

## **Schulleitung und Teamkultur**

---

### **Ethnografische Fallstudien in England und der Schweiz**

Franziska Vogt

Kompetenzzentrum Forschung & Entwicklung  
Pädagogische Hochschulen St. Gallen/Rorschach und Zürich,  
[www.phsg.ch](http://www.phsg.ch)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## **Übersicht**

---

- Einleitung
- Leadership und Team in den Bildungsreformen
- Methodologie
- Ergebnisse
- Diskussion

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## **Forschungsprojekt**

---

Contextualising new managerial policy enactment in primary schools in England and Switzerland:  
teachers' perceptions and experiences of policy change,  
organisational culture and teamwork  
(Vogt 2002)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## **Bildungsreformen**

### England

- ab 1980er Jahren
- Elterliche Schulwahl
- Pro-Kopf-Finanzierung
- Teilautonomie der Schule
- Wettbewerb, benchmarking, ranking
- Nationaler Lehrplan
- Nationale standardisierte Leistungstests
- Einführung der Schulinspektionen
- Senior management teams, curriculum co-ordinators

### Kt. Luzern

- Ab 1994 als Projekt, ab 1999 Gesetz
- Teilautonomie
- Schulen mit Profil
- Abschaffung der Inspektorate
- Einführung von Schulleitungen
- Betonung von Teamwork

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## **Teamwork als Management-Trend**

### Managementliteratur

- "the new rule for organizational design and effectiveness is team work" (Murgatroyd & Morgan, 1992, p. 143),
- "no matter what the organizational goal teams are integral to success" (Parker, 1996, p. xiii).
- TQM: Vision, Strategie, Ziele, Tools und Teams (Murgatroyd & Morgan 1992)
- Teamwork zur Erhöhung der Produktivität und Effizienz, Delegation von Problemlösung aufs Team
- Teamwork als Fiktion (Sennet, 1998)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## **Teamwork als Schulentwicklungs-Trend**

### Schulentwicklung, Bildungsreform

- Zusammenhang Wirksamkeit von Schulen und Teamwork (Fullan & Hargreaves 1992)
- Unterschiedlicher Fokus auf Schulentwicklung in GB und CH (Szaday, Büeler, & Favre, 1996)
- Teamwork, Leitbild als Einverleibung (Ball 1997)
- Teamwork zur Optimierung des Unterrichts, Teamwork als Stärkung der Schulkultur als Grundlage für Schulentwicklung (Vogt 2002)

### Schweiz/Luzern:

- Teamwork in Schulen mit Profil, Kt. Luzern (Luzern 1998)

### England:

- Teamwork als 'sharing best practice in order to raise standards' DfEE, 2001b

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## New managerial leadership

### Ansprüche

- Das Recht des Managers zu managen (Randle & Brady, 1997)
- Unternehmerisch führen (Jenkins 1997)
- Leadership, Visionen einbringen, Kultur gestalten (Parker 1996)

### Kritik

- "good management equals masculinity discourse" (Leonard 1998)
- "we can't take out 'man' of management" (Wajcman, 1998).

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Veränderungen in Leadership der Schulen

### England

- Starke Schulleitungen, hierarchische Tradition
- ↓
- Dezentralisierung: mehr Spielraum für die einzelne Schule, mehr Schulleitungsaufgaben
  - Schulleitungsausbildung
- ↓
- Rekonstituierung der existierenden Hierarchien (Mahony & Hextall, 1998)

### Schweiz

- Keine Führung, keine Führungstools (Herzog 2004)
  - Kollegiales Verständnis
  - Rotation
  - Administrative Aufgabe
- ↓
- Geleitete Schule
  - Ansprechperson Schulbehörden
  - Schulleitungsteams
  - Schulleitungsausbildung
- ↓
- Neue Strukturen, neue Hierarchien

