausforderungen,

3 In der ganzen Schweiz wurde 2002 die Lehrer- und Lehrerinnenbildung neu organisiert. Dazu wurden die verschiedenen Seminarien und Weiterbildungsinstitutionen aufgelöst und in neu zu gründenden Pädagogischen Hochschulen zusammengeführt. Heute sind die Pädagogischen Hochschulen für die Aus- und Weiterbildung von Lehrer*innen und Führungspersonen von Bildungsorganisationen zuständig. Sie haben einen vierfachen Leistungsauftrag (Ausbildung, Weiterbildung, Dienstleitungen, Forschung).

4 Ausgehend vom Bologna-Prozess werden in der Schweiz im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen Lehrgänge mit den Abschlüssen Certificate of Advanced Studies (CAS) mit mindestens 10 ECTS-Punkten, Diploma of Advanced Studies (DAS) mit mindestens 30 ECTS-Punkten und Master of Advanced Studies (MAS) mit mindestens 60 ECTS-Punkten angeboten, wobei 1 ECTS-Punkt für die Teilnehmenden einen Arbeitsaufwand von 30 Stunden bedeutet.

Anpassungen im Curriculum durch den Austausch mit amtierenden Schulleitenden, der Bildungsdirektion und den Verbänden) sowie Orientierung an den Vorgaben der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) und der Pädagogischen Hochschule Zürich.

Der berufsbegleitende Zertifikatslehrgang erstreckt sich über 1 ¾ Jahre und ist unterteilt sowohl in Präsenzveranstaltungen als auch in angeleitete auftragsbezogene und selbstgesteuerte Lernphasen. Lernen wird als aktiver, selbstgesteuerter, konstruktiver, emotionaler, sozialer und situativer Prozess verstanden, wobei durch die Einbindung der Praxis verstärkt eine Kompetenzorientierung stattfindet. Es wird davon ausgegangen, dass in einer Führungsausbildung Lernen nur zu einem kleinen Teil während der Präsenzzeit selbst stattfinden kann. Hier gilt es, die Praxis mit der Theorie zu verschränken und Lerngelegenheiten aus der Praxis zu nutzen. Führung zu lernen, bedeutet nicht nur die Aneignung von Wissen, sondern macht eine Auseinandersetzung mit individuellen Fragen aus der Praxis, das Trainieren von Fertigkeiten und das Annehmen von Herausforderungen erforderlich. Durch Beobachtungen, Feedbacks, Fehler und Gelingenserfahrungen können Rückschlüsse auf das eigene Handeln gezogen und damit Lernen ermöglicht werden.

Da die Teilnehmenden des Lehrgangs in unterschiedlichen Bildungsorganisationen und Schulstufen tätig sind, wird die Diversität als Ressource genutzt. Lernen ist sowohl ein individueller als auch ein kollektiver Prozess, der als solcher sowohl von jeder einzelnen Person als auch von einzelnen Lerngruppen und der Gesamtgruppe aktiv gestaltet werden muss. Dieser Aneignungsprozess erfolgt in einem strukturellen Rahmen innerhalb und außerhalb der Präsenzzeit sowohl formell als auch informell. Unterstützt wird das Lernen der Teilnehmenden über Selbst-Assessments mit einem 360-Grad-Feedback, einem elektronischen Lerntagebuch, Lerngruppen- und Interventionstreffen, Führungs-Coachings, einem reflektierten Perspektivenwechsel durch ein Führungs-Praktikum oder das Shadowing einer Führungskraft aus dem Wirtschaftsumfeld. Bei den meisten Teilnehmenden sind Themen wie Rollenübernahme, -gestaltung und -durchsetzung fortlaufende Prozesse, die sie reflektieren. Dabei erarbeiten sie für sich beispielweise Führungsgrundsätze, Konzepte der Mitarbeitendenführung und Personalentwicklung, Concept Maps für die Unterrichtsentwicklung und verschiedene wissenschaftsbasierte Arbeiten. In Standortgesprächen werden einzelne Elemente aus dem E-Portfolio und den digital erfolgten Reflexionen von Präsenzveranstaltungen, aus der Praxis und aus den Lerngruppentreffen mit der Lehrgangsleitung besprochen. Geprüft werden die Teilnehmenden am Ende des Lehrgangs in einem Kolloquium, in dem Themenbereiche aus dem Lehrgang fundiert miteinander verknüpft und erläutert werden müssen.

