

Zukunftsmodell „Geteilte Führung“

Das Teilen der Schulleitung als realistisches Führungsmodell in Schulen?

Ricarda Ringdorfer¹

DOI: <https://doi.org/10.53349/re-source.2025.i3.a1456>

Zusammenfassung

Top Sharing eröffnet als Form der geteilten Führung neue Chancen für das Leadership an Schulen. Dieser Beitrag beleuchtet die Potentiale und Herausforderungen von Top Sharing im Schulkontext, indem mithilfe eines systematischen Literaturreviews aktuelle Forschungen untersucht werden, um Gelingensbedingungen und Rahmenbedingungen abzuleiten sowie Herausforderungen zu beleuchten, die mit der Realisierung dieses Modells einhergehen. Schlüsselfaktoren für das Gelingen von Top Sharing an Schulen sind an das Modell angepasste rechtliche und strukturelle Gegebenheiten, ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen sowie etablierte Kommunikationsstrukturen innerhalb des Leitungsteams. Die Forschung deutet darauf hin, dass Top Sharing neue Möglichkeiten für Führungskräfte in Teilzeit schaffen und trotz eines hohen strukturellen Aufwands zu erweiterter Führungsexpertise und Entlastung beitragen kann. Es liegt nahe, dass dieses Modell bei adaptierten Rahmenbedingungen und stetiger Weiterentwicklung unter Berücksichtigung schulspezifischer Faktoren eine innovative Möglichkeit der Leitung von Schulen ist. Weiterführende Studien, die sich auf die Wirksamkeit dieses Modells im Schulkontext fokussieren, sind dennoch nötig.

Stichwörter: Schulleitung, geteilte Führung, Top Sharing, Leadership

1 Einleitung

Die Herausforderungen, vor denen österreichische Schulleitungen in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels stehen, nehmen stetig zu. Dies zeigen die Ergebnisse des Schulleitungs-Barometers Austria aus dem Jahr 2024 (Huber et al., 2024). Schulleitungen sind häufig hohen psychischen Belastungen ausgesetzt, was sich in einer hohen Burnout-Quote widerspiegelt (Lillich & Breil, 2024, S. 6). Studien belegen eine steigende Arbeitsunzufriedenheit sowie ein hohes Stresserleben und Überforderung im Zusammenhang mit Führungs- und Alltagsherausforderungen (Dadaczynski et al., 2024, S. 337; Huber et al., 2024, S. 93).

¹ Kirchliche Pädagogische Hochschule Wien/Niederösterreich

E-Mail: ricarda.ringdorfer@kphvie.ac.at

In den letzten Jahren hat sich die Aufgabenvielfalt von Schulleitungen stark diversifiziert (Schratz et al., 2015, S. 221ff.). Neben der pädagogischen Leitung umfassen die Verantwortlichkeiten je nach Schulart und -größe immer mehr administrative, rechtliche und personelle Aspekte (Heißenberger, 2019, S. 16). Die Bewältigung der komplexen Schulleitungsaufgaben erfordert nicht nur hohe fachliche Kompetenz, sondern auch ein breites Spektrum an Führungs- und Managementfähigkeiten. Diese Vielzahl an Anforderungen übersteigt häufig die Kapazitäten einer einzelnen Person und administrative Unterstützung und Unterstützung auf Führungsebene werden von Schulleitungen häufig gewünscht (Huber et al., 2024, S. 71).

Ein weiteres Problemfeld ist der Personalmangel, der nicht nur bei Lehrkräften, sondern auch in Schulleitungspositionen in Österreich zu beobachten ist. Viele Schulen haben Schwierigkeiten, qualifizierte Personen für Leitungspositionen zu finden. Die hohe Arbeitsbelastung sowie hohe Verantwortlichkeiten senken häufig die Attraktivität, diese Position zu besetzen.

Dass Schulleadership ein maßgeblicher Faktor für Schulqualität ist, ist wissenschaftlich belegt. Vertrauensbasiertes Shared Leadership wird als ein Indikator erfolgreicher Schulen beschrieben (Bernhard, 2022). Das Modell der geteilten Führung als Möglichkeit, die Führungsrolle aufzuteilen, kann dazu beitragen, die Attraktivität von Leitungspositionen zu erhöhen, indem Teilzeitmodelle ermöglicht werden und Führung zu einem dynamischen Gruppenprozess wird, zu einer Aktivität, die man teilen kann (Pearce & Conger, 2003, S. 2). Eine Form der geteilten Führung ist das Top Sharing-Modell, bei dem die Führung auf zwei Personen aufgeteilt wird – bei gemeinsamer Entscheidungskraft und Verantwortung, um so Arbeitsbelastungen zu reduzieren und Expertisen gezielt zu nutzen (Himmen, 2019, S. 6; Peyer & Sander, 2016, S. 243).

