

## Leadership an Volksschulen

*Forschungsprojekt „Parameter innovativer Schulkultur: Zur Wirksamkeit von Führungskräften in der Volksschule“, Teil 2*

Petra Heißenberger\*

### Zusammenfassung

Führt ein Managementstil von oben nach unten zu besseren oder verbesserten innovativen Herangehensweisen als ein Führungsstil von unten nach oben? Das Forschungsergebnis ist ziemlich überraschend, denn die Anlage der Studie hatte zur Vermutung geführt, dass sowohl die Schulleitungen als auch ihre Schulen sich als innovativ verstanden, sodass ein gut belegbarer Zusammenhang zwischen dem handelnden Schulmanagement und dem erreichten Innovationslevel immer die Regel war. Aber, es gibt keine signifikante Verbindung zwischen dem Grad der schulischen Innovation und der Selbsteinschätzung der Schulleitungen, was ihr eigenes Innovationspotenzial betrifft. Die Ergebnisse sind kongruent, gleichgültig, ob man Kendall's Tau b oder Somer's d heranzieht. Schließlich können die folgenden Schlüsse gezogen werden: Die Studie zeigt, dass die gegenwärtige Analyse, ausgeführt mittels einer anonymen Umfrage mit exklusivem, statistischem Material keinesfalls die Vermutung unterstützt, dass schulische Innovation in erster Linie von Prozessen lebt, die von oben nach unten verlaufen, und dass deshalb eine Schulleitung notwendig ist, die für Ideen, Motivation und deren praktische Umsetzung zuständig ist. Stattdessen, so wie die Dinge derzeit liegen, muss angenommen werden, dass Innovationen durchaus von unten nach oben kommen können, resultierend aus dem täglichen Schulalltag, und dann in die Praxis übergeführt werden, entweder unabhängig von der Schulleitung oder mit deren ausdrücklicher, zielgerichteter Unterstützung.

## Leadership for Primary Schools

*Research project „Parameter of innovative school culture: About the effectiveness of principals in Primary Schools (school principal-effectiveness research)“, part II*

### Abstract

Does a management style leading to a top-down approach result in better or improved innovated practices as opposed to a management style leading to a bottom-up approach? The result of the research is quite surprising because the setting of the study had led to the expectation that on the one hand the principals themselves and on the other hand their schools regarded themselves as innovative and thus a well evidenced correlation between the characteristics of school management acting and the school level of innovation has always been the rule. But: There is no significant relation between the grade of the school innovation and the self-assessment of principals concerning their own innovation potential. The results are congruent regardless of whether you use Kendall's Tau b or Somer's d. In the end, the following conclusions can be drawn: The study shows that the current analysis carried out by means of an anonymous survey with exclusively statistical material does not support the assumption that school innovation lives first and foremost on top-down-processes and that therefore a principal is needed for providing ideas and motivation as well as for their translation into practice. Instead, as things presently stand, it has to be assumed that innovations can grow bottom-up out of the experience of every day school life and then may be put into practice either independent of school management or with its explicit, targeted support.

### Schlüsselwörter:

Innovation  
Volksschule

### Keywords:

Innovation  
Primary schools

\* Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Mühlgasse 67, 2500 Baden.  
E-Mail: [petra.heissenberger@ph-noe.ac.at](mailto:petra.heissenberger@ph-noe.ac.at)

## 1 Einleitung

Die Qualität der Schule wird als bedeutsames Thema immer wieder hervorgehoben und diskutiert. Schulmanagement und Leadership werden national und international als Schlüsselfaktoren für Schulqualität angesehen. Schulische Führungskräfte müssen ihre Fähigkeiten außerhalb des Klassenzimmers erweitern und unter Beweis stellen. Die Gesellschaft braucht Schulleitungen, die pädagogisch kompetent sind. Heutzutage stellen sowohl Management als auch Leadership spezielle Herausforderungen an schulische Führungskräfte dar. Der Umgang mit Anforderungen im Kontext Schule erfordert spezielle Qualifikationen und die Vielfalt der Bildungslandschaft muss stets berücksichtigt werden.

