

Eine Schule gemeinsam führen

Wie Schulleiterinnen und Schulleiter den Vorteil der partnerschaftlichen Führung nutzen können

Lic. phil. Marco Wyss (MBA), Luzern
 Studiengangsmanager und Dozent
 Ausbildung Primarstufe
 Pädagogische Hochschule Luzern
 marco.wyss@phlu.ch



Inhalt	Seite
1. Ausgangslage und Zielsetzung dieses Beitrags	2
2. Charakteristika geteilter Führungsverantwortung	3
2.1 Außensicht auf Co-Leitungen	3
2.2 Innensicht von Co-Leitungen	6
3. Partnerschaftliches Führungsverständnis	8
4. Vorzüge und Herausforderungen bei Co-Leitungen	11
4.1 Vorteile von Co-Leitungen	11
4.2 Stolpersteine bei Co-Leitungen	12
5. Checkliste für eine funktionierende Co-Leitung	13

► Textsorte: Theoriebasiertes Konzept mit Anwendungshilfen

Nutzen für die Leserin, den Leser:

Schulleitungspersonen arbeiten in einem dynamischen Umfeld. Die Schaffung einer Co-Schulleitung ist eine Möglichkeit, um auf die vielfältigen Anforderungen zu reagieren. Co-Leitung bringt zwar zahlreiche Vorteile mit sich, ist aber auch ein sehr anspruchsvolles Führungsmodell. Sind die Voraussetzungen für eine Co-Leitung erfüllt, kann sie ihr großes Potenzial entfalten: Mehr Ideen, weniger Belastung und eine positive Ausstrahlung für eine partnerschaftliche Kultur der Zusammenarbeit.

1. Ausgangslage und Zielsetzung dieses Beitrags

Die Führung großer Schuleinheiten ist eine wichtige und anspruchsvolle Tätigkeit. Schulleiter sehen sich mit einer Vielzahl an organisatorischen Anforderungen konfrontiert, die das laufende Tagesgeschäft zur Herausforderung machen (Huber 2009, S. 17). Da Führungshandeln zum großen Teil auch Beziehungshandeln bedeutet, wird vor allem eine Ressource knapp: die Zeit – Zeit für Kommunikation, Zeit für Konzeptarbeit und Zeit für eigene Regeneration.

Führungskräfte sind, darauf weisen Untersuchungen im Topmanagement hin, mit steigender Tendenz einem arbeitsbezogenen Stress ausgesetzt (Jacobshagen et al. 2005, S. 209). Bei Schulleitungen fällt dabei die hohe Komplexität ins Gewicht: Zerstückelte Arbeitsphasen, eine breite Aufgabenpalette, knappe Administrationsressourcen und Rollenkonflikte gehören zu den häufigsten Belastungsfaktoren (Stricker, Iberer, Ulrich, Huber & Gerhard 2014, S. 6).

Die Beanspruchung geht nicht nur auf fehlende Ressourcen zurück, auch strukturelle Gründe können die Belastung verstärken. Zwar wird eine hohe Führungsspanne im Lohn meist berücksichtigt (z. B. DVS 2017a, online), jedoch löst dies das Problem der strukturellen Überlastung nicht. Scheinbare Vorteile, die mit einer Einlinienorganisation einhergehen, zum Beispiel „klare Hierarchie und Kompetenzen“ können die Belastungsproblematik aufgrund von Koordinationsengpässen sogar noch verstärken (Gourmelon, Mross & Seidel 2011, S. 161). Florian Dorn, Schulleiter während zweier Jahre im Kanton Zürich, illustriert diese Situation: „Ich kam gar nicht dazu, das zu tun, was ich eigentlich sollte – die Schule weiterzuentwickeln. Ich hatte über 60 Lehrpersonen zu betreuen. Das ist zu viel.“ (Raos 2009, online)

So erstaunt es nicht, dass die Fluktuation in den Schweizer Schulleitungen der Volksschule heute im internationalen Vergleich hoch ist. Die jährliche Befragung des Schweizer Schulleiterverbands bei über 2 000 Schulleitenden zur Stellensituation im Jahr 2018 unterstreicht dies: Knapp ein Drittel (27 %) der 1 208 Antwortenden gaben an, im befragten Kalenderjahr eine Schulleitungsstelle neu besetzt zu haben (VSLCH 2018a, S. 4). Peter Gerber, Präsident der Schulleiterinnen und Schulleiter der Schweiz, stellt besorgt fest, dass die Schulleiter heute „noch knapp in der Lage“ seien, „das Tagesgeschäft zu bewältigen“. Alles, was darüber hinausgehe, sei nicht mehr handhabbar (Tagesanzeiger, 2012, online). Auf eine 100-Prozent-Anstellung eines Schulleiters/einer Schulleiterin, so wird empfohlen, sollten eigentlich nicht mehr als 250 bis 300 Schulkinder kommen (Kanton Aargau 2017). Dieses Verhältnis wird vielerorts übertroffen, insbesondere auch in den deutschen Bundesländern.

Ausgehend von diesen Überlegungen stellt sich die Frage, inwiefern die Aufteilung von Führungsaufgaben auf mehrere Schulleitende ein möglicher Weg ist, um der Fülle an Anforderungen besser gerecht zu werden. Wie Fuchs & Wyss (2016, S. 91)

in ihrem Artikel aufzeigen, eröffnet Jobsharing bei Schulleitungen an Volks- und Grundschulen neue Perspektiven hinsichtlich Führungsverständnis, Flexibilität und Entlastung.

