

5. Ergebnisse der qualitativen Befragung

Die Interviewergebnisse wurden zunächst in einzelnen Fallstudien bearbeitet und den Schulen zur Unterstützung ihrer eigenen Arbeit übermittelt. Im Cross Casing (vgl. Abschnitt 3.3.5, S. 49) wurden die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien zusammen geführt, um eine übergeordnete Perspektive zu erhalten. Diese zusammenfassenden Daten stellen die Grundlage für die Darstellung der qualitativen Befragung dar. Sie werden im Folgenden nach den vier Leadership-Bereichen des Theorie-Modells von Ulrich u.a. 2000 (vgl. auch Abb. 5) dargestellt. Dadurch lassen sich die Ergebnisse mit den quantitativen Daten in Beziehung setzen.

5.1 Richtung vorgeben

Schule zu leiten bedeutet externe Ereignisse zu verstehen, Verantwortung zu übernehmen, komplexe Situationen zu erfassen und diese im schulischen Umfeld zu reflektieren. Dadurch kann eine Balance zwischen Erziehen und Ausbilden, zwischen Fordern und Fördern sowie zwischen Integration und Selektion hergestellt werden. Visionen sollten ein Handeln aus der Vision heraus hervorrufen. Ein förderliches Klima schafft den idealen Nährboden bei der Umsetzung visionärer Vorstellungen. Dafür braucht die Schulleitung Einfühlungsvermögen, ein strategisches Vorgehen und Geduld bei der Umsetzung der Ideen. Der Prozess der Umsetzung verlangt ein strategisches Vorgehen, damit die angestrebten Ergebnisse erreicht werden können. Laufende Evaluationen oder Ist-Stand-Erhebungen helfen diese Strategien zu sichern, Projektfortschritte zu verfolgen und letztendlich Visionen in Handlungen umzusetzen.

Innovationsorientierte Schulleitungen haben die Aufgabe vorausschauend und zukunftsorientiert zu handeln, d.h. sie übernehmen „die Rolle eines Experten für schulische Erziehung und organisationspädagogisches Management unter besonderer Zielrichtung der schulweiten Optimierung des Unterrichts“ (Bonsen u.a., 2002, S. 20). Dabei sollten sie zukünftige Zustände antizipieren, ihre Organisation darauf ausrichten und externe Faktoren in ihr Führungshandeln mit einbeziehen. Es gibt viele Bezeichnungen für diesen zukünftigen Zustand: „Vision, Sendungsbewusstsein, Strategie, Ambition, Bestimmung, Weitsicht, Werte und andere mehr. Wenn sich auch in all diesen Begriffen subtile Unterschiede finden, weisen sie doch auf Führungskräfte hin, die die Zukunft auf eine Art und Weise definieren, die zur Beteiligung anregt und Ressourcen einsetzt, damit diese Zukunft eintritt“ (Ulrich u.a., 2000, S. 22).

Ein Unternehmen kann sich durch die Einbeziehung der unterschiedlichen Einflussfaktoren wie Kund/innen, Technologie, Konkurrent/innen, Investor/innen usw. optimal auf dem freien Markt positionieren. Bei der Führung einer Schule fallen viele betriebswirtschaftliche Elemente weg, weshalb bei Schulentwicklung und bei der Wahrnehmung des Bildungsauftrages Visionen und Kernwerte eine entscheidende Rolle spielen. Durch die Vorgabe und das Leben von Werten gibt die

Schulleitung Richtung vor. Die Vorstellungen über bestimmte Qualitäten, die die Schulleitung für wünschenswert hält, werden vom Kollegium und von den Schülern und Schülerinnen erkannt, anerkannt und im Idealfall übernommen. Gute Schulen zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie von Visionen, die durch vorgelebte Werte entstehen, getragen werden. Senge u.a. (2004, S. 112) definiert Visionen als eine Art Atmosphäre im Raum, die Menschen untereinander verbindet. Visionen haben selten mit fertigen Konzepten zu tun und sind auch nicht perfekt. Meistens können Visionen gar nicht klar benannt werden, sie sind jedoch spürbar. Wirkliche Visionen sind nicht hergestellt, sondern werden aus dem Inneren entdeckt (vgl. Senge u.a., 2004, S. 131ff).

Die Leadership-Eigenschaft „Richtung vorgeben“ beinhaltet Fähigkeiten im Bereich der Entwicklung und Umsetzung von Visionen, d.h. das Fokussieren auf die Zukunft und das Bewältigen verschiedener Einflussfaktoren. Die Kompetenz von Führungskräften setzt sich aus drei Dimensionen zusammen, die sie beherrschen, wenn sie Richtung vorgeben: Sie verstehen externe Ereignisse, richten sich auf die Zukunft aus und setzen Visionen in Handlungen um (vgl. Ulrich u.a., 2000, S. 22).

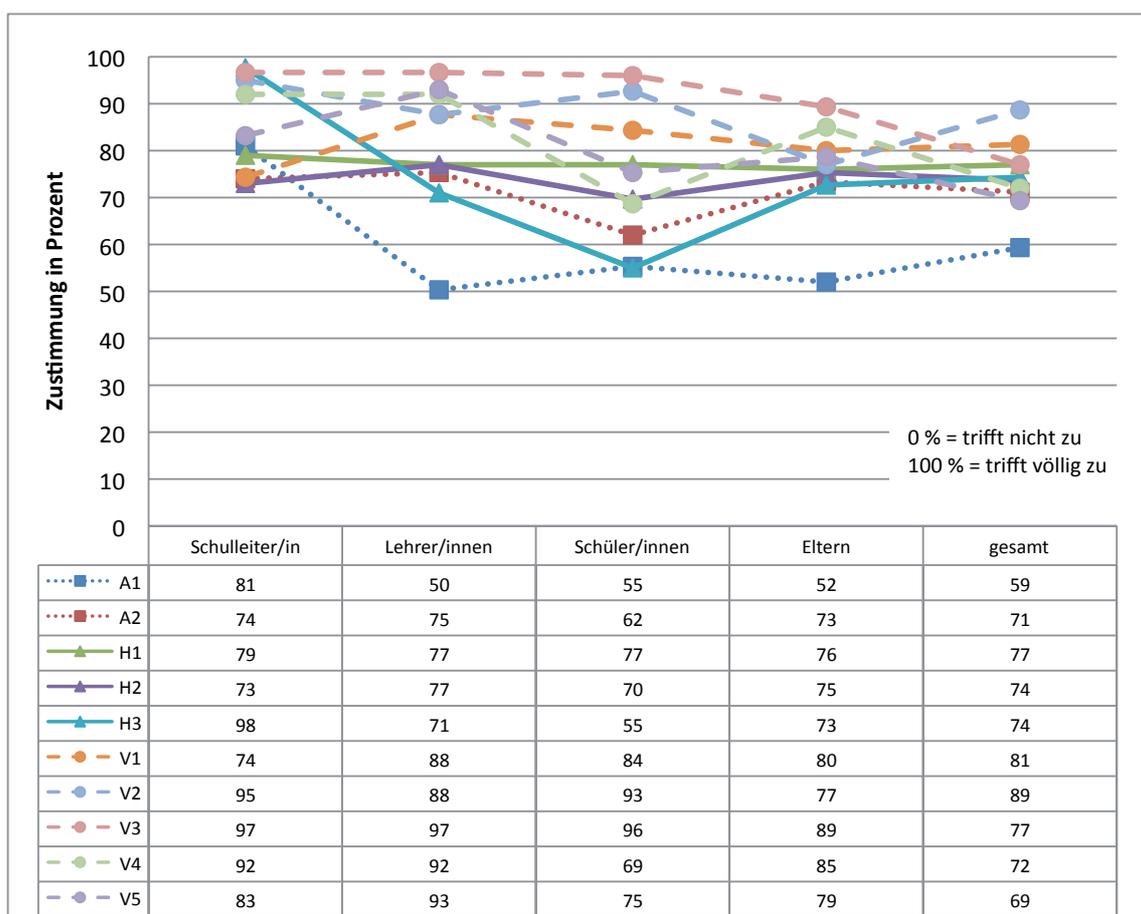


Abbildung 17: Leadership-Eigenschaft der 10 Schulleiter/innen – Richtung vorgeben – Einschätzung der Schulleitung aus der Perspektive der einzelnen Akteure (Zeitpunkt t2)

An den Gymnasien A1 und A2 wird die Fähigkeit der Schulleitung Richtung vorzugeben von fast allen befragten Personen deutlich niedriger bewertet als an den Grund- und Hauptschulen. Da Gymnasien die größten Organisationseinheiten darstellen, ist das Vorgeben und Herstellen einer gemeinsamen Richtung deutlich schwieriger. Umgekehrt schneiden Grundschulen als die kleinsten Einheiten am besten ab. Die größte Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung der Schulleiterin und den anderen Akteuren (Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern) findet sich an der Schule A1. Diese konnte auch im qualitativen Teil der Studie bestätigt werden.