Obwohl das Modell der geteilten Führung im Bereich der Wirtschaft sowie im Sozialbereich etabliert ist (Himmen et al., 2023; Jansen & Hunn, 2024, S. 8), gibt es im Bildungsbereich des deutschsprachigen Raums nur wenige Beispiele für die Umsetzung dieses Modells. Es fehlen fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie das Modell der geteilten Führung in Schulen praktisch umgesetzt werden kann, welche Strukturen notwendig sind und welche Gelingensbedingungen dafür beschrieben werden können. Beiträge wie die von Galdames-Calderón (2023), ABZ Austria und PwC Österreich (Straub et al., 2022) sowie Nadeem (2024) legen nahe, dass das Modell der geteilten Führung eine praktikable Antwort auf die zunehmenden Herausforderungen in der Arbeitswelt darstellen kann – wieso nicht auch im Bildungswesen? Die praktische Umsetzbarkeit des Top-Sharing-Modells im Schulkontext erfordert empirische Evidenz. Daher verfolgt dieser Beitrag das Ziel, aktuelle Forschungsergebnisse zu Shared Leadership in Schulen mit spezifischem Fokus auf Top Sharing im deutschsprachigen Raum zu analysieren und herauszufinden, welche aktuellen Forschungsergebnisse dazu existieren, um sie für eine etwaige Umsetzung dieses Modells in österreichischen Schulen zu nutzen. Weiterführend wird nach Gelingensbedingungen, strukturellen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen gefragt, welche die Umsetzung von Top Sharing in Schulen ermöglichen bzw. welche Herausforderungen damit verbunden sind.

2 Theoretische Einbettung

Die Idee, Führung auf mehrere Personen aufzuteilen bzw. Führung partizipativ zu leben, wurde bereits in den 1920er-Jahren durch Mary Parker Follett geboren (Straub et al., 2022, S. 6). Pearce und Conger (2003) definieren geteilte Führung als einen dynamischen Prozess zwischen mehreren Personen, die das Ziel verfolgen, Gruppen einer Organisation zu den jeweiligen Zielen zu führen. Top Sharing bezeichnet dabei eine Form der geteilten Führung, bei der Führung auf zwei (oder mehrere) Personen verteilt wird, die gemeinsam Verantwortung übernehmen (Jesl & Wilhelm, 2023, S. 53; Peyer & Sander, 2016, S. 243). Eine Vollzeitstelle wird also auf zwei Personen aufgeteilt. In welcher Form das Top Sharing umgesetzt wird, hängt von den Rahmenbedingungen und jeweiligen Gegebenheiten der zu besetzenden Stelle ab. So kann die Führungsposition als Job Splitting (inhaltliche Teilung) oder Job Pairing (gemeinsame Führungsverantwortung bei wechselnder Besetzung) oder gar als Kombination beider Formen umgesetzt werden (Luong, 2021, S. 39 ff.). So wird beispielsweise auch Teilzeitarbeit in Führungspositionen möglich, was die Attraktivität dieser Funktionen durch bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben erhöhen kann. Besonders erfolgreich ist Top Sharing dann, wenn Faktoren wie hohes Vertrauen unter den Führungspersonen, Flexibilität, Kritikfähigkeit und Offenheit gegeben sind (Krone-Germann et al., 2020, S. 8 ff.). Das Top Sharing-Modell erlaubt es Führungskräften so, ihre Rolle flexibel zu gestalten und Aufgabebereiche entsprechend ihren Stärken zu übernehmen, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken kann (Krone-Germann et al., 2020, S. 8). Dadurch gewinnt die Theorie der geteilten Führung auch im Schulkontext besondere Relevanz, da die Komplexität der Aufgaben, die Heterogenität der Schulgemeinschaft und der zunehmende Innovationsdruck eine geteilte Führung sinnvoll machen und so auch eine Spezialisierung und bessere Abdeckung der vielfältigen Aufgaben von Führungsfunktionen erfolgen kann (Galdames-Calderón, 2023).

Trotz der vielen Vorteile birgt das Top Sharing-Modell auch Herausforderungen. Die gemeinsame Führungsrolle erfordert eine hohe Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie klare Strukturen, um Rollenkonflikte und Missverständnisse zu vermeiden. Organisationen müssen daher spezifische Rahmenbedingungen schaffen, um das Potenzial geteilter Führung voll auszuschöpfen.

3 Forschungsfrage und Methode

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche aktuellen Forschungsleistungen es im deutschsprachigen Raum zu geteilter Führung der Schulleitung gibt. Mithilfe eines systematischen Literaturreviews (Alexander, 2020) werden dafür Publikationen auf folgende inhaltliche Fragen untersucht:

- Welche Gelingensbedingungen lassen sich aus der systematischen Literaturrecherche für Top Sharing an Schulen ableiten?
- Welche rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen braucht es der Literatur nach für die Umsetzung von Top Sharing in Schulen?
- Welche Herausforderungen können aus den aktuellen Forschungsergebnissen bei der geteilten Schulleitungsfunktion in Form von Top Sharing entstehen?

Die systematische Literaturrecherche soll dazu dienen, einen Überblick über die Forschungsleistungen im deutschsprachigen Raum zu erlangen. Dabei folgt die Methode einer transparenten, strukturierten Recherchearbeit, um jegliche den festgelegten Suchkriterien entsprechende relevante Literatur zu identifizieren (Zenker, S. 24).

Nach einer Recherche im Datenbank-Infosystem wurde die dort gelistete Top-Datenbank „Fachportal Pädagogik“ aus dem Fachgebiet Pädagogik für die Recherche herangezogen. Dabei wurden für die Suche über das Fachportal Pädagogik die Datenbanken FIS Bildung Literatur, ERIC, Library of Congress, Casalini libri, EBSCOhost ebooks, BBF, Online Contents, FID-Nationallizenzen und BASE aktiviert. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verwendeten Suchbegriffe und Kombinationsweisen inklusive Operatoren und Suchfelder.