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Ethnografische Methode

- Fokus auf der Kultur einer Organisation als Mikrokosmos umfassenderer struktureller Prozesse (Skeggs 1994)
- 4 Fallstudien Schulen: gezieltes Sampling
  - Keine Pilotprojekte (Vogt 2001) → Kt. Luzern
  - Kleine und grössere Schulen
- Mehrere Phasen im ‚Feld‘ zwischen Nov 1999 – Dez 2000,
- kontinuierliches Zusammenwirken von Datenerhebung und Analyse
- Vergleichsstudie als methodologisches Grundprinzip (Vogt 2002)
- Methoden: Beobachtung, informelle Gespräche, halbstrukturierte Interviews, Dokumentenanalyse

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Ergebnisse

- Leadership Stile und Teamkultur
- Spannungsfeld Leadership und Teamwork am Beispiel der gemeinsamen Vorbereitung
- Schulleitungsteam und Gender

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Kulturwandel - Umgangsformen

England:

Donna: David is a modern style head. The first one I called Sir, the second one Mister and now with David it is on first name terms (Feldnotizen, England klein).

Tina (Headteacher): The arrangement in the office reflected the previous heads style. A large desk was positioned in the middle of the room, the head sitting behind this and any visitor on a lower chair on the opposite side. I repositioned the desk against the wall with all the chairs on the same side in a more informal arrangement. ... The ethos in school in terms of how the children are treated has changed over time. The school was dealing with children with challenging behaviour in an almost aggressive way with the attitude that teachers of older children 'had to tough it out.' (Interview Transkript, England gross)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Schweiz: Kulturwandel – Kollege oder Chef?

•Christoph (Schulleiter): „der Rollenkonflikt, den will ich nicht mehr, den kann ich nicht mehr haben, ich kann nicht Kollege sein und Schulleiter. Ich kann nicht personell beraten, und eventuell sanktionieren, ich kann nicht diese Funktion haben und mit dem gleichen Kollegen den Unterricht vorbereiten. Für mich geht das nicht.“ (Interview Transkript, Luzern gross).

•FV: „Empfindest du die Schulleitung als Kollegen oder ist da ein gewisser Unterschied?“ ... Luzia: „Ja, schon, also das ist jetzt für mich nicht irgendwie ... so der Chef oder so (lacht) ... Aber ich denke durch das, dass Christoph natürlich vorher auch Schule gegeben hat, ist es einfach ganz anders, ist es einfach, ja wie ein Kollege. (Interview Transkript, Luzern gross)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Schweiz: Kulturwandel – eine Institution

Ignaz: Vor der Schulleitung, da habe ich das Gefühl, dass ich als einzelne Person, als ein Lehrer, viel mehr zu Sagen hatte an der Schule, als heute  
(Interview Transkript Luzern gross)

Markus: Er hat jetzt ein Büro, man geht dorthin zu ihm, es ist auch symbolisch, die Schulleitung wurde mehr und mehr zu einer Institution (Interview Transkript Luzern gross).

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Mächtige Schulleitung, resignierte Akzeptanz

#### Beispiel Klassenzuteilung

- Beatrice: „Falls nicht das Gleiche wieder passiert (die Schulleitung befahl zwei Lehrpersonen zu tauschen gegen deren Wunsch), werde ich in diese Klasse zurückgehen, soviel ich weiss. Falls gewechselt werden muss, ist es die Entscheidung der Schulleitung. Sie kann dich irgendwohin einteilen. Sie hat diese Macht. Letztes Jahr haben einige Lehrpersonen gewechselt. Die Lehrperson der ersten Klasse ging zum Kindergarten und die Kindergartenlehrperson zum ersten und zweiten Jahr und die Entscheidung war mit Tina (Schulleiterin). Die Schulleiterin machte diese Entscheidung und ich weiss nicht, was dahinter steckte.“ (Feldnotizen, Eg, trans. FV, Juli 2000).