An H3 wird diese unterschiedliche Sichtweise noch deutlicher: Die Schulleitung schätzt ihre Fähigkeiten in Bezug auf „Richtung vorgeben“ mit 98% ein, die Auswertungen der Fragebögen der Lehrerinnen und Lehrer ergeben 71%, und die Fragebögen der Schülerinnen und Schüler zeigen einen Wert 55% an. Die Auswertungen der LKS-Fragebögen der Schulleitung ergeben bei dieser Fähigkeit zu Beginn der LEA 58%, nach einem Jahr 79% und nach drei Jahren 98%. In den Interviews wurde deutlich, dass die Schulleitung der wirtschaftsorientierten Hauptschule zum Beispiel glaubt, perfekt ausgestattete Computerräume zu haben, die Lehrerinnen und Lehrer sowie die Schülerinnen und Schüler sehen die Computertechnik jedoch veraltet oder zumindest nicht mehr dem neuesten Stand der Technik entsprechend. Auch die Sichtweisen des Images der Schule nach außen liegen weit auseinander. Solche gravierenden Diskrepanzen zwischen der Selbsteinschätzung durch die Schulleitung und der Bewertung durch andere Beteiligte sind für einen kontinuierlichen, visionären Schulentwicklungsprozess hinderlich, da er keine gemeinsame Richtung vorgibt.

Ein sehr harmonisches Bild in Bezug auf Richtung vorgeben zeigt hingegen die Hauptschule 1, da alle befragten Akteure diese Fähigkeit der Schulleitung annähernd gleich beurteilen. Die Abweichungen in der Einschätzung sind mit 3% gering und der Gesamtwert von 77% ist hoch.

Insgesamt bewerten die Befragten ihre jeweilige Schulleitung in der Fähigkeit „Richtung vorgeben“ hoch, was sich in den durchschnittlich hohen Mittelwertdarstellungen widerspiegelt. Die Fähigkeit Richtung vorzugeben scheint für alle befragten Personen wichtig zu sein, die Mittelwerte liegen zwischen 76 und 88 Prozent.

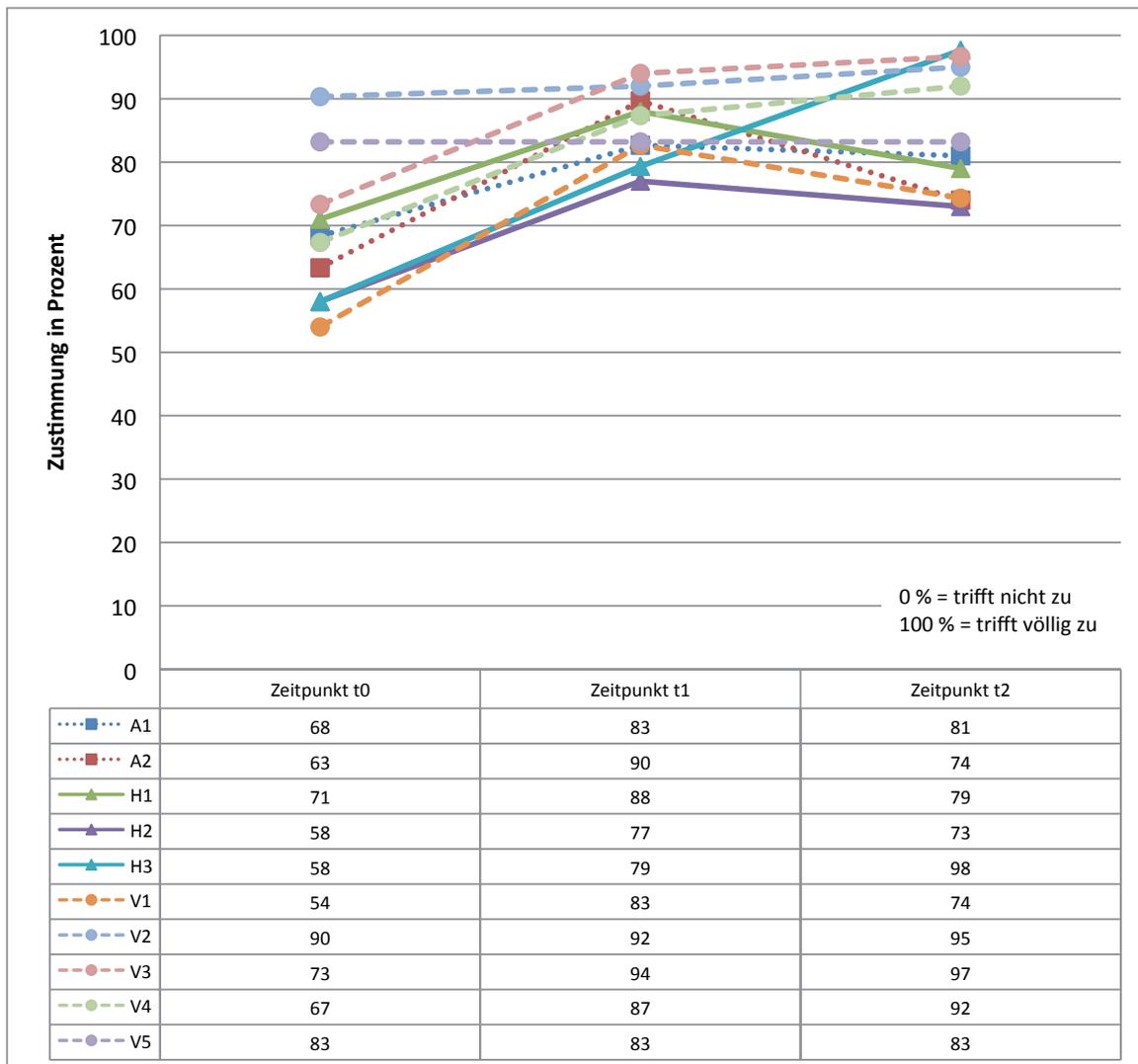


Abbildung 18: Richtung vorgeben – Selbsteinschätzung der zehn Schulleiter/innen

In der Selbsteinschätzung der Schulleitungen in Bezug auf Richtung vorgeben können im dreijährigen Beobachtungszeitraum, Beginn der LEA, ein Jahr danach und drei Jahre danach, drei Phänomene festgestellt werden: Zum einen gibt es Leitungspersönlichkeiten (V2, V5), die bei ihrer Selbsteinschätzung gleich bleibende Bewertungen abgeben, andere (V3, V4, H3), bei denen eine kontinuierliche Steigerung dieser Einschätzung vorhanden ist und wieder andere (A1, A2, H1, H2, V1), die zu Beginn der LEA „die Richtung vorgeben“ mit 54 bis 71% angeben, am Ende der LEA (t1) eine Bewertung von 77 bis 90% erzielen und sich nach drei Jahren zwischen den beiden Werten einpendeln.

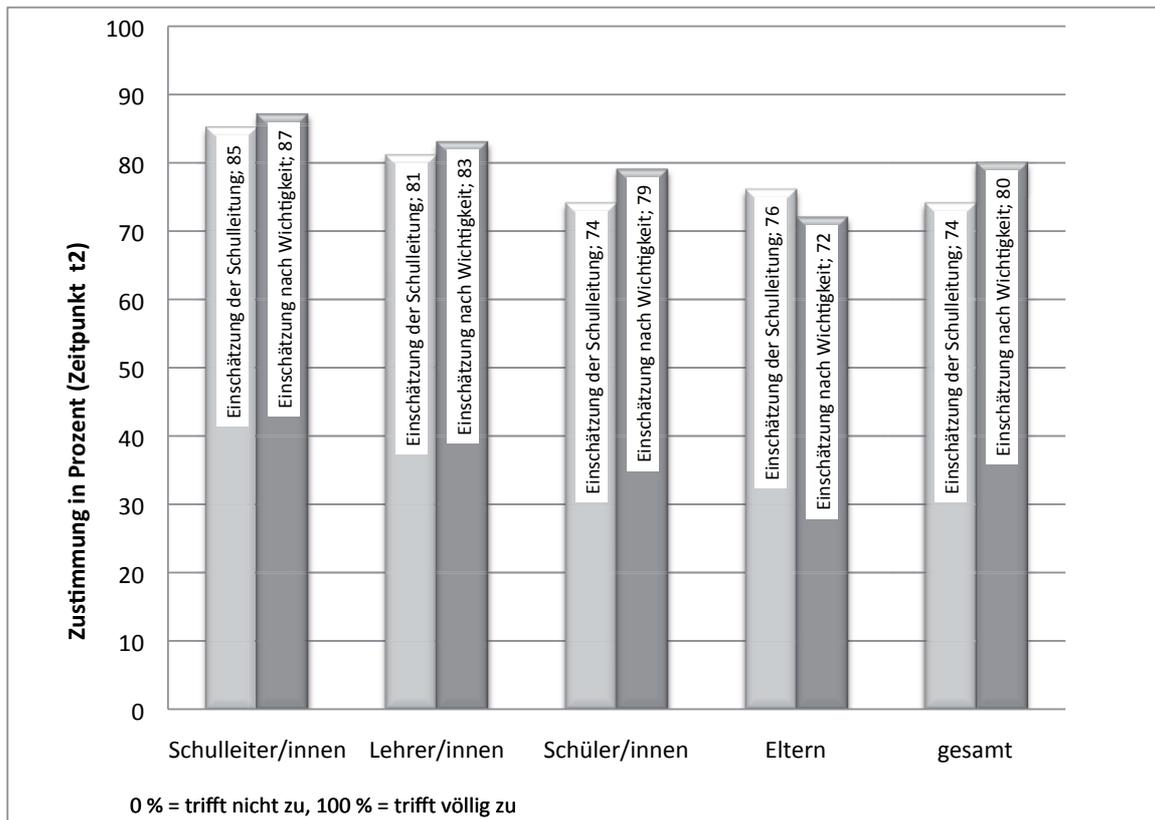


Abbildung 19: Leadership-Eigenschaft – Richtung vorgeben – Einschätzung der Schulleitung aus der Perspektive der einzelnen Akteure und wie wichtig ihnen diese Eigenschaft ist (Zeitpunkt t2)

