

© 2021 Kerstin Löffler

Umschlaggestaltung, Layout & Satz: pinkpixels.com

Lektorat: Eva Hammani-Freisleben und Eva Kuntschner

Portraitfoto Seite 187: Birgit Machtinger

Sessel-Icons: puckung/shutterstock, Coverhintergrund:TairA/shutterstock

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:

Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien

[www.buchschmiede.at](http://www.buchschmiede.at)

ISBN 978-3-99125-832-2 (Paperback)

ISBN 978-3-99125-830-8 (Hardcover)

ISBN 978-3-99125-831-5 (eBook)

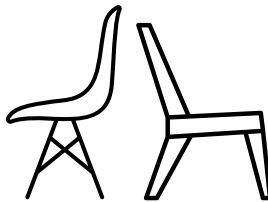


Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

KERSTIN LÖFFLER

# Zwischen den Stühlen

Von Schulleiter\_innen, Spannungsfeldern und Supervision



# Vorwort

„Sie haben in einem Ihrer Seminare über Ihre Forschungsarbeit zum Thema Schulleiter\_innen und Supervision gesprochen. Ihre Ausführungen dazu beschäftigen mich. Ist das eine Arbeit, die auch andere lesen dürfen? Ich wäre sehr interessiert!“ Insbesondere bei Schulleiter\_innen nehme ich ein gestiegenes Interesse an Weiterbildungen zum Thema „Umgang mit beruflichen Spannungsfeldern“ und den Wunsch nach Reflexion wahr. Aus meiner eigenen Erfahrung als Supervisorin, Sonderschul-, Volksschul- und Montessoripädagogin weiß ich, dass die Beziehung zwischen Supervision und dem Feld „Schule“ nicht die allereinfachste ist und stets von Skepsis begleitet wird. Da stehen sich zwei Bereiche mit unterschiedlichen Zugängen gegenüber: auf der einen Seite eine Schulkultur, in der es vorrangig um Bewertung und Leistung und weniger um Reflexion der eigenen Anteile geht, in der die Inanspruchnahme von Hilfestellungen von außen meist noch immer als Schwäche gesehen wird und die finanziellen Ressourcen für die Entwicklung von für Lehrer\_innen passenden Reflexionsformaten fehlen. Auf der anderen Seite Supervision als eine Beratungsform, die keine schnellen Lösungen bietet, sondern vielmehr mit Assozi-

ationen, Bildern, Annahmen über Wirkungszusammenhänge und kreativen Vorschlägen arbeitet und so eine Erweiterung des Handlungsspielraums bewirkt – ein Prozess, der Zeit und Raum braucht, zwei Ressourcen, die oft nicht zur Verfügung stehen.

In meiner Forschungsarbeit geht es mit Schulleiter\_innen um eine Gruppe, die im System Schule eine Schlüsselfunktion einnimmt und deren Funktion in den letzten Jahren einigen Veränderungen unterworfen war. So wurde das Leiten einer Schule dem Leiten eines Wirtschaftsunternehmens immer ähnlicher. Befragt man Schulleiter\_innen, erfährt man, dass sie in ihrer Funktion als Administrator\_innen, Pädagog\_innen, Manager\_innen, Berater\_innen, als Mentor\_innen, Mediator\_innen und sogar für die Einschulung von Gemeindepraktikant\_innen zur Verfügung stehen müssen. Sie bewahren, begleiten, verwalten, überprüfen, entwickeln und haben mit einer Reihe von Menschen zu tun, die innerhalb und außerhalb des Schulsystems agieren: Eltern, Psycholog\_innen, Gemeinderät\_innen, Journalist\_innen, Kinder und Jugendliche, Schulqualitätsmanager\_innen, um nur einige von ihnen zu nennen. Da verwundert es kaum, dass die teils neuen Aufgabengebiete und komplexen Ansprüche mitunter viele Spannungsfelder hervorrufen, die von den Schulleiter\_innen selbst ausbalanciert werden müssen, was zu erheblichen Belastungen führt.

Und hier schließt sich der Kreis, denn meine Motivation, dieses Feld zu beforschen, waren unbeantwortete Fragen wie: Welche Spannungsfelder gibt es im System Schule für Schulleiter\_innen konkret? Wie gehen Schulleiter\_innen in ihrem Alltag damit um? Welchen Stellenwert hat da Supervision?

