

Hans Seitz/Roman Capaul

## **Schulführung und Schulentwicklung**

**■ Haupt**



Hans Seitz  
Roman Capaul

# **Schulführung und Schulentwicklung**

Theoretische Grundlagen und Empfehlungen  
für die Praxis

2., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

*Prof. Dr. Hans Seitz*, 1945, Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen, Leiter des Bereichs Schulmanagement am Institut für Wirtschaftspädagogik. Forschungsschwerpunkte: Schulmanagement, Berufs- und Wirtschaftspädagogik.

*Prof. Dr. Roman Capaul*, 1963, Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftspädagogik. Forschungsschwerpunkte: Schulmanagement, Didaktik und Methodik der Wirtschaftsfächer.

1. Auflage: 2005
2. Auflage: 2007

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07260-9

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2005 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Umschlaggestaltung: Pool Design, Zürich

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

## Vorwort

Das Institut für Wirtschaftspädagogik führt seit fast 30 Jahren auf verschiedenen Schulstufen national und international Führungsseminare und Lehrgänge für Schulleitungsmitglieder durch. Die zahlreichen Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Schulen haben die Ansprüche an die Schulführung erweitert. In unseren Aus- und Fortbildungen für Schulleitungsmitglieder wurden wir immer wieder gefragt, ob es nicht ein zusammenfassendes Werk gebe, das die wesentlichen Aspekte der Schulführung beschreibt und in einem Modell anschaulich strukturiert. Wir haben dieses Anliegen aufgenommen und versucht, das St.Galler Unternehmungsmodell auf die Schulführung zu übertragen. Das Schulmodell dient einerseits als Orientierungshilfe beim Lesen, und andererseits fungiert es als Instrument, um Führungsfragen im Alltag einzuordnen und Systemzusammenhänge zu erkennen. Primäres Ziel ist, Schulführung im Sinne einer allgemeinen Führungslehre in einer Gesamtschau darzustellen und auch praktische Unterstützung im Führungsalltag zu bieten.

Das vorliegende Buch dient erstens als Grundlage für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in unserem Lehrgang für Schulleitungsmitglieder sowie in den Weiterbildungskursen, und richtet sich zweitens an alle Personen, die in irgendeiner Form die Führung einer Schule mittragen, sei es als Schulleiter(in), Prorektor(in), Leiter(in) einer Abteilung oder Projektgruppe, Mitglied einer Schulbehörde oder der Bildungsverwaltung.

Aufgrund der Veränderungen im Umfeld der Schulen müssen Schulleiterinnen und Schulleiter heute in viel größeren Zusammenhängen denken und eigenständiger analysieren, planen und verantwortlich entscheiden als bis anhin. Dies erfordert ein breites Verständnis für die Verflechtung bildungsökonomischer, bildungspolitischer, schulorganisatorischer und pädagogischer Zusammenhänge. Diverse Literatur hebt die zentrale Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern für die Qualität einer Schule hervor. Sie müssen diesen Veränderungen besonders gewachsen sein, was ein entsprechendes Qualifikationsprofil von Schulleitungsmitgliedern ergibt. Als Schulleitungsmitglied über Handlungskompetenz zu verfügen, bedeutet das Innehaben von Sozial-, Führungs- und Lernkompetenz sowie die Fähigkeit, die eigene Arbeit laufend zu reflektieren und zu optimieren. Das Buch hilft, dieses Bündel von Kompetenzen bewusst zu machen und zu erweitern.

Die einzelnen Kapitel sind einheitlich untergliedert: Zuerst wird das Kapitel in der Grafik des Schulmodells positioniert. Eine Einleitung mit Leitfragen führt an die zu

bearbeitende Thematik und Problemstellungen heran. Im eigentlichen Hauptteil folgen die theoretischen Ausführungen. Schlussfolgerungen mit Empfehlungen sowie ein Literaturverzeichnis schließen das Kapitel jeweils ab.