Abbildung 19 zeigt eine Aufstellung der einzelnen Akteure, wie diese die Schulleitung im Bezug auf Richtungsvorgabe einschätzen. Auch die Einschätzung der Wichtigkeit dieser Vorgabe wird grafisch dargestellt. Der Vergleich zeigt, dass die Wichtigkeit der Richtungsvorgabe durch den/die Schulleiter/in von den einzelnen Akteuren höher eingestuft wird, als durch die Realität im Schulalltag bewiesen wird. Die um immerhin 11% niedrigere Einschätzung dieser Eigenschaft durch die Schüler/innen bedarf einer Kurskorrektur im Führungsverhalten. Zudem wird von den Schülern und Schülerinnen die Wichtigkeit der Vorgabe von Richtung um 5% höher bewertet als die Kompetenz der Schulleitung. Abweichungen bei den Bewertungen sind bei den Eltern festzustellen. Vermutlich steht Lernen im Mittelpunkt der Bewertung durch die Eltern, wodurch der Leadership-Eigenschaft weniger Bedeutung beigemessen wird.

In der folgenden Darstellung wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, mit welcher Bereitschaft das Kollegium und auch die Schülerinnen und Schüler visionäre Gedanken und Vorstellungen der Schulleitung aufnehmen, inwieweit diese Visionen von den unterschiedlichen Akteuren geprägt werden und welche Reaktionen dabei hervorgerufen werden. Die Grundlage dazu bilden die Daten, die aus den Interviews mit den Schulleiterinnen und Schulleiter, den Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern gemacht wurden.

5.1.1 Externe Ereignisse verstehen

Die Befragung über das Verstehen externer Ereignisse zielte auf die Fähigkeit des vernetzten Denkens und des Erkennens von Zusammenhängen der Schulleitung ab. Auch die Orientierung der Schulleitung an den Schülerinnen und Schülern und an den Schulpartnern wurde hinterfragt. Weiters wurde untersucht, inwieweit Schulen Netzwerke nach außen bilden können, welche Ressourcen dafür verwendet oder zur Verfügung gestellt werden und welche Innovationen zur Verbesserung der Produktivität des Lernens in Gang gesetzt werden. Auch die Fähigkeit der Erfassung der Komplexität von Situationen und das Verantwortungsgefühl der Schulleitung gegenüber dem schulischen Umfeld wurde hinterfragt.

Das Schulsystem befindet sich durch die gesellschaftliche Dynamik im Spannungsfeld zwischen Veränderung bzw. Transformation und Beharren bzw. Reproduktion. Die rasche Veränderung des gesellschaftlichen Lebens (steigende Scheidungsrate, mehr Alleinerziehende, sozial schwache Familien, berufstätige Mütter, so genannte Patchwork-Familien usw.) setzt Schule unter Druck, andererseits sind es die zunehmenden nationalen und internationalen Tests, welche schonungslos die Schülerleistungen „messen“ und regelmäßig zu Irritationen auf der Ebene des Gesamtsystems führen. Die Diskussion um Schule als Ort von Bildung und Erziehung ist besonders in den letzten Jahren öffentlicher geworden. Schule verändert sich, gewollt oder ungewollt, durch Einflüsse von außen (gesellschaftliche Veränderungen), von innen (durch lehrende oder leitende Persönlichkeiten und neue Unterrichtsformen), in der Linie von „oben“ (politische Einflüsse, Schulaufsicht, ...) oder von „unten“ (geänderte Sozialisationsbedingungen der Schülerinnen und Schüler). Die Interaktion zwischen Schule und deren Umfeld wird immer wichtiger und bedarf ständiger Kommunikation. Repräsentant/in der Schule gegenüber der Öffentlichkeit ist die Schulleitung. Die Schulleitung sollte in der Lage sein Schule im Kontext des sie umgebenden Gesamtgefüges zu sehen und Verantwortungsgefühl gegenüber dem schulischen Umfeld zu zeigen. Nach Senge u.a. (2004, S. 46ff) können Systeme nur verstanden werden, wenn der Blick auf das Ganze gerichtet ist. Ein neues Bewusstsein entstehe, wenn Mitglieder von Systemen sich ihre eigenen Probleme im Detail ansähen, einen Schritt weitergingen und dann entdeckten, wie ihre Befindlichkeit auch andere Teams in ihrem Bewusstsein beeinflusse und sich dann indirekt wieder auf sie selbst und ihre eigenen Ziele auswirke. Somit könnte ein Blick auf das Ganze gelingen. Es brauche den Blick auf das Ganze, um von dieser Metaebene aus ein System zu verändern.

Die Auswertung der Interviews ergab, dass die Schulleitungspersonen an den untersuchten Schulen eine starke Außenorientierung aufweisen. Sie pflegen enge Kontakte zu ihren externen Partnern. Durch Kommunikations- und Repräsentationskompetenzen der Schulleitungen gelingt es Ressourcen zu nutzen und die Schule in der Öffentlichkeit zu positionieren, was folgende Zitate stellvertretend ausdrücken.

„Sie hat regelmäßig mit mir Kontakt. Also sie versucht wirklich auch in Bezug auf Ressourcen für ihre Schule möglichst alles zu erreichen, und zwar beständig. Sie ruft mich öfter an als die meisten anderen Schulleiter und versucht die Dinge zu

erreichen, die sie für ihre Schule als notwendig erachtet, auch was Ressourcen betrifft. Sie versucht den Lehrern zu helfen.“ (A2, A1, 82)

„Sie kann sehr gut Netzwerke aufbauen, sie kann sehr gut für uns finanzielle Mittel aufreiben. Sie signalisiert nach außen hin, dass wir eine super Schule sind, dass alles toll funktioniert, indem sie bei Veranstaltungen auftritt oder irgendwas publiziert, immer sorgt sie für einen sehr guten Ruf der Volksschule.“ (V3, L3, 9)

In einer Schule fällt auf, dass die Schulleitung das ganzheitliche Wohl der Schülerinnen und Schüler im Blick hat. *„Sie ist immer um ein allseits gutes Klima bemüht.“ (V3, E1, 7)* Die Schulleiterin besucht regelmäßig, nach Aussagen der Betroffenen sogar mehrmals wöchentlich, die Klassen. Vernetzt denken, Zusammenarbeit fördern und neue Möglichkeiten sehen sind zentrale Elemente, die an den untersuchten Schulen immer wieder angesprochen werden. Ein wertschätzender Umgang mit Eltern oder außerschulischen Personen ist unerlässlich und führt zu einem förderlichen, zukunftsorientierten Klima an den Schulen. So wurden besonders die Schulen H1, V2, V4, V5, von den Eltern für die gute Zusammenarbeit gelobt.

„Positiv sehen wir die Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern. Das Ganze ist sehr freundschaftlich, familiär.“ (H1, E3, 26)

„Man kann mit den Lehrerinnen und Lehrer reden, wie gesagt, man ist keine Nummer und wenn ich hineingehe wissen sie, dass ich die Frau N. bin. Ich vermute, dass das in einer anderen Schule nicht der Fall wäre.“ (H1, E2, 28)

„Die Zusammenarbeit ist sehr gut und ich glaube, die Symbiose zwischen Elternverein und Schulleitung funktioniert ganz hervorragend. Es ist so, dass unsere Ideen fast immer unterstützt werden.“ (V5, E5, 30).