In letzter Konsequenz bedarf es im Sinne der Verantwortungsübernahme einer Person, die die Entscheidungen der Schule rechtfertigt. Wer entscheidet und seine Handlungen und deren Ergebnisse transparent begründen muss, leitet nicht mehr, sondern führt (vgl. Lohmann, 2013, S. 39).

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit Innovationen in niederösterreichischen Volksschulen mit der Absicht, das Bewusstsein auf Best-Practice-Beispiele zu lenken. Welcher Führungsstil ist der optimale? Wie kommen Innovationen in die Schule? Wie auch immer die Antworten auf diese Fragen lauten, es ist besonders bedeutsam, dass Schulleitungen darüber Bescheid wissen, wie Innovationen in Schulen kommen (können) und welches Führungsverhalten in diesem Prozess förderlich sein kann. Schulleitungen müssen über ihre Rolle in diesem Prozess informiert sein.

## 2 Ergebnisinterpretation in Bezug auf die Forschungsfragen

Die Untersuchung bezieht sich auf die Selbsteinschätzung der Schulleitungen. Diese kann nach den Ergebnissen nicht als unrealistisch euphorisch eingestuft werden („Ich bin spitze, meine Schule ist hochinnovativ“), sondern als verhaltend abwägend und somit als glaubwürdig.

### 2.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1: Wie viele Schulen konnten in welchen Bereichen als innovativ identifiziert werden?

72,1% der Schulleitungen schätzen ihre Schule insbesondere bei der Unterrichtsentwicklung als innovativ ein. Ebenso sehen sich die meisten Schulleitungen (64,5%) bei der Personalentwicklung auf dem richtigen Weg und erkennen, dass Personalauswahl und Personalförderung wesentliche Determinanten für die Entwicklung einer Schule sind.

Demgegenüber sehen die befragten Schulleitungen Innovationsdefizite in den Innovationsbereichen „Unterrichtsorganisation“ (40,9%), „Kooperationen“ (46,9%) und „Schulleadership“ (47,5%). Auffällig ist hier, dass damit in genau jenen Innovationsbereichen Bedarf angemeldet wird, wo Schule als Institution von ihrer Lokalsphäre abhängig ist. Es müssen Kooperationen auch von denen gewollt sein, mit denen aus Schulsicht Kooperation wünschenswert ist, und die Übertragung von Funktion an das Kollegium bedeutet nicht nur, dass diese dort auch angenommen wird, sondern die sich damit verändernde Rolle von Schulleitung auch von außen (Eltern, Lokalpolitik) akzeptiert werden muss – was dann zusätzlich als Erklärungsansatz für die niedrige Zustimmung im Innovationsbereich „Schulorganisation“ (53,7%) gelten kann. Auf die Forschungsfrage 1 Bezug nehmend kann damit folgendes Zwischenergebnis formuliert werden: Die Schulleitungen erkennen, dass vor allem die Unterrichtsgestaltung als Innovationsbereich prädestiniert ist, geben aber ebenso klar zum Ausdruck, dass Schulleitung allein nicht in der Lage ist, über die gesellschaftspolitische Kontrollinstanz hinweg innovativ zu wirken.

### 2.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2: Wie innovativ schätzen sich Schulleitungen von niederösterreichischen Volksschulen ein?

Schulleitungen schätzen ihre Möglichkeiten und Eigenschaften zwar sehr ehrlich ein, haben aber nicht volles Vertrauen in ihre Eigenschaften bezüglich der Leitungsfunktion: Bei wesentlichen Eigenschaften einer

Schulleitung wird der Itemwert „trifft völlig zu“ nicht mehrheitlich angegeben. So sehen sich nur 38,18% der Schulleitungen als motivierend, 37,98% als empathisch, 21,9% als konfliktfähig und 21,12% als mit großem Selbstvertrauen ausgestattet.

In Kombination mit den überragenden Werten bei der Selbsteinschätzung der pädagogischen Kernkompetenz (57,36% sehen sich hier positiv aufgestellt) kann daraus als erstes Indiz abgeleitet werden, dass es Schulleitungen nach ihrer Selbsteinschätzung an wesentlichen Merkmalen für eine Schulleitungsfunktion zwar nicht grundsätzlich fehlt, sie diese Merkmale jedoch bei sich selbst als nicht herausragend entwickelt ansehen.