Das Vorhaben, ein Buch zur Führung und Entwicklung einer Schule zu verfassen, ist aus verschiedenen Gründen anspruchsvoll: Erstens sind Fragen zur Führung normativ und müssen ausführlich mit Argumenten belegt werden, zweitens sollten nebst der Theorie auch praxiserprobte Handlungsempfehlungen Platz haben, drittens gibt es viele kantonale oder nationale Besonderheiten, die nicht allgemeingültig fixiert werden können, viertens sind viele Forschungsergebnisse immer noch unpräzise und lassen keine verbindlichen „Wenn-dann-Aussagen“ zu, fünftens bedient sich die internationale Schulführungstheorie vieler Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre, welche nur teilweise in den Kontext der Schulführung übertragbar sind.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei den zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Lehrgangs für Schulleitungsmitglieder, die mit ihren konstruktiven Diskussionen über Jahre wesentlich zur praxisbezogenen Wissensentwicklung beigetragen haben. Ein weiterer Dank geht an das Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG) und dessen Direktion Prof. Dr. Christoph Metzger und Prof. Dr. Dieter Euler, welche die Entstehung dieses Buches aktiv förderten. Unser Führungsverständnis wurde über Jahre durch Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Rolf Dubs geprägt. Ihm danken wir für die wegweisenden Gedanken zur Schulführung und die gemeinsame Arbeit in den vielfältigen Projekten und zahlreichen Ausbildungsangeboten für Schulleitungsmitglieder. Ein spezieller Dank geht an unsere Kollegen lic. oec. dipl. Hdl. José Gomez und lic. oec. dipl. Hdl. Martin Keller für die kritische Durchsicht des gesamten Manuskripts und ihre vielen wertvollen Anregungen und Weiterentwicklungen. Lic. rer. publ. Christoph Kobler leistete wertvolle Grundlagenarbeit in den Abschnitten 3.1.2 und 10.5. Antonia Schmid-Casati, Rektorin des Seminars für Fächergruppenlehrkräfte in Gossau, hat aus ihrer führungspraktischen Perspektive praktisch alle Kapitel geprüft und wesentliche Hinweise beige-steuert. Dr. Marcel Koller und mag. oec. Hannes Kampfer prüften mit fachlicher Kompetenz die Abschnitte 10.2 bzw. 8.2. Unser Dank gilt auch lic. oec. dipl. Hdl. Philipp Seitz und Christoph Kobler, welche mit Martin Keller die äußere Gestaltung des Textes übernommen haben. Dr. Christel Brüggencrock danken wir für das professionelle Lektorat. Nicht zuletzt richten wir unseren Dank an den Haupt Verlag für die verlegerische Betreuung.

# Übersicht

Teil I	Grundlagen	17
1	Einführung	17
2	Das St.Galler Schulmodell im Überblick	31
Teil II	Außenwelt der Schule	43
3	Entwicklungen in der Außenwelt der Schule	43
4	Die Schule und ihre Anspruchsgruppen	101
Teil III	Ordnungsmomente	117
5	Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm)	117
6	Struktur	187
7	Kultur	229
Teil IV	Prozesse	297
8	Managementprozesse	297
9	Kernprozesse	411
10	Unterstützungsprozesse	455
Teil V	Entwicklungsmodi	533
11	Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation)	533
12	Innovation	585
	Schlusswort	649
	Stichwortverzeichnis	657

# Inhaltsverzeichnis

Teil I	Grundlagen	17
1	Einführung	17
1.1	Wie gelangen wir zu einem angemessenen Verständnis von Schule (Modellvorstellung)?	18
1.2	Was ist eigentlich eine gute Schule (Schuleffektivität)?	21
1.2.1	Der Effektivitätsbegriff	21
1.2.2	Was sagt die Schuleffektivitätsforschung?	21
1.2.3	Merkmale einer guten Schule	22
1.2.4	Welchen Einfluss hat die Schulleitung auf die Schuleffektivität?	23
1.3	Welche grundlegenden Anforderungen hat die Schulleitung zu erfüllen (Schulentwicklung und Führung des Schulbetriebs)?	25
2	Das St.Galler Schulmodell im Überblick	31
2.1	Die Außenwelt der Schule – Betrachtungsebenen und Anspruchsgruppen	32
2.2	Die Innenwelt der Schule – Aufgaben der Schulleitung	34
2.2.1	Ordnungsmomente	35
2.2.2	Prozesse	37
2.2.3	Entwicklungsmodi	39
2.2.4	Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Schulmodells	39
Teil II	Außenwelt der Schule	43
3	Entwicklungen in der Außenwelt der Schule	43
3.1	Überblick über die Entwicklungen in der Außenwelt	45
3.1.1	Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft	45
3.1.2	Entwicklungen im Bildungssystem	47
3.1.3	Entwicklungen im direkten Umfeld der Schule	55
3.2	Grundgedanken des New Public Management	56
3.2.1	Merkmale, Dimensionen und Ziele des NPM	56
3.2.2	Charakterisierung einzelner Merkmale	58