Die Schulleiterinnen und Schulleiter zeichnen sich durch die Bereitschaft aus, auch außerschulisch am öffentlichen Diskurs mitzuarbeiten und Verantwortung zu übernehmen. So arbeitet eine Grundschulleiterin bei der Arbeitsgemeinschaft der Grundschulleiterinnen und -leiter mit, die schulische Themen aufgreift, diskutiert und erforderliche Maßnahmen ergreift. Eine Leiterin ist Mitglied im Assessment-Center, wo es um Aufnahmebewerbungen für Schulleitungspersonen geht. Andere Leiterinnen und Leiter arbeiten in der Personalvertretung mit oder sind im Gemeinderat als Bildungsverantwortliche vertreten. Derartige Positionen ermöglichen einen Außenblick auf die eigene Institution. Schulleiterinnen und Schulleiter sind gefordert Entwicklungen außerhalb der Schule mit denen innerhalb in Verbindung zu bringen. So gilt es Lösungen zu finden, wenn sich außerschulischer Bedarf ergibt. Ein Beispiel hierfür ist die Nachmittagsbetreuung der Schulkinder, die in den letzten Jahren zum Thema wurde. Eine der untersuchten Schulen stellte sich dieser Herausforderung und gliederte eine außerschulisch organisierte Nachmittagsbetreuung an die Schule an, wodurch sich für die Schulleitung ein neuer organisatorischer Bereich ergab. Die Leiterin der Nachmittagsbetreuung berichtet, dass sie (die Leiterin selbst und ihr Team) von Anfang an in die Gruppe des Kollegiums der Lehrenden „total integriert“ waren. Sie ist überzeugt, dass die Zusammenarbeit weiterhin positiv sein wird.

Von der Elternvertretung wird berichtet, dass die Schulleiterin, wenn es um Neuerungen geht, grundsätzlich zunächst abwägt, ob etwas gut sei oder nicht, aber

im guten Einvernehmen „... da wird auch aktiv mit den Eltern zusammengearbeitet.“ (V1, E3, 19) Entscheidungen getroffen werden:

An einer anderen Schule war die Ressourceneinsparung (Stundenkürzung) vor einigen Jahren ein großes extern verursachtes Ereignis, dessen Auswirkungen die Schülerinnen und Schüler spürten und besonders bei den Eltern auf Widerstand stießen:

„Es war sehr viel Widerstand zu spüren gegen das (Ressourceneinsparung), der sich unter anderem auch darin manifestiert hat, dass weniger Projekte angeboten worden sind, bzw. weniger Projektwochen und Unternehmungen außerhalb der Schule gesetzt worden sind, also das war auch eine sehr große Kritik, das hat sich wieder eingependelt, aber es ist so ein Rest geblieben.“ (A2, E3, 56)

Eine Hauptschule versucht durch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft den Kindern den Übertritt ins Berufsleben zu erleichtern und nützt die Ressourcen. *„Sie [die Schulleiterin] hat sehr geschickt Sponsoren an die Schule gebracht, indem sie Werbung gemacht hat, auch über die Homepage, die Schule publik gemacht hat. In der Fußgängerzone gab es da Auslagen und da hat sie solche Sachen einfach sehr schön dargestellt. Welche Projekte laufen und (welche) Sponsoren (da) zahlen.“ (H3, L6, 20-22)*

„Sie hat versucht mit Einbindung von Wirtschaft, also von Betrieben und Unternehmen in der Umgebung einfach für die Kinder einen direkten Übergang von der Schule ins Wirtschaftsleben zu ermöglichen.“ (H3, L6, 16-19)

5.1.2 Fokussieren auf die Zukunft

Damit Führungskräfte Richtung vorgeben können, sollen sie auf die Zukunft fokussieren. Visionen und Ziele sowie auch die Vorausschau oder das von Kernwerten ausgehende Handeln sind hierbei wichtige Aspekte. Nach dem Konzept der „Transformational Leadership“ ist die Aufgabe der Schulleitung die „Entwicklung und (Re-)Definition gemeinsamer pädagogischer Ziele im Kollegium und weniger die Implementation von bereits existierenden und vorformulierten Konzepten. Die Aufgabe der Schulleitung ist es, für die Akzeptanz der Ziele, die sich die Schule selbst gesetzt hat, im Kollegium zu sorgen.“ (Bonsen u.a., 2002, S. 118)

Auch für Sergiovanni (2005, S. 8) beinhaltet die Fähigkeit des Fokussierens auf die Zukunft die Entwicklung des ganzen Schulbetriebs auf die Zukunft auszurichten das Erarbeiten einer Vision, die die Hoffnungen und Träume, Bedürfnisse und Interessen, Werte und Meinungen von Lehrerinnen und Lehrern, Eltern und Schülerinnen und Schülern widerspiegelt. Die Meinung der Schulleitung soll nicht überbewertet werden, da schlussendlich zählt, wofür die Schule als Gemeinschaft steht.

Im Zusammenhang mit zielbezogener Führung sind die Begriffe „Vision“ und „Ziel“ konzeptuell deutlich zu trennen: Eine Vision ist das Bild von einer erhofften Zukunft; sie steht am Anfang von Entwicklung und vereint „(...) handlungsleitende persönliche ‚Glaubenssätze‘, die eng mit den Wertvorstellungen und Überzeugungen des Mitarbeiters verwoben sind. Zusammen mit dem gemeinsamen Verständnis vom Sinn einer Organisation sowie den gemeinsamen Wertvorstellungen

bildet die gemeinsame Vision die von allen getragenen schulischen Leitvorstellungen (...) ab.“ (Bonsen u.a., 2002, S. 119) Ziele können als „Operationalisierung der übergeordneten Vision oder des Leitbildes der Schule“ betrachtet werden (ebd.). Die Formulierung von Zielen kann auf schulischer Ebene durch das Vorgeben der Richtung der individuellen und gemeinsamen Arbeit als Grundlage für eine Reflexion oder Evaluation erfolgen. Des Weiteren kann dies auch auf individueller Ebene durch Motivationssteigerung, durch die Formulierung konkreter Arbeitsziele, deren Erreichung später mittels Feedback reflektiert werden kann, geschehen.

Die Befragungen an den untersuchten Schulen zielten sowohl bei den Fragebögen als auch bei den darauf folgenden vertiefenden Interviews im besonderen auf das Handeln und auf das Verhalten der unterschiedlichen Akteure im schulischen Umfeld ab. So wurden Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler, Eltern und außerschulische Personen dazu befragt, ob die Führungskräfte auf die Zukunft fokussieren und das Entwickeln von Visionen zu positiven Veränderungen geführt habe. Die Berücksichtigung künftiger Schülerinnen- und Schülerleistungen wurde hinterfragt, auf vorausschauendes Handeln im Hinblick auf Informationstechnologien und auf ein mögliches bestehendes Konzept für die nächsten Jahre wurde eingegangen. Dadurch sollten Visionen, Werte und Strategien an den einzelnen Standorten überprüft, inspirierende Kernwerte und Überzeugungen definiert und konzeptuelle Flexibilität, Visionen und strategische Orientierungen erfragt werden. Darüber hinaus war der Aufbau eines positiven Images der Schule durch die Schulleitung Gegenstand der Befragungen dieses Bereiches.

Im Hinblick auf die spezifischen Verhaltensweisen hat sich nach Auswertung der Fragebögen aller Interessengruppen für den Teilbereich „Fokussieren auf die Zukunft“ ergeben, dass die befragten Schulleitungen die Fähigkeit „Fokussieren auf die Zukunft“ bei sich selbst sehr ausgeprägt wahrnehmen. Die untersuchten Schulen bestechen durch ein vielfältiges pädagogisches Angebot, durch Schwerpunktsetzungen, durch das Aufgreifen aktueller Themen wie beispielsweise der Nachmittagsbetreuung oder der Einführung von Standards. Reformpädagogische Ausrichtungen wie zum Beispiel Montessoripädagogik, Klassen, die sich dem Bewegten Lernen verschrieben haben, Schulen mit einem Informatikschwerpunkt oder Integration spielen dabei eine wichtige Rolle.

Eine Lehrerin beschreibt in diesem Zusammenhang ihre Schulleitung und Schule folgendermaßen: „*Unsere Schule war eine der ersten, die diese schulinterne Lehrerfortbildung mit Lehrerleitbild usw. gehabt hat. Sie versucht wirklich hier Dinge aus der Wirtschaft auch in den Schulbereich herein zu bringen, auch von der Führung her. Wir waren eine der ersten Schulen Wiens, die einen Internetanschluss gehabt haben. Sie versucht in der Weise wirklich die Schule auf den neuesten Stand von Technik, von diversen Ideen oder Meinungen usw. einzubringen.*“ (V2, L1, 119)

Standortspezifische Besonderheiten der Schulen werden wahrgenommen und bei der Schulentwicklung berücksichtigt. So war für eine Leiterin der hohe Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund zentrales Element einer zukünftigen Schwerpunktsetzung, in der auch die Lehrerinnen und Lehrer Handlungsbedarf

sahen. Einige Projekte zu diesem Thema wurden realisiert und führten, wie die folgenden Interviewaussagen bestätigen, zu sehr positiven Ergebnissen: *„Visionen bezüglich unserer Kinder mit nicht deutscher Muttersprache. Wir haben jetzt mehrere Stunden.“* (V4, L5, 10:27)