Kombination	Suchbegriffe und Operatoren
K 1	Schule UND geteilte Führung oder Shared Leadership ODER Job Sharing ODER Top Sharing
K 2	geteilte Führung ODER Shared Leadership ODER Job Sharing ODER Top Sharing
K 3	Schulleitung UND geteilte Führung ODER Shared Leadership ODER Job Sharing ODER Top Sharing

Tabelle 1: Überblick über verwendeten Suchkombinationen (eigene Darstellung)

Die Groß- und Kleinschreibung wurde bei der Suche nicht berücksichtigt. Um eine Ausweitung der Suche vorzunehmen, wurde für alle Suchkombinationen die Kategorie Freitext gewählt. Definierte Ein- und Ausschlusskriterien wurden bei der Literaturrecherche hinsichtlich des Erscheinungsjahres und der Sprache berücksichtigt, indem ausschließlich Publikationen inkludiert wurden, die in deutscher Sprache im Zeitraum zwischen 2016 und 2025 erschienen sind, um ein möglichst aktuelles Bild zur Forschung zu und über Shared Leadership bzw. Top Sharing im Schulkontext zu erhalten. Aufgrund der eingeschränkten Datenlage wurden Publikationen in die weitere Analyse miteinbezogen, die sich mit dem Forschungsgegenstand auf theoretischer oder empirischer Ebene auseinandersetzen.

Die erhaltenen Literaturergebnisse wurden im Anschluss einem mehrstufigen inhaltlichen Screening unterzogen, indem Schlagworte, Abstract und Volltext auf Passung zur Beantwortung der Fragestellungen geprüft wurden. Ein gezielter Ausschluss erfolgte für jene Publikationen, die keine Form von Top Sharing als Modell der geteilten Führung thematisierten und

deren Darlegung der Forschungsmethode unklar blieb. Um Erkenntnisgewinne auch aus dem allgemeinen Arbeitsbereich für den Schulkontext abzuleiten, wurden auch theoretische Abhandlungen, die den Suchkriterien und inhaltlichen Passungen entsprachen, eingeschlossen.

4 Eingeschlossene Publikationen

Die Suche über das Fachportal Pädagogik wurde bereits im Vorfeld auf deutschsprachige Publikationen beschränkt. Die weitere Einschränkung auf den Erscheinungszeitraum der letzten zehn Jahre wurde manuell vorgenommen. Ein weiterer Ausschluss der Publikationen nach dem Titel wurde nicht vorgenommen, da die Ausbeute an Publikationen bereits nach Anwendung der genannten Kriterien klein war. Somit wurde in jedem Fall eine Überprüfung der Schlagwörter vorgenommen. Das PRISMA-Flussdiagramm nach Page et al. (2021, S. 5) gibt Aufschluss über den Verlauf und die Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche (Abbildung 1).

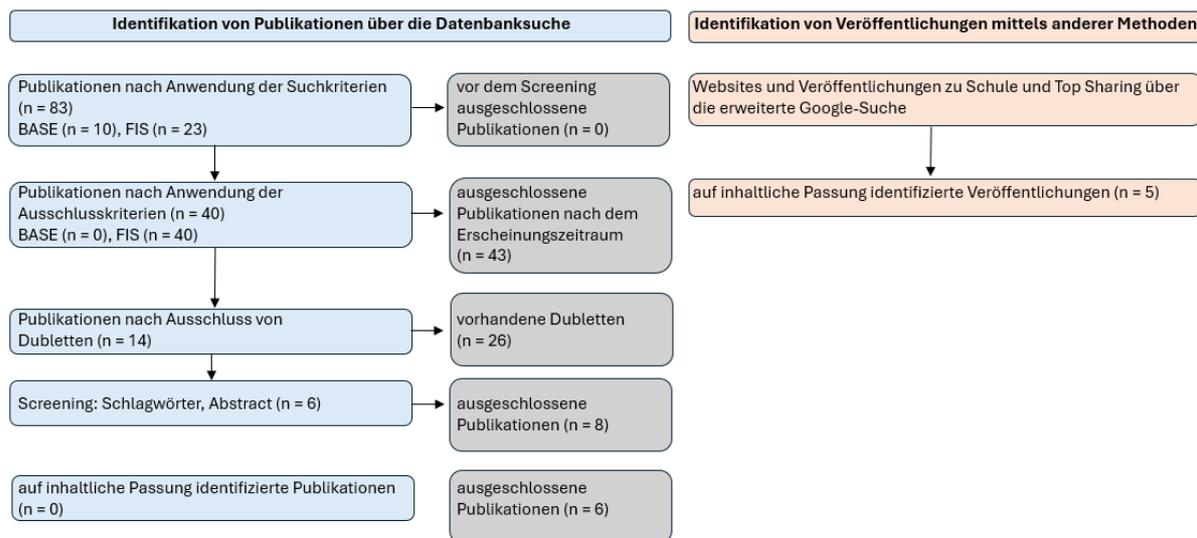


Abbildung 1: PRISMA-Flussdiagramm zur systematischen Literaturrecherche (eigene Darstellung)

Die systematische Literaturrecherche in der Datenbank ergab insgesamt 14 Publikationen, die den oben genannten Kriterien entsprechen. Duplikate wurden dabei bereits entfernt. Das mehrstufige Screening ergab nach der Volltextanalyse weitere Ausschlüsse aufgrund fehlender inhaltlicher Passung zur Beantwortung der Forschungsfragen. Aufgrund der geringen Publikationsausbeute wurde eine erweiterte Recherche nach Forschungsvorhaben und laufenden Forschungsprojekten im deutschsprachigen Raum zu Top Sharing über Google mit denselben Suchkombinationen durchgeführt. Fünf weitere Veröffentlichungen wurden den Kriterien entsprechend für die weitere Analyse zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen. In der folgenden Tabelle 2 sind die Publikationsergebnisse und das vorgenommene Ausschlussverfahren durch Schlagwort-, Abstract- und Volltext-Screenings dargestellt. (Anm.: Kursiv markiert wurden Titel aufgrund des Ausschlusses durch das Schlagwort-