2. Charakteristika geteilter Führungsverantwortung

Gemeinsame Schulleitung mit zwei oder gar drei Führungspersonen wird schon vielerorts praktiziert. Aber wie lässt sich der Charakter einer Co-Leitung beschreiben? In Anlehnung an *Reusser* (2005, S. 160) kann zwischen einer äußeren Gestaltungsform und einer Tiefenstruktur (Innensicht) unterschieden werden. Oberflächliche Gestaltungsmerkmale wie Pensenausstattung oder Pflichtenhefte der Co-Leitenden sagen noch wenig aus über die Art und Weise, wie das Führungsgespann effektiv zusammenarbeitet. Deswegen braucht es zwei Betrachtungsweisen, die der Außen- und die der Innensicht.

2.1 Außensicht auf Co-Leitungen

Die Außensicht ist diejenige, welche sich auf Stellenbeschreibungen, Organigramme und Pflichtenhefte bezieht. Bei der Beschreibung geteilter Führung stellt diese Sichtweise eine wichtige, wenn auch nicht hinreichende Perspektive dar.

Führung im Jobsharing

Als Jobsharing wird ein Arbeitsverhältnis bezeichnet „*bei dem mindestens zwei Mitarbeitende den einer Vollzeitstelle zugeordneten Aufgabenkomplex in gemeinsamer Verantwortung übernehmen*“ (*Schuh, Schultes-Jaskolla, & Stitzel* 2001, S. 129). Mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen werden Leitungsaufgaben zwischen den Führungskräften aufgeteilt (Splitting) oder gemeinsam ausgeführt (Pairing). Oft werden dazu die Begriffe Einzelaufgaben und Kernaufgaben verwendet (*Kuark* 2003, S. 18).

Im Idealfall sind es zwei gleichberechtigte Vorgesetzte, die sich als Organisationseinheit verstehen. Sie teilen ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nach bestimmten Kriterien auf. Beispielsweise legen die Schulleitungen fest, wer für welche Lehrperson verantwortlich ist und welche Aufgaben damit verbunden sind. Mit dieser Festlegung schaffen sie klare Strukturen. Dies erhöht die Klarheit nach außen und verhindert unklare Verantwortlichkeiten bei den Lehrpersonen oder anderen Anspruchsgruppen.

Einzelaufgaben (Splitting) und Kernaufgaben (Pairing)

Beim Job-Splitting erfolgt eine komplette Aufteilung der Arbeitsgebiete. Das Job-Pairing zeichnet sich dadurch aus, dass sämtliche Entscheidungen gemeinsam gefällt und

Führungskonzepte

getragen werden, was klar über eine einfache gegenseitige Koordination hinausgeht. Beide Formen, Splitting und Pairing, lassen sich gezielt miteinander kombinieren.

Die folgende Tabelle zeigt eine Aufgabenteilung zweier Co-Schulleitenden. Das für die Gesamtleitung angesetzte Pensum von 160 % wird wie folgt auf die beiden Schulleiter (SL) aufgeteilt: SL1 hat 75 %, SL2 hat 85 % des Pensums inne.

Einzelaufgaben Verantwortung SL 1	Gemeinsame Aufgaben („Kernaufgaben“)	Einzelaufgaben Verantwortung SL 2
Splitting	Pairing	Splitting
Personalverantwortung für Lehrpersonen Kindergarten bis 4. Klasse inkl. Förderlehrpersonen (26 Personen)	Sitzungen mit der Bildungskommission	Personalverantwortung für Lehrpersonen von der 5. bis 9. Klasse inkl. Förderlehrpersonen plus Führung des Sekretariats (34 Personen)
Kontakt Dienststelle Volksschulbildung	Leitung Teamsitzungen	Budgetierung und Finanzen
Interne Evaluation	Öffentlichkeitsarbeit	Kontakt Schulsozialarbeit
Informatikkoordinator	Schul- und Unterrichtsentwicklung	Kontakt Tagesstruktur

Tab. 1: Zuordnung Einzel- und Kernaufgaben einer Co-Leitung

Die Aufteilung der Aufgaben erfolgt so, dass individuellen Stärken möglichst zum Tragen kommen. Schulleiter 1 ist vom Werdegang her Primarlehrer und verfügt über eine ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit. Diese nutzt er für Außenkontakte mit den Behörden und für die interne Evaluation. Schulleiter 2 verfügt über gute Kompetenzen im Rechnungswesen und bringt viel Erfahrung im Bereich Administration mit. In den fünfzehn gemeinsamen Jahren ihrer Co-Leitung haben die zwei Schulleitenden ihre Aufgabenteilung immer wieder mal neu angepasst. So berichtet SL 1 beispielsweise Folgendes:

„Früher hatte P. (= SL 2) die Verantwortung für sämtliche Förderpersonen, also auch für die der 1. bis 4. Klasse. Das war etwas mühsam. Wenn Eltern ein Anliegen hatten, wussten sie nicht, an wen sie sich wenden sollten. Und wenn eine Klassenlehrperson mit einer Förderlehrperson ein Problem hatte, waren wir

plötzlich beide gefordert. Das hat die Situation unnötig verkompliziert.“ (SL 1, Interview im Rahmen der Studie von Fuchs & Wyss 2016)

Als Folge der Erfahrungen wurde die Personalverantwortung anders aufgeteilt: Jedem Co-Leiter wurden sämtliche Lehrpersonen einer Klasse (Regel- und Förderlehrpersonen) zugeteilt. Das hat sich bewährt. Dieses Beispiel zeigt, wie strukturelle Vorgaben immer wieder mal überprüft und angepasst werden können.

Gemäß *Kuark* (2003, S. 22) muss bei der Aufteilung der Aufgaben sowohl die Komplexität der Teilaufgabe als auch die der Gesamtaufgabe berücksichtigt werden. Konkret heißt das: Einzelaufgaben sind nur dort sinnvoll, wo diese effizient durch eine einzelne Person bewältigt werden können, ohne dass sich dabei „Kosten“ (z. B. Wissens- oder Vertrauensverlust) hinsichtlich der Gesamtaufgabe akkumulieren.