Ein Vater eines Kindes mit Migrationshintergrund hebt den positiven Umgang der Schule mit der multikulturellen Situation der Schule hervor. *„Es wird da nicht über Ausländer geredet. Ein Wort, das ich nie gehört habe. Durch Projekte merke ich, dass es keine Ausgrenzung gibt.“* (V4, E3, 22) Die Schulleiterin möchte den Eltern bei der Erziehungsarbeit Unterstützung anbieten bzw. die Eltern zu Erziehern erziehen und sieht darin eine zentrale visionäre Aufgabe. So berichtet eine Lehrerin: *„Ich denke, das ist für die Frau Direktor so eine Art Vision, die sie irgendwann in ihrem Leben zustande bringen möchte. Dass es so eine Hilfe an der Schule für Eltern gibt, die wirklich in der Erziehung nicht mehr weiter wissen.“* (V4, L5, 10) Die Schulleiterin nimmt diese Herausforderung sehr ernst und bildet sich speziell in diesem Bereich immer wieder weiter. Sie bemüht sich anschließend dieses Wissen durch pädagogische Konferenzen oder durch schulinterne Fortbildungen an alle Lehrerinnen und Lehrer weiterzugeben. So berichtet eine Lehrerin: *„Auffallend ist, wenn sie irgendwo bei einem Seminar, bei einer Schulung gewesen ist, kommt sie mit vollem Elan in die Schule, und man merkt sofort, dass sie das, was sie gelernt hat, umsetzen möchte. Ich finde die Ideen ganz toll, und die Umsetzung gelingt teilweise, teilweise auch nicht. Manchmal ist es vielleicht zu schnell. Vielleicht hätte das langsamer besser gehen können.“* (V4, L6, 11)

Das positive Image der Schule wird von allen Leitungspersönlichkeiten der untersuchten Schulen als ein zentrales Element der vorgegebenen Richtung gesehen. So bemühen sich Schulleitungen darum, die Schule gegenüber der Öffentlichkeit in ein positives Licht zu rücken. Projekte werden dokumentiert und publiziert, bei Schulveranstaltungen werden einflussreiche schulfremde Personen eingeladen. Letztendlich geht es um ein positives Hervorheben der eigenen Schule, des eigenen Standortes und um Abgrenzung gegenüber anderen Schulen. *„Ich habe den Eindruck, dass sie Vorzeigeschule sein will. Es ist ihr wichtig, sie hat einen schweren Standort – andere Schulen machen auch viel Werbung um die Kindergartenkinder.“* (V4, A1, 16)

„Ihr ist wichtig, dass die Schule nach außen hin eine gute Wirkung erzielt.“ (V5, P1, 74). Eine Lehrerin einer anderen Schule beschreibt diesen Zustand folgendermaßen: *„... ganz wichtig ist natürlich das Image der Schule. Aber ich muss sagen, es ist zwar für uns oft sehr anstrengend und mühsam, weil das mit Zusatzarbeit verbunden ist, wenn man nach außen hin immer im besten Licht da stehen möchte oder soll. Es hat uns aber zu einem besseren Schülerstand verholfen zum einen, zum anderen haben wir seither einfach ein besseres Elternklientel.“* (V2, L6, 147)

Im Bereich der Sekundarstufen ist diese positive Darstellung der Schule in der Öffentlichkeit besonders wichtig, da sowohl Hauptschulen als auch Gymnasien um die Schülerinnen und Schüler werben und durch ein positives Image die Schülerzahlen und damit ihren Standort sichern:

„Sie möchte die ganze Schule auf Vordermann bringen, eine Top-Schule daraus machen. Mit hoch engagierten Lehrern und jeder Menge Öffentlichkeits-

arbeit. Sie hat sich sehr für die Einführung der Neuen Hauptschule eingesetzt. Sie ist sehr modern und innovativ eingestellt. Und sehr ehrgeizig.“ (H2, L10, 31)

An einem untersuchten Gymnasium wird die Öffentlichkeitsarbeit professionell organisiert, indem ein Team von Lehrerinnen und Lehrern dafür zuständig ist, eine eigene Pressemappe vorliegt und Außenkontakte einer Lehrerin zur Universität genutzt werden. Neben diesen Informationsmaterialien geht die Schulleitung in der Öffentlichkeitsarbeit professionell und strategisch vor. So wird z.B. vor Pressegesprächen überlegt, was transportiert werden soll, wozu jeweils eine kleine interne Besprechung dazu statt findet: *„Wenn zum Beispiel Medien kommen, dann haben wir das schon immer wieder gemacht – also ich war da einmal dabei – da haben wir intern ein kurzes Pressegespräch gemacht und haben geschaut, worum geht es, was ist wichtig, das wir transportieren, und was sollten wir nicht tun. Gerade mit Schülern oder Schülerinnen muss man das schon einmal besprechen.“ (A2, L9, 92)*

„Es war z.B. das 10-Jahre-Jubiläum der Schule. Das reißt keinen Journalisten vom Schreibtisch hervor. Wenn aber eine Götschl [bekannte Schiläuferin] oder weiß ich nicht wer kommt, dann kommen die Journalisten auch. Also da ist sie sehr gut in diesen Strategien. ... Da ist sie auch rhetorisch sehr gut, finde ich, und sie tritt auch sehr bestimmt auf, verkauft auch gut, das denke ich mir oft, also bei diesen Informationsabenden oder bei Bällen, egal wo, sie ist eine hervorragende Verkaufsrednerin.“ (A2, L8, 106)

Öffentlichkeitsarbeit wird nicht immer von allen nur positiv gesehen. Meistens bedeutet dies zusätzliche Arbeit und stellt zudem Kolleginnen und Kollegen in den Mittelpunkt, die mehr leisten als andere. Es besteht auch die Gefahr, dass dadurch Kernelemente eines Projektes verloren gehen. *„Im Grunde ist sie bemüht, es auf freiwilliger Basis zu belassen, was ihr aber zwischendurch sehr schwer fällt, weil sie hohe Erwartungen hat. Auch wenn sie das nicht zugeben würde.“ (V4, L10, 15)*
„Das ist also, wie soll ich denn sagen, alles was irgendwie die Schule in ein besonderes Licht stellt oder besonders präsentiert, da ist sie immer zu haben.“ (V5, L6, 26)
„Oftmals ist es dann sicher so, dass alles so hin getrimmt wird, dass es in der Öffentlichkeit gut aussieht. Man weiß nicht genau, inwieweit die Schüler dann von solchen Projekten profitiert haben.“ (V4, L9, 14)

Eine Schule wird immer wieder danach beurteilt, welchen Stellenwert die Schülerinnen und Schüler im Gesamtgefüge Schule haben. Schülerinnen und Schülern ist es sehr wichtig, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt und dass sie verstanden werden. Eine Lehrerin beschreibt im Interview, dass *„... die Kinder eigentlich immer im Zentrum waren und mitgedacht werden. Es ist niemals so gewesen, dass man sie [die Schulleiterin] erinnern musste, um was es geht, das war an vielen anderen Schulen anders.“ (A2, L2, 230)* Eine Schulleiterin einer Grundschule sagt, dass sie die Schülerinnen und Schüler immer wieder um ihre Meinung fragen würde, um in ihrem Sinne handeln zu können. *„Ich glaube schon, dass sie sich sehr für die Kinder einsetzt.“ (V2, S2, 277)* Auch in anderen Schulen wird bestätigt, dass es der Leiterin ein Anliegen ist: *„... dass sich die Kinder wohl fühlen sollen. Es wird immer hervorgehoben, dass wir eine ‚Wohlfühl-Schule‘ sind.“ (V4, L1, 6)* Eine klare Aussage macht hierzu ein Schüler auf die Frage, ob er wisse, welche Ziele die Schule verfolge, und was ihr [der Schulleiterin] ganz wichtig sei: *„Dass*

die Schüler eine schöne Zeit in der Schule haben, dass sie mal zurückdenken und sagen können: Das war eine schöne Zeit!" (H2, S1, 279)

Kinder und Jugendliche sind in der Wahrnehmung gegenüber dem Verhalten Erwachsener sehr sensibel. Die Authentizität des Auftretens der Schulleitung in unterschiedlichen Situationen wird in einer Schule bemängelt: *„Wir haben am Elternsprechtag etwas vorgestellt und die Direktorin hat davor kurz etwas gesagt. Sie verhält sich, wenn fremde Leute da sind, ganz anders, als wenn sie mit mir redet. Also sie ist viel freundlicher, netter und hat eine viel bessere Ausstrahlung.“* (A2, S8, 267-283)

Schulleitungen sollten sich mit ihren Vorstellungen und Zielen klar positionieren um ihre Ziele und Visionen in den Mittelpunkt des Geschehens zu rücken und sie zu thematisieren. Dies bestätigen Eltern und Lehrende: *„Sie [die Schulleiterin] hat ihre klaren Vorstellungen und möchte diese umsetzen“* (A2, E2, 50-52). *„Sie positioniert sich sehr stark“* (A2, E3, 80). Die Schulleiterin *„hat eine klare Sprache“* (A2, E5, 67), mit der sie ihre Vorstellungen transportiert. *„Sie redet immer wieder, auch bei Konferenzen, über ihre Perspektiven, erklärt recht schlüssig und ist insgesamt sehr erfolgreich damit“* (A2, L2, 83). Dadurch können pädagogische Ziele transparent gemacht und erreicht werden. Die Schulaufsicht nimmt dies auch so wahr, wenn sie sagt, dass sie den *„Leuten zeigt, wo sie hin will und gute Vorgaben gibt“* (A2, A, 90). Für die Schulaufsicht zählt die Schulleitung zu den visionären Schulleitungen im Zuständigkeitsbereich. Die Schulleiterin selbst erläutert: *„Ich habe eine Vorstellung, so soll Schule ausschauen und ich stehe dafür ein!“* (A2, A, 179)