Screening, grau hinterlegte Titel wurden anhand des Volltext-Screenings ausgeschlossen, mit * markierte Veröffentlichungen basieren auf der ergänzenden Websuche.) Dabei ist anzumerken, dass inhaltliche Ausschlüsse vor allem auf fehlende Passung hinsichtlich des Top Sharing-Modells an Schulen zurückzuführen sind, indem bei der Mehrzahl der durch das Volltext-Screening ausgeschlossenen Literaturergebnisse Shared Leadership im Sinne eines Ausbaus des mittleren Managements thematisiert wird.

Autor*in	Titel	Jahr	Art
Wilhelm, T. & Jessl, R.	Führen und Folgen im Wechsel. Shared Leadership.	2024	Zeitschriftenaufsatz
Bauer, C.	<i>Bildungszugang ohne Grenzen? Zusammenhänge zwischen kommunalen Teilhabefaktoren und der steirischen Weiterbildungslandschaft.</i>	2023	Zeitschriftenaufsatz
Rühling, S.	Flexibel arbeiten, flexibel lernen. Geteilte Führung als Aufgabenfeld der betrieblichen Bildungsarbeit.	2023	Zeitschriftenaufsatz
Klute, K. & Lossen, K.	<i>Motivationale Determinanten bei Lehrkräften für ihre Mitwirkung am und Zufriedenheit mit dem Ganztagsbetrieb an Grundschulen.</i>	2023	Zeitschriftenaufsatz
Simsa, R.	Leadership und Veränderung – Veränderung von Leadership.	2022	Sammelwerksbeitrag
Ettl, M. & Zwinger, U.	Shared Leadership – Ein Führungsmodell in Zeiten der Schulautonomie.	2022	Zeitschriftenaufsatz
Wegmüller, R.	Erfolgreiche Umsetzung von Berufsbildungsreformen dank geteilter Führung und agiler Schulentwicklung?	2021	Zeitschriftenaufsatz
Bonin, H.; Eichhorst, W.; Krause-Pilatus, A. & Rinne, U.	Wirksamkeitsanalyse der Corona-Maßnahmen. Kurzexpertise.	2021	Monografie
Hofbauer, C.	<i>Systemlernen durch Professionserweiterung: Zwölf Jahre Lerndesigner-Qualifizierung im Rückspiegel.</i>	2020	Zeitschriftenaufsatz
Oberhaus, L. & Kivi, A.	<i>Musiker und Erzieherinnen in Kitas. Spannungsfelder ihrer Zusammenarbeit im Rahmen einer berufsbegleitenden Weiterbildung.</i>	2018	Sammelwerksbeitrag
Hertwig, M.; Papsdorf, C.	Varieties of Sharing. Handlungsorientierungen, Strukturen und Arbeitsbedingungen eines neuartigen Feldes.	2018	Zeitschriftenaufsatz
Bierhoff, H.-D & Frey, W.	<i>Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C: Theorie und Forschung. Serie 6: Sozialpsychologie. Bd. 3: Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse.</i>	2017	Monografie
Sims, D.	<i>Re-Integrating the Professional Learner. The Complementarity of Teaching and Research in Academic Life.</i>	2017	Sammelwerksbeitrag
Anderegg, N.	<i>Pädagogische Schulführung. Ein Kernelement der Inklusiven Schule. Der Einfluss der Schulleitung auf das Lernen aller Schülerinnen.</i>	2016	Zeitschriftenaufsatz
* Oechslein, K. E.	Teamentaching, Jobsharing oder Top Sharing – innovative Leitungsmodelle im Fokus	2023	Onlineartikel, Interview
* Bildungsportal NRW	TopSharing – Innovatives Leitungsmodell als Schulversuch	2025	Forschungsprojekt, Website

* Pelzmann, S.	Shared Leadership – ein Führungsansatz für Schulen?	2016	Präsentation zu einem Symposium
* Briner, S.	Symposium: Führung, Steuerung Governance Gegenseitig inspiriert – gemeinsam aktiv	2023	Interview, Website

Tabelle 2: Publikationsergebnisse vor dem mehrstufigen Screening (eigene Darstellung)

Bei den ausgewählten Publikationen handelt es sich um theoretische Abhandlungen sowie empirische Forschungsvorhaben und Erfahrungsberichte zu Top Sharing an Schulen.

5 Ergebnisse

In die Analyse konnten fünf Publikationsquellen eingeschlossen werden, wenngleich angemerkt werden muss, dass die Veröffentlichungen aufgrund der Zielsetzungen auch nicht-wissenschaftliche Quellen miteinbeziehen. Die Analyse der Veröffentlichungen erfolgte nach deduktiver Kategorienbildung anhand der Forschungsfragen. Die Literaturergebnisse wurden inhaltlich nach folgenden Kriterien untersucht:

- Gelingensbedingungen für Top Sharing an Schulen
- rechtliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Top Sharing an Schulen
- strukturelle Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Top Sharing an Schulen
- Herausforderungen

Eine kurze Darstellung der inhaltlichen Schwerpunkte der ausgewählten Veröffentlichungen soll einen Überblick über die eingeschlossenen Publikationen geben (Tabelle 3).