3.3	Grundauffassungen zur Wirkungskontrolle (Steuerung des Bildungssystems) _____	62
3.3.1	Eigenverantwortung der Beteiligten oder behördliche Kontrolle? _____	62
3.3.2	Stoßrichtungen zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit _____	64
3.3.3	Grundfragen zur Rechenschaftslegung von Schulen _____	88
4	Die Schule und ihre Anspruchsgruppen _____	101
4.1	Einflüsse und Ansprüche aus der Gesellschaft _____	103
4.1.1	Staat und Staatsorgane _____	103
4.1.2	Gesellschaftliche Gruppierungen _____	104
4.1.3	Medien (öffentliche Meinung) _____	105
4.1.4	Einzelne Unternehmungen, Dienstleistungsbetriebe _____	106
4.1.5	Wissenschaft, Beratung _____	106
4.2	Einflüsse und Ansprüche aus dem Bildungssystem _____	106
4.2.1	Bildungsbehörde, Bildungsverwaltung _____	106
4.2.2	Erziehungs- und Bildungswissenschaft, Bildungsberatung _____	108
4.2.3	Vorgelagerte Schulen _____	108
4.2.4	Schulen bzw. Bildungsanbieter der gleichen Stufe _____	108
4.2.5	Weiterführende Schulen (Abnehmer) _____	109
4.3	Einflüsse und Ansprüche aus dem direkten Schulumfeld _____	109
4.3.1	Lokale Schulbehörde _____	109
4.3.2	Schulnahe Gruppierungen _____	110
Teil III	Ordnungsmomente _____	117
5	Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm) _____	117
5.1	Positionierung der eigenen Schule – Konzept für die Schulentwicklung _____	122
5.2	Leitbildentwicklung _____	126
5.2.1	Funktionen und Anforderungen von Leitbildern _____	126
5.2.2	Vorgehen zur Entwicklung eines Leitbildes _____	129
5.3	Schulprogrammentwicklung _____	135
5.3.1	Funktionen und Anforderungen von Schulprogrammen _____	135
5.3.2	Vorgehen zur Entwicklung eines Schulprogramms _____	136
5.3.3	Balanced Scorecard (BSC): Ein integrativer und praxisnaher Ansatz zur Umsetzung der Schulstrategie _____	144

5.4	Aktionspläne _____	151
5.4.1	Funktionen und Anforderungen von Aktionsplänen _____	151
5.4.2	Vorgehen zur Erarbeitung und Evaluation der Aktionspläne _____	152
5.4.3	Vorgehen bei der Leitbildumsetzung _____	152
5.5	Beispiel eines Schulentwicklungsprojekts KBZSt.Gallen: Eine Schule im Aufbruch _____	154
5.5.1	Einleitung _____	154
5.5.2	KBZSt.GallenForward: Das Konzept _____	158
5.5.3	Schlusswort _____	172
5.6	Schulentwicklungsarbeit in Deutschland und Österreich _____	173
5.6.1	Bedeutung, Struktur und Funktion von Schulprogrammarbeit _____	173
5.6.2	Erste Evaluationsergebnisse zur Schulprogrammarbeit _____	176
5.6.3	Empfehlungen zur Schulprogrammarbeit _____	179
6	Struktur _____	187
6.1	Bedeutung und Zweck der Struktur und Organisation _____	189
6.2	Organisationsprobleme und deren Ursachen _____	189
6.3	Organisationskonzepte _____	194
6.3.1	Sichtweisen organisatorischer Zusammenhänge _____	194
6.3.2	Organisationsprofile _____	196
6.3.3	Organisationsdynamik _____	202
6.4	Vorgehen (Organisationsmethodik) _____	205
6.5	Organisations- und Führungsmodelle einer Schule _____	209
6.6	Organisationsstrukturen _____	211
6.6.1	Möglichkeiten der Strukturentwicklung _____	211
6.6.2	Wirkungen _____	211
6.6.3	Aufbaustruktur (sachliche Koordination, Harmonisierung) _____	212
6.6.4	Ablaufstruktur (zeitliche Koordination, Synchronisierung) _____	212
6.7	Organisationsinstrumente _____	212
6.7.1	Überblick _____	212
6.7.2	Organigramm _____	213
6.7.3	Funktionendiagramm _____	213
6.7.4	Stellenbeschreibung _____	214
6.7.5	Projektorganisation _____	214
6.7.6	Beispiele _____	215