Themen, welche in den letzten Jahren im Lehrgang gestärkt und ausgebaut wurden, sind: Governance, Digitalisierung und Inklusion. Intensiviert und gestärkt wurde auch die Lernbegleitung der Teilnehmenden. Bewährte Themen sind: Schule als

Organisation, Schulentwicklung, Team, Peer-Coaching, Leadership in verschiedenen Facetten, Personal- und Schulrecht, Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung, Schul- und Prozessmanagement, Selbst-, Zeit- und Gesundheitsmanagement, Kommunikation für Führungskräfte, Personalentwicklung. Vielfältige Methoden kommen zum Einsatz wie Projektarbeiten in (virtuellen) Teams, Betriebsbesuche, praxisorientierte Aufträge, Arbeit mit digitalen Tools und in kollaborativen Formen, Fallstudien aus der Praxis und viele mehr. Insgesamt sollen Inhalte, Strukturen und Prozesse begründbar dargelegt werden können und den Teilnehmenden und ihrer Praxis dienen.

Der Lehrgang wurde 2015 von einer externen Fachstelle evaluiert; 2016 erhielt die Lehrgangsleitung einen Lehrpreis für die Konzeption des CAS „Führen einer Bildungsorganisation“. Laufende Anpassungen inhaltlicher und prozessualer Natur erfolgen durch regelmäßige Evaluationen der Teilnehmenden, deren Ergebnisse entsprechend umgesetzt werden. Ebenso werden Rückmeldungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und neuere Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis integriert.

Trotz der laufenden Anpassungen bleiben ein paar Spannungsfelder und Fragen offen:

- Wie können Vorwissen und aktuelle Herausforderungen der Teilnehmenden passend integriert werden?
- Wie kann die Diversität der Teilnehmenden optimal für alle Teilnehmenden und den Lehrgang insgesamt nutzbar gemacht werden?
- Wie kann trotz des Primats der Passung in der Praxis (person-job-fit) und der unglaublichen Vielfalt der Anforderungen in der Praxis eine passende Ausbildung gestaltet und eine Aussage „zur Eignung“ gemacht werden?
- Wie können trotz der Forderung einer allumfassenden Ausbildung bei begrenzten zeitlichen Ressourcen die Qualität hochgehalten und Innovation betrieben werden?
- Wie können trotz der Forderung von Individualität dennoch Verbindlichkeit und Allgemeingültigkeit hergestellt werden?
- Wie können hochschuldidaktische Forderungen im Rahmen der Erwachsenenbildung und Digitalität umgesetzt werden?

Die Schulleitungsausbildung hat sich seit ihrem Bestehen fortlaufend weiterentwickelt, und sie wird sich auch weiterhin entwickeln und Antworten auf die oben stehenden Fragen suchen.

2.2 MAS „Bildungsmanagement“ und weitere Angebote

Neben der Schulleitungsausbildung bieten die verschiedenen Pädagogischen Hochschulen weitere thematisch vertiefende Lehrgänge, aber auch Kurse, Module, Tagungen und Studienreisen an. Im Zentrum Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich werden beispielsweise CAS-Lehrgänge in den

Bereichen Pädagogische Schulführung, Schulqualität, Schulmanagement, Konfliktmanagement, Personalentwicklung, Digital Leadership oder Inklusion angeboten. Diese oder Teile davon können zu einem DAS „Schulführung Advanced“ oder zu einem MAS „Bildungsmanagement“ oder MAS „Bildungsinnovation“ zusammengeführt werden. Der MAS-Abschluss ist der höchstmögliche Abschluss für Schulleitende in der deutschsprachigen Schweiz.

