

Peter Senn

Schulführungsmodell SFM

Ein betriebswirtschaftlicher
Orientierungsrahmen für
Schulleitungen und Schulbehörden
öffentlicher Volksschulen der
Schweiz



Springer VS

Schulführungsmodell SFM

Peter Senn

Schulführungsmodell SFM

Ein betriebswirtschaftlicher
Orientierungsrahmen für
Schulleitungen und Schulbehörden
öffentlicher Volksschulen der
Schweiz

Peter Senn
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Hochschule Luzern
Luzern, Schweiz

ISBN 978-3-658-33708-7 ISBN 978-3-658-33709-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33709-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Eggert

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort von Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

Titularprofessor Universität Zürich und Autor des auflagenstärksten Schweizer Lehrbuchs für Betriebswirtschaftslehre

Eine Schule ist weder eine Teigwarenfabrik noch eine Bank. Doch alle drei Organisationen orientieren sich an betriebswirtschaftlichen Prinzipien der Effektivität und der Effizienz. Das heisst, auch eine Schule zielt darauf ab, durch optimale Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen eine möglichst hohe Wirkung zu erzielen. Auch aufgrund der grossen, aber schwer messbaren Wirkung der Beziehung zwischen Lehrpersonen und Schüler*innen ist die Schule eine ganz spezielle Organisation. Eine Orientierung an betriebswirtschaftlichen Prinzipien und die Nutzung entsprechender Managementinstrumente muss daher sorgfältig in den Schulbetrieb transferiert werden. Nur dank dieser Transferarbeit gelingt der Schulführung eine anschlussfähige und damit zielgerichtete Nutzung des betriebswirtschaftlichen Managementinstrumentariums.

Die vorliegende Publikation sensibilisiert und orientiert gleichzeitig. Sie beschreibt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen einer Schule und einer Unternehmung. Und sie bietet mit dem vorgestellten Schulführungsmodell einen anschlussfähigen, betriebswirtschaftlich fundierten Orientierungsrahmen für Schulleitungen und Schulbehörden öffentlicher Volksschulen. Die Anschlussfähigkeit des Modells wird durch den vielfältigen Einbezug von Stimmen aus der Schulführungsfront unter dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ unterstützt. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine inspirierende Lektüre!

Geleitwort von Pirmin Hodel

Rektor Schule Willisau und Präsident Schulleiterinnen- und Schulleiterverband der Volksschulen des Kantons Luzern

Als Rektor einer Volksschule bin ich mit unterschiedlichen Aufträgen und Erwartungen der Dienststelle für Volksschulbildung, des Gemeinderates, der Bildungskommission, der Lehrpersonen, der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler konfrontiert. Eine wesentliche Herausforderung in meinem Schulleitungsalltag besteht darin, diese Erwartungen und deren Veränderungen kontinuierlich wahrzunehmen und zu überblicken. Gewisse Erwartungen sind ähnlich, andere unterschiedlich bis widersprüchlich. Ich will diese Erwartungen so erfüllen und mit Widersprüchen und Spannungsfeldern derart umgehen, dass unsere Lehrpersonen optimale Rahmenbedingungen vorfinden, um den Unterricht wirksam zu betreiben. Das heisst, die Schülerinnen und Schüler dabei zu unterstützen, ihre Potenziale optimal zu nutzen und entsprechend optimale Lernleistungen zu erbringen.

Das hier vorgestellte Schulführungsmodell gibt mir Orientierung. Es unterstützt mich als Schulleitungsperson dabei, den Überblick über all diese Erwartungen zu behalten, mit ihnen professionell umzugehen und mich schliesslich auf das Wesentliche zu konzentrieren: den Dialog mit den Menschen und den wirksamen Unterricht.

Vorwort

Mit Freude und Dankbarkeit darf ich das Schulführungsmodell SFM präsentieren, welches nach einem rund 10-jährigen Entwicklungsprozess während seines Einsatzes in der Schulleitungsausbildung und -beratung nun die Publikationsreife erlangt hat.