Doch die Recherche während meines Forschungsprozesses gestaltete sich mühselig, da in der Literatur kaum Forschungs-

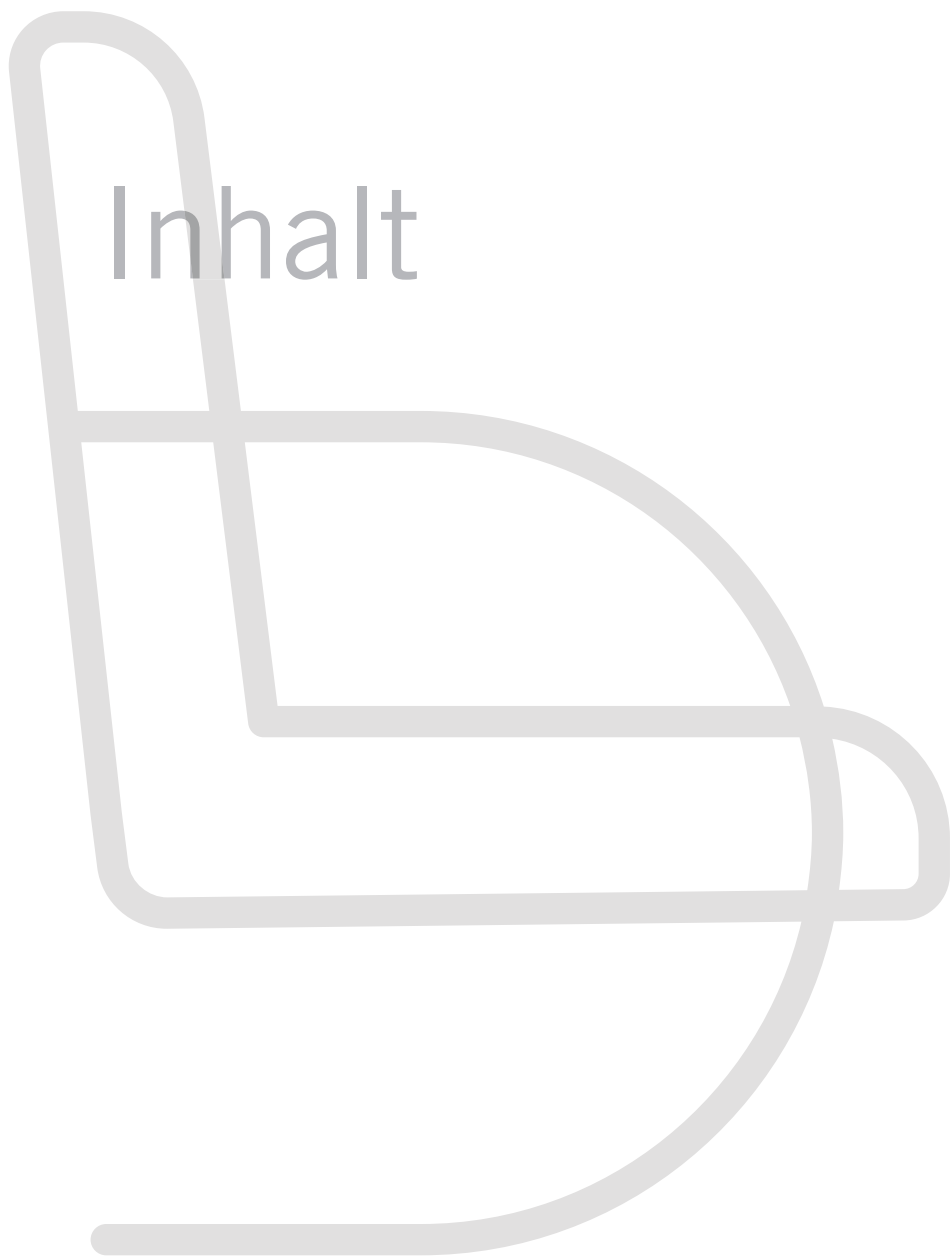
ergebnisse zum Thema „Supervision und Schulleiter\_innen“ zu finden waren und potentielle Schulleiter\_innen, die mir in Interviews Einblicke in ihren Berufsalltag und ihren Umgang mit Spannungsfeldern geben sollten, nach anfänglichem Interesse ihre Interviewtermine wieder absagten. So verfestigte sich meine Einschätzung: Das Feld „Schule“ und Supervision beäugen sich gegenseitig kritisch. Doch die Frage: „Warum ist das alles eigentlich so?“ ließ mich weiter recherchieren. Interviewpartner\_innen fanden sich schließlich doch und so gelang es mir, anhand einer Zusammenschau von Theorie und Interviewmaterial auf bestehende Erkenntnisse zu Spannungsfeldern im System Schule aufzubauen, auch Gründe einer Reflexionsresistenz im System Schule sichtbar zu machen sowie Möglichkeiten der Implementierung von Supervision für Schulleiter\_innen aufzuzeigen.