Diese zusätzlichen Angebote sind jedoch freiwillig und müssen zudem von den Teilnehmenden beziehungsweise deren Schulgemeinden vollumfänglich bezahlt werden. Dies führt dazu, dass die Schulleitungen sich sehr unterschiedlich intensiv aus- und weiterbilden. Die Frage, ob die Intensität der Aus- und Weiterbildung der Schulleitenden einen direkten Zusammenhang mit den durch die externe Schulevaluation festgestellten Qualitätsunterschieden zwischen den Schulen hat, kann wissenschaftlich nicht beantwortet, jedoch als These formuliert werden. Während alle Anspruchsgruppen eine Erhöhung der Schulleitungsausbildung auf MAS-Stufe befürworten, fehlt momentan noch der politische Wille dazu.

3 Landkarte Professionalisierung Führungspersonen

Um der zunehmenden Professionalisierung von Schulleitenden und der verstärkten Orientierung an Kompetenzen im Bereich der Aus- und Weiterbildung gerecht zu werden, wurde vor vier Jahren am Zentrum Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich das Projekt „Landkarte Professionalisierung Führungspersonen“ (Anderegg & Thomann, 2018) gestartet. Ziel des Projektes ist es, die Professionalisierung von Führungspersonen von und in Bildungsorganisationen zu stärken. Dabei wird unter Professionalisierung die persönliche Weiterentwicklung von Führungspersonen verstanden, wobei die Themen und Fragen der Weiterentwicklung aus dem spezifischen Berufsalltag aufgegriffen werden.

Auf der Landkarte werden die verschiedenen Angebote zusammengeführt und mit einem gemeinsamem Kompetenzprofil verbunden. Im Vorfeld wurden über 40 Kompetenzprofile aus unterschiedlichen Ländern analysiert. Daraus entstand eine erste Version des Zürcher Schulführungsmodelles, welches nun in Zusammenarbeit mit verschiedenen Anspruchsgruppen und dem Aufbereiten von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu einer Kompetenzbeschreibung für Führungspersonen ausgearbeitet werden soll. Diese soll einerseits für die Programmierung und Weiterentwicklung von Angeboten, andererseits für die Reflexion der Entwicklung von Führungspersonen genutzt werden können.

4 **Ausblick: *Teacher Leadership***

Anderegg (2019) nannte die Einführung von Schulleitenden in der Schweiz eine „nützliche Fehlkonstruktion“. Er brachte damit zum Ausdruck, dass mit einer stark auf Hierarchie tendierenden Implementierung von Schulleitungen eigentlich das für Bildungsorganisationen falsche Führungsmodell gewählt wurde. Schulen als Expertenorganisationen benötigen sehr viel stärker plurale Führungsformen (Endres & Weibler, 2019; Spillane, 2006). Gleichzeitig war die Form nützlich, da die Schulen mit der Einführung von Schulleitungen einen starken Kulturwandel durchlaufen mussten und die Idee von Gleichheit und Basisdemokratie aufgebrochen wurde. Nun gilt es jedoch, Schulleitungen nicht in einer hierarchisch-bürokratischen, sondern in einer ge- und verteilten Form von Führung zu etablieren.

Hier spielt das Konzept von *Teacher Leadership* (Strauss, 2020; Strauss & Anderegg, 2020) eine entscheidende Rolle. *Teacher Leadership* meint, dass Lehrkräfte neben dem Unterrichten Führungsverantwortung für die ganze Schule übernehmen. Dies kann in einer funktionalen Form beispielsweise als Leiter*in eines Pädagogischen Teams, aber auch auf Grund einer Themenverantwortung geschehen. Beispielsweise können einzelne Lehrkräfte im Bereich Digitale Bildung Führung übernehmen und dadurch die Schulleitung entlasten und gleichzeitig die Schule thematisch stärken.