Veröffentlichung	Thema/Kontext	Ergebnisse
NRW Bildungsportal (2025) Website	Beschreibung eines Forschungsprojekts zu Top Sharing als Schulversuch in den Regierungsbezirken Arnsberg und Detmold mit dem Ziel, die Leitungsfunktion für beide Geschlechter zu fördern und zu beforschen, ob durch Top Sharing der Anteil an teilzeitbeschäftigten Schulleitungen erhöht werden kann und Erkenntnisse über Rahmenbedingungen und personelle Voraussetzungen gewonnen werden können. Der Versuch läuft seit 2018.	Beschreibung von strukturellen Rahmenbedingungen, Abweichungen von gesetzlichen Vorgaben für die Umsetzung von Top Sharing an Schulen
Pelzmann, S. (2026) Internetdokument zu einem Symposium	Beschreibung von Shared Leadership-Modellen für Schulen, Darstellung der Problematik der sinkenden Attraktivität von Leistungspositionen, Shared Leadership als Möglichkeit, Beschreibung von Top Sharing anhand von Beispielen aus der Wirtschaft und dem Sozialwesen	Anforderungen an Führungskräfte
Briner, S. (2023) Online-Artikel, Interview	Interview mit den Rektoratsleitern der gymnasialen Oberstufe der Kantonsschule Zug zum Thema Jobsharing; Chancen und Herausforderungen von Top Sharing aus Sicht der in diesem Modell führenden Rektoren. Ursprungsgedanke der Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen durch Leitung in Teilzeit, Umsetzung fand so nicht	Rahmenbedingungen, Beschreibung von Personenmerkmalen und Überlegungen zur Stellenausschreibung, strukturelle Rahmen-

	statt, Besetzung durch zwei Männer ohne Teilzeitmodell, sondern mit Leitungs- und Lehrtätigkeit. (Anm.: Schulleitung besteht hier aus einem Gremium von sechs Personen.)	bedingungen; Herausforderungen, Gelingensbedingungen aus Sicht der Interviewpartner
Wyss, M. (2019) Zeitschriften- aufsatz	Aufteilung der Führungsaufgaben als Antwort auf die Überlastungssituation von Schulleitungen in Bezug auf die Schüler*innenzahlen in der Schweiz und in Deutschland, theoretische Beschreibung der Modelle von Jobsharing, Fokus auf Co-Schulleitungen und partnerschaftliche Führung	Gelingensbedingungen, strukturelle Rahmenbedingungen, Herausforderungen
Oechslein, K. (2023) Online-Artikel, Interview	Darstellung von Modellen des Job Sharings am Beispiel aus der Schweiz in Form eines Interviews mit dem Co-Schulleiter der Primarschule Balgach, der im Teamteaching und Job Sharing tätig war, Beschreibung des Schulversuchs aus NRW	Gelingensbedingungen

Tabelle 3: Charakteristika und Beschreibungen der eingeschlossenen Veröffentlichungen (eigene Darstellung)

Die Darstellung der Ergebnisse folgt diesen inhaltlichen Kriterien, wobei die strukturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen zusammengefasst werden.

5.1 Gelingensbedingungen

Eines der Schlüsselemente für das Gelingen von Top Sharing ist gegenseitiges Vertrauen der Schulleitungen (Wyss, 2019, S. 9). Das Auftreten als gemeinsames Duo bei einem ähnlichen Führungsverständnis (Briner, 2023) und einer guten Basis für gemeinsames Arbeiten werden ebenso als gewinnbringend und entlastend empfunden (Oechslein, 2023). Weitere förderliche Charakteristika und Persönlichkeitseigenschaften für Führungspersonen im Top Sharing sind „Offenheit, Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit [...] eine gewisse Experimentierfreudigkeit und die Lust darauf, gemeinsam etwas zu entwickeln“ (Briner, 2023). Auch die Entwicklung einer gemeinsamen Verantwortungskultur sowie eine geringe Machtmotivation der Führungspersonen werden als förderlich beschrieben (Pelzmann, 2016, S. 25).

Eine Chance von Top Sharing ist die Möglichkeit der Verteilung von Aufgaben nach Stärkenorientierung der beiden Schulleitungen (Briner, 2023). So wird für gelingendes Top Sharing empfohlen, Aufgabenfelder nach Expertisen und Fähigkeiten der Personen aufzuteilen (Wyss, 2019, S. 4). Damit verbunden ist die hohe Relevanz der Transparenz dieser Aufteilung den Lehrpersonen, Schüler*innen, Eltern und den Schulbehörden gegenüber. Besonders wichtig ist dies in jenen Bereichen, die die jeweiligen Player betreffen. Empfohlen wird eine Ansprechperson und die interne Weitergabe des Anliegens nach Zuständigkeitsbereich, um die Verteilung nach außen hin nicht kompliziert wirken zu lassen (Wyss, 2019, S. 5). Somit ist eine offene Kommunikation auch innerhalb des Führungsduos eine der zentralen Gelingensbedingungen für Top Sharing (Pelzmann, 2016, S. 25). Durch den höheren Arbeitsaufwand, der mit dem Einführen des Top Sharings häufig einhergeht, und aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen ist eine Kollaboration mit Eltern und psychologischem Fachpersonal (Briner, 2023) auch im Sinne einer psychosozialen Gesundheitsförderung ratsam. Nicht zuletzt ist das Gelingen von Top Sharing in Schulen ein Prozess, der entsteht, der eine hohe

Reflexionskompetenz und ein Verständnis von Schule als lernende Organisation erfordert (Pelzmann, 2016, S. 25).

