

Rezensionen / recensions / recensioni

Bonsen, Martin (2003). *Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern* (Internationale Hochschulschriften, Bd. 422). Münster u.a.: Waxmann. 317 Seiten.

Im Zuge der Herausstellung der Einzelschule als maßgebliche Gestaltungseinheit der Schulentwicklung wird die Verantwortung für die Wirkungsweise und Qualität der Schule in zunehmendem Maße den Lehrerinnen und Lehrern sowie den Schulleitungen vor Ort zugewiesen. Letztere sehen sich infolge der Stärkung der Einzelschule hinsichtlich ihrer Entscheidungsräume und Verantwortungsbereiche sowie angesichts der sukzessiven Einführung dezentraler Steuerungsmechanismen im Schulbereich einem stetig wachsenden, breit gefächerten Aufgabenspektrum gegenüber, aus dem mitunter geradezu titanische Leistungserwartungen resultieren. Das empirisch gesicherte Wissen über die im Kontext der Einzelschule herausgehobene Gruppe der Schulleiterinnen und Schulleiter und deren Einfluss auf die Schulqualität und Schulentwicklung ist indes gemessen an den hohen und zahlreichen Erwartungen gering.

Die hier in Rede stehende Arbeit von Martin Bonsen leistet einen Beitrag zur Behebung dieses Desiderates; sie befasst sich mit einem grundlegenden Aspekt der *individuellen Praxis* von Schulleitungen, der im Führungshandeln erkennbaren Führungsorientierung. Bonsen geht davon aus, dass die Führungspraxis von Schulleiterinnen und Schulleitern unter anderem maßgeblich durch individuelle Sichtweisen, persönliche Erfahrungen, Vorannahmen und Interpretationen beeinflusst wird, die einen persönlichen Referenzrahmen des Handelns bilden und sich in subjektiven Theorien über die Aufgaben, Orientierungen und adäquaten Verhaltensweisen einer Schulleitung verdichten. Für das praktische Handeln der Schulleiterinnen und Schulleiter sind diese subjektiven Theorien in hohem Maße relevant; sie stehen jedoch den wissenschaftlichen Theorien, die in ihrer Vielfalt das breite Spektrum relevanter Faktoren in der Führung einer Organisation in einem breiteren Zugriff erfassen, nach. Eine Integration intersubjektiver Theorien zum Führungshandeln in Organisationen in die persönlichen Theorien von Schulleiterinnen und Schulleitern würde daher nach Bonsen einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung von Schulleitungen leisten.

Als problematisch bei der Suche nach für Schulleitungen relevanten intersubjektiven Theorien stellt sich jedoch die übergroße Zahl an Definitionen und Theorien dar, die zur Führung in Organisationen existieren. Von einem einheitlichen Bild, das der organisationssoziologische Zugriff zur Führung bietet, kann kaum gesprochen werden, geschweige denn, dass eine einheitliche Konzeption zur Führung speziell in der Schule vorhanden wäre. Bonsen gibt in seinem ersten

Kapitel (S. 27-67) einen Überblick über die konzeptionelle Vielfalt, die sich mit Blick auf die Definitionsversuche und theoretischen Erfassungen der Führung in Organisationen bietet. Als nicht minder heterogen erweist sich die Theoriebildung über Organisationen selbst. Auch hier versucht der Autor, in einem detaillierten, aber angesichts der Theorievielfalt keinesfalls erschöpfenden Überblick das weite Feld organisationstheoretischer Ansätze vorzustellen (Kap. 2, S. 68-132). Gemessen an den Bezügen zu den später thematisierten Führungsorientierungen fällt dieser „komprimierte Überblick« (S. 129) trotz der beschränkten Auswahl sehr umfangreich und mit Blick auf die einzelnen in die referierende Darstellung aufgenommenen organisationstheoretischen Spielarten allzu detailliert aus. In der „eigenen Untersuchung« (Kap. 4, S. 195-288) bewahrheitet sich dann auch, dass der gebotene Überblick über die konzeptionelle Vielfalt der Führungs- und Organisationstheorien zwar eingehend den Theoriepluralismus in diesen Bereichen wiedergibt, in den Details der Darstellung aber häufig in zu geringem Maße Bezug auf die eigentliche Untersuchung nimmt, die damit in den Hintergrund zu treten droht. Dem entgegen wird im dritten Kapitel (S. 133-193) mit dem organisationstheoretischen *Frame-* oder Rahmen-Modell ein Konzept vorgestellt, das zumindest Teilbereiche der in den Kapiteln 1 und 2 skizzierten Ansätze in einer Gesamtkonzeption effektiver Führung zusammenbringt. Dieses integrative Modell, das auch bei einer weniger ausführlichen Darstellung der konzeptionellen Vielfalt an Führungs- und Organisationstheorien durchaus verständlich gewesen wäre, legt Binsen der Untersuchung von Führungsorientierungen bei Schulleiterinnen und Schulleitern im vierten Kapitel zugrunde.