6.8	Ausgewählte organisatorische Fragen _____	219
6.8.1	Wie sind die Schülerinnen und Schüler in die Organisation einzubetten? _____	219
6.8.2	Wie ist die Elternmitarbeit in der Schule zu organisieren? _____	222
7	Kultur _____	229
7.1	Schulkultur und Schulklima _____	230
7.1.1	Kultur _____	231
7.1.2	Klima _____	245
7.1.3	Konfliktmanagement _____	247
7.2	Führungskultur _____	267
7.2.1	Schulführungsverständnis _____	268
7.2.2	Führungstheorien und Führungsgrundsätze _____	270
7.2.3	Führung im und für den Wandel: Transformational Leadership _____	275
7.2.4	Integrative Führung _____	282
Teil IV Prozesse _____		297
8	Managementprozesse _____	297
8.1	Grundlagen der Mitarbeiterführung _____	298
8.1.1	Führungsstil _____	298
8.1.2	Führung und die Frage der Mitwirkung des Lehrkörpers _____	309
8.1.3	Führen durch Delegation _____	313
8.1.4	Führen durch Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung (Management by Objectives) _____	315
8.2	Führung des Schulleitungsteams _____	321
8.2.1	Teamgestaltung als wichtige Führungsaufgabe _____	321
8.2.2	Grundsätze der erfolgreichen Teamgestaltung _____	322
8.3	Förderung von „Teacher Leadership“ (Führungsarbeit durch Lehrpersonen) _____	326
8.4	Führung der Lehrpersonen _____	333
8.4.1	Einführung _____	335
8.4.2	Die fünf Hauptfunktionen der Personalführung _____	338
8.4.3	Personalgewinnung _____	339
8.4.4	Personalbeurteilung _____	350
8.4.5	Personalthonorierung _____	358
8.4.6	Personalförderung und -entwicklung _____	360

8.4.7	Personalfreistellung	364
8.4.8	Gesprächsanlässe in der Personalführung	367
8.5	Selbstmanagement (Führung der eigenen Person)	371
8.5.1	Elemente eines optimalen Selbstmanagements	372
8.5.2	Prioritäten setzen	374
8.5.3	Richtig delegieren	377
8.5.4	Die persönliche Arbeitszeit optimal nutzen	379
8.5.5	Ablagesystem und Büroorganisation	381
8.5.6	Handlungsempfehlungen	383
8.6	Allgemeine Führungsfunktionen	390
8.6.1	Gliederung von Managementprozessen	391
8.6.2	Problemlösen und Entscheiden	392
9	Kernprozesse	411
9.1	Überblick: Input-Prozess-Output Kontinuum	413
9.2	Lehrplan	413
9.2.1	Zeitliche Entwicklung der Lehrplanforschung	414
9.2.2	Funktion von Lehrplänen	415
9.2.3	Was ist bei der Lehrplanentwicklung zu beachten?	415
9.2.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	416
9.3	Unterricht	417
9.3.1	Förderung der Ordnung und Disziplin	417
9.3.2	Förderung der Sachkompetenz von Lehrpersonen	421
9.3.3	Förderung der Lernstrategien	424
9.3.4	Förderung der Sozialkompetenz	434
9.3.5	Förderung von didaktisch-methodischen Innovation durch E-Learning	436
9.4	Prüfungen	442
9.4.1	Elemente eines Prüfungskonzeptes	442
9.4.2	Funktionen von Prüfungen	443
9.4.3	Anforderungen an Prüfungen	443
9.4.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	446
9.5	Bildungs- und Ergebnisstandards	447