Sind Einzelaufgaben untereinander eng vernetzt, stellt sich die Frage, ob diese nicht besser im Pairing- statt im Splitting-Modus angegangen werden. Alternativ dazu können mehrere eng verbundene Teilaufgaben auch von demselben Schulleiter übernommen werden.

Bei der Aufteilung von Aufgaben ist zwischen Struktur und Prozess zu unterscheiden. Beispielsweise kann die Personalverantwortung für bestimmte Lehrpersonen als individuelle Aufgabe eines Schulleiters definiert sein (Struktur), die Gewinnung neuen Lehrpersonals im Rahmen der Bewerbungsverfahren aber als gemeinsame Aufgabe umgesetzt werden (Prozess).

Ein zentraler Punkt bei der Aufgabenzuteilung ist die Kommunikation nach außen. Wie bei allen Organisationen müssen die Zuständigkeitsbereiche der Führung für alle klar geregelt sein: Eltern, Behörden und Schuldienste müssen wissen, an wen sie sich bei welchen Anliegen wenden können. Die im Rahmen der Interviewstudie von *Fuchs & Wyss* (2016) befragten Schulleiter waren sich in diesem Punkt einig: Je weiter eine Interessengruppe vom unmittelbaren Schulgeschehen entfernt ist, desto klarer und einfacher muss kommuniziert werden. Es muss klar sein, welcher Schulleiter wofür verantwortlich ist. Doch auch dann kann es vorkommen, dass Anfragen quasi an die „falsche Person“ geraten. In diesem Fall werden diese freundlich angenommen und an die zuständige Person weitergeleitet. SL 2 drückt dies so aus:

„Am besten gibt man nach außen nur eine Ansprechperson als Kontakt an und dann muss eben intern geschaut werden, wie man die Aufteilung macht. Nach außen muss die Aufteilung ganz einfach wirken. In Überschneidungsbereichen sind wir ständig wachsam und versichern uns beim anderen, was schon gelaufen ist.“ (SL 2, Interview im Rahmen der Studie Fuchs & Wyss 2016)

Führungskonzepte

Im Gegensatz zu den Verhältnissen in Deutschland wird in der Schweiz die Funktionsbezeichnung der „Stellvertretenden Schulleitung“ an den Volksschulen selten verwendet. In der Schweiz spricht man bei mehreren an der Schulleitung Beteiligten rasch einmal von Co-Leitungen, auch wenn die beiden Führungspersonen nicht Aufgaben der gleichen Hierarchieebene wahrnehmen. Analog zu den sog. Stellvertretenden Schulleitenden in Deutschland können bei der Co-Leitung bestimmte Aufgabebereiche nach Absprache in Rahmen einer Stellvertretung delegiert werden, so zum Beispiel in den Handlungsfeldern Planen, Organisieren, bei der Teilnahme an Gremien oder auch bei pädagogischen Aufgaben, die sich auf den Personalbereich erstrecken. In den formalen Anstellungsbedingungen werden die Funktionen „Schulleitung“ und „Stellv. Schulleitung“ klar unterschieden, nach außen aber selten ausgewiesen.

Die Organisationsform der Schulleitungen in der Schweiz richtet sich nach den örtlichen Verhältnissen. In kleineren Gemeinden besteht die Schulleitung aus einer oder zwei Personen. Teilen sich zwei Personen die Schulleitung, muss gegenüber den Behörden eine Ansprechperson für administrative Belange definiert werden. In großen Gemeinden wird mittels einer Rektorin oder einem Rektor eine übergeordnete Führung eingesetzt, welche die Schulleiterinnen und Schulleiter der verschiedenen Stufen führen (DVS 2017b, S. 8). Im Gegensatz zur Ebene der Schulleitung ist auf Rektoratsebene die Vertretungsfunktion „Stellvertretender Rektor/Stellvertretende Rektorin“ üblich.

Gerade weil sich die Organisationsformen und deren Umsetzung je nach Gemeinde unterscheiden, ist es wichtig, der Außensicht auf Schulleitungen eine Innenansicht beizustellen (vgl. Kapitel 2.2.).

Fazit: Funktionierende Co-Schulleitungen müssen die gemeinsam und individuell verantworteten Aufgaben klar definieren. Bei der Zuordnung der Aufgaben nehmen sie auf die individuellen Stärken der Schulleitungspersonen Rücksicht. Die Kommunikation der Verantwortlichkeiten nach außen muss klar und einfach erfolgen.

2.2 Innensicht von Co-Leitungen

Eine Aufgabenaufteilung ist eine wichtige, aber noch keine hinreichende Bedingung für eine funktionierende Co-Leitung. Erfolgreiche Co-Leitungen entwickeln und reflektieren ihre Art der Zusammenarbeit über eine längere Zeit hinweg. Die Bereitschaft, beim Führungshandeln Kompromisse einzugehen und sich auf das Teilen des eigenen Führungsflusses einzulassen, sind wesentliche Gelingensfaktoren (Werther 2013, S. 90). Hinsichtlich der Innensicht von Co-Leitungen sind von den Beteiligten drei wesentliche Bekenntnisse vonnöten:

- a) *Das Bekenntnis für die gemeinsame Führung:*
Werther berichtet im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie zur geteilten Führung, wie sehr die Akzeptanz einer Co-Leitung vom Commitment des Top-Managements abhängt (2013, S. 90). Ohne das Einverständnis der obersten Entscheidungsinstanz sollte mit keiner geteilten Führung begonnen werden. Co-Leitungen brauchen Zeit und Raum, um sich miteinander abzustimmen. Dazu werden die entsprechenden Ressourcen benötigt. Die verantwortliche Schulführung (Gemeinde und Bildungskommission) muss das Modell einer Co-Leitung tragen und unterstützen wollen.
- b) *Das Bekenntnis zur Prozessorientierung:*
Prozessorientierung meint das kontinuierliche Entwerfen und Optimieren gemeinsamer Entscheidungen. Unterschiedliche Perspektiven der Co-Leiter werden bewusst zugunsten einer besseren Lösungsfindung eingesetzt. Suchen, anpassen und verwerfen von Lösungen sind Teil des gemeinsamen Entwicklungsprozesses (Kuarck & Wyss 2016, S. 39). Die prozessorientierte Arbeitsweise dient sowohl dem persönlichen Entwicklungsprozess des einzelnen Co-Leiters als auch der Weiterentwicklung als Tandem.
- c) *Das Bekenntnis zur so genannten Aufgabenkultur:*
Schulen sind wissensgetriebene Organisationen, die auf Mitarbeitende bauen, welche sich durch hohe Autonomie und Fachkompetenz auszeichnen. *Charles Handy* verwendet hierfür den Begriff der „Aufgabenkultur“ (1990, S. 150). Eine Aufgabenkultur kommt solchen Vorgesetzten entgegen, die bereit sind, sich unabhängig von ihrer Führungsposition für gute Problemlösungen einzusetzen (*Handy* 1990, S. 150). Führungskräfte, die „ihre Aufgabe nicht von ihrer Position her verstehen, sondern von dem, was sie mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen von eben dieser Position aus beitragen können“, fühlen sich in einer Organisation mit einer Aufgabenkultur gut aufgehoben (*Malik* 2006, S. 99). Es geht ihnen mehr um das Ziel und die Sache und weniger um den Status.
- Das Gegenstück zur „Aufgabenkultur“ bildet die „Rollenkultur“. Diese gründet darauf, dass sich die Mitarbeitenden einer Organisation in erster Linie als Rollenträger verstehen. Sie orientieren sich an der vorgegebenen Hierarchie und an Routineabläufen (*Handy* 1990, S. 148). Eine Zusammenarbeit im Sinne der Aufgabenkultur geht hingegen Hand in Hand mit einem partnerschaftlichen Führungsverständnis.

Flexibilitätsgewinn dank Co-Leitungen

Co-Leitungen stärken, im Gegensatz zu einem starren Vorgesetztenverhältnis, die flache Struktur der Führung (*Künzle* 2010, online). Schulleiter können so flexibel und zeitnah auf Veränderungen reagieren (*Holtbrügge* 2001, S. 339). Gerade die Volks- und Grundschulen als Orte steten Wandels sind auf anpassungsfähiges Führungs-

Führungskonzepte

handeln angewiesen. Der aktuelle Bildungsbericht der Schweiz verdeutlicht diesen Wandel: Die Einführung des Lehrplans 21, die Etablierung integrativer Schulformen und die Entwicklung von Tagesstrukturen sind nur drei der aktuellen Entwicklungen im Volksschulbereich (Bildungsbericht Schweiz, 2018, S. 65). So antworten beispielsweise 66 % der über 1 200 Schweizer Schulleitenden, dass sie die Einführung des Lehrplans 21 „überdurchschnittlich beschäftigt“. Bei der integrativen Förderung sind es immerhin 57 %. (VSLCH, 2018b, online).

„Je unbeständiger die Umgebung ist, desto flexibler muss ein Team darauf reagieren können“ (Künzle 2010, online). Im dynamischen schulischen Umfeld ist eine Führung, die Entscheidungen zeitnah fällen und komplexe Fälle im gemeinsamen Dialog-reflektieren kann, im Vorteil. Durch das Vier-Augen-Prinzip steigt zudem die Qualität der Problemlösungen (Künzle 2010, online).

Fazit: Die Volks- und Grundschulen als Orte steten Wandels sind auf eine flexible Schulleitung angewiesen. Co-Leitungen bedürfen aber des uneingeschränkten Bekenntnisses zu dieser Form der Zusammenarbeit. Im Vordergrund steht nicht der eigene Status, sondern die Neugier und Freude, Schule zusammen weiterzuentwickeln.

3. Partnerschaftliches Führungsverständnis

Partnerschaftliche Führung ist eine Fähigkeit, die eine hohe Dialog- und Kompromissbereitschaft voraussetzt. Die Meinung des Gegenübers wird von Anfang an gleichwertig in die eigene Betrachtung miteinbezogen. Entscheidend ist, dass Sie sich als Führungsperson auf die Perspektive des anderen einlassen wollen. Dieser Aspekt wird auch als Bereitschaft zur Ko-Konstruktion bezeichnet:

„Co-Constructing means that each partner is being constructive/generative, but in a way that is relevant to or builds on the contributions of his or her partners.“ (Chi, Kang & Yaghmourian 2017, S. 12)

Ein **Beispiel** soll aufzeigen, wie partnerschaftliche Führung funktionieren kann.

Wenn es um einen schwierigen Führungsentscheid geht (z. B. einer Lehrperson soll gekündigt werden), wird das Vorgehen in der Co-Leitung vorher gemeinsam besprochen. Beide lesen das Dossier. Beide Co-Leitende bringen ihre Vorschläge in die Diskussion ein. Der/die jeweils andere nimmt auf die Vorschläge des Gegenübers Bezug und baut wiederum seine/ihre Überlegungen darauf auf. Mit diesem Vorgehen werden nicht nur Problemlösungen entwickelt, sondern auch neue Wissensbestände ausgetauscht (Brägger 2012, S. 36). Ein solcher Wissenstransfer kann, wenn dieser

wiederholt stattfindet, die Co-Leitenden zur gegenseitigen Stellvertretung befähigen (Lütje-Klose & Willenbring 1999, S. 25).

