

# Kollegiales Führen in Schulen. Einzelschulentwicklung in der (COVID-19-)Krise

## Zusammenfassung

In Prozessen der Einzelschulentwicklung werden veränderungsorientierte Initiativen als Anlässe aufgegriffen, die in den schulorganisatorischen Gestaltungszusammenhängen mit der Beteiligung einer Vielzahl an Akteur\*innen (re-)kontextualisiert werden. Ein wesentliches Momentum dabei stellt die Einflussnahme einzelner Lehrer\*innen mit einer anlassbezogenen Führungsfunktion dies-/jenseits strukturell präformierter Befugnisse dar. In diesem Beitrag wird am Anlass der gegenwärtigen Covid-19-Pandemie dargestellt, wie diese Lehrpersonen in der Bewältigung der Krise, welche insbesondere durch Schließungen des physischen Raums Schule gekennzeichnet ist, dafür Verantwortung tragen, dass schuleigene Prozesse, Regeln und Routinen transformiert werden. Anhand von Interviewdaten des Projektes ‚Kollegiales Führen in der Krise‘ rekonstruieren wir in diesem Kontext deutungs- und handlungsgenerierende Strukturen des kollegialen Führens, die auf die zwei schulentwicklerischen Modi des Anbietens bzw. Beförderns verweisen. *Schlagwörter:* COVID-19, Digitalisierung, Dokumentarische Methode, Funktionsstelle, Führung, Schulentwicklung

## Collegial Leading in Schools. Development of the Single School in the (COVID-19) Crisis

In processes of individual school development, change-oriented initiatives are taken up as occasions that are contextualized in the school organizational context with the participation of a large number of actors. A key momentum here is the influence of individual teachers with a leading position in connection with or without structural powers. In dealing with the crisis emanating from the COVID-19 pandemic, which is characterized in particular by the closure of the physical space of the school, they take responsibility for transforming the school's own processes, rules and routines. Based on interview data of the project ‚Collegial Leading in the Crisis‘, we reveal structures of collegial leadership that generate meaning and action and that refer to actor's modes of action for school development.

*Keywords:* COVID-19; Digitalisation; Documentary Method; Functional Position; Leadership; School Development

## 1 Einleitung: Zur Entwicklung der Einzelschule

In Studien zu Schulentwicklungen werden durch (Teil-)Kollegien betriebene Veränderungsanliegen als schulspezifische (Aus-)Gestaltungen gefasst, innerhalb derer die beteiligten Lehrer\*innen als widerständiges oder kreatives, in jedem Fall aber als zentrales Einflussmoment auf die Prozessierung schulischer (Weiter-)Entwicklungen verstanden werden können (vgl. Idel & Rabenstein 2016; Heinrich & Altrichter 2008). Dabei bildet die zu gestaltende Entwicklung der einzelschulischen Handlungseinheit den zentralen Fokus sowohl von Forschung wie auch von staatlicher Steuerung.

Hierzu werden in verschiedenen Zugängen der Schulentwicklungsforschung einerseits die einzelschulischen Gestaltungszusammenhänge als Mesoebene des Zusammen-

wirkens angenommener Akteur\*innenschichtungen des Schulsystems untersuchbar (u. a. Maag Merki 2008). Andererseits wird insbesondere in rekonstruktiven Studien eine Wendung hin zur (berufs-)alltäglichen Prozessierung von Schulentwicklungen fokussiert, wodurch „latente Sinn- und Wissensstrukturen von Schulen und ihren Professionellen [...] stärker in den Blick“ (u. a. Pauling 2021: 116) geraten.

Innerhalb der Schulentwicklungsforschung wird dabei insbesondere das Einwirken der Schulleitung als schulinterne Führungsinstanz betont, welche die Veränderbarkeit von Schulen wesentlich beeinflusst (u. a. Bremm et al. 2021). Weitere Lehrpersonen, die an Schulen spezifische Aufgaben und Rollen jenseits des Unterrichtens verantworten und somit innerhalb einer mittleren Managementstruktur (vgl. Mintzberg 1983) lokalisierbar sind, geraten hierbei eher beiläufig in den Blick.

Unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten lassen sich dabei die beobachtbaren intendierten und/oder nicht-intendierten Effekte von bildungspolitischen oder -administrativen Steuerungsambitionen und Transformationserwartungen sowie die Resultate der schuleigenen Innovationsbemühungen und Entwicklungsaspirationen als Ausdruck situationspezifischer Ziel- und Interessenkonstellationen interpretieren (vgl. Altrichter 2004), innerhalb derer einzelne Akteur\*innen, u. a. ebenjene mit spezifischen Führungsfunktionen, veränderungsorientierte Initiativen unter eigensinnigen Logiken und angesichts der Erfordernisse ihrer jeweiligen organisationalen Zusammenhänge (re-)kontextualisieren (vgl. Fend 2009). Wesentlich für derartige Veränderungsprozesse ist, dass verschiedene Ereignisse initiale Momente darstellen, die als potentielle Entwicklungsanlässe der Schulen begreifbar werden. Diese können dabei zum einen different formiert sein – bspw. als Reform, Innovation oder wie im vorliegenden Fall als (gesamtgesellschaftliche) Krise – und zum anderen ausgehend von der einzelnen Schule als intern oder extern verortbare Initiativen (vgl. Baum 2014) unterschiedliche Einflussbegrenzungen haben. Verschiedene Entwicklungsanlässe stellen damit je eigene Autonomie- und Zwangsgelegenheiten dar, die das Handeln der empirisch interessierenden Lehrer\*innen vergleichbar machen. So ist anzunehmen, dass lokal begrenzte Innovationsbemühungen, etwa durch Lehrer\*innen an Schwerpunktschulen, anderen Gestaltungsdynamiken folgen als Entwicklungsbestrebungen, die auf global umfassende Ereignisse, wie bspw. die flächendeckenden Schließungen von Schulen, als initiales Momentum der Veränderungsprozesse zurückzuführen sind.

Von diesen ersten Überlegungen ausgehend, werden im vorliegenden Beitrag Befunde einer Studie zum kollegialen Führen von Lehrer\*innen mit einer schuleigenen formalisierten oder situativ mandatierten Funktionsstelle dargelegt, die anlässlich der COVID-19-Pandemie Entwicklungsprozesse der Digitalisierung des Distanzunterrichts zur Bewältigung der krisenhaften Anforderungssituation koordinieren und dabei die Veränderbarkeit der Einzelschule mittels ihrer Führungspraxen beeinflussen. Hierzu werden vorbereitend theoretische Bezugspunkte ausgeführt, welche die Einzelschulentwicklung gebunden an anlassspezifische Funktionsstellen als Einflusskonstellation kollegialen Führens begreifbar machen, bevor anschließend, anhand zweier kontrastiv ausgewählter Fälle, Orientierungsrahmen des kollegialen Führens rekonstruktiv nachgezeichnet und zwei aus den Ergebnissen verdichtete schulentwicklerische Modi pointiert dargestellt werden. Abschließend werden zukünftige Forschungsperspektiven aufgezeigt.