10	Unterstützungsprozesse _____	455
10.1	Finanzen _____	456
10.1.1	Kernfrage: Führt mehr Geld zu besseren Schulen? _____	457
10.1.2	Finanzielle Gestaltungsfreiräume von Schulen _____	459
10.1.3	Zielorientiertes Vorgehen bei der Budgetierung _____	460
10.1.4	Bedeutung der Budgetierung und Finanzplanung für die Schulentwicklung _____	463
10.2	Schulrecht _____	467
10.2.1	Recht und Pädagogik _____	468
10.2.2	Relative Geltung des Rechts _____	468
10.2.3	Die Rechtsgrundlagen des schweizerischen Bildungssystems _____	469
10.2.4	Ausgewählte Rechtsgebiete für Schulen _____	473
10.3	Information und Kommunikation _____	483
10.3.1	Ausgangslage _____	484
10.3.2	Kommunikationsmodelle _____	485
10.3.3	Kommunikationspolitik und -ziele _____	487
10.3.4	Richtungen der Kommunikation _____	488
10.3.5	Zielgruppen und Konzeption _____	490
10.3.6	Sitzungs- und Konferenztechnik _____	496
10.3.7	Umgang mit den Medien _____	503
10.4	Informatik _____	510
10.4.1	Beschaffung von Informatikmitteln _____	510
10.4.2	Betrieb und Wartung von Informatikmitteln _____	513
10.5	Wissensmanagement _____	518
10.5.1	Wissen und Wissensbasis einer Organisation _____	518
10.5.2	Das Wissensmanagement einer Organisation _____	520
10.5.3	Die Nutzenpotentiale des schulischen Wissensmanagements _____	523
10.5.4	Die Instrumente für ein schulisches Wissensmanagement _____	524
10.5.5	Die kulturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches schulisches Wissensmanagement _____	529

Teil V	Entwicklungsmodi	533
11	Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation)	533
11.1	Forschungstraditionen und -ergebnisse	536
11.2	Qualitätsmanagementverständnis	543
11.3	Konzepte des Qualitätsmanagements	547
11.3.1	Grundformen des Qualitätsmanagements	547
11.3.2	Extern konzipierte Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich	550
11.4	Qualitätsentwicklung	555
11.4.1	Zyklus der Qualitätsentwicklung im Überblick	555
11.4.2	Qualitätsbereich Teamsitzungen, Lehrerkonferenz oder Konvent	560
11.4.3	Qualitätsbereich Unterricht	562
11.4.4	Qualitätsbereich Lehrpersonen	568
11.4.5	Erhebungsmethoden und Messinstrumente der Qualitätsentwicklung	572
11.5	Organisation der Qualitätsentwicklung	578
11.6	Implementierung eines Qualitätskonzeptes	580
12	Innovation	585
12.1	Ausgangslage und Problemstellung	588
12.2	Begriff Innovation	589
12.3	Merkmale und Grundprinzipien von Innovationen	590
12.4	Ablauf (Phasen des Innovationsprozesses)	594
12.5	Kritische Ereignisse im Innovationsprozess	597
12.6	Das Concerns Based Adoption Model (CBAM) als Orientierungshilfe	599
12.6.1	Überblick	599
12.6.2	Lehrpersonen als Betroffene	601
12.6.3	Das Change Facilitator Team	606
12.6.4	Behörden	614
12.7	Das Promotorenmodell als Orientierungshilfe	614
12.8	Wertausrichtung	615
12.9	Handlungskompetenzen von „Change Facilitators“	617
12.10	Erkenntnisse aus der Forschung	628

12.11	Projektmanagement	633
12.11.1	Begriff	633
12.11.2	W-Planungsraster	633
12.11.3	Projektorganisation	634
12.11.4	Projektauftrag	636
12.11.5	Instrumente des Projektmanagements	640
12.11.6	Teamführung und Projektkommunikation	642
	Schlusswort	649
	Stichwortverzeichnis	657