

# **Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule**

Eine qualitative Studie zum beruflichen Selbst- und  
Führungsverständnis von Schulleitenden und zu  
den Gelingensbedingungen operativer Führung im  
Paradigmenwechsel

Abhandlung  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der Philosophischen Fakultät  
der Universität Zürich

vorgelegt von  
Gabriele Stemmer Obrist  
von Baden/AG

Angenommen im Herbstsemester 2011 auf Antrag von  
Herrn Prof. emerit. Dr. Dr. h. c. mult. Helmut Fend  
und Herrn Prof. Dr. Jürgen Oelkers

Baden, 2012

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis.....  | 1  |
| 1 Einleitung.....  | 1  |
| 2 Zur Schulleitungsforschung.....  | 6  |
| 2.1 Forschung zu School Effectiveness, Schulqualität und Wirksamkeits-<br>forschung zu Schulleitungen.....   | 7  |
| 2.1.1 Die Bedeutung der Schulleitung in der Forschung zu School Effectiveness.....   | 7  |
| 2.1.2 Die Bedeutung der Schulleitung in der Schulqualitätsforschung und<br>Schulentwicklung und Wirksamkeitsforschung im deutschen Sprachraum..... | 9  |
| 2.1.3 Wirksamkeitsforschung zu Schulleitungen im deutschsprachigen Raum.....   | 10 |
| 2.2 Forschung zu Aufgaben-, Rollen- und Führungsverständnis und beruflichem<br>Selbstverständnis von Schulleitenden.....                           | 14 |
| 2.2.1 Auswahl und Qualifizierung von Schulleitenden.....   | 14 |
| 2.2.2 Empirische Studien zum Aufgaben-, Rollen- und Führungsverständnis<br>resp. zum beruflichen Selbstverständnis von Schulleitenden.....         | 16 |
| 2.3 Forschung zu Schulleiterinnen.....   | 20 |
| 2.3.1 Zur Untervertretung von Schulleiterinnen.....  | 20 |
| 2.3.2 Schulentwicklung durch Frauen? Geschlechtsspezifische Schwerpunkte<br>in der Führung einer Schule.....                                       | 21 |
| 2.4 Forschungsarbeiten und Evaluationen zu Schulleitungen<br>in der Deutschschweiz.....  | 25 |
| 2.4.1 Empirische Studien zu Schulleitungen aus den Kantonen Bern,<br>Graubünden und Zürich.....  | 25 |
| 2.4.2 Evaluationsergebnisse zu Einstellungen und Belastungen der<br>Schulleiterinnen und Schulleiter der Aargauer Volksschule (2005 / 2008).....   | 27 |
| 3 Vom ‚alten Paradigma‘ der ‚egalitär-demokratischen‘ Volksschule<br>zur ‚Geleiteten Schule‘ des Aargauer Volksschule.....                         | 33 |
| 3.1 Das ‚alte Paradigma‘ – die ‚egalitär-demokratische Schule‘.....  | 33 |
| 3.1.1 Historische Grundlagen der Aargauer Volksschule des Kantons Aargau.....  | 34 |
| 3.1.2 Die Funktionen in der ‚egalitär-demokratischen‘ Volksschule<br>des Kantons Aargau.....   | 36 |
| 3.1.3 Schulkulturelle Grundlagen des ‚alten Paradigmas‘.....   | 39 |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>3.2</b> | <b>Das ‚neue Paradigma‘ – die ‚Geleitete Schule‘ der Aargauer Volksschule.....</b>   | <b>46</b>  |
| 3.2.1      | Gesetzliche Grundlagen der ‚Geleiteten Schule‘ in der Aargauer Volksschule .....   | 47         |
| 3.2.2      | Die Funktionen in der ‚Geleiteten Schule‘ der Aargauer Volksschule .....   | 49         |
| 3.2.3      | Formen von Schulleitungs- und Führungsmodellen .....   | 53         |
| 3.2.4      | Analysen und Daten zu Qualifizierung, Professionalisierung und beruflichem Hintergrund der Schulleitungspersonen der Aargauer Volksschule..... | 55         |
| <b>4</b>   | <b>Schulleitungshandeln unter akteurtheoretischer Perspektive .....</b>  | <b>60</b>  |
| <b>4.1</b> | <b>Das Bildungssystem als Ergebnis von gesellschaftlichen Ausdifferenzierungsprozessen.....</b>  | <b>61</b>  |