Ein häufiges Missverständnis stellt die Meinung dar, dass Co-Leitungen sich immer einig sein müssten. Ziel ist jedoch nicht *„die Gleichschaltung, sondern vielmehr die Freischaltung vorhandener Wissensbestände und Fähigkeiten und dadurch das Erschliessen innovativer Potenziale“* (Kuark & Wyss 2016, S. 38). Gemeinsam wird um die beste Lösung eines Problems gerungen. Dadurch kann es aufgrund unterschiedlicher Perspektiven sehr wohl zu Meinungsverschiedenheiten kommen. Die Frage ist, ob aus den intensiven Gesprächen ein Mehrwert resultiert. Ein Betriebswirtschaftler befürchtete vor Antritt seiner Co-Leitung dieses *„zermürende Zerreden“*. Heute schätzt er den Dialog als Vorteil – *„weil dieser Meinungs austausch zum besseren Ergebnis führt“* (Sohmer 2015, online).

Für einen partnerschaftlichen Meinungs austausch auf Augenhöhe braucht es ...

1. die Einsicht, dass die persönliche Meinung immer an die eigene Sichtweise gebunden ist (Sander 1998, S. 221),
2. einen bewussten Umgang mit Unsicherheit und Widerständen (SKO-Ratgeber 2017, S. 10) und
3. ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen.

Vertrauen als Schlüssel zur funktionierenden Co-Leitung

Co-Leitungen müssen eng miteinander kooperieren. Dies ist ohne Vertrauen nicht möglich. Insbesondere am Anfang der Zusammenarbeit ist die Unsicherheit am größten. Dem Vertrauensvorschluss kommt in dieser Phase eine besondere Bedeutung zu, denn *„Vertrauen überbrückt Wissens- und Informationsunsicherheit, reduziert Komplexität und macht Subjekte handlungsfähig.“* (Fabel-Lamla 2018, S. 27).

Um eine stabile Form der Zusammenarbeit zu finden, müssen anfängliche Unsicherheiten und Reibungsverluste überwunden werden. Osterloh & Weibel (2006, S. 67) unterscheiden in ihrem Phasenmodell drei Stufen des Vertrauensaufbaus (siehe Abb.1).

Das *„situationsbasierte Vertrauen“* gründet auf einer Kosten-Nutzen-Abwägung. Die eine Person vertraut der anderen nur solange, wie der Nutzen der Kooperation die Kosten überwiegt. Sobald diese Bedingung nicht mehr erfüllt ist, wird die Austauschbeziehung beendet (Osterloh & Weibel 2006, S. 65).

Hinsichtlich Co-Leitung erweist sich eine solche Form des Vertrauens als wenig tragfähig.

Das *„eigenschaftsbasierte Vertrauen“* beruht auf der Annahme, dass die andere Person über besondere Fähigkeiten verfügt, dass sie sich an die geltenden Regeln

Führungskonzepte

hält und – im Sinne der Wechselseitigkeit – Gutes mit Gutem vergeltet (*Osterloh & Weibel* 2006, S. 61).

Hinsichtlich Co-Leitung bietet eine solche Form des Vertrauens einen guten Einstieg für den gemeinsamen Arbeitsprozess.

Das „*identifikationsbasierte Vertrauen*“ ist die stabilste Vertrauensform. Sie entwickelt sich erst nach einiger Zeit des Kennenlernens. Die Stabilität des Vertrauens gründet auf der Identifikation mit gemeinsamen Werten und Zielen. Gegenseitige Sympathie und die Freude an der Zusammenarbeit schweißt das Team zusammen (*Osterloh & Weibel*, S. 63).

Hinsichtlich einer Co-Leitung erweist sich diese Form des Vertrauens erstaunlich stabil. Eine Vertrauensbeziehung, die auf Identifikation basiert, wird auch in Zeiten aufrechterhalten, die konfliktbeladen sind. Die vorhandene Toleranz der Co-Leiter gegenüber störenden Einflüssen ist größer, weil „*die Partner weiterhin eine positive emotionale Bindung zueinander verspüren*“. (*Osterloh & Weibel* 2006, S. 69)

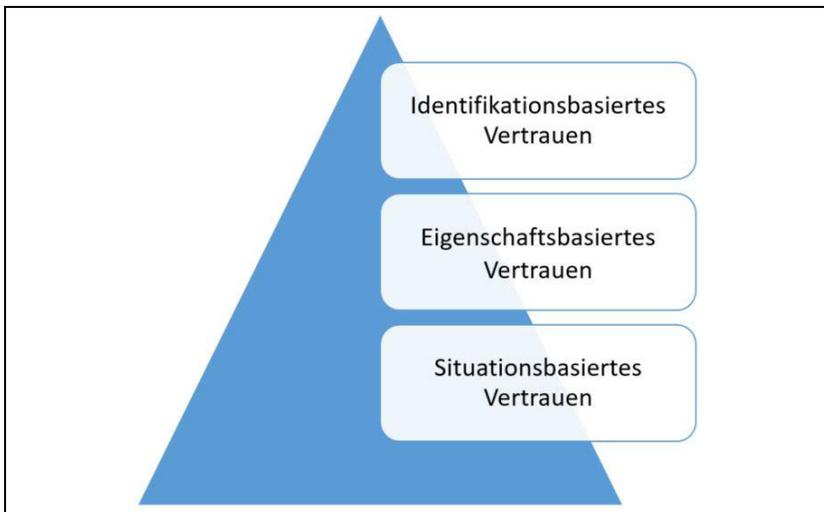


Abb. 1: Vertrauen: Phasenmodell nach *Osterloh & Weibel* (2006, S. 67)

Fazit: Ein partnerschaftliches Führungsverständnis schafft die Grundlage für Innovationen und breit abgestützte Entscheidungen. Regelmäßiger Meinungsaustausch auf „Augenhöhe“ dient der Entwicklung und Vertiefung einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung.