Nach Abschluss meiner Forschungsarbeit ist es mir nun ein großes Anliegen, meine Erkenntnisse rund um die Frage, inwieweit Supervision Leiter\_innen von Schulen bei der Bewältigung von Spannungsfeldern unterstützen kann, einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Befeuert haben meinen Entschluss sicherlich auch die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die Akteur\_innen im System Schule, die dadurch vor extrem große Herausforderungen gestellt werden.

Ich würde mich freuen, liebe Leserinnen und Leser, wenn meine Erkenntnisse auch Ihnen Lust machen, ihre eigene Funktion und Ihren Umgang mit Spannungsfeldern zu reflektieren. Dieses Buch möge Ihnen Einblicke in ein spannendes Thema geben, das mich selbst seit mehr als zwanzig Jahren begleitet.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen unter [kerstinloeffler.com](http://kerstinloeffler.com).

# Inhalt





|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | Einleitung .....   | 12 |
| <b>2</b> | Schule und Schulleiter_innen im Wandel .....   | 18 |
|          | 2.1 Aufgabenbereiche von Schulleiter_innen .....   | 22 |
|          | 2.2 Rollenerwartungen an und Rollenverständnis von Schulleiter_innen .....   | 28 |
|          | 2.3. Spannungsfelder, die sich für Schulleiter_innen ergeben können .....  | 32 |
|          | Spannungsfeld zwischen Bewahren und Entwickeln .....   | 34 |
|          | Spannungsfeld zwischen Verwalten und Entwickeln .....  | 35 |
|          | Spannungsfeld zwischen pädagogischer Freiheit und pädagogischer Führung .....                                      | 36 |
|          | Spannungsfeld zwischen Vorgesetzten und Kolleg_innen .....   | 38 |
|          | Fazit .....  | 40 |
| <b>3</b> | Coaching mit Schulleiter_innen .....   | 42 |
|          | 3.1 Begriffsklärung .....  | 46 |
|          | 3.2 Warum sind Schule und Reflexion in den Formaten von Supervision<br>und Coaching so ein schwieriges Paar? ..... | 50 |
|          | Die Geschichte von Supervision im Kontext Schule und Schulleitung .....  | 52 |
|          | Der heutige Stellenwert von Supervision und Coaching im Kontext<br>Schule und Schulleitung .....                   | 57 |
|          | 3.3 Settings von Coaching mit Schulleiter_innen .....  | 62 |
|          | 3.4 Themen, die im Coaching mit Schulleiter_innen vorkommen können .....   | 68 |
|          | Rollenklarheit und -sicherheit .....   | 72 |
|          | Realisierung von Führungsaufgaben .....  | 75 |
|          | Handlungsstrategien bei Krisen und Konflikten .....  | 77 |
|          | Positionsbedingte Einsamkeit .....   | 78 |
|          | Fazit .....  | 80 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>4</b> | Methodische Vorgehensweise .....  | 82  |
| 4.1      | Begründung der Wahl einer qualitativen Methode .....  | 84  |
| 4.2      | Das Erhebungsinstrument: das leitfadengestützte Interview .....   | 86  |
|          | Auswahl und Festlegung der Interviewpartner_innen .....   | 87  |
|          | Aufbereitung und Transkription der Interviews .....   | 89  |
| 4.3      | Auswertung der Daten nach der Dokumentarischen Methode .....  | 90  |
| <br>     |   |     |
| <b>5</b> | Darstellung der aus der empirischen Untersuchung<br>gewonnenen Daten .....                                    | 94  |
| 5.1      | Spannungsfelder, die sich aus der Funktion von<br>Schulleiter_innen ergeben .....                             | 96  |
|          | Ein vielfältiges Aufgabengebiet, auf das Schulleiter_innen<br>nicht ausreichend vorbereitet sind .....        | 97  |
|          | Die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Menschen, mit denen<br>Schulleiter_innen zu tun haben .....          | 103 |
|          | Unklare Rollenanforderungen, auf die Schulleiter_innen treffen .....  | 108 |