| 4.1.1      | Gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse im Strukturfunktionalismus und kritische Sympathisanten.....                                     | 62         |
| 4.1.2      | Systemtheorie .....  | 65         |
| 4.1.3      | Akteurtheoretische Perspektiven auf Ausdifferenzierungsprozesse und Strukturodynamiken.....  | 71         |
| 4.1.4      | Funktionen des Bildungswesens als gesellschaftliches Subsystem – seine Funktionen und Systemebenen.....  | 77         |
| <b>4.2</b> | <b>Klassische Akteurmodelle und die akteurtheoretischen Perspektiven auf das soziale Handeln individueller Akteure.....</b>                    | <b>82</b>  |
| 4.2.1      | Struktur-funktionalistische Rollentheorie (homo sociologicus).....   | 82         |
| 4.2.2      | Rollenkonflikte im Handeln des individuellen Akteurs .....   | 84         |
| 4.2.3      | Das interpretative Paradigma: role making und role taking.....   | 87         |
| 4.2.4      | Rational-Choice-Ansätze (homo oeconomicus) – das PREEMM-Modell.....  | 89         |
| 4.2.5      | Emotional man und Identitätsbehaupter .....  | 90         |
| 4.2.6      | Akteurtheoretische Perspektiven des sozialen Handelns individueller Akteure.....   | 93         |
| <b>5</b>   | <b>Zu Führung und zur Führung einer Schule.....</b>  | <b>100</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Führungsforschung und Führungstheorien.....</b>   | <b>101</b> |
| 5.1.1      | Eigenschaftsansätze in der Führungsforschung .....   | 103        |
| 5.1.2      | Verhaltenstheoretische Ansätze in der Führungsforschung .....  | 106        |
| 5.1.3      | Situative Führungstheorien.....  | 110        |
| 5.1.4      | Machttheorien und transformationale Führung .....  | 113        |
| 5.1.5      | Symbolische Führung, Substitutionstheorie und systemischer Führungsansatz.....   | 124        |
| <b>5.2</b> | <b>Mikropolitik .....</b>  | <b>129</b> |
| 5.2.1      | Mikropolitik in Organisationen .....   | 130        |
| 5.2.2      | Mikropolitik in Schulen.....   | 133        |
| <b>5.3</b> | <b>Frauen und Führung.....</b>   | <b>138</b> |
| 5.3.1      | Theoretische Aspekte zu Genderfragen .....   | 140        |
| 5.3.2      | Auswahl an Forschungsergebnissen zu Frauen und Führung .....   | 144        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>5.4</b> | <b>Spezifische Aspekte zu Führung: Führungsrolle, Führungsgrundsätze, Führungstechniken und Führungsaufgaben.....</b>      | <b>147</b> |
| 5.4.1      | Die Führungsrolle(n).....  | 147        |
| 5.4.2      | Führungsgrundsätze: Führungskonzeption – Führungsmodell .....  | 150        |
| 5.4.3      | Zwei zentrale Führungsdimensionen .....  | 152        |
| 5.4.4      | Management und Leadership .....  | 153        |
| 5.4.5      | Klassische Führungsaufgaben.....   | 154        |
| 5.4.6      | Führungstechniken .....  | 155        |
| <b>5.5</b> | <b>Die Führung einer Einzelschule .....</b>  | <b>158</b> |
| 5.5.1      | Ordnungsmomente von Schule (direkte und indirekte Führung) .....   | 162        |
| 5.5.2      | Die operative Führung der Schule – zwei Dimensionen .....  | 171        |
| 5.5.3      | Schulmanagement – transaktionale Leadership.....   | 172        |
| 5.5.4      | Die fünf Kräfte von transformationaler Leadership .....  | 174        |
| 5.5.5      | Elemente und Kriterien von transformationaler Leadership<br>in der operativen Führung der Einzelschule.....                | 177        |
| 5.5.6      | Aufgaben und Anforderungen an die Schulleitungsperson .....  | 182        |