Es entsteht damit auch ein Indiz für ein mögliches Innovationshemmnis: Eine Schulleitung, die nach eigener Angabe nicht in der Lage ist, die Bedenken des Kollegiums bei der Einführung von Innovationen empathisch nachzuvollziehen, und das Kollegium dann nicht mitziehen bzw. motivieren kann und die ihre Ideen letztlich nicht mit vollem Einsatz vertreten will (konfliktfähig) und der es in diesem Prozess an absolutem Selbstvertrauen mangelt, weist zusammenfassend in ihrer Distanziertheit eine gern gesehene und als angenehm empfundene Relativierungstendenz auf, welche bezogen auf Innovationsprozesse auch dämpfend wirkt.

Zugleich kann dieser Teil der Untersuchung als erster Ansatzpunkt dienen, um Schlüsse hinsichtlich der notwendigen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ziehen oder aber, da es sich hier vor allem um Persönlichkeitsmerkmale handelt, hinsichtlich der zukünftigen Rekrutierungsstrategie von Schulleitungen, die (z.B. über entsprechende Assessment-Center-Konstruktionen) hier schon hinsichtlich Motivationsbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen und einem Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten Grundpotenziale nachweisen müssen.

### 2.3 Beantwortung der Forschungsfrage 3: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Wirken innovativer Schulleitungen und innovativer Volksschulen in Niederösterreich?

Aufgrund der vorliegenden Daten kann der Schluss gezogen werden, dass es zwischen dem Wirken innovativer Schulleitungen und dem Vorhandensein innovativer Schulleitungen keinen Zusammenhang gibt. Schulleitungen fördern Innovationen nicht vorrangig, sind ihnen aber gleichzeitig nicht per se abgeneigt. Es scheint hier ein Indiz dafür zu ergeben, dass die Quelle schulischer Innovationen eher im Kollegium selber zu suchen ist oder aber (als Impuls) von außen an die Schule herangetragen wird.

## 3 Darstellung objektivierter Merkmale

Zu den einzelnen Innovationsbereichen wurden objektivierbare Merkmale erfasst und ausformuliert, die bei weiteren Untersuchungen Berücksichtigung finden werden:

Innovationsbereich	Objektivierbare Merkmale
Unterrichtsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung neuer Lernmaterialien</li> <li>• Individuelle Aufgabenstellungen</li> </ul>
Unterrichtsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stundenblockungen</li> <li>• Flexible Unterrichtszeiten</li> </ul>
Schulorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation standardisierter Abläufe</li> <li>• Verbindliches Organigramm</li> </ul>
Soziale Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation zu den Schülerinnen und Schülern</li> <li>• Kommunikation zu den Eltern</li> <li>• Einbindung der Eltern in das schulische Leben</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandensein eines</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalentwicklungsplans</li> <li>Regelmäßiges Feedback zur Unterrichtsarbeit</li> <li>Mehrdimensionale Erfassung der Unterrichtsleistung</li> <li>Erstellung eines Fortbildungsplans</li> </ul>
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tatsächliche Kooperation mit den Kindergärten</li> <li>Tatsächliche Kooperation mit weiterführenden Schulen</li> <li>Tatsächliche unterrichtsbezogene Kooperation mit der lokalen Wirtschaft</li> </ul>
Schulmarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorhandensein eines Leitbilds</li> <li>Selbstevaluation am Leitbild</li> <li>Eigene Website</li> <li>Aktive Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
Schulleadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegation gem. Organigramm</li> <li>Tatsächlicher Delegationsgrad</li> <li>Umfang der Schulleiter/innenfortbildung</li> <li>Vorhandensein eines Vorgesetztenfeedbacks</li> </ul>

**Tabelle 1:** Extern erfassbare Kriterien schulischer Innovationsentwicklung (vgl. Dreher, 2014, S. 16f.).

Als hilfreich kann sich die Erfassung der parallelen Einschätzung von Schulleitung und Kollegium über die Rolle des jeweils anderen im Innovationsprozess erweisen. Auch das Wissen über die Elternmeinung bezüglich des Bemerkens und der Wirksamkeit identifizierter Innovationen an der jeweiligen Schule erscheint als bedeutungsvoll. Es entsteht die Möglichkeit, das Innovationspotenzial und die tatsächlich wirksamen Innovationen an einer Schule objektiviert zu erfassen und es wird möglich, die jeweilige Rolle der Hauptakteure eines schulischen Innovationsprozesses zu erfassen, woraus sich dann auch die Antwort auf die Frage hinsichtlich des Einflusses der Schulleitung auf schulische Innovationen valide und reliabel ableiten lässt.