|          | Eine Strukturreform, die eine Ebene ausgeschaltet und<br>vermehrte Administration mit sich gebracht hat ..... | 117 |
| 5.2      | Spannungsfelder, die Schulleiter_innen explizit in Supervisionen<br>und Coachings thematisieren .....         | 122 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen Individualität und Gemeinschaft .....  | 126 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen Funktion und Rolle .....   | 130 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen den Interessen des Schulstandortes<br>und den Vorgaben von oben .....              | 133 |
|          | Spannungsfeld zwischen dem was zu tun und dem was machbar ist .....   | 136 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>6</b> | Diskussion der Ergebnisse .....   | 140 |
| 6.1      | Das Leiten einer Schule hat sich verändert und zieht Spannungsfelder nach sich .....  | 144 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen Rolle und Funktion spiegelt sich in anderen Bereichen wider .....  | 148 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen dem was zu tun und dem was machbar ist weist auf die Notwendigkeit von Reflexion hin .....   | 149 |
|          | Durch die letzte Strukturreform wurde das Phänomen positionsbedingte Einsamkeit verstärkt .....   | 150 |
| 6.2      | Schulleiter_innen fühlen sich unzureichend für Spannungsfelder, die ihre Funktion mit sich bringt, vorbereitet und ausgebildet .....                                | 154 |
| 6.3      | Supervision und Coaching unterstützen Schulleiter_innen bei der Bearbeitung von Spannungsfeldern, doch fehlt dafür eine breite Unterstützung im System Schule ..... | 158 |
| 6.4      | Spannungsfelder, die Schulleiter_innen in ihrer Funktion wahrnehmen, in Supervisionen und Coachings aber nicht thematisieren .....                                  | 162 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen Bewahren und Entwickeln .....  | 163 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen Verwalten und Entwickeln .....   | 164 |
|          | Das Spannungsfeld zwischen Vorgesetzten und Kolleg_innen .....  | 166 |
| 6.5      | System- und berufsbezogene Reflexionsresistenz .....  | 170 |
|          | Spannungsfelder werden negiert .....  | 171 |
|          | Spannungsfelder werden mit Hilfe von Tools bearbeitet .....   | 173 |
|          | Reflexion ergibt ein weiteres Spannungsfeld für Schulleiter_innen .....   | 174 |
| <b>7</b> | Schlussbetrachtung .....  | 176 |
| <b>8</b> | Epilog .....  | 180 |

Danke! 186 | Autorin 187 | Endnoten 188 | Literaturverzeichnis 192

Anhang – Interviewleitfaden 208

# 1 Einleitung



Spannungsfelder in Schulen können vielfältig sein, wenn man bedenkt, mit wie vielen unterschiedlichen Personengruppen Schulleiter\_innen täglich zu tun haben. Zu diesen Gruppen zählen Schüler\_innen, Lehrer\_innen, Erziehungsberechtigte, das Reinigungspersonal, Vertreter\_innen der Schulbehörde und Vertreter\_innen der Gemeinde bzw. Stadt. Schulleiter\_innen sind zudem Einflüssen von innen und außen ausgesetzt. Dazu gehören beispielsweise eine Zunahme von Burnout bei Pädagog\_innen, Verhaltensauffälligkeiten bei Schüler\_innen oder bildungspolitische Entwicklungen bzw. Bildungsreformen. Damit steht schulisches Führungshandeln im Spannungsfeld verschiedener Systeme, zieht komplexe Herausforderungen nach sich und bedarf Unterstützungssysteme, die es Leiter\_innen ermöglichen, sich mit ihrer Führungsrolle, ihren Aufgaben und auftretenden Schwierigkeiten auseinanderzusetzen. Als hilfreiche Unterstützungssysteme bieten sich Supervision und Coaching an. Astrid Schreyögg (2000, 222) unterstreicht dies, wenn sie meint, dass gerade für die Unterstützung von Schulleiter\_innen diese Formate eine hohe Bedeutung zur Stabilisierung der Leiter\_innen selbst und dadurch indi-