Das Konzept von *Teacher Leadership* hat Auswirkungen auf die Ausbildung der Schulleitenden. Zukünftig wird die Führungsausbildung punktuell bereits vor der Übernahme einer Schulleitungsfunktion beginnen können. *Teacher Leaders* benötigen in spezifischen Fragen und Themenfeldern eine Führungsausbildung, um ihre Aufgabe für die Schule möglichst gewinnbringend erfüllen zu können. Dies eröffnet zudem die Chance, verschiedenen Personen Führungserfahrungen zu ermöglichen und damit gleichzeitig abzuklären, ob die jeweilige Person für die Aufgabe einer Schulleitung geeignet ist. In Schottland wurden mit solchen Ausbildungsprogrammen bereits gute Erfahrungen gemacht (McMahon, 2020).

Literatur und Internetquellen

- Altherr, P., & Anderegg, N. (2017). *Zahlen zur Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern im Kanton Zürich*. Zugriff am 30.04.2020. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/ychdxh4y>.
- Anderegg, N. (2019). *Perspektive Schulführung: Auf die Schulleitung kommt es an!* Paper beim Netzwerk Begabungsförderung, Alte Kantonsschule Aarau. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Anderegg, N., & Thomann, G. (2018). Wege zur Programmierung. „Landkarte Unterstützungs- und Begleitungsangebote“ für die Professionalisierung von schulischen Führungspersonen. In T. Zimmermann, G. Thomann & D. Da Rhin (Hrsg.), *Weiterbildung an Hochschulen – über Kurse und Lehrgänge hinaus* (S. 103–111). Bern: hep.

- Aurin, K. (1990). *Gute Schule – worauf beruht ihre Wirksamkeit?* Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Bachmann, H. (2011). Hochschullehre neu definiert – shift from teaching to learning. In H. Bachmann (Hrsg.), *Kompetenzorientierte Hochschullehre* (S. 12–29). Bern: hep.
- Büeler, X., Buholzer, A., & Roos, M. (2005). *Schulen mit Profil. Forschungsergebnisse, Brennpunkte, Zukunftsperspektiven*. Innsbruck: StudienVerlag.
- Endres, S., & Weibler, J. (2019). *Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27116-9>
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). *What's Worth Fighting for in Your School? Working Together for Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Johnson, O. (2001). School Leadership Training in Sweden: Perspectives for Tomorrow. *Journal of In-Service Education*, 27, 185–202.
- McMahon, M. (2020). Leaders of Learning: Recovering the Pedagogical Role of School Leaders and Promoting Leadership at All Levels in Scotland. In T. Townsend (Hrsg.), *Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools. Understanding Theories of Leading*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23736-3_9
- Müller, S., StremLOW, J., & Oggenfuss, F. (2000). *Evaluation TaV-Projekt. Bereich lokale Schulentwicklung*. Zugriff am 30.04.2020. Verfügbar unter: <https://syneval.ch/database/show.php?id=414>.
- Riveros, A., Verret, C., & Wei, W. (2016). The Translation of Leadership Standards into Leadership Practices. A Qualitative Analysis of the Adoption of the Ontario Leadership Framework in Urban Schools. *Journal of Educational Administration*, 54 (5), 593–608. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2015-0084>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Strauss, N.-C. (2020). Schule gemeinschaftlich führen. *Bildung Schweiz*, 2, 38–39.
- Strauss, N.-C., & Anderegg, N. (2020, im Druck). *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep.

Niels Anderegg, Leiter des Zentrums Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich; Forschung und Lehre im Bereich Pädagogische Schulführung (Leadership for Learning) und Professionalisierung von Führungspersonen.
E-Mail: niels.anderegg@phzh.ch

Johannes Breitschaft, gemeinsam mit drei Kolleg*innen Leiter der Schulleitungsausbildung an der Pädagogischen Hochschule Zürich und seit vielen Jahren für die Konzipierung und Weiterentwicklung der Ausbildung verantwortlich.
E-Mail: johannes.breitschaft@phzh.ch

Korrespondenzadresse: Pädagogische Hochschule Zürich, Lagerstrasse 2, 8090 Zürich, Schweiz