4. Vorzüge und Herausforderungen bei Co-Leitungen

Wie ein einziger Schuh nicht zu allen Füßen passt, ist das Modell der geteilten Schulführung kein allgemein gültiges. Im Gegenteil, damit Co-Leitungen funktionieren, müssen mehrere Bedingungen erfüllt sein (siehe Kapitel 5, Checkliste). Eine gut etablierte Co-Leitung bringt mehrere Vorteile mit sich. Diese werden in der Folge erläutert (vgl. EDI 2014, S. 8 und SKO-Ratgeber 2017, S. 8).

4.1 Vorteile von Co-Leitungen

Abwechslung und Innovation	Dank unterschiedlicher Perspektiven ergeben sich mehr und vielfältigere Ideen.
Berufliche Kompetenz	Eine Co-Leitung vereinigt gemeinsam mehr fachliche Kompetenzen und kann anspruchsvolle Aufgaben bewältigen.
Entlastung	Co-Leitende können sich während ihrer Freizeit erholen und eine positive Distanz zur Arbeit gewinnen.
Entscheidungsfindung	Zwei Meinungen ermöglichen das „Vier-Augen-Prinzip“. Die Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt.
Motivation	Geteilte Stellen sind für Personen motivierend, die eine qualifizierte Stelle mit Leitungsfunktion suchen.

Als Vorteil zu erwähnen, ist auch die Möglichkeit zur Stellvertretung bei unvorhergesehenen Abwesenheiten oder Krankheit. Diese Art des Ersatzes ist effizient und ressourcensparend. Einer der befragten Schulleiter (vgl. Fuchs & Wyss 2016) berichtet zu diesem Thema Folgendes:

„R. hatte vor zwei Jahren einen Bandscheibenvorfall. Von einem Tag zum anderen war er weg und ich musste übernehmen. Ich konnte seinen Part in der Zeit 1:1 ersetzen. Alles ist weitergelaufen, denn ich hatte das Know-how, ihn zu ersetzen.“ (SL 1, Interview im Rahmen der Studie Fuchs & Wyss 2016)

4.2 Stolpersteine bei Co-Leitungen

Selbstverständlich haben Co-Leitungen auch mit Herausforderungen zu kämpfen. Die meisten können mit einer gut geplanten Arbeitsorganisation abgedeckt werden (vgl. EDI 2014, S. 8 und SKO-Ratgeber 2017, S. 8):

Erfolgsdruck	Alternative Arbeitsmodelle unterliegen einem erhöhten Erfolgsdruck. Der Zwang, sich rasch zu bewähren, kann der Idee der Prozessorientierung zuwiderlaufen.
Fixkosten	Bei einer Co-Leitung ist ein „Überlappungsspensum“ von ein bis zwei Halbtagen für Besprechungen vorzusehen. Ebenso sind die doppelten Kosten für die Infrastruktur (Computer, Arbeitsplätze) bei zwei Personen höher als bei einer einzelnen.
Konfliktrisiko	Selbst mit einem guten Auswahlverfahren kann nicht hundertprozentig sichergestellt werden, dass sich die Co-Leitenden vertragen.

Mit Blick auf die Vor- und Nachteile überwiegen die positiven Aspekte einer geteilten Führung. Ein weiteres Zitat einer Co-Schulleitung unterstreicht diese Einschätzung:

„Insbesondere bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist es für beide Seiten sehr wertvoll, dass es einen Steuermann und einen Bremser gibt. Gerade auch bei emotionalen Themen wie Kündigungen von Lehrpersonen oder bei Diebstählen, da bin ich froh, wenn ich das R. erzählen kann. Er kennt diese Person schon länger und der Austausch bei der Personalführung ist gross. Das ist entlastend.“ (SL 2, Interview im Rahmen der Studie Fuchs & Wyss 2016)

Viele Vorurteile, mit denen neue Organisationsmodelle häufig konfrontiert sind, haben sich bis heute nicht bestätigt. Beispielsweise hielten sich der befürchtete Informationsverlust und der Koordinationsaufwand in Grenzen. Vielmehr werden die Vorteile der Co-Leitung sichtbar wie die erhöhte Erreichbarkeit und besseres Stressmanagement (Ellwart, Russel & Blanke in Felfe & van Dick, 2016, S. 252).

Fazit: Geteilte Führung hat Vor- und Nachteile. Sie ist eine sehr anspruchsvolle Form der Führung, da verschiedene Bedingungen erfüllt sein müssen. Diese Bedingungen werden in der Checkliste in Kapitel 5 näher erläutert.

5. Checkliste für eine funktionierende Co-Leitung

Mithilfe der folgenden Checkliste erhalten Sie wichtige Hinweise auf diese Fragen:

- Eignet sich Ihre Schule für ein Co-Leitungsmodell?
- Und wenn ja, was ist bei diesem Modell zu berücksichtigen?
- Inwieweit genügt eine bereits installierte gemeinsame Führung den Ansprüchen an eine funktionierende Co-Leitung?