rekt auch für das gesamte schulische System haben können.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, welchen Spannungsverhältnissen Schulleiter\_innen ausgesetzt sind und inwieweit Supervision und Coaching Schulleiter\_innen beim Umgang mit diesen unterstützen können. Wenn Harald Pühl (1994, 273) ausführt, dass Supervision nicht zur „Grundausrüstung“ (ebd. 279) von Lehrer\_innen gehört, so vertritt er nicht als einziger diese Ansicht (siehe auch Mikula 2008; Mietz 1999; Erbring 2007).

Basierend auf diesen Überlegungen und in Ermangelung an Forschungsarbeiten, die Aufschluss darüber geben könnten, inwieweit Supervision und Coaching Leiter\_innen von Schulen bei der Bewältigung von Spannungsfeldern unterstützen, geht diese Arbeit folgender Forschungsfrage nach: In welchen Spannungsfeldern im Kontext ihrer Leiter\_innentätigkeit befinden sich Schulleiter\_innen und inwieweit werden diese in Supervision und Coaching thematisiert?

Um diese Frage zu untersuchen, ist die vorliegende Forschungsarbeit wie folgt aufgebaut:

**Zu Beginn des theoretischen Teils** thematisiere ich den Wandel, der sich im Kontext Schule vollzogen hat. Dazu beforsche ich das Arbeitsfeld von Schulleiter\_innen und ergründe, welche Aufgabenfelder und welches Rollenverständnis sich im Zuge des Wandels für diese ergeben haben.

Weiterführend untersuche ich **in Kapitel 2.2**, welche Spannungsfelder aus der Ausübung der Leitungsfunktion für Schulleiter\_innen resultieren und beleuchte, welche Auswirkungen dies auf das

Berufsbild von Schulleiter\_innen haben kann. Wenn ich in dieser Arbeit von Spannungsfeldern spreche, meine ich genau jene Konflikte, die aufgrund organisatorischer Strukturen, unterschiedlicher Auffassungen von Rolle und anderen Dynamiken im Arbeitsfeld von Schulleiter\_innen entstehen können.

Schulen sind also komplexe und vielschichtige Institutionen und die daraus entstehenden Anforderungen an Schulleiter\_innen können herausfordernd sein. In **Kapitel 3** gehe ich der Frage nach, inwieweit Supervision und Coaching diese bei der Ausübung ihrer Funktion unterstützen können.

Da eine klare Abgrenzung der Begriffe Supervision und Coaching im Bereich Schule kaum vorhanden ist, folgt in **Kapitel 3.1** eine Begriffsklärung. Obwohl Supervision und Coaching Raum bieten, um Wissen über die Organisation und die eigene Rolle zu erwerben und um „Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten“ (Koglbauer 1997, 302) sichtbar und nutzbar zu machen, werden beide Formate im Arbeitsfeld Schule kritisch betrachtet und wenig in Anspruch genommen.

Auf die Suche nach Gründen für diese Skepsis mache ich mich in **Kapitel 3.2**. In diesem Kapitel beleuchte ich die Geschichte von Supervision und Coaching im Feld Schule und blicke auf den heutigen Stellenwert, den diese beiden Formate im Kontext Schule und Schulleiter\_innen haben.

Daran anschließend behandle ich in **Kapitel 3.3** Settings, in denen Supervisionen und Coachings mit Schulleiter\_innen stattfinden

können und recherchiere, welche Möglichkeiten bzw. Anbieter für die jeweiligen Settings zur Verfügung stehen. **Kapitel 3.4** befasst sich schließlich mit Themen, die Schulleiter\_innen in Supervisionen und Coachings thematisieren.