5.2 Strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen

In den Veröffentlichungen werden unterschiedliche Möglichkeiten der Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen vorgestellt. Wyss (2019, S. 4) beschreibt mit dem Job Splitting, einer Aufteilung von Arbeitsgebieten, und dem Job Pairing (gemeinsame Entscheidungsfällungen) zwei mögliche Formen der Verteilung der Schulleitungsfunktion anhand zweier Co-Schulleitenden, wobei auch eine Kombination möglich ist. Ob ein Splitting oder Pairing der Aufgaben sinnvoller ist, kann nicht allgemein gesagt werden, sondern ist von der Komplexität der Aufgabenbereiche und Vernetzungen der Einzelaufgaben abhängig. Weiters ist eine Unterscheidung zwischen Struktur- und Prozessaufgaben vorzunehmen und bei der Aufteilung zu berücksichtigen (Wyss, 2019, S. 5).

Auch was die prozentuale Aufteilung der Schulleitungsstelle anlangt, werden in den eingeschlossenen Publikationen verschiedene Varianten beschrieben. Im Schulversuch in Nordrhein-Westfalen steht die Erhöhung potentieller Bewerber*innen für eine Stelle als Grundschulleiter*in durch die Förderung der Teilzeitarbeit aus familiären Gründen (Elternzeit, Pflegebedarf, Rückkehr aus der Teilzeit) im Vordergrund. Bei bis zu 120 % gemeinsamem Stellenanteil der Schulleitung oder stellvertretenden Schulleitung und einer Erhöhung der Arbeitszeit um zwei Stunden sollen flexible Arbeitszeitmodelle an Schulen erprobt und beforscht werden. Diese Mehrstunden sollen für gemeinsame Besprechungen genutzt werden (Bildungsportal NRW, 2025). Um dafür auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, wurden Abweichungen von (schul)gesetzlichen Vorgaben vorgenommen, die die Besetzung der Schulleitungsfunktion auf eine Person vorschreiben sowie die Leitungszeit vorgeben (Bildungsportal NRW, 2025.)

Umfragen im Vorfeld zu diesem Schulversuch in Nordrhein-Westfalen zeigten, dass mehr als die Hälfte der befragten Schulleiter*innen das Top Sharing als realisierbares Modell erachten (Oechslein, 2023). Die Gesamtleitung wird im Beispiel von Wyss (2019, S. 4) bei einem Ausmaß von 160 % auf zwei Schulleitungen bei einer Verteilung von 75 % bzw. 85 % verteilt. In einem Top Sharing-Beispiel aus der Schweiz, bei dem die Schulleitung aus einem Gremium von mehreren Personen besteht, wird das Rektorat der gymnasialen Oberstufe auf zwei Personen aufgeteilt, wobei beide Personen bei einer 90 %-Stelle und einer 70 %-Stelle jeweils 50 % in die Schulleitung investieren und den restlichen Anteil als Lehrende tätig sind (Briner, 2023). So ergibt sich insgesamt eine Leitungsstelle mit 100 %, wobei anzumerken ist, dass Sitzungen von beiden Leitungspersonen besucht werden und auch Zeit für gemeinsame Besprechungen einzuplanen ist. Dies führt zu einer erhöhten Arbeitszeit, weshalb die Pflichtlehre für Schulleitungen im Top Sharing in dem von Briner (2023) beschriebenen Beispiel aufgehoben wurde.

5.3 Herausforderungen

Für die Umsetzung des Top Sharings sind das Einverständnis und die Ressourcenbereitstellung von Seiten der Bildungsbehörden unbedingt notwendig. Ohne ihr Einverständnis und ihre Unterstützung ist eine Umsetzung des Top Sharings nicht realisierbar (Wyss, 2019, S. 7). Fehlende Informationen im Lehrer*innenkollegium, bei Schüler*innen und Eltern über die jeweilige Aufteilung der Bereiche, die auch sie betreffen, können zu Missverständnissen und Unklarheit in der Kommunikation führen. Weitere Herausforderungen, die Wyss (2019, S. 12) anführt, sind ein erhöhter Erfolgsdruck, höhere Fixkosten durch überlappende Arbeitszeiten und ein oft höherer prozentueller Anteil der geteilten Schulleitungsstelle sowie das Risiko, dass es zu Konflikten innerhalb der Leitungsfunktion kommt. Zudem entsteht durch gemeinsame Absprachen und Sitzungen ein zeitlicher Mehraufwand, der nicht immer auch finanziell abgegolten wird (Briner, 2023). Auch die allgemeine Arbeitsbelastung wird von einer Schulleitung im Top Sharing als hoch beschrieben, da besonders zu Beginn ein hoher struktureller Aufwand durch dieses Führungsmodell entsteht, aber auch gesellschaftliche Herausforderungen ihren Teil dazu beitragen (Briner, 2023).