Unterschieden werden in dem Modell vier Rahmen (*Frames*), die einer Person, hier der Schulleiterin oder dem Schulleiter, zur Selektion und Interpretation von spezifischen Informationen dienen, mit denen sie im Berufsalltag konfrontiert werden. Der erste *strukturelle Rahmen* erfasst die administrativen Strukturen, deren Entwicklung und Optimierung den Schulleitungen obliegt. Hierzu zählen die Schaffung angemessener Arbeits- und Kommunikationsstrukturen sowie die Sicherung und Entwicklung der Qualität des Unterrichts. Als Handlungsdimensionen fallen in den zweiten, *personalen Rahmen* das Eingehen auf die individuellen Fähigkeiten, Präferenzen und Bedürfnisse der einzelnen Kollegiumsmitglieder, die Förderung der Mitbestimmung, offener Kommunikationsformen sowie Aufgaben der Personalentwicklung. Der dritte *politische Rahmen* steht in engem Zusammenhang mit der mikropolitischen Betrachtungsweise von Organisationen, derzufolge nicht allein der Organisationszweck (etwa die Erfüllung der allgemeinen Bildungs- und Erziehungsaufgabe der Schule) rational den Bezugspunkt für das Handeln der Organisationsmitglieder bildet. Der politische Rahmen erfasst Fragen der Macht, der Entscheidungsfindung und individuellen Einflussnahme sowie der Verteilungskämpfe und Koalitionsbildungen bspw. in einem Lehrerkollegium. Der vierte und letzte Rahmen erfasst die *symbolische Führung*. In diesem geht es zum einen um den symbolischen Stellenwert der Position des Schulleiters oder der Schulleiterin

und die damit verbundenen Funktionen, die die Amtsinhaber erkennen und nutzen und zum anderen um die Etablierung, Förderung oder Reaktivierung schulspezifischer Symbole, Zeremonien und Rituale, die eine gemeinsame Identität hervorbringen. Zu den Handlungsdimensionen des symbolischen Rahmens zählt Bonsen zudem die Einflussnahme der Schulleitung auf die Schulkultur, die Entwicklung gemeinsamer Visionen etc.

Unter Anwendung des Vier-Rahmen-Modells ist es das Ziel der im vierten Kapitel vorgestellten explorativen Studie, subjektive Aufmerksamkeitsschwerpunkte in der Führungsorientierung von Schulleiterinnen und Schulleitern zu identifizieren. Dabei greift der Autor auf Daten des Projekts „Schulleitungshandeln – Handlungskonzepte, -varianten und -repertoires von Schulleitungspersonal vor der Herausforderung durch neue wachsende Aufgaben« zurück, das am Institut für Schulentwicklungsforschung (IfS) der Universität Dortmund durchgeführt wurde. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter von 30 Schulen mittels leitfadengestützter Interviews befragt (25 Schulen stammen aus dem deutschen Bundesland Nordrhein-Westfalen, fünf Gymnasien aus dem schweizerischen Kanton Basel-Land). Zudem konnte Bonsen die Ergebnisse einer standardisierten Befragung der Kollegien dieser 30 Schulen sowie einzelner, ausgewählter Schulklassen und von Vertretern der Elternpflegschaft hinzuziehen.

In den Ergebnissen der Untersuchung von Bonsen zeigt sich zusammengefasst mit Blick auf die subjektiven Führungsschwerpunkte von Schulleitungen das folgende Bild: Die Mehrzahl der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter widmen im Rahmen ihres Führungshandelns dem strukturellen und personalen Rahmen die höchste Aufmerksamkeit. Gravierende geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Schulleiterinnen und Schulleitern hinsichtlich der Führungsorientierungen konnten dabei nicht festgestellt werden. Dagegen ließ sich ein statistisch bedeutsamer Unterschied im Bereich des *politischen Rahmens* zwischen den Grund- und Sekundarschulen feststellen: Während der mikropolitische Führungsrahmen als subjektiver Aufmerksamkeitsschwerpunkt bei Schulleiterinnen und Schulleitern von Grundschulen kaum von Bedeutung ist, ist dies bei den Schulleitungen großer Sekundarschulen mit einem entsprechend großen Kollegium deutlich häufiger der Fall, was darauf zurückzuführen ist, dass in vergleichsweise kleinen Kollegien von Grundschulen in der Regel strategische Koalitionen und das Taktieren im politischen Sinn seltener anzutreffen sind als in großen Kollegien. Des Weiteren kann Bonsen in seiner Studie *tendenzielle* Zusammenhänge zwischen der *Qualität der Einzelschulen* und der Führungsaufmerksamkeit der Schulleitungen herausstellen: Bei einem Vergleich von als „verbesserungswürdig« charakterisierten Schulen mit „guten« Schulen zeigt sich, dass sich die entsprechenden Schulleiter in den Aufmerksamkeitsbereichen des *symbolischen* und *strukturellen Rahmens* unterscheiden. Schulleitungen „guter« Schulen weisen in diesen Bereichen eine höhere Ausprägung auf als an „verbesserungsbedürftigen« Schulen. Gerade den symbolischen Aspekten in der Füh-

rung von Schulen ist daher ein besonderer Stellenwert zuzuschreiben. Aber auch eine erhöhte Aufmerksamkeitsorientierung auf den *personalen Rahmen* kann die Qualität der Schule beeinflussen: Die Ergebnisse von Bensen bestätigen, dass sich eine hohe mitarbeiterbezogene Aufmerksamkeit der Schulleiterinnen und Schulleiter positiv auf das Belastungserleben der Kollegiumsmitglieder auswirkt und die Arbeitszufriedenheit steigert.

Mit Blick auf die Qualität des Handelns der Schulleitungen selbst deutet sich an, dass die Berücksichtigung aller in dem Vier-Rahmen-Modell erfassten Aufmerksamkeitsbereiche bzw. das situationsbezogene Wechseln zwischen allen vier Rahmen (*Multi-Framing*) das Merkmal erfolgreicher Führung einer Schule ist. Einschränkend muss mit Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung allerdings bemerkt werden, dass aufgrund der nur geringen Zahl der befragten Schulleitungen zumeist lediglich tendenzielle Zusammenhänge zwischen den Führungsorientierungen und ihren Auswirkungen aufgezeigt werden können. Für einen empirischen Nachweis der Wirkungen unterschiedlich genutzter Führungsrahmen wäre die Verknüpfung von Führungsaufmerksamkeiten mit Daten über die Qualität und Effektivität der jeweiligen Einzelschulen notwendig, die über die grobe Unterscheidung in „gute« und „verbesserungswürdige« Schulen hinausgehen. Martin Bensen hat auf der Basis der kleinen Fallzahl allein einen solchen Nachweis nicht erbringen können. Seinem Anspruch, für weitere Untersuchungen zum Führungshandeln und zur Führungsorientierung von Schulleiterinnen und Schulleitern notwendige Vorarbeiten zu leisten, wird seine Arbeit jedoch ohne Zweifel gerecht.

Martin Rothland, Westfälische Wilhelms-Universität Münster