

Einleitung

Die Initiierung und die Gestaltung wirksamer Schulentwicklungsprozesse sind seit Entdeckung der Einzelschule als „Gestaltungseinheit“ (Fend 1986) und „Motor der Schulentwicklung“ (Dalin/Rolff 1990) kein neues Thema im deutschsprachigen Raum. Doch im Zuge der aktuellen schulischen Organisations- und Steuerungsdebatten, die die Dezentralisierung und Reorganisation der Schule und des Schulsystems thematisieren und dem vergleichsweise schlechten Abschneiden Deutschlands bei international vergleichenden Schulleistungstudien wie der „Third International Mathematics and Science Study“ (TIMSS) und dem „Programme for International Student Assessment“ (PISA) Mitte und Ende der 1990er Jahre (Baumert/Bos/Waterman 1998; Baumert et al. 2001), setzt sich die Einsicht durch, dass in erster Linie die Einzelschule und ganz besonders *ihre Leitung* verantwortlich für schulische Qualität ist. So wurde der schulische Handlungsspielraum vor allem im Hinblick auf die Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung sowie das Qualitätsmanagement erheblich erweitert und Schule zum zentralen Ort von Entwicklungs- und Veränderungsarbeit aufgerufen. Die bildungspolitische Administration übt dabei stützende, ressourcensichernde und überprüfende Funktionen aus, um die veranlassten Reformen sicherzustellen (vgl. Rolff 1998, 297). Anspruch ist es „Prozesse im Bildungswesen bis auf Ebene der Einzelschule und des Unterrichts in der Weise [...] [zu steuern], dass Qualitätsentwicklung effektiv und zugleich möglichst effizient initiiert und realisiert wird“ (van Ackeren et al. 2011). Nach Helsper, Krüger und Wenzel (1996) lässt sich die Diskussion um die Bedeutung der Einzelschule vor allem als Ergebnis unterschiedlicher Entwicklungsmechanismen auffassen, die dazu führen, dass aktuell massiv über die Gestaltung und Entwicklung der Einzelschule nachgedacht wird:

- Bereits früher artikuliert, demokratietheoretisch begründete Forderungen nach einer verstärkten Partizipation von Lehrern, Schülern und Eltern an der Gestaltung der Einzelschule (z.B. Deutscher Bildungsrat 1972),
- Erkenntnisse der neueren Schuleffektivitäts- bzw. Schulqualitätsforschung (vgl. Leithwood 1992; Scheerens/Bosker 1997; Hallinger/Heck 1998),
- neuere Konzepte des Managements und der Personalentwicklung (z.B. Gehrman/Müller 1999),
- neuere verwaltungstheoretische und steuerungstheoretische Konzepte im Zusammenhang mit dem „new public management“ (z.B. Crouch 2008),
- organisationstheoretisch fundierte Ansätze der Bürokratiekritik (vgl. Bogumil/Jann 2009),
- Erfordernisse einer inneren Schulreform aufgrund von Globalisierung, Internationalisierung und verstärktem Wettbewerb

Somit zeigen sich neben bildungssoziologisch und erziehungswissenschaftlich begründeten Forderungen nach mehr Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen auf der Ebene der Einzelschule auch allgemein verwaltungstechnische Dezentralisierungsbemühungen. Eingebettet

ist diese Perspektive in ein verändertes Verständnis der Verwaltung öffentlicher Organisationen und der Suche nach neuen dezentralen Steuerungsmodellen – zusammengefasst unter dem Schlagwort „new public management“. Der Staat und die ihm angeschlossenen öffentlichen Systeme werden aus dieser Perspektive vor allem als selbständig agierende Dienstleister definiert, mit hoher Kunden-, Leistungs- und Ergebnisorientierung.

Dennoch bleibt unter Beachtung der hier kurz skizzierten verschiedenen Perspektiven zu konstatieren, dass die Dezentralisierung schulischer Steuerung und die damit verbundene Forderung nach mehr Selbständigkeit der Einzelschule einen internationalen Trend darstellen, den man durchaus als Paradigmenwechsel bezeichnen kann. So verschiebt sich der Blick von Schule weg von einer Vorstellung als bürokratische Organisation, die im Wesentlichen durch Gesetze, Verordnungen oder Erlasse „top down“ gesteuert und gestaltet wird. Der Blick geht hin zu einer Auffassung, in der innerhalb eines gesetzlich vorgegebenen äußeren Rahmens schulische Akteure vor Ort angehalten sind, in eigener Verantwortung Schritte zur Entwicklung, Modernisierung und Profilierung sowie zur Qualitätssicherung und -entwicklung selbst zu treffen.