6 Diskussion und Ausblick

Die Beforschung des Top Sharings an Schulen ist im deutschsprachigen Raum noch in den Anfängen, wenngleich es in verschiedener struktureller Ausführung in Schulen in der Schweiz und in Deutschland bereits erprobt und gelebt wird. So gibt es zum aktuellen Zeitpunkt wenig wissenschaftliche Publikationen zu diesem konkreten Thema und der Artikel zeigt Forschungslücken auf. Denn der Grund, warum Top Sharing aktuell vermehrt auch an Schulen thematisiert wird, sind ein Mangel an Fachkräften und Interessent*innen für Schulleitungsfunktionen sowie starre Strukturen, die wenig Vereinbarkeit von Familie und Beruf zulassen, indem die Gestaltung einer Schulleitungsfunktion in Teilzeit oder reduzierter Form nach den rechtlichen Rahmenbedingungen nicht vorgesehen ist (vgl. Deutschland, Österreich). Top Sharing stellt hier eine Möglichkeit dar, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen oder anderen (beruflichen) Tätigkeiten nachzugehen. Durch die Teilung der Leitungsfunktion erwarten sich die beiden Führungspersonen einen geringeren Arbeitsaufwand. Dieser wird aber nicht von allen befragten Schulleitungen wahrgenommen, teilweise ist durch den hohen strukturellen Mehraufwand gerade am Anfang eine höhere Arbeitsbelastung spürbar. Um dieser Herausforderung bestmöglich zu begegnen, kann eine Begleitung der Schulleitungen in den ersten Jahren der Umsetzung des Top Sharing-Modells durch gezieltes Coaching oder Schulentwicklungsberatung angedacht werden.

Auch die Auswahl der Schulleitungsteams spielt beim Gelingen des Top Sharings eine große Rolle, weshalb es gezielte, wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen bei der Zusammenstellung der Teams braucht. Dies setzt jedoch voraus, dass der Job der Schulleitung wieder attraktiver wird und sich in Zukunft von einer von Stress und Überforderung geprägten

Funktion hin zu einer attraktiven Funktion mit Gestaltungsmöglichkeit wandelt – auch im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder weiterer Beschäftigung.

Um die im Titel gestellte Frage zu beantworten, so lässt sich nach der erfolgten systematischen Literaturrecherche sagen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen für Top Sharing an Schulen in manchen Teilen des deutschsprachigen Raums bereits danach ausgelegt sind bzw. Veränderungen zugelassen werden können, um dieses Modell realisierbar zu machen. Zum anderen muss jedoch auch gesagt werden, dass es nicht die eine realisierbare Form von Top Sharing an Schulen gibt, die für alle Schultypen und Schulen an sich passt. Die Umsetzung und Ausgestaltung dieses Modells ist ein Prozess, der einer ständigen Reflexion und Weiterentwicklung bedarf und dennoch einen Beitrag dazu leisten kann, Schule und Schulleitung zu einem innovativen Gestaltungsort zu machen, der auf die aktuellen Herausforderungen und gesellschaftlichen Bedürfnisse reagiert.

Literatur

- Alexander, Patricia A. (2020). Methodological Guidance Paper: The Art and Science of Quality Systematic Reviews. In: *Review of Educational Research*, 90 (1), S. 6–23.
<https://doi.org/10.3102/0034654319854352>.
- Anderegg, N. (2016). Pädagogische Schulführung. Ein Kernelement der Inklusiven Schule. Der Einfluss der Schulleitung auf das Lernen aller Schülerinnen und Schüler. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 11-12, 42–50.
- Bauer, C. (2023). Bildungszugang ohne Grenzen? Zusammenhänge zwischen kommunalen Teilhabefaktoren und der steirischen Weiterbildungslandschaft. *Magazin Erwachsenenbildung.at*, 50, 65–75. <https://doi.org/10.25656/01:28623>.
- Bernhard, R. (2022). Vertrauensbasierte Führungskultur. “Shared Leadership” als Merkmal exzellenter Schulen. In: *SchulVerwaltung – Fachzeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement* 2, 37–39.
- Bierhoff, H.-W. & Frey, D. (Hrsg.). (2017). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C: Theorie und Forschung. Serie 6: Sozialpsychologie. Bd. 3: Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse. 1. Auflage*. Hogrefe.
- Bildungsportal NRW. (2025). *TopSharing – Innovatives Leitungsmodell als Schulversuch*.
<https://www.schulministerium.nrw/topsharing-innovatives-leitungsmodell-als-schulversuch>.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Krause-Pilatus, A. & Rinne, U. (2021). *Wirksamkeitsanalyse der Corona-Maßnahmen. Kurzexpertise: Kurzexpertise. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Forschungsbericht. Bd. 573*.
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-573-wirksamkeitsanalyse-der-corona-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Briner, S. (2023). *Gegenseitig inspiriert – gemeinsam aktiv*.
https://www.weshare1.com/post/jobsharing_kanti_zug.
- Dadaczynski, K., Dederich, K., Gerick, J., Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2024). Editorial zum Schwerpunktthema: Schulleitung im Kontext von gesundheitlicher Belastung und Beanspruchung. *DDS – Die Deutsche Schule*, 2024(4), 335–339.
<https://doi.org/10.31244/dds.2024.04.01>.