| 5.5.7      | Dilemmata in der operativen Führung – Balancen in<br>der Führung einer Schule .....  | 188        |
| <b>6</b>   | <b>Herleitung und Begründung der Fragestellungen .....</b>   | <b>191</b> |
| <b>7</b>   | <b>Methodenteil.....</b>   | <b>195</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Das qualitative Forschungsdesign .....</b>  | <b>195</b> |
| 7.1.1      | Ausgangslage im Forschungsgegenstand und Begründung<br>der Methodenwahl.....   | 195        |
| 7.1.2      | Grundprinzipien der qualitativen Forschung .....   | 196        |
| 7.1.3      | Die Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung und ihre Einlösung<br>in dieser Arbeit.....                          | 196        |
| 7.1.4      | Vorwissen und Zugang zum Forschungsfeld.....   | 198        |
| <b>7.2</b> | <b>Die Datenerhebung.....</b>  | <b>199</b> |
| 7.2.1      | Schematische Darstellung der Verfahrensschritte in der qualitativen<br>Befragung .....                                     | 199        |
| 7.2.2      | Stichprobenziehung (systematische Zusammenstellung des Samples).....   | 200        |
| 7.2.3      | Strukturmerkmale der ausgewählten Schulleiter/innen und ihren Schulen...   | 201        |
| 7.2.4      | Methodologischer Hintergrund des problemzentrierten Interviews .....   | 202        |
| 7.2.5      | Durchführung der Befragung .....   | 206        |
| 7.2.6      | Transkription der Interviews.....  | 207        |
| <b>7.3</b> | <b>Datenauswertung .....</b>   | <b>209</b> |
| 7.3.1      | Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....   | 209        |
| 7.3.2      | Konkretes methodisch strukturiertes Vorgehen in der ‚inhaltlichen<br>Strukturierung‘ des vorliegenden Datenmaterials ..... | 211        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>8</b>  | <b>Strukturelle Merkmale des Samples .....</b>   | <b>216</b> |
| 8.1       | Quantitative Darstellung des Samples .....   | 216        |
| 8.1.1     | Auf die Einzelschule bezogene Sampledaten (Mesoebene) .....  | 217        |
| 8.1.2     | Stellenbezogene Strukturmerkmale (Mesoebene) .....   | 219        |
| 8.1.3     | Berufsbiografische Strukturmerkmale des Samples (Mikroebene) .....   | 223        |
| 8.1.4     | Personenbezogene und lebensbiografische Strukturmerkmale<br>(Mikroebene) .....   | 226        |
| 8.2       | Qualitative Daten zum lebens- und berufsbiografischer Zusammenhang der<br>Befragten zum Zeitpunkt des Berufswechsels in die Schulleitungsaufgabe....                       | 229        |
| 8.2.1     | Zur lebensbiografischen Situation zum Befragungszeitpunkt und bei der<br>Berufswahl zur Schulleitungsperson .....  | 229        |
| 8.2.2     | Zur beruflichen Herkunft und zum beruflichen Hintergrund<br>der Schulleitenden.....  | 230        |
| 8.2.3     | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der institutionellen und<br>personenbezogenen Strukturmerkmale des Samples .....  | 232        |
| <b>9</b>  | <b>Die Wahl bzw. Anstellung zur Schulleitungsperson.....</b>   | <b>235</b> |
| 9.1       | Die Bedeutung des Geschlechts im Wahlverfahren .....   | 236        |
| 9.1.1     | Wahrnehmung der Bedeutung des Geschlechts im Wahlverfahren<br>durch die Schulleiter .....  | 236        |
| 9.1.2     | Wahrnehmung der Bedeutung des Geschlechts im Wahlverfahren<br>durch die Schulleiterinnen.....  | 238        |
| 9.1.3     | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Ergebnisse zu<br>geschlechtsspezifischen Aspekten bei der Wahl zur Schulleitungsperson.....                             | 239        |