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Scheinbar kollegialer Stil

#### Einbezug des Teams, verdeckte Einflussnahme

- Nella: „Christoph, da dünkt es mich eher das Problem, dass er manchmal nicht wagt“ FV: „Du möchtest dass er mehr sagt?“ Nella: „Klarer, einfach dass er es sich bewusst ist, will ich das, dass ich das entscheide, oder will er uns die Freiheit geben, dass wir als Team das entscheiden. Und jetzt macht er manchmal so etwas zwischendurch ... dann sagt er, ja wir tun über das diskutieren, und am Schluss ... merkst du, eigentlich ist das genau das, was er hätte wollen ....“ (Interview Transkript, Sg)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Aushandeln des Einflusses der Schulleitung

### Detalliertes Funktionendiagramm

- Team, Klassenlehrpersonen, Schulische Heilpädagogin, Schulleitung, Schulpflege
- Information, Mitsprache, Entscheidung
- Andi: Über diese Buchstaben wurde gestritten, verschiedene Leute hatten ihre Ansprüche und wollten Mitsprache ... Tendenziell wurde die Mitsprache des Teams verstärkt (Interview Transkript, Luzern klein).

Delegation des Teams trifft sich mit der Schulpflege

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Hierarchie und Zusammenarbeit

### Gemeinsames Planen in Stufengruppen, England

- Bethan, Stufenleitung und Senior Management Team, stellvertretende Schulleiterin
- Einfluss auf die Wahl des Textes aufgrund der Machtstrukturen, wenig Vorschläge der andern Lehrpersonen
- Kontrolle der Formalitäten, Sicherung der In-Words
- Eine Vorbereitung für alle

### Stufengruppen in Luzern

- Teamsitzungszeit in Stufengruppen
- Zusammenarbeit nicht definiert, Projekte erwünscht
- keine hierarchische Differenzierung bei den Stufengruppen
- auszuhandelnde Verbindlichkeit

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Zusammenarbeit: Entlastung oder Einschränkung

- Einschränkung der Lehrfreiheit vs. Entlastung durch Teamwork
- Kathryn: I am a team leader and I find it difficult that some people, not everyone, seem to expect that you will do certain things for them ... They ... expect that you give it to them on a plate. I know that they are doing that in Key Stage 1, they get it served on a plate ... it is a case of at first not liking it too much maybe (the prescriptive approach of some team leaders), but then (she leans back, enacting the laid back attitude) they say 'give it to me then, I am not doing anything' (Feldnotizen, England gross)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Fachbereichsleitungen

### England

- Subject co-ordinators
- gezielte Weiterbildung
- Verantwortung für Materialien
- Verantwortung für den Unterricht im Fach an der ganzen Schule – Zusammenarbeit mit allen Lehrpersonen

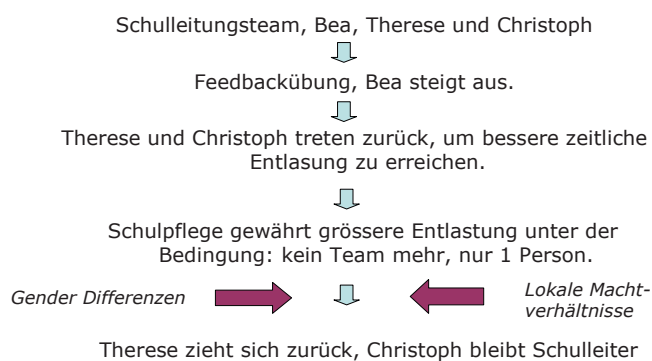
Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Inspektion der Fachbereiche

- Brian: OFSTED had changed the team. Everybody was under pressure, stressed and people were getting difficult. You see a lot then, how people are, when they are under that sort of stress. They were at the end of their tethers and would get at each other ... Subject co-ordinators were talking their subjects through with their colleagues, so that their subject would come out strong ... OFSTED changed the team quite a lot and I think, it became more competitive. They did rate teachers and every teacher got their rating and the headteacher knows it, but it is confidential (Feldnotizen, England klein).
- "An experienced part-time teacher co-ordinates the subject. The policy and scheme of work that she has developed are satisfactory but there has been no training for teachers in implementing the scheme and her own recent professional development has been inadequate" (Felddokument OFSTED report, England gross).