Eine andere Schulleiterin bezeichnet sich selbst als einen sehr aufgeschlossenen und neugierigen Menschen, der immer bereit ist, dazu zu lernen und das eigene Verhalten zu reflektieren. Sie ist davon überzeugt, dass sie sich selbst verändern muss, um etwas verändern zu können. Darin sieht sie für sich Entwicklungspotential. Wenn es um Veränderungen in der Schule geht, sagt sie: *„Da brauche ich nur sensibel sein, aufmerksam sein, weil da sehr viele Ideen von den Lehrerinnen und Lehrern kommen, wenn es um irgendwelche Projekte oder ähnliches geht.“* (V1, D, 12)

Schulleitungen sollten Anspruch auf die Zukunft erheben, in dem sie den Lehrerinnen und Lehrern die Notwendigkeit für Veränderungen deutlich machen. Dazu eine Lehrerin: *„Ja, ich denke, alles, was Organisation, Zielerreichung bedeutet, ist für sie ganz wichtig. In meinen Augen ist sie ein totaler Organisationsleiter, das beherrscht sie wirklich. Ich glaube auch, dass das ihr Steckenpferd ist. Da arbeitet sie oft Tag und Nacht, um etwas zu erreichen.“* (V4, L5, 56) Es ist dabei auch wichtig, dass Kolleginnen und Kollegen mit in den Prozess eingebunden werden, damit auf die Zukunft fokussiert werden kann. Dies stellt mitunter auch eine Gratwanderung zwischen fördern und überfordern dar. *„Es tut sich an diesem Standort so viel, dass es von der Geschwindigkeit her manchen Kolleginnen zu viel wird, wobei ich inhaltlich erkenne, dass die Frau Direktor eine tolle Schulleiterin ist, die vieles bewirkt hat (Schülerzeitung, eine elektronische Schultafel – in Kooperation mit dem Land).“* (V4, A3, 12)

Stichhaltige Argumente können helfen zukunftsweisende Vorhaben zu verwirklichen. So argumentiert eine Schulleiterin mit einer rückläufigen Schülerinnen- und

Schülerzahl (A2, L6, 17), dass die Lehrerinnen und Lehrer viel Arbeit in die Schülerinnen und Schüler stecken, die dann nach der Absolvierung der Unterstufe die Schule verlassen (A2, L4, 232-234). Eine Lehrerin erzählt von der ersten Konferenz, bei der es um die Notwendigkeit einer Reform der Oberstufe ging: *„Also wenn ich mich an die erste Konferenz zu dem Thema erinnere, da hat das sehr stark die Direktorin eingebracht, dass auch Veränderungsbedarf besteht. Sie hat damals mit den eher rückläufigen Schülerzahlen argumentiert. Sie hat eine Statistik interpretiert, dass die Anziehungskraft des Standorts nachlässt und dass vor allem in der Oberstufe dann das Problem besteht, dass wir in einem Konkurrenzverhältnis zu den berufsbildenden höheren Schulen stehen. Sie möchte diese Situation verbessern, weil sie natürlich auch gesagt hat, dass es um unsere Arbeitsplätze geht. Sie hat eigentlich über die Entwicklung der Schule informiert, dass dann die Zahlen zurückgehen. Es ist auch medial zu dieser Zeit sehr viel gewesen, kann ich mich erinnern. ‚Restschule Mädchenoberstufe‘ so ähnlich hieß das, dass in der Oberstufe, dass dort nur mehr Reste von Mädchen praktisch zur Matura kommen und dass das eine Entwicklung ist, der man etwas entgegenhalten sollte“* (A2, L6, 17).

5.1.3 Visionen in Handlung umsetzen

Für Senge u.a. (2004) sind Visionen dann authentisch, wenn sie aus der inneren Überzeugung und Intuition entstanden sind, wenn daraus eine oder mehrere Strategien resultieren, die dann umgesetzt werden. Visionen müssen also in Handlungen umgesetzt werden, und sie beruhen nicht immer auf großartigen Ereignissen. Oft braucht es kleine Schritte, und es ist wichtig das Engagement dem größeren Ziel unterzuordnen. Große Schritte können von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meistens nicht mitgegangen werden und machen handlungsunfähig (vgl. Senge u.a., 2004, S. 133f). Aus einer Vision, die im besten Fall von der Schulgemeinschaft gemeinsam erarbeitet wurde, sollte eine Strategie resultieren, die das Handeln auf der Basis der von der Schule getragenen Vision ermöglicht. Schulen werden so im Idealfall zu Gemeinschaften, die gemeinsam Verantwortung für ihr Handeln in der Schule übernehmen (vgl. Sergiovanni, 2005, S. 8). Die Umsetzung von Visionen gelingt durch den Einsatz von Teilgruppen oder Teams sehr gut. Kernelemente einer Vision können dabei durch die Implementierung der verschiedenen Meinungen aller Beteiligten spezifischer erarbeitet werden. Die Führungsperson kann in diesem Prozess sowohl im als auch außerhalb des Teams agieren, muss jedoch auf die Gemeinschaft und auf die Vision achten. Der Weg, eine Vision in Handlung umzusetzen, geht von Visionen und Zielen zu Zielen und Rollen, von Zielen und Rollen zu Verpflichtungen und Strategien und weiter zu Taten und der Schaffung von Möglichkeiten. (vgl. Sergiovanni, 2005, S. 8)

Bei der Realisierung von Visionen spielt das vorherrschende Schulklima eine zentrale Rolle. Es ist eine konstruktive, allenfalls auch kritische Gemeinschaft notwendig, die den Erfolg fördert und schlussendlich ermöglicht. Das Vertrauen in sich selbst und in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dabei eine wichtige Voraussetzung der Führungsperson (vgl. Sergiovanni, 2005, S. 58). Während der

Realisierung von Visionen ist eine Überprüfung der Teilergebnisse wichtig. Feedbacks dienen der Unterrichts- und Personalentwicklung und sind wichtig für eine konsequente Überprüfung der Resultate von Entwicklungsbemühungen. Zudem erhöhen sie, verbunden mit der konsequenten Überprüfung der Resultate, die Verbindlichkeit der gemeinsamen Visionen und stärken die Motivation und Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Feedbacks und Zielvereinbarungen können auf individueller Ebene (mit einzelnen Lehrerinnen und Lehrern) abgesprochen, aber auch in Fachkonferenzen oder Fachgruppen abgehandelt werden. Auf diesem Weg kann die Schulleitung den fachgruppeninternen Diskurs über Unterricht und auch die Ausarbeitung klar überprüfbarer Entwicklungsziele anregen. Sie kann die Bedeutung der Entwicklung der Qualität von Unterricht verdeutlichen und durch erkennbares Leitungshandeln stützen. Regelmäßige Mitarbeiter/innen/gespräche stellen die Verbindlichkeit und die Kontinuität der Fachkonferenzarbeit sicher, schaffen Rückblicke und geben neue Zielrichtungen vor oder helfen neue Zielvereinbarungen zu treffen. Eine wichtige Aufgabe der Schulleitung ist es zu initiieren und zu koordinieren: Die Schulleitung ist letztendlich dafür verantwortlich, dass aus unkoordiniert nebeneinander stehenden Bemühungen um guten Unterricht einzelner Lehrpersonen ein Gesamtkonzept im Sinne von gemeinsam verantworteter Arbeit ersichtlich wird (vgl. Kempfert & Rolff, 1999, S. 112f; Bonsen u.a., 2002, S. 82ff). Für eine Schule der Zukunft ist die Weiterentwicklung der Schulleitung unabdingbar. Entwicklung ist immer notwendig, Stillstand hingegen nahezu undenkbar: *„Wichtig ist ihr natürlich auch, dass jeder die Entwicklung positiv sieht, wie es momentan ist. Dass die Entwicklung weitergehen muss und dass man nicht stehen bleiben darf und dass sich jeder persönlich weiterentwickeln soll. Und dass man nicht zurück, sondern nach vor schaut. Sie ist auch immer, wenn man Ideen hat, bereit zuzuhören und so und das merkt man einfach, dass sie ein Mensch ist, der sehr fortschrittlich denkt.“* (H2, L2, 92)

Die Erhebung konzentrierte sich in diesem Bereich sowohl bei den Fragebögen als auch bei den Interviews auf die gemeinsame Erarbeitung von Visionen, mit denen sich alle Beteiligten identifizieren können, auf das darauffolgende Handeln im Sinne der Vision und auf die Gewinnung von anderen, die sich für die Gestaltung der Vision aktiv einsetzen. Dabei wurde hinterfragt, ob ein für den Erfolg förderliches Klima geschaffen werden konnte. Darüber hinaus wurde erhoben, ob es gelang Strategien umzusetzen, damit die Erreichung der Ergebnisse in konkreten Schritten möglich war. Letztendlich wurde auf ein systematisches Feedback der einzelnen Projektfortschritte geachtet.

