

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	<b>2</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1 Fragestellung	18
1.2 Gliederung	25
<b>2 Diversität</b>	<b>31</b>
2.1 Forschungen zu den Merkmalsausprägungen von Diversität	32
2.2 Historische und rechtliche Entwicklungslinien	36
2.2.1 US-amerikanische Entwicklungen	37
2.2.2 Europäische, deutsche und schweizerische Entwicklungslinien	39
2.2.3 Zusammenfassende Betrachtung der Entwicklungslinien	43
2.3 Charakterisierung von Diversität	46
2.3.1 US-amerikanische Definitionsansätze von Diversität	47
2.3.2 Zusammenfassung: Vielfalt als Unterschied und Gemeinsamkeit	54
2.3.3 Deutsche Definitionsansätze von Diversität	55
2.3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Diversitätsansätze	57
2.4 Normative und analytische Definitionsansätze	59
2.5 Stereotype und Vorurteile im Kontext zu Diversität	63
2.5.1 Definitionen zu Stereotype und Vorurteilen	64
2.5.2 Entstehungsmechanismen und Folgen von Stereotypen und Vorurteilen	67
2.5.3 Übertragung der Kenntnisse zur sozialen Kategorisierung auf das Schulleitungsfeld	69
2.6 Diversität in der Betriebswirtschaft und den Erziehungswissenschaften	71
2.6.1 Diversität in der überdisziplinären Querschnittsperspektive	71
2.6.2 Diversität in der Betriebswirtschaft	73
2.6.3 Diversität in den Erziehungswissenschaften	75
2.6.4 Zwischenresümee zu Diversität in den Betriebs- und Erziehungswissenschaften	77
2.7 Intersektionalität und Heterogenität im Kontext zu Diversität	80
2.7.1 Intersektionalität – Abgrenzung und gemeinsame Prämissen zu Diversität	82

2.7.2	Intersektionalität übertragen auf erziehungswissenschaftliche Handlungsfelder .....	85
2.7.3	Heterogenität in den Erziehungswissenschaften .....	86
2.7.4	Zwischenresümee: Überschneidungen und Abgrenzungen .....	91
2.8	Resümee zur Charakterisierung von Diversität .....	93
<b>3</b>	<b>Diversitätsmanagement .....</b>	<b>99</b>
3.1	Charakterisierung von Diversitätsmanagement .....	101
3.1.1	Praxisbeispiele zur Umsetzung von Diversitätsmanagement .....	105
3.1.2	Zusammenfassung und Übertragung auf das Forschungsfeld .....	107
3.2	Strategien im Diversitätsmanagement .....	109
3.3	Resümee und Übertragung der Erkenntnisse auf das Forschungsfeld .....	115
<b>4</b>	<b>Personalauswahl unter dem Blickwinkel von Diversität .....</b>	<b>119</b>
4.1	Bedeutsamkeit von Diversität im Bereich der Personalauswahl