In **Kapitel 4** stelle ich die methodische Vorgehensweise der von mir durchgeführten empirischen Untersuchung vor. Eine Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews folgt in **Kapitel 5**. Ich diskutiere das erhobene Material in **Kapitel 6** vor dem Hintergrund der Forschungsfrage dieser Arbeit und führe die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den theoretischen Aspekten von Spannungsfeldern, denen Schulleiter\_innen in ihrer Funktion begegnen, zusammen.

Insgesamt bietet diese Forschungsarbeit einen Überblick zu Spannungsfeldern, die Schulleiter\_innen im Kontext ihrer Funktion haben, und fragt, welche Unterstützung Supervision bzw. Coaching dabei geben können.





## **2** Schule und Schulleiter\_innen im Wandel



Eine lebendige, sich im Wandel befindende Gesellschaft braucht ein Schulsystem, das der Umwelt gegenüber aufgeschlossen ist und Erneuerungen und Veränderungen ermöglicht. Durch gesellschaftspolitische Entwicklungen, an die sich auch Kinder und Jugendliche anpassen müssen, sind Schulen in besonderer Weise gefordert (Mikula 2008, 169), da Schulen „als soziale Organisationen eine Balance zwischen Humanität und Effizienz, zwischen Bildung und Erziehung und Auslese und Benotung finden“ müssen (Brandl 2000, 266). Dadurch befindet sich Schule als öffentliche Institution im Spannungsfeld vieler Interessen, so zum Beispiel von Schüler\_innen, Erziehungsberechtigten sowie von Politik und Wirtschaft, und ist dadurch gefordert, ein hochkomplexes System zu sein (ebd. 264). Schulleiter\_innen sind im Zuge von Reformen zu Schlüsselpersonen im Schulsystem geworden, um dieses in pädagogischer, qualitativer und organisatorischer Hinsicht weiterzuentwickeln (Schwanenberg, Klein 2018, 87; Schratz et al. 2016, 6; Semling, Zölch 2008, 213).

Ein Artikel von Michael Schratz et al. (2016) im *Nationalen Bildungsbericht Österreich* zum Thema Anforderungen an Schul-

leiter\_innen zeigt auf, dass durch die seit Mitte der 1990er Jahre anhaltenden Bildungsdebatten und -reformen, die daraus entstandenen rechtlichen Vorgaben und die damit verbundenen Begriffe wie „Wirksamkeit und Effizienz, Rechenschaftslegung, vergleichende Bildungsforschung oder Leistungsstandards“ (Schratz et al. 2016, 221) die Steigerung bzw. Verbesserung von Qualität in Schule und Unterricht vorangetrieben wird. Die vorgegebene Steuerung soll im Wechselspiel mit eigenverantwortlichen pädagogischen Gestaltungsmöglichkeiten für Schulen einhergehen. Der Artikel weist ebenso auf Studien zur Schulwirksamkeitsforschung hin, die von Stephan Huber (2008) und Martin Bensen (2010) durchgeführt wurden, und die zum Schluss kommen, dass Schulleitungshandeln die Qualität, die Steuerung und die Entwicklung in Schulen beeinflusst. Diese Entwicklungen verändern auch schulisches Führungshandeln und stellen Führungskräfte vor umfassende Herausforderungen. Michael Schratz et al. (2016, 221) nennen hier beispielsweise, dass Schulleiter\_innen Visionen mit abgestimmten Zielen in Einklang bringen, ein funktionstüchtiges Qualitätsmanagement gewährleisten sowie die Entwicklung und Änderung von Prozessen und Aufgaben begleiten müssen.

Dies wirft folgende, für die vorliegende Forschungsarbeit relevante Fragen auf: Wie stellen sich die Aufgabenbereiche für Schulleiter\_innen dar, die durch den Wandel im Schulsystem entstanden sind? Haben neue Aufgaben auch ein neues Rollenverständnis von und für Schulleiter\_innen mit sich gebracht und wenn ja, welches? Welchen Spannungsfeldern sind Schulleiter\_innen im Kontext ihrer Leiter\_innentätigkeit ausgesetzt?

Um diese Fragen beantworten zu können, ist dieses Kapitel wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2.1 skizziere ich nach einem kur-