| <b>10</b> | <b>Aspekte des beruflichen Selbst- und Führungsverständnisses<br/>und der Aufgabengestaltung von aargauischen Schulleitungspersonen .....</b>                              | <b>243</b> |
| 10.1      | Anreiz- und Motivationslagen zur Übernahme der Schulleitungs-<br>und Führungsaufgabe .....   | 243        |
| 10.1.1    | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und<br>Fremdreferenzen zu Anreiz- und Motivationslagen beim Berufswechsel<br>in die Schulleitungstätigkeit..... | 247        |
| 10.2      | Zur Übernahme der Führungsrolle und Rollenerleben der Schulleitenden .....   | 253        |
| 10.2.1    | Reaktionen, Verhaltensweisen und Erwartungen der Lehrpersonen<br>bei der Übernahme der Führungsaufgabe durch die Schulleitungsperson .....                                 | 253        |
| 10.2.2    | Erleben und Bewertung der Übernahme der Führungsrolle durch die<br>Schulleitungsperson .....   | 255        |
| 10.2.3    | Die Bedeutung des eigenen Unterrichtens für die Übernahme und<br>Ausgestaltung der Führungsrolle .....   | 258        |

|        |   |            |
|--------|---|------------|
| 10.2.4 | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen der Schulleitenden zur Übernahme und Ausgestaltung der schulischen Führungsrolle .....                 | 261        |
| 10.3   | <b>Führungsphilosophie, Führungsgrundsätze, Visionen und übergeordnete Zielsetzungen zur ‚guten Führung‘ einer Einzelschule .....</b>   | <b>267</b> |
| 10.3.1 | ‚Ideal‘ einer ‚gut geleiteten Schule‘ .....   | 267        |
| 10.3.2 | Führungsgrundsätze, leitende Werte und Idealvorstellungen zur operativen Führung einer Schule .....   | 269        |
| 10.3.3 | Wissensbestände, Fähigkeiten und Kenntnisse einer ‚guten‘ Schulleitungsperson .....   | 275        |
| 10.3.4 | Persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen der ‚guten‘ Schulleitungsperson .....  | 277        |
| 10.3.5 | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen zur ‚Führungsphilosophie‘, ‚Führungsgrundsätzen‘ und der ‚idealen‘ Schulleitungsperson .....           | 280        |
| 10.4   | <b>Selbst- und Fremdreferenzen zur ‚konkreten Führungstätigkeit‘ .....</b>  | <b>286</b> |
| 10.4.1 | Aufgabenbereiche in der operativen Führungstätigkeiten und mittel- bis langfristige Führungsziele .....   | 286        |
| 10.4.2 | Handlungsfelder und Führungsthemen im konkret gelebten Führungsalltag.....  | 290        |
| 10.4.3 | Belastungserleben in der Schulleitungstätigkeit und der Umgang damit.....   | 295        |
| 10.4.4 | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen zur ‚konkreten Führungstätigkeit‘ .....  | 298        |
| 10.5   | <b>Persönliche Eigenschaften und die berufliche Entwicklung als Schulleitungs- und Führungsperson .....</b>   | <b>306</b> |
| 10.5.1 | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen zu ‚Persönliche Eigenschaften und beruflicher Entwicklung als Schulleitungs- und Führungsperson‘ ..... | 309        |
| 10.6   | <b>Vergleichende und übergreifende Aspekte zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnisses der befragten aargauischen Schulleitenden .....</b>                                     | <b>311</b> |
| 10.6.1 | Die fünf Kräfte von Leadership in den Selbst- und Fremdreferenzen der Schulleitenden .....  | 311        |
| 10.6.2 | Balance zwischen den Führungspolen in der operativen Führung .....  | 316        |
| 11     | <b>Unterstützende und erschwerende Faktoren in der operativen Führung in der ‚Geleiteten Schule‘ der Aargauer Volksschule.....</b>  | <b>318</b> |