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Gender und leadership



Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Team leadership und Gender

- Therese: In diesem Moment merkste ich, es wird schwierig um dies gemeinsam zu lösen, denn plötzlich standen wir in Konkurrenz. Für mich war schnell klar, dass ich es nicht alleine machen würde. FV: Warum? Therese: Ich arbeitete gerne im Team. ... Es wäre total hart, ganz alleine dem Team gegenüberzustehen. Wir diskutierten vieles gemeinsam, in schwierigen Situationen. ... Und dann war die Frage: soll ich dafür kämpfen, will ich versuchen, dass wir als Team weitermachen können oder ziehe ich mich ganz zurück? (Interview Transkript, Luzern gross)
- Christoph: Ich habe diesen Job gesucht, ich wollte dies machen. Ich wusste, ich mache es mit Therese zusammen, und ich wusste, ich mache es auch alleine, ich bin bereit dafür und würde es gerne alleine machen (Interview Transkript, Luzern gross)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Team leadership und Gender

- Konkurrenz und Beziehungsorientierung (Boulton & Colderon 1998)
- Professionelle Identität und Gender (Vogt 1997)
- Präferenz für Team Leadership von Frauen (Hofstetter & Muhmentaler 1993)
- Geschlechterstereotype Erwartungen (ILO 2004)
- Ausschliessende Dynamik im Schulleitungsteam (Rüegg 2000)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Neue Schulleitung, alte Machtspiele

#### Intervention eines Lehrers bei der Schulpflege

- Ignaz: Ich hatte das Gefühl, Therese konnte es weniger gut, sie war etwas weniger als Schulleiterin akzeptiert als Christoph ... Was ich machte war, als Privatperson, als Lehrer, der an dieser Schule für 25 Jahre unterrichtet hat, oder 24, ... ich schrieb an die Schulpflege, beschrieb die Situation wie ich sie als Privatperson erlebte und ich machte eine Empfehlung ... ich sagte, es muss eine Person sein, und diese Person braucht mehr Zeit ... In meinem Hinterkopf konnte ich mir Christoph vorstellen, aber ich habe das nicht geschrieben ... ich vermute dass dieser Brief, dieser Brief hat bei der Schulpflege einen gewissen Einfluss gehabt (Interview Transkript, Luzern gross).

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## Gender, leadership und Machtstrukturen

- Zusammenhang leadership, gender und Organisationskultur (Krüger 1996)
- Ignaz Einfluss aufgrund der lokalen Vernetzung
- New managerial leadership – old power games marginalizing women (Vogt, forthcoming)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## 1. Fazit

- Bildungsreformen im Zusammenhang mit New Public Management propagieren leadership und teamwork
- New managerial leadership und teamwork in Spannung
- Bildungsreformen mit NPM in England und dem Kt. Luzern haben einige Entsprechungen sowie einige wesentliche Unterschiede
- New managerial leadership knüpft in England an traditionell starke Schulleitungen und eine hierarchische Managementstruktur an
- New managerial leadership stellt per se in den Schweizer Schulen einen Bruch dar mit der Tradition der Nicht-Führung, der kollegialen administrativen Koordination

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

## 1. Fazit

- Die Leadership-Ansätze nehmen auf die Team-Traditionen und Teamkulturen Rücksicht: Obwohl mit mehr Machtbefugnissen ausgestattet, sind die Luzerner Schulleitungen zurückhaltender und versuchen indirekt über als kollegial erscheinende Prozesse Einfluss zu nehmen
- Machtstrukturen beeinflussen die Teamarbeit (Bsp. gemeinsame Planung in England)
- Gender: der Gegensatz von Team und Schulleitung, die Bevorzugung von Team-Schulleitungen von einigen Frauen und die Bedeutung traditioneller Gender-Machtstrukturen (lokale Vernetzung) erschweren die Teilnahme der Lehrerinnen in den Schulleitungen weiterhin (Bsp. Dreier- zu Einerschulleitung in Luzern)