Mit der Erweiterung des schulischen Handlungsspielraums wird der Wunsch verbunden, die Schulqualität und -effizienz im gesamten Schulsystem zu steigern. Damit rückt zum einen das *Lehrerkollegium* beziehungsweise die Lehrkraft als „Experte vor Ort“ in den Fokus und es werden Formen der Lehrerkooperation als entscheidende Größe für das Gelingen von Qualitäts- und Schulentwicklung dargestellt (Gräsel/Fussangel/Pröbstel 2006). Zum anderen betreffen die Reformbemühungen, Forderungen nach Schulentwicklung, Innovationen oder die Gestaltung eines kontinuierlichen Wandels im Rahmen schulischer Selbständigkeit das *Leitungspersonal* einer Schule in besonderer Weise. Vor allem die Funktion des Schulleiters¹ hat hierbei eine zentrale Bedeutung erhalten (Bonsen 2003), die mit gestiegenen Ansprüchen im Hinblick auf die Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung und das Qualitätsmanagement einhergehen. Zudem rücken vor dem Hintergrund der zukünftigen demografischen Entwicklung und der aktuell immer noch hohen psychischen Erkrankungen im Lehrerberuf zunehmend arbeitspsychologische Faktoren wie Arbeitsklima, -zufriedenheit und Commitment in den Fokus, die als mitentscheidend für die Qualität der Einzelschule angesehen werden und ebenfalls wesentlich durch den Schulleiter mitbestimmt werden (vgl. Marzano/Waters/McNulty 2005). Die auf schulischer Ebene zu treffenden Entscheidungen und eingeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen haben letztlich maßgeblichen Anteil am Erfolg oder Misserfolg in der schulischen Arbeit. Es kann daher konstatiert werden, dass unter den Bedingungen von mehr Gestaltungsautonomie das Handeln des Schulleiters zu einem einflussreichen Faktor für die Qualitätsentwicklung der Einzelschule geworden ist (vgl. Bonsen 2003, 22).

Brockmeyer (1998, 130f) beschreibt den Wandel der Schulleiterfunktion von einer „reduzierten Verwaltungs- und Kontrollfunktion hin zu einer Management- und Führungsfunktion“. Rosenbusch (2000, 11f) versteht Schulleiter als zentrale Instanzen bei Schulreformprozessen, die Experten für schulische Erziehung und organisationspädagogisches Management darstellen. Bonsen, von der Gathen, Iglhaut und Pfeiffer (2004, 26) sehen Schulleiter „in der Rolle aktiver Initiatoren des organisationalen Wandels“. Ebenso betont Rolff (2007), dass Schulleiter nicht mehr nur passive „Türöffner“ sind, sondern als „Teamentwickler“ und „Innenarchi-

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet, welches weibliche wie männliche Personen gleichermaßen einschließt.

tekten“ Schule formen und Innovationen umsetzen. Die dargestellten veränderten Aufgaben von Schulleitern im deutschsprachigen Raum verdeutlichen somit einen beruflichen Rollenwandel, der weniger durch Routine, Management und Verwaltungsaufgaben gekennzeichnet ist, sondern Initiative und Entwicklungstätigkeit betont und vor dem Hintergrund aktueller bildungspolitischer Steuerungsvorstellungen mit einem neuen Führungsverständnis korrespondiert. Schulleitern kommt im Mehrebenensystem Schule eine aktive Führungsrolle bei der Gestaltung und Initiierung von schulischen Veränderungs- und Innovationsprozessen zu. Doch während die Professionalisierung der Schulleiterposition zunehmend gewünscht und gefordert wird (vgl. Rosenbusch 1997; Harazd/Bonsen/Berkemeyer 2009), ist noch nicht abschließend geklärt, welche Führungskompetenzen Schulleiter aufweisen sollen. Bonsen (2003, 25) weist zu Recht darauf hin, dass keine spezielle Führungstheorie für Schulleiter existiert und jede Theorie zur Führung für sich komplexe Sachverhalte auf idealtypische Grundmodelle reduziert, ohne dafür geeignet zu sein, Führungswirklichkeit in der Schule abzubilden.