Aus den Interviews ist ersichtlich, dass Visionen und Ziele an mehreren Schulen von der Schulleitung und von den Lehrerinnen und Lehrern gemeinsam erarbeitet wurden und werden, das heißt, Schulleitung und Lehrpersonal besprechen Ziele und Visionen in dafür vorgesehenen Konferenzen und/oder Zieldiskussionen. Dabei ist es wichtig auf ein förderliches Klima zu achten. Eine Schulleiterin sagt zu der Frage, wie Ziele gemeinsam diskutiert und erreicht werden: *„Wir versuchen, in Konferenzen über die Ziele zu sprechen und uns klar zu werden, wo wir hinsteuern wollen.“* (H2, D, 37) Dieses Vorhaben wird an der erwähnten Schule mit Erfolg durchgeführt. So berichtet auch die Schulaufsicht über die Schulleiterin: *„Sie führt viele Zieldiskussionen – auch mit den Leuten gemein-*

sam – und wartet, bis es eine ‚Zielklärung‘ gegeben hat, wo der Großteil dann auch dahinter steht.“ (H2, A1, 41) Dieser zielführende Weg, Visionen in Handlungen umzusetzen wird auch von Lehrenden an der Schule bestätigt: „Konferenzen werden gemacht und die Ziele werden ausgesprochen. Wobei ich sagen muss, dass die Ziele ja nicht immer nur von der Leitung kommen. Sondern dass Ideen eingebracht werden und dann wird eine Konferenz gemacht – zuerst vielleicht eine kleine Konferenz, eben mit diesen Gruppen. Und dann in der großen Konferenz wird es eben noch einmal dargelegt und besprochen.“ (H2, L2, 60)

An einer untersuchten Schule gab es bereits vor Amtsantritt der neuen Leiterin eine große Gruppe von Lehrerinnen und Lehrern, die aus der Schule etwas Besonderes machen wollten: „Der Großteil derer, die hierher gekommen sind, haben gesagt, sie wollen etwas Besonderes aus der Schule machen.“ (A2, L3, 202). Diese Bereitschaft erleichtert die Umsetzung von Ideen. Die Veränderung ist dabei „von innen gekommen“, wie es ein Lehrer (A2, L3, 202) ausdrückt. Es gelang der Schulleiterin, die Visionen und Ideen der Beteiligten in einem Prozess zu sammeln und in Strategien und Ergebnisse umzusetzen. Es wurden dazu von ihr organisatorische Entscheidungen (z.B. Bildung von Teams und Arbeitsgruppen) getroffen, die diesen Prozess ermöglichten. Die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer hatten die Möglichkeit, sich und ihre Visionen und Ideen einzubringen: „Die Schulentwicklung hat bei uns so stattgefunden, dass in mehreren Läufen die Frage stand, wer möchte sich mit Schulentwicklung beschäftigen. Da gab es ein Treffen, da waren glaube ich 48 Leute, das war auch extern moderiert und da war die Frage, wer interessiert sich dafür und dann war die Frage, wer nimmt das jetzt in die Hand. Dafür muss man etwas tun und dazu wurden fünf Leute gesucht und die sind dann so sukzessive aufgestanden und ich habe mir gedacht, wenn es darum geht, dass ich meine eigene Zukunft mitbestimmen kann, für Dinge, ideale Visionen, dann möchte ich da gerne mitarbeiten.“ (A2, L9, 19)

In einer Grundschule gibt es seit dem Leitungswechsel viele Projekte, die zur Erarbeitung gemeinsamer Visionen dienen: „Wir machen sehr viel Projektarbeit, das hat es früher nicht gegeben. Das heißt, wir arbeiten gemeinsam an einem Thema für ein Schuljahr.“ (V4, L5, 10) Durch die Vorbildwirkung einer Schulleiterin in Bezug auf ihren Fleiß und ihr Engagement wird auch das Kollegium motiviert und aktiviert: „Projekte werden gestaltet und neue Dinge verwirklicht. Ich denke mir oft, wie viel Zeit die Leute in der Schule sind und wie sie für die Schule arbeiten. Die Leiterin ist da sehr konsequent, und sie arbeitet sehr zielgerichtet. Sie hat mit ihrem neuen Stil einiges verändert, und wenn sie weiter so aktiv ist, denke ich schon, dass sie etwas bewirkt.“ (V4, A2, 17)

Auch Lehrerinnen und Lehrer an anderen Grundschulen nehmen seit dem Amtsantritt dieser Schulleiterin Veränderungen wahr und sehen, dass es mehr Offenheit im Bereich Unterrichtsentwicklung gibt. Als äußeres Zeichen dafür wird die Öffnung der Klassenzimmertüren gesehen, ein Zeichen für Offenheit und Gemeinsamkeit. „Projektarbeit – was früher eigentlich, wie soll ich sagen, da hat jeder still in seiner Klasse selbstständig ein Projekt gemacht und jetzt wird das aber übergreifend auf die ganze Schule eigentlich ausgeweitet. Da gibt es ein Projekt pro Jahr und da arbeitet dann die ganze Schule daran, also jede Klasse für sich mit einer eigenen Präsentation und mit einer gesamten Präsentation. Das war

früher eigentlich nicht so. Finde ich aber durchaus positiv.“ (V5, L1, 14). Eine Schulleiterin zeigt bei ihren Visionen Spontanität und berücksichtigt andere Meinungen: „Prinzipiell ist es mir in Bezug auf Visionen wichtig, dass ich andere Meinungen höre und dass ich das ein bisschen mit einbeziehe und es gibt auch Situationen, wo ich sage, ich bin überzeugt worden, das ist jetzt der bessere Weg. Ich habe keine starren Vorstellungen, das ist ein Vorteil meinerseits, denke ich mir.“ (V1, D, 14)

Dieses Beachten und Einbinden anderer Meinungen gibt visionären Ideen eine breite Basis und führt zu Gemeinsamkeit, zu Beteiligung und zu Verantwortungsübernahme aller Beteiligten. Ein strategisches Vorgehen kann dabei zum gewünschten Erfolg führen. Die Schulleitung könnte beispielsweise verschiedene Aufgaben an einzelne Gruppierungen im Kollegium delegieren. So kann es gelingen, wie die Erfahrungen an einer Schule bestätigen, die Umsetzung der Ziele „Step by Step“ anzugehen. Eine Gruppe des Kollegiums arbeitet einen Teil eines Konzeptes aus, und dieser Part wird dem gesamten Kollegium zur Abstimmung präsentiert. Nach erfolgter Abstimmung hält die Schulleiterin an den vereinbarten Zwischenergebnissen fest, und diese werden von allen Beteiligten weiter verfolgt.

„Es war klar, es gibt kein Zurück – also gewisse Schritte werden nicht aufgehoben. Und ich glaube, sie tritt sehr prozessorientiert auf, und sagt, das ist gut, das ist beschlossen und so, an dem Punkt sind wir, auch ein Aufrollen vergangener Dinge oder eine Revision von Sachen ist ausgeschlossen, da tritt sie schon auf und sagt das.“ (A2, L6, 89) Durch dieses klare strategische Vorgehen werden Ziele erreicht und zukünftige Entwicklungen an der Schule klar strukturiert und gesteuert. Eine andere Schulleiterin beschreibt dieses schrittweise Vorgehen so: „Und wenn das dann erfolgreich ist und wenn ich ihnen dann beweisen kann, dass das der Schritt in die richtige Richtung ist, nicht nur weil ich mir das vorstelle, sondern auch ganz einfach aus dem Prozess heraus, dann gehe ich den nächsten Schritt weiter, also ich versuche immer mit kleinen Schritten das Ziel zu erreichen, die Vision, die ich mir vorgestellt habe oder die ich im Kopf habe.“ (V5, D, 12)

Das Involvieren der unterschiedlichen Akteure durch Gruppen-, Steuerungsgruppen- oder Teambildungen mit der gleichzeitigen Übertragung der Verantwortung auf die jeweilige Gruppe spielt eine wichtige Rolle. Diese Grundlagen stellen gute Rahmenbedingungen für effiziente Schulentwicklung dar, wie auch folgende Aussagen bestätigen: *„... wobei sie [Schulleiterin] schon was vorgibt, aber mit Einbeziehung des Teams. Sie hat zwar eine Vorstellung, aber im Team wird das dann erarbeitet, wobei doch noch offen ist, was schließlich herauskommt. Als Schulleiterin versucht sie natürlich, etwas durchzubringen, aber ohne irgendwas überzustülpen, was wir nicht wollen. Sie versucht vielmehr, Leute zu gewinnen, die ihr bei etwas helfen.“ (V3, L5, 19)*