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Literaturangaben

- Ball, S. J. (1997). Good School/Bad School: paradox and fabrication. *British Journal of Sociology of Education*, 18(3), 317-336.
- Boulton, Pam, and John Colderson. (1998). Why women teachers say 'stuff it' to promotion: a failure of equal opportunities? In: *Gender and Education* 10 (2):149-161.
- DfEE. (2001). *Schools - building on success* (Green Paper ). London: Department for Education and Employment.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). *What's worth fighting for in your school? Working together for improvement*. Buckingham: Open University Press
- Herzog, S. (2004) Funktionsbegleitende Ausbildung von SchulleiterInnen im Kontext einer dynamischen Schullandschaft *Journal für Schulentwicklung*, 8(2) 49-57
- Hofstettler-Walz, Beatrice, and Lisbeth Muhmenthaler. (1993). Wo sind die Schulleiterinnen? In: *Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrerzeitung* 138 (18):8-9.
- ILO. (2004). Breaking through the glass ceiling. Women in management. Update 2004. Geneva: International Labour Office

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Literaturangaben

- Jenkins, H. (1997). Leadership: a Model of Cultural Change. In B. Fidler, S. Russell, & T. Simkins (Eds.), *Choices for Self-Managing Schools. Autonomy and Accountability* (pp. 197-209). London: Paul Chapman.
- Krüger, Meta L. (1996). Gender Issues in School Headship: quality versus power? In: *European Journal of Education* 31 (4):447-461.
- Leonard, P. (1998). Gendering change? Management, masculinity and the dynamics of incorporation. *Gender and Education*, 10(1), 71-84.
- Luzern. (1998c). *Zusammenarbeit* (Orientierungshilfe 4). Luzern: Erziehungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern.
- Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1992). *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.
- Parker, G. M. (1996). *Team Players and Teamwork. The New Competitive Business Strategy*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Literaturangaben

- Rüegg, Susanne. (2000). *Weiterbildung und Schulentwicklung. Eine empirische Studie zur Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern*. Bern. Original edition.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton.
- Skeggs, B (1994) Situating der Production of Feminist Ethnography. In: M. Maynard & J Purvis (Hrsg.) *Researching Women's Lives from a Feminist Perspektive* (S. 72-92) London: Taylor & Francis
- Szaday, C., Büeler, X., & Favre, B. (1996). *Schulqualität und Schulentwicklung. Trendbericht Nationales Forschungsprogramm 33*. Bern und Aarau: Programmleitung NFP 33 und Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF).

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Literaturangaben

---

Vogt, Franziska. (1997). Negotiating identity as a primary school teacher - the impact of gender, ethic of care and caring. MA dissertation, Department of Educational Research, Lancaster University, Lancaster.

Vogt, F. (2002). Contextualising new managerial policy enactment in primary schools in England and Switzerland: teachers' perceptions and experiences of policy change, organisational culture and teamwork. PhD, Educational Research, Lancaster University, Lancaster

Vogt, F. (2002b). No ethnography without comparison: the methodological significance of comparison in ethnographic research. In G. Walford (Ed.), *Debates and Developments in Ethnographic Methodology* (pp. 23-42). Oxford: JAI/Elsevier Science.

Vogt, F. (2001). Researching the impact of new public management approaches to policy on primary school teachers' work. In G. Walford (Ed.), *Ethnography and Education Policy* (pp. 137-156). Oxford: JAI/Elsevier Science

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS

### Literaturangaben

---

Vogt, F (forthcoming) New managerial leadership – old power games marginalizing women - a case study of a Swiss primary school *Multiple marginalities*

Wajcman, Judy. (1998). *Managing like a man: women and men in corporate management*. Cambridge. Original edition.

Kompetenzzentrum Forschung und Entwicklung PHR/PHS