- Dadaczynski, K. & Paulus, P. (2015). Healthy Principals – Healthy Schools? A Neglected Perspective to School Health Promotion. In V. Simovska & P. Mannix McNamara (Hrsg.), *Schools for Health and Sustainability* (S. 253–273). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9171-7_12.
- Ettl, M. & Zwinger, U. (2022). Shared Leadership - Ein Führungsmodell in Zeiten der Schulautonomie. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik Online*, 41, 1–9.
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement. *Education Sciences*, 13 (7), 715. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>.
- Heißenberger, P. (2019). *Berufsbild Schulleiter/in: Europäische Qualifizierungsimpulse*. Pädagogische Hochschule Niederösterreich. https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere_Schulleiter_Internet.pdf.
- Hertwig, M. & Papsdorf, C. (2018). Varieties of Sharing. Handlungsorientierungen, Strukturen und Arbeitsbedingungen eines neuartigen Feldes: Paralleltitel: Varieties of sharing. Strategies, structures and working conditions of a novel field. *Berliner Journal für Soziologie*, 27 (3/4), 521–546. <https://doi.org/10.1007/s11609-018-0359-5>.
- Himmen, E. (2019): *Topsharing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Himmen, E., Weigel, C. & Wiench, K. (2023). Joint Leadership: Freiheitsgrade, Grenzen der Freiheit und vielfältige Topsharing-Modelle. In *Teilzeitführung*, 113–139. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_6.
- Hofbauer, C. (2020). Systemlernen durch Professionserweiterung: Zwölf Jahre Lerndesigner-Qualifizierung im Rückspiegel. *R&E-Source*, 14, 1–6.
- Huber, S., Pruitt, J. & Helm, C. (2024). Das Schulleitungs-Barometer Austria 2024. *#schuleverantworten*, 4 (2), 71–95. <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i2.a456>.
- Jansen, A. & Hunn, E. (2024). *Job- und Topsharing in der Schweiz: Eine Bestandsaufnahme in kleinen, mittleren und großen Organisationen in drei Sprachregionen*. <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo/forschung-und-dienstleistung/job-und-topsharing-schweiz/media/job-und-topsharing-in-der-schweiz.pdf>.
- Jessl, R. & Wilhelm, T. (2023). *Shared Leadership: Zu Mehr Engagement und Besseren Ergebnissen Dank Geteilter Führung* (1. Aufl.). Haufe Fachbuch Series. Haufe-Lexware Verlag. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=31359296>.
- Klute, K. & Lossen, K. (2023). Motivationale Determinanten bei Lehrkräften für ihre Mitwirkung am und Zufriedenheit mit dem Ganztagsbetrieb an Grundschulen: Paralleltitel: Motivational determinants of teachers for their participation in and satisfaction with all-day schooling in elementary schools. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 13 (1), 33–54. <https://doi.org/10.1007/s35834-023-00384-8>.
- Krone-Germann, I., Chambrier, A. de, Humbert, M. & Zhou, R. (2020). *Job- und Topsharing: Zweit Kompetenzen zum Preis von einer*. Go-for-Jobsharing. <https://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf>.
- Lillich, M. & Breil, C. (2024). *Gesundheitsbefragung von österreichischen Schulleitungen und Pädagog:innen: Handlungsbericht*. Institut für Gesundheitsförderung und Prävention. <https://www.ifgp.at/cdscontent/load?contentid=10008.785922&version=1708352444>.

- Luong, L. (2021). Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik. *iwp Schriftenreihe*, 6. <https://ideas.repec.org/b/zbw/fomiwp/6.html>.
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>.
- Oberhaus, L. & Kivi, A. (2018). Musiker und Erzieherinnen in Kitas. Spannungsfelder ihrer Zusammenarbeit im Rahmen einer berufsbegleitenden Weiterbildung. In B. Clausen & S. Dreßler (Hrsg.), *Musikpädagogische Forschung. 39. Soziale Aspekte des Musikhierlernens* (Bd. 39, S. 207–220). Waxmann.
- Oechslein, K. E. (2023). *Teamteaching, Jobsharing oder TopSharing – innovative Leitungsmodelle im Fokus*. <https://www.wolterskluwer.com/de-de/expert-insights/jobsharing-schulleitung>.
- Pearce, C. & Conger, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>.
- Pelzmann, S. (2016). *Shared Leadership - ein Führungsansatz für Schulen? Symposium: Führung, Steuerung Governance*. Pädagogische Hochschule Steiermark. https://www.phst.at/fileadmin/News/SS_2016/Workshop_8_Pelzmann.pdf.
- Peyer, T. & Sander, G. (2016). Topsharing - geteilte Führung als Lösung für die Zukunft? In *Krone-Germann, Guénette (Hg.) Le Partage d'emploi* (S. 237–250).
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. et al. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ* 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- Rühling, S. (2023). Flexibel arbeiten, flexibel lernen. Geteilte Führung als Aufgabenfeld der betrieblichen Bildungsarbeit. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik Online*, 45, 1–24.
- Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George, A. C., Rauscher, E., Krenn, S. & Huber, S. (2015). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015*, Bd. 2, 221–262.
- Sims, D. (2017). Re-Integrating the Professional Learner. The Complementarity of Teaching and Research in Academic Life. In M. Izak, M. Kostera & M. Zawadzki (Hrsg.), *Palgrave Critical University Studies. The future of university education*, 227–241. Palgrave Macmillan US.
- Simsa, R. (2022). Leadership und Veränderung - Veränderung von Leadership. In O. Koenig (Hrsg.), *Inklusion und Transformation in Organisationen*, 133–147. Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.25656/01:26060>.
- Straub, N., Koidl, M., Baumgartner, L. M. & Aichinger, I. (2022). *Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen: Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen*. ABZ*AUSTRIA und PwC Österreich. https://www.pwc.at/de/nwns/studie_duale_fuehrung.pdf.
- Wegmüller, R. (2021). Erfolgreiche Umsetzung von Berufsbildungsreformen dank geteilter Führung und agiler Schulentwicklung? *Berufs- und Wirtschaftspädagogik Online*, 41, 1–8.
- Wilhelm, T. & JESSL, R. (2024). Führen und Folgen im Wechsel. Shared Leadership. *ManagerSeminare*, 314, 18–27.
- Zenker, H. D. (2024): Systematische Literaturrecherche zur Nutzung von standardisierten Leistungstests im Unterricht. *Spe*, 2 (1), 17–43. https://doi.org/10.58652/spe.2023.2.p17_43.