Die Schulleitung kann indirekt steuernd in die Schulentwicklung eingreifen, indem sie die Teilnahme der Lehrerinnen und Lehrer an bestimmten Fortbildungen forciert oder deren Inhalte überzeugend an das Kollegium transportiert: *„Sie ist eine der Wenigen, die ausgehend von den Herausforderungen der Schule (Leitbild, Notwendigkeiten, Stärken oder Schwächen der Schule) Lehrerinnen und Lehrer zu spezifischen Fortbildungen schickt. Sie ist eine der wenigen Schulleiterinnen, die da unter anderem auch einmal steuernd eingreift.“ (V4, A3, 18)*

„Vorschläge, Anregungen macht die Frau Direktor, wenn sie irgend eine Idee aufgreift oder etwas in einem Seminar oder bei einer Fortbildung gehört, gesehen hat und ihr das taugt, dann erzählt sie uns davon. Wenn sie das Gefühl hat, aus dem könnte man im Lehrkörper etwas machen, dann schaut sie, wer ist dafür, wer ist dagegen.“ (V4, L5, 10)

Visionen in Handlungen umzusetzen braucht stets Zeit, Ideen, Idealismus und persönlichen Einsatz. Nicht alle Kolleginnen und Kollegen sind ausreichend motiviert, um diese Erfordernisse zu bewältigen: *„Ziele erreichen kann man während des Unterrichts meistens nicht. Du musst einfach Zeit opfern, um an irgendeinem Ziel noch extra zu arbeiten. Das ist bei uns an der Schule ein wenig schwierig.“ (V4, L5, 10)*

Zum strategischen Umsetzen einzelner Ziele braucht es Transparenz in der Kommunikation mit dem Lehrerkollegium, mit den Schülerinnen und Schülern und mit den Eltern. Dass dies in der Praxis der Schulleitung nicht ohne weiteres umsetzbar ist, bezeugen die folgenden Zitate: *„Ich würde fast sagen, es sollte ein bisschen mehr Transparenz sein, und die Eltern sollten ein bisschen mehr einbezogen werden in aktuelle Geschehnisse, denn so erfährt man eigentlich nicht so wirklich viel.“ (V3, E6, 19)*

„Manchmal hat man den Eindruck, sie versteht uns und es wird sich was ändern, und dann wieder meint man, sie sagt es zwar, aber im Grunde ist es ganz egal, was man sagt, es geht eh alles so weiter wie gehabt.“ (V3, E1, 7)

Das Umsetzen von Visionen in Handlungen braucht Geduld, Zeit und nicht zuletzt Kritikfähigkeit aller Beteiligten. Letzteres stellt mitunter eine große Herausforderung der agierenden Personen dar.

Regelmäßige Feedbacks sichern das erfolgreiche Umsetzen von Visionen. Die Verantwortlichen für die Ausarbeitung einer Vision, in erster Linie die Schulleitung, sollte diese immer wieder einfordern, wodurch ein zielführendes Vorgehen gesichert werden kann. Derartige Rückmeldungen können nicht nur vom Kollegium, sondern auch von Schülerinnen und Schülern oder Eltern eingeholt werden. Ein Beispiel dafür liefert eine Schule, an der die Schulleiterin diesbezüglich sehr aktiv ist. Sie holt Feedbacks durch laufende Evaluation (Fragebögen, mündliche Rückmeldungen der einzelnen Teams...) regelmäßig ein. *„Wir machen auch sehr viele Evaluationen in verschiedenen Bereichen. Wir haben z. B. Fragebögen für Kinder mit nicht deutscher Muttersprache entwickelt, die die Eltern ausfüllen müssen, sodass wir sehen, in welchem Bereich wir noch mehr arbeiten müssen oder uns bemühen müssen in irgendeiner Fördermaßnahme.“ (V4, L5, 10)*

Die laufende Evaluierung von Projekten ist eine sinnvolle Maßnahme, Ziele oder Teilziele abzuschließen und die nächsten Schritte zu planen oder umzusetzen: *„... da müssen wir Rückmeldungen geben, wie das angekommen ist, wie wir das empfunden haben. Das muss auch schriftlich abgegeben werden.“ (V4, L6, 11)*

Eine Schulleiterin begann die Leitung der Schule mit vollem Elan, was von verschiedenen Lehrerinnen und Lehrern auch bestätigt wird. Ihre reformpädagogischen Visionen fielen auf einen wenig fruchtbaren Boden. Auch organisatorisch lernte sie sehr bald Grenzen kennen. Dazu merkte sie im Interview an, dass sie mit einem hohen Idealismus eingestiegen sei, dass die Tendenz aber nach unten ginge, da sie unter anderem durch gesetzliche Grenzen eingeschränkt sei.

Weiters beklagt sie sich über alteingesessene Lehrerinnen und Lehrer, die nur schwer in Richtung Schulentwicklung, Reformpädagogik oder Evaluation von Unterrichtsarbeit zu bewegen seien und keine Neuerungen annehmen würden. So musste die Schulleiterin bald erkennen, dass einige ihrer Visionen nicht zu realisieren sind: *„Ich bin mit einem sehr hohen Idealismus eingestiegen, sehr aktiv, aber es ist dann die Tendenz eher nach unten gegangen – nicht ganz nach unten aber ich würde sagen, ich liege momentan so im Mittelfeld, da ich draufkomme, dass ich manche Dinge einfach nicht ändern kann, da gesetzliche Grenzen da sind, zum Beispiel von der Schulaufsicht, wo ich einfach eingeschränkt bin.“* (V4, D, 19) *„Da bräuchten wir in Richtung Schulentwicklung von oben her [Schulaufsicht, Gesetz, BM:UKK] einfach mehr Unterstützung. Da gibt es einfach Lehrer, die schon 25 Jahre unterrichten und keine Veränderung wollen.“* (V4, D, 19)

Auch für eine andere Schulleiterin besteht die größte Herausforderung im Finden eines Mittelwegs zwischen den Erwartungen und Vorstellungen, die sie von Bildung und Ausbildung von Jugendlichen hat, und den Möglichkeiten, die das System zulässt. So beschreibt die Schulaufsicht auf die Frage der größten Herausforderung der Schulleiterin die Situation folgendermaßen: *„Sie weiß, es passt nicht alles und wir können uns manches aufgrund unseres Systems nicht leisten und dass sie da den passenden Zwischenweg findet, der sie noch zufrieden stellt, das ist wahrscheinlich die größte Herausforderung für sie.“* (A2, L7, 50)

5.1.4 Zusammenfassung und Ausblick

Im Lebensraum Schule spielen – neben den täglichen Herausforderungen des Lehrens und Lernens – soziales Lernen, Individualisierung und Differenzierung eine immer wichtigere Rolle. Der Schulleitung obliegt die Verantwortung die Organisation auf die Zukunft hin auszurichten, die Richtung vorzugeben, die zur Mitarbeit anregt und das Kollegium, die Schülerinnen und Schülern und die Eltern zu Beteiligten macht. Dabei muss die Schulleitung professionell arbeiten und agieren, wie dies ein Schulinspektor einer Schulleiterin zuschreibt: *„Sie schafft es hervorragend, Professionalität in den Schulalltag zu bringen, und für mich ist sie eine wertvolle Leiterin.“* (V4, A3, 1).

Im Zentrum aller schulischen Bemühungen muss jedoch das Kind bzw. der/die Jugendliche mit all seinen/ihren Stärken und Schwächen stehen, und alle Visionen oder zukünftigen Fokussierungen müssen darauf ausgerichtet werden. Eine Mutter formuliert: *„... die Schule muss so geleitet werden, dass das Kind einfach im Mittelpunkt steht und das Wohlbefinden und die Integration aller Kinder gewährleistet ist, egal mit welchen Benachteiligungen, auch Kinder, die Schulverweigerer sind.“* (V2, E1, 135)

Die Schulleitung hat ihr schulisches Handeln auf die Zukunft der Kinder und auf das Wohlergehen jeder einzelnen Schülerin und jedes einzelnen Schülers auszurichten. Eine Schulleiterin stellt sich dieser Herausforderung und beschreibt im Interview: *„Wichtig ist zu schauen, wie geht es unseren Schülern, wenn sie weggehen, wie verläuft ihre Karriere, ihr Leben danach. Ist das, was wir ihnen mitgeben, wertvoll? Dieses nach außen schauen ..., wie verändert sich die Gesell-*

schaft, wie verändert sich die Arbeitswelt, sind wir auf dem Laufenden, eine gute Mischung zwischen dem Althergebrachten und Dingen, die die jungen Menschen in zehn bzw. fünfzehn Jahren brauchen ... schaffen wir das.“ (H1, D, 57)

All diese Bemühungen der zukünftigen Schule brauchen ein gemeinsames Miteinander in einer positiv gestalteten Lernatmosphäre, ein gemeinsames Arbeiten und eine gegenseitige Wertschätzung. Ein Kind aus der Grundschule bringt dies treffend zum Ausdruck: *„Ja, weil sie schaut, dass wir auch beim Lernen Spaß haben. Sie strahlt immer so was Fröhliches aus und lacht. Sie ist netter als andere Schulleiter und schaut nicht immer so ernst.“ (V3, S3, 6)*