## 4 Weiterführende Forschungsprojekte

Fraglich bleibt, ausgehend vom vorab dargestellten Kernergebnis, welche Rolle Bottom-up-Prozesse seitens des Kollegiums haben und inwieweit schulische Entwicklung von den außerschulischen Akteurinnen und Akteuren abhängig ist.

Derzeit wird in Kooperation mit dem Mercy College New York eine weiterführende Untersuchung durchgeführt: Schulleitungen werden anhand eines ausgefüllten Fragebogens einer Leadershipkategorie zugeteilt und interviewt. Die Auswertung der Interviews, in denen es hauptsächlich um die Rolle der Schulleitung in Innovationsprozessen geht, wird im dritten R&E-SOURCE-Journal der PH NÖ veröffentlicht.

## 5 Conclusio

Bezogen auf die Kernfrage der Untersuchung, „(...) welchen Einfluss innovative Schulleitungen auf Innovationen haben“, kann festgestellt werden: Im Rahmen der erarbeiteten Ergebnisse kann nicht eindeutig nachgewiesen werden, dass als innovativ einzuschätzende Schulleitungen primär Einfluss auf schulische Innovationen haben. Sie müssen aber genau über ihre Rolle im Innovationsprozess Bescheid wissen.

Ausgehend von den vorab dargestellten Ergebnissen dieser Untersuchung erscheint folgende Anmerkung als wesentlich: Die Rekrutierungsstrategie von Schulleitungen muss mit dem Schwerpunkt der Feststellung

ihres Leitungspotenzials reflektiert werden. Erst darauf aufbauend kann eine spezielle Schulleiterausbildung mit Schwerpunkten in Bereichen wie Innovations- und Changemanagement wirksam werden. Maßnahmen zur Stärkung von Innovationsprozessen müssen ermittelt werden.

Die Feststellung, dass der Bottom-up-Prozess bei schulischen Innovationen nicht unterschätzt werden sollte, kann als wesentliches Ergebnis der hier vorliegenden Untersuchung betrachtet werden (vgl. Dreher, 2014, S. 18). Daraus resultiert die Bedeutung von Personalentwicklung und Delegation.

Damit eine Schule ihre Aufgaben im Rahmen ihrer Auftrags- und Qualitätsvorgaben angemessen und wirksam wahrnehmen kann, muss die Schulleitung klären, welche Aufgaben neben Unterricht und Erziehung bearbeitet werden müssen, um die Ziele der Schule zu erreichen. Die Führungsperson muss entscheiden, ob sie die Aufgaben Einzelpersonen oder Gruppen überträgt, mit welcher Qualität die Aufgaben erledigt werden sollen und wie für hinreichende Qualität gesorgt werden kann. Für die Delegation der erforderlichen Aufgaben und eine angemessene Qualität zu sorgen, ist die Funktion der Personalführung. Ihr Ziel ist es, Menschen dafür zu gewinnen, ihre Aufgaben so zu erfüllen, dass der Organisationszweck der Schule erreicht und die Zukunftsfähigkeit der Organisation gesichert wird (vgl. Bartz, 2013, S. 568). Das Fördern von Innovationen, die von außen oder vom Team selbst kommen, und die Unterstützung des Teams an der Schule stellen daher wichtige Führungsaufgaben dar und verlinken sozusagen die Entwicklung der Einzelpersonen und der Schule an sich.

### *Literatur*

Bartz, A.: Personalführung. In: Huber, S. G. (2013). Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. Carl Link Köln.

Dreher, R. (2014). Parameter innovativer Schulkultur. Zur Wirksamkeit von Führungskräften in der Volksschule. Ergebnisbericht. Baden, unveröffentlicht.

Huber, S. G. (2013). Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. Carl Link Köln.

Lohmann, A. (2013). Effektiv Schule führen. Wie Schulleitungshandeln die Schul- und Unterrichtsqualität steigert. Carl Link Köln.