Antworten, die mit „Nein“ oder „Teilweise“ beantwortet werden, können als Anhaltspunkte für Klärungen oder Anpassungen dienen. Den Bereich „Bereitschaft zum Co-Führungsmodell“, so zeigt eine Untersuchung von *Frei, Lipp & Wyss (2013)*, gilt es besonders zu beachten. Ohne eine vollständige Absichtserklärung der Co-Leitenden und des Topmanagements sind kaum Chancen auf einen Erfolg des Modells gegeben.

Bereich	Check	Ja	Teilweise	Nein
1. Akzeptanz des Teams	a. Die Mitarbeitenden kennen den Nutzen und die Umsetzungsweise der Co-Leitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Die Akzeptanz der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Für die Lehrpersonen wird deutlich, wer für wen und wofür zuständig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Die Kriterien der Aufgabenaufteilung sind dem Team bekannt und nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e. Die Präsenzzeiten sind so gewählt, dass immer mindestens ein Co-Leiter für die Mitarbeitenden ansprechbar ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Arbeitsorganisation	a. Die notwendigen räumlichen und organisatorischen Voraussetzungen (Hilfs- und Arbeitsmittel, Infrastruktur) sind gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Räume für regelmäßige Besprechungen sind vorhanden und werden genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Was zu vertraglichen Arbeitszeit gehört, ist für beide Co-Leitende festgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Was als Überstunden gilt und wie/ob diese entschädigt werden, ist geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führungskonzepte

3. Aufgabenaufteilung	a. Die Aufgabenaufteilung ermöglicht, dass die individuellen Stärken der Personen zum Zuge kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Durch die gewählte Aufteilung der Aufgaben ist eine effektive und effiziente Personalführung gewährleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Die Aufteilung erfolgt so, dass die Stellvertretung der teilzeitbeschäftigten Co-Leiter geregelt werden können (auch bei ungeplanten Abwesenheiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bereitschaft zum Co-Führungsmodell	a. Vom Topmanagement (Bildungskommission, Gemeinde) liegt nach wie vor ein klares Bekenntnis für die Co-Leitung vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Die Verwirklichung einer gemeinsamen Führung kann mit der bisherigen Schulkultur in Einklang gebracht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Die notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen werden nachhaltig zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Die grundsätzliche Bereitschaft zur Teilhabe an gemeinsamen Aufgaben ist bei den Co-Leitern vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e. Der Wille zur kritisch-konstruktiven Zusammenarbeit ist spürbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	f. Die Bereitschaft und das Vertrauen, sich auf das Gegenüber einlassen zu können, sind vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g. Die Fähigkeit, sich einzugestehen, dass der andere etwas besser kann, ist (nach wie vor) vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kommunikation	a. Regelmäßige Besprechungszeiten sind festgelegt und werden genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Ad-hoc-Gespräche sind durch die Art der Arbeitsorganisation jederzeit möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. Die Tatsache, dass durch die Co-Situation ein höherer Koordinationsaufwand resultiert, wird akzeptiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. Erziehungsberechtigte, Behörden und weitere Dienstvertreter wissen, wer ihre jeweilige Ansprechperson ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kompetenzen der Co-Schulleiter	a. Die Co-Schulleitenden kommunizieren klar, lösungsorientiert und authentisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Die an der Co-Leitung beteiligten Personen sind in der Lage, Unsicherheiten auszuhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Evaluation	a. Die schrittweise Umsetzung der geteilten Führung wird überwacht und evaluiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. Entsprechend der Evaluationsergebnisse können die Rahmenbedingungen angepasst werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Literaturverzeichnis:

Baillod, J. (Hrsg.) (2002): Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zürich: Verlag der Fachvereine.

Bildungsbericht Schweiz 2018. <http://www.skbf-csre.ch/bildungsbericht/bildungsbericht/> (besucht am 07.12.2018)

Brägger, G. (2012). Pädagogische Kooperation. Zusammenarbeit im Team. Liestal: Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion Basel-Landschaft. http://www.av.sbl.ch/fileadmin/Dateien/Handbuch_Themen/Handbuch/Lehrplan/Paedagogische-Kooperation_August2013_BL.pdf (besucht am 07.12.2018)

Chi, M. T. H., Kang, S., & Yaghmourian, D. L. (2017) : Why Students Learn More From Dialogue-Than Monologue-Videos: Analyses of Peer Interactions. *Journal of the Learning Sciences*, 25(1), S. 10–50.

DVS (2017a). https://volksschulbildung.lu.ch/-/media/Volksschulbildung/Dokumente/beratung_personelles/personalfragen/besoldungseinreihung_sl.pdf?la=de-CH (besucht am 07.12.2018)

DVS (2017b). https://volksschulbildung.lu.ch/-/media/Volksschulbildung/Dokumente/beratung_personelles/personalfragen/umsetzungshilfe_sl.pdf?la=de-CH (besucht am 23.01.2019)

EDI, Eidgenössisches Departement des Innern (2014). Jobsharing – praktischer Ratgeber. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer. http://www.topsharing.ch/_tmc_daten/File/2014RATGEBER-jobsharing-D-web.pdf (besucht am 07.12.2018)

Ellwart, T., Russell, Y. und Blanke, K. (2016): Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In: R. v. Dick & J. Felte (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung, Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 251–262). Wiesbaden: Springer.

Fabel-Lamla, M. (2018): Vertrauen in der interprofessionellen Zusammenarbeit an Schulen. In: *Journal für Schulentwicklung*, 22 (1), S. 25–30.

Frei, S., Lipp, D., Wyss, M. (2013.): Geteilte Führungsverantwortung in Unternehmen. Analyse der Rahmenbedingungen für den Einsatz geteilter Führung am Beispiel des Modells TopSharing, Masterarbeit MAS Business Administration. Luzern: Hochschule Wirtschaft.