| 11.1   | <b>Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf den drei Systemebenen der Aargauer Volksschule .....</b>   | <b>320</b> |
| 11.1.1 | Unterstützende und hinderliche Faktoren auf der Mikroebene der Schulleitungsperson.....   | 320        |
| 11.1.2 | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen zu den Erfolgsfaktoren und Hindernissen auf der Mikroebene der Schulleitungsperson .....               | 325        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 11.1.3    | Unterstützende und hinderliche Faktoren auf der Mesoebene der Einzelschule.....  | 328        |
| 11.1.4    | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen zu den Gelingensbedingungen auf der Mesoebene der Einzelschule.....                             | 336        |
| 11.1.5    | Makroebene der Bildungsverwaltung: Normative gesetzliche Vorgaben, Rahmenbedingungen und Ressourcen.....   | 343        |
| 11.1.6    | Theoriegeleitete Interpretation und Diskussion der Selbst- und Fremdreferenzen zu den Gelingensbedingungen für die operative Führung der Einzelschule auf der Makroebene ..... | 348        |
| <b>12</b> | <b>Schlussdiskussion .....</b>   | <b>351</b> |
| 12.1      | <b>Zusammenfassende Diskussion und Kommentierung der Kernergebnisse.....</b>   | <b>351</b> |
| 12.1.1    | A: Strukturdynamiken auf den ‚Wegen in die Schulleitungsfunktion‘.....   | 351        |
| 12.1.2    | B: Aspekte des beruflichen Selbst- und Führungsverständnis der Schulleitenden.....   | 354        |
| 12.1.3    | B1 Beweggründe (Motive) für den Berufswechsel in die Schulleitung.....   | 354        |
| 12.1.4    | B2 Rollenübernahme und Rollenerleben der Schulleitenden .....  | 355        |
| 12.1.5    | B3: Selbst- und Fremdreferenzen der Schulleitenden zur ‚persönlichen Führungskonzeption‘ (Ideal/Soll) .....  | 357        |
| 12.1.6    | B4 Selbst- und Fremdreferenzen zum ‚konkreten Führungsalltag‘.....   | 362        |
| 12.1.7    | B5: Vergleich der Selbst- und Fremdreferenzen zur ‚Persönlichen Führungskonzeption‘ (Ideal/Soll) und zu ‚konkreter Führung‘ (IST) .....  | 365        |
| 12.1.8    | B6 Die Notwendigkeit der Balance in der schulischen Führungsarbeit.....  | 367        |
| 12.1.9    | B7 Die Tabuisierung der Machtaspekte einer Führungsposition.....   | 368        |
| 12.1.10   | C: Zur Differenzierung in den Strukturmerkmalen.....   | 369        |
| 12.1.11   | C1 Personenbezogenes Strukturmerkmal ‚Geschlecht‘ .....  | 369        |
| 12.1.12   | C2 Systembezogenes Strukturmerkmal: ‚Schulleitungsmodell‘.....   | 372        |
| 12.1.13   | D: Unterstützende und hinderliche Faktoren auf den schulischen Systemebenen.....   | 372        |
| 12.1.14   | D1 Mikroebene der Schulleitungsperson: Führungshandeln und Führungseigenschaften.....  | 372        |
| 12.1.15   | D2 Mesoebene der lokalen Einzelschule.....   | 375        |
| 12.1.16   | D3 Makroebene der Bildungspolitik und der Bildungsverwaltung.....  | 378        |
| 12.2      | <b>Weiterführende Überlegungen, Perspektiven und Ausblicke auf die Führung der Einzelschule vor Ort .....</b>  | <b>379</b> |
| 12.2.1    | Zur Weiterentwicklung und Professionalisierung der schulischen Funktionen: Schulleitung, Schulpflege und Lehrpersonen.....   | 379        |
| 12.2.2    | Problempunkte und Perspektiven .....   | 382        |
| 12.3      | <b>Rückblickende Methodenreflexion, Erkenntnisgewinn und weiterführende Forschungsfragen.....</b>  | <b>385</b> |
| 12.3.1    | Schlusswort .....  | 387        |
| <b>13</b> | <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>388</b> |