Es ist demnach wahrscheinlich, dass bei einer Beschreibung von Führungsprozessen in der Schule nicht alle Handlungsmöglichkeiten berücksichtigt werden, dass keine stabilen, klar definierten Zielsysteme vorliegen und dass keine eindeutigen Entscheidungsregeln vorgeschrieben sind, sondern mehrere miteinander widersprüchliche und interpretationsfähige zur Auswahl stehen. Führung erscheint daher im Wesentlichen eher non-rational, emotional und politisch. Dazu kommt, dass Erfolg von Führungsprozessen regelmäßig aus verschiedenen Interessensperspektiven beurteilt wird (vgl. Neuberger 2003). Dieses Verständnis korrespondiert auch mit neueren Organisationstheorien, die etwa Veränderungs- und Wandelprozesse nicht als rational geplante Phasen auffassen, die auf einer objektiv geplanten, versachlichten Struktur beruhen (vgl. Türk 1989), sondern widersprüchlich und unvorhersehbar sein können.

Die Ausführungen zeigen, dass die Entwicklung der Einzelschule hochkomplex ist. Sie findet in einem Spannungsfeld von Gruppen mit unterschiedlichen Interessen statt und schreitet im Regelfall durch Verhandlungsprozesse, Argumente und Machteinsatz voran. Dies lässt vermuten, dass die neuen Restrukturierungsprozesse und outputorientierten Steuerungsinstrumente auf der Mikroebene der Einzelschule umdefiniert und den Wahrnehmungen der Akteure innerhalb einer Organisation angepasst werden (vgl. van Ackeren et al. 2011, 174). Vor diesem Hintergrund erweist sich die mikropolitische Betrachtungsweise von Veränderungsprozessen als lohnend. Denn vor allem für Organisationen, die durch Veränderungen und Entwicklungsprozesse gekennzeichnet sind und Innovationen gegenwärtige Routinen in Frage stellen, hat die mikropolitische Perspektive hohe Erklärungskraft. Die Rolle der Führung „change agents“ (Fullan 1991) und deren politisches Agieren erscheinen dabei eine zielführende Perspektive für die Aufschlüsselung mikropolitischer Prozesse zu sein und sind daher Gegenstand dieser Arbeit.

Zielsetzung der Arbeit: Die auf Schulebene getroffenen Entscheidungen, die Gestaltung und Initiierung von geforderten Veränderungs- und Schulentwicklungsprozessen sind zu einem maßgeblichen Faktor für die Qualität der Einzelschule geworden. In dieser Arbeit soll der Fokus vor allem auf die Betrachtung von Führungsprozessen, insbesondere unter mikropolitischer Perspektive, gelegt werden, die als politisches Verhalten zentraler Antrieb für das Gelingen von Veränderungen in Organisationen sein können (Burns 1962). Prozesse im Wandel sowie Führungspersonen beziehungsweise Schulleiter und ihre Beziehungen in der Organisation sind dabei typische Themen, mit denen sich mikropolitische Studien ausein-

anderersetzen (Altrichter 2004). Die Arbeit nimmt sich dieser Themen an und verfolgt dabei explorative Ziele:

Vor dem *theoretischen* Hintergrund des organisationalen Wandels soll der Einsatz von Einflusstaktiken und -taktiken in Schulen als Mittel von mikropolitischen Aushandlungsprozessen dargestellt werden, die von Schulleitern genutzt werden, um den Erfolg von Veränderungen und letztlich auch eigene Machtpositionen in Organisationen zu sichern.

Das *empirische* Ziel der Arbeit liegt zum einen darin, aus Lehrersicht Typen von Schulleitern zum mikropolitischen Führungshandeln in Veränderungsprozessen zu generieren und diese mit veränderungsrelevanten Variablen des organisationalen Wandels in Beziehung zu setzen. Zum anderen geht es um die Identifikation subjektiver Annahmen, Wahrnehmungen und Interpretationen von Schulleitern zur Führung einer Schule in Veränderungsprozessen. Diese werden mit Urteilen ihrer Lehrkräfte in Beziehung gesetzt, die das tatsächliche Handeln der Schulleiter in Veränderungssituationen einschätzen.