Fuchs, M. & Wyss, M. (2016): Geteilte Führung bei Schulleitungen an Volksschulen. In: M. Heibler, K. Bartel; K. Hackmann; B. Weyand (Hrsg.): *Leadership in der Lehrerbildung. Forum Erziehungswissenschaft und Bildungspraxis*, Band 6 (87–101). Bamberg: University of Bamberg Press.

Gourmelon, A., Mross, M. & Seidel, S. (2011): *Management im öffentlichen Sektor: Organisationen steuern, Strukturen schaffen, Prozesse gestalten*. Heidelberg: Rehm.

Führungskonzepte

Huber, S. G. (2009): Schulleitung – Anforderungen und Professionalisierung aus internationaler Perspektive. *Lehren & Lernen*, 8/9, S. 12–21.

Kanton Aargau (2017): Verordnung zur geleiteten Schule: Anhang Pensentabelle Schulleitung [401.115]. https://gesetzessammlungen.ag.ch/frontend/annex_document_dictionaries/68 (besucht am 07.12.2018)

Kuark, J. K. (2003): *Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze*. Zürich: Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft.

Tagesanzeiger (2012). <https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/region/Nach-den-Lehrern-klagen-jetzt-die-Schulleiter-wegen-Ueberlastung/story/25418456> (besucht am 07.12.2018)

Handy, C. (1990): *Inside organizations. Twenty-one ideas for managers*. London: Penguin.

Holtbrügge, D. (2001): Neue Organisationsformen. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 70 (6), S. 339.

Jacobshagen, N. Amstad, F. T. Semmer, N. K. & Kuster, M. (2005): Work-Family-Balance im Topmanagement. Konflikt zwischen Arbeit und Familie als Mediator der Beziehung zwischen Stressoren und Befinden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, S. 208–219.

Kuark, J. & Wyss, M. (2016): Erfolgsfaktoren für TopSharing: Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 1(85), S. 37–43.

Künzle, B. (2010): Die geteilte Führung: Mehr Innovation als Lohn für den Mut zum Risiko. <https://www.hrtoday.ch/de/article/die-geteilte-fuehrung-mehr-innovation-%E2%80%A8als-lohn-fuer-den-mut-zum-risiko> (besucht am 07.12.2018)

Lütje-Klose, B. & Willenbring, M. (1999): Kooperation fällt nicht vom Himmel. Möglichkeiten der Unterstützung kooperativer Prozesse in Teams von Regelschullehrerin und Sonderpädagogin aus systemischer Sicht. *Behindertpädagogik*, 38(1), S. 2–31.

Malik, F. (2006): *Führen Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt a. M.: Campus.

Marr, R. (2001). (Hrsg.): *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt.

Osterloh, M., Weibel, A. (2006): *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Gabler: Wiesbaden.

Pro Familia Schweiz (2011): *Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Auftrag des Departements des Innern des Kantons St. Gallen*. http://www.profamilia.ch/tl_files/Dokumente/jobundfamilie/Studie%20Was%20Maenner%20wollen%20-%20Publikation.pdf (besucht am 07.12.2018)

Raos, Bernhard (2009): Schulleiter im Schleudersitz. Schulen sollen dank Schulleitern professioneller werden. Doch diese werden oft zwischen Laiengremien, unwilligen Kollegen und Bürokratie zerrieben. <https://www.beobachter.ch/bildung/schule/schule-schulleiter-im-schleudersitz> (besucht am 13.12.2018)

Reusser, Kurt (2005): Problemorientiertes Lernen – Tiefenstruktur, Gestaltungsformen, Wirkung. In: *Beiträge zur Lehrerbildung*, 23(2), S. 159–182.

Sander, G. (1998): *Von der Dominanz zur Partnerschaft – Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management*. Bern: Haupt.

Sohmer, V. (2015): *Jobsharing: Zweisame Spitze. Zwei Führungskräfte, die sich einen Job teilen*. <https://www.beobachter.ch/arbeit-bildung/arbeitgeber/jobsharing-zweisame-spitze> (besucht am 07.12.2018)

Schuh, S., Schultes-Jaskolla, G. & Stitzel, M. (2001): Alternative Arbeitszeitstrukturen. In: R. Marr, Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitssysteme (3. Auflage). Berlin: Erich Schmidt.

Schuler, D. & Burla, L. (2012): Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring.

2012. Obsan-Bericht 52, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Hrsg.).

https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/publications/2015/obsan_52_bericht.pdf
(besucht am 07.12.2018)

SKO-Ratgeber (2017). „Agile Arbeitsformen für Führungskräfte – Top-Sharing und Portfolio-Working als Erfolgsmodelle?“. <https://www.sko.ch/uploads/media/page/0001/04/776892bfb42b335fdd8bca9af06acda06001ff57.pdf> (besucht am 07.12.2018)

Stricker, T., Iberer, U., Huber, S. G. (2014): Auf der Suche nach Ursachen für Stress im Rektorat. Qualitative Analyse komplexer Belastungssituationen von Schulleiterinnen und Schulleitern. In: DIE SCHULLEITUNG. Zeitschrift für pädagogische Führung und Fortbildung in Bayern, 1, S. 4–8.

VSLCH, Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (2018a). Umfrage zur Stellensituation Schuljahr 2018–2019 (Gesamtbericht). <http://www.claceso.ch/fr/wp-content/uploads/2015/02/Report-Total-d.pdf>
(besucht am 13.12.2018)

VSLCH, Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (2018b). Umfrage zur Stellensituation Schuljahr 2018–2019 (Medienmitteilung). <https://www.vslch.ch/index.php/component/k2/item/182-lehrermangel>
(besucht am 14.12.2018)

Werther, S. (2013): Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung. Dissertation, Universität, Fakultät für Psychologie und Pädagogik, München.

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.