Die vorliegende Publikation ist das Resultat konstruktiv-kritischer Auseinandersetzungen meines „inneren Teams“ aus Pädagogen und Ökonomen, aus Wissenschaftlern, Fachspezialisten und Führungskadern. Wegweisend für die Ausführungen zum Schulführungsmodell sind daher sowohl eine betriebswirtschaftliche und schulführungstheoretische Fundierung als auch die konsequente Praxis- und Anwendungsorientierung. Die Publikation ist auch das Ergebnis intensiver Arbeitsprozesse mit Schulleitungspersonen im Rahmen ihrer Masterarbeiten. Ich danke speziell denjenigen zehn Schulleitungspersonen, die ihre Arbeitsergebnisse in dieser Publikation unter der Überschrift „Aus der Praxis für die Praxis“ zur Verfügung gestellt und damit die schulleitungspraktische Ausrichtung der Publikation ermöglicht haben.

Ein weiterer Dank gilt den beiden Gastautorinnen Shiva Stucki-Sabeti und Prof. Dr. Barbara Bonhage, welche die Publikation mit dem Kap. 8 zur Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungen, Schulbehörden und Schulverwaltungen der öffentlichen Volksschulen in der Schweiz sinnvoll abrunden. Und schliesslich gilt mein Dank den Verantwortlichen des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern, welche diese Publikation ermöglichten sowie der Pädagogischen Hochschule Luzern für das langjährige Vertrauen in mich und diesen Orientierungsrahmen im Kontext ihrer Aus- und Weiterbildungen für Schulleitungspersonen der Deutschschweiz.

Peter Senn

Feedbacks zum Buch

„Die praxisorientierte Verbindung relevanter Erkenntnisse zur Schulführung unterstützt mich bei der Erfüllung meiner Aufgaben als Schulleiterin.“

Martina Landoldt
Sekundarlehrperson und Schulleiterin Galgenen

„Ein spannender und nützlicher Seitenwechsel in die managementorientierte Betriebswirtschaftslehre.“

Christian Carlen
Schulleiter Verkehrswegbauer Campus Sursee

„Eine wundervolle Inspiration und ein Mutmacher für zukunftsorientierte Lehr- und Schulleitungspersonen.“

Daniel Burg
Buchautor und Lehrperson Oberstufe Niederlenz

„Ein Ratgeber für die Schulleitung, welcher verständlich geschrieben ist und den Nerv der Zeit trifft.“

Daniela Boog
Sekundarlehrperson und Schulleiterin Brunnen

Inhaltsverzeichnis

1	Warum braucht es dieses Schulführungsmodell?	1
1.1	Das Schulführungsmodell unterstützt Schulleitungen und Schulbehörden	1
1.2	Vom Nutzen eines Orientierungsrahmens für Schulführung	1
2	Was zeichnet eine betriebswirtschaftliche (Ver-)Führung von Schulen aus?	3
2.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Unternehmen und Schulen	4
2.2	Schulleitung als unmöglicher Beruf mit unendlichen Möglichkeiten	10
2.3	Wirksame Führung und wirksame Schulleitung	14
3	Welche Anforderungen bildeten die Richtungsvorgaben bei der Entwicklung des Schulführungsmodells SFM?	21
3.1	Orientierung in einer komplexen Führungskonstellation	21
3.2	Der Unterricht und die Menschen stehen konsequent im Zentrum	22
4	Welches sind die wesentlichen schulspezifischen Umweltbereiche?	25
4.1	Recht, Bildungspolitik, Schulbehörden und Schulen	25
4.2	Wissenschaft und Hochschulen	26
4.3	Gesellschaft, Natur und Wirtschaft	27
4.4	Schulraum und Technologie	27
5	Was sind die Ziele und Aufgaben von Schulführung?	29
5.1	Orientierung vermitteln: längerfristige Ziele und Aufgaben	30

5.2	Zukunft gestalten: mittelfristige Ziele und Aufgaben	32
5.3	Unterrichten und Betreuen: kurzfristige Ziele und Aufgaben	37
6	Welche Managementfunktionen unterstützen die Schulführung bei der Zielerreichung und der Aufgabenerfüllung?	41
6.1	Personalmanagement	41
6.2	Finanzmanagement	46
6.3	Infrastrukturmanagement	50
6.4	Qualitätsmanagement	53
6.5	Kommunikationsmanagement	59
6.6	Change-Management	64
7	Warum bilden die Menschen das Herzstück des Schulführungsmodells?	69
7.1	VUCA-Unternehmens- und -Arbeitswelt benötigt Menschenorientierung	69
7.2	Zukunftsfähige Schulführungspersonen sind vorbildlich Lernende	71
8	Wie gelingt die Zusammenarbeit zwischen Schulbehörden, Schulleitungen und Schulverwaltungen?	75
	Shiva Stucki-Sabeti und Barbara Bonhage	
8.1	Das Schweizer Volksschulbildungssystem im Wandel	76
8.2	Der Governance Ansatz: Steuerung und Koordination im Mehrebenensystem	80
8.3	Unterschiedliche Rationalitäten	82
8.4	Die drei Hauptakteure Schulbehörden, Schulleitungen und Schulverwaltungen	83
8.5	Herausforderungen bei der gemeinsamen Steuerung einer Schule	89
8.6	Wie gelingt die Handlungskoordination?	92
8.7	Fazit: Kooperative Steuerung einer Schule als Imperativ	94
	Literatur	97

Über den Autor

Kurzbiografie des Autors

Dr. Peter Senn ist an der Hochschule Luzern – Wirtschaft Dozent für Führung, Personalmanagement und Change-Management in den Studiengängen Business Administration und Business Psychology und Leiter der Weiterbildungskurse CAS Coaching als Führungskompetenz und CAS Change Management.

Während des Hochschulstudiums in Pädagogik und Betriebswirtschaftslehre hat er unterschiedliche Lehrmandate an Sekundarschulen ausgeübt. Nach dem Studienabschluss hat Peter Senn über die Vermittlung von Wandel an Pädagogischen Hochschulen promoviert und den Nachdiplomstudiengang Weiterbildungsmanagement an der Universität Bern geleitet. In den vergangenen 15 Jahren sammelte Peter Senn Führungserfahrungen als Mitglied der Geschäftsleitung der Bildungsdirektion des Kantons Obwalden, Leiter Berufsbildung Schweizerische Bundesbahnen SBB und Leiter Personal- und Organisationsentwicklung und Mitglied der Direktion CSS Versicherung AG. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Dozent in der Schulleitungsausbildung der Pädagogischen Hochschule Luzern sowie als Organisationsberater und Führungskoach.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Schulen und Unternehmen werden mit Kopf, Hand und Herz geführt	6
Abb. 3.1	Schulführungsmodell SFM	24
Abb. 6.1	Kernfunktionen (Bausteine 2-7) und Unterstützungsfunktionen (Bausteine 8-14) von Personalmanagement (Gmür und Thommen 2019, S. 50)	43
Abb. 6.2	Datenverarbeitungsprozesse der Finanzbuchhaltung	47
Abb. 6.3	Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft	51
Abb. 6.4	Orientierungsrahmen Schulqualität – Qualitätsdimensionen und -bereiche	55
Abb. 6.5	Beurteilungsraster Schulqualität – Praxisstufen zum Qualitätsteilbereich «Qualität entwickeln»	56
Abb. 6.6	Konzeptionelle Grundlage des Dienstleistungsmarketings	60
Abb. 6.7	Verbindung von Systemischer und Personaler Kraft bei der Vermittlung von Wandel im Rahmen individueller, kollektiver und organisationaler Lernprozesse	67
Abb. 8.1	Drei interne und drei externe Einflussfaktoren auf Schulen	77
Abb. 8.2	Die drei Hauptakteure der Schulsteuerung	83