Die Arbeit gliedert sich dabei wie folgt: Im Kapitel 1 wird zunächst die gegenwärtige schulische Strukturreform im deutschsprachigen Raum dargestellt, die sich in verstärkter Selbstständigkeit und Gestaltungsautonomie der Einzelschule und einer gleichzeitigen Stärkung der Rolle des Schulleiters einerseits und gesteigener externer Kontrolle und Vergleichbarkeit, etwa durch zentrale Tests und die Überprüfung von Qualitätsstandards, andererseits äußert. Es werden anschließend in Kapitel 2 Konzepte und idealtypische Modelle des organisationalen Wandels aus unterschiedlichen theoretischen Betrachtungsweisen dargestellt und diskutiert. Weiterhin werden Bedingungsfaktoren für Prozesse des organisationalen Wandels betrachtet, wobei auf das Leitungs- beziehungsweise Führungshandeln in Organisationen als wesentlicher Erfolgsfaktor fokussiert wird. Kapitel 3 systematisiert darauf aufbauend den Zusammenhang von organisationalem Wandel und einer mikropolitischen Organisationsperspektive. Anschließend werden im vierten Kapitel Grundlagen der Führung in Organisationen dargestellt. Zudem wird das Verhältnis von Theorie und Praxis bei Führung in Organisationen näher beleuchtet. Darauf aufbauend werden weiterhin Einflusstaktiken beziehungsweise -taktiken in Veränderungsprozessen als Mittel organisationaler Mikropolitik behandelt, um zu verdeutlichen, dass Veränderungsprozesse vor allem durch oftmals unklare Entscheidungen, Verhandlungsprozesse und Machttaktiken begleitet werden, mit denen „legitime Organisationsziele“ (Neuberger 2006, 17) erreicht werden können. Es werden dabei insbesondere mikropolitische Taktiken und Strategien dargestellt, kritisch diskutiert und deren Bedeutung für schulische Entwicklungsprozesse herausgestellt. Im anschließenden Kapitel 5 werden die Themenbereiche der vorangegangenen Kapitel – organisationaler Wandel, Mikropolitik und mikropolitische Führungshandeln – zusammengefasst und diskutiert und es erfolgt die Herleitung der Forschungsfragen.

Kapitel 6 erläutert zunächst Zielsetzung und das sich daran anschließende empirische Vorgehen der eigenen Untersuchung. Neben der Operationalisierung der eingesetzten Instrumente wird das methodische Vorgehen der Datenerhebung und -auswertung dargestellt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ein sequentielles exploratives Vorgehen (vgl. Hollstein 2010; Tashakorri/Teddlie 2003) gewählt. Hiermit wird die Erfassung der mikropolitischen Perspektive in Organisationen durch verschiedene methodische Zugänge ermöglicht, wie in der Literatur gefordert (Altrichter 2004). Der Fokus liegt im quantitativen Teil zunächst auf der Überprüfung eines Instruments, mit dem sich mikropolitische Einflusstaktiken in der Schule abbilden lassen. Anschließend erfolgt eine Darstellung von Schulleitertypen, die mittels Latent-Class-Analyse (LCA) generiert werden. Sie stellen Typen mit einem unter-

schiedlichen Ansatz mikropolitischer Einflusstaktiken in Veränderungsprozessen aus Sicht von Lehrkräften dar. Es erfolgt weiterhin die deskriptive Darstellung der Schulleitertypen mit als zentral befundenen personalen Variablen der befragten Schulleiter sowie multivariate Zusammenhangsanalysen mit relevanten Variablen des organisationalen Wandels wie Arbeitszufriedenheit und Innovationsverhalten. Im qualitativen Teil des Kapitels liegt der Schwerpunkt in der Auswertung von leitfadengestützten Experteninterviews mit Schulleitern, die im Rahmen der Latent-Class-Analyse einem bestimmten Einflusstaktik-Typen zugeordnet werden. Dabei wird mittels des Verfahrens der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2000) konstruiert, welche mikropolitischen Einflusstaktiken bei der Gestaltung schulischen Wandels Schulleiter vorgeben zu nutzen und wie sie diese begründen. Mit einer zusammenfassenden Diskussion der empirischen Ergebnisse, dem empirischen und theoretischen Nutzen der Arbeit für die Erforschung schulischer Mikropolitik sowie Ableitungen für die schulische Praxis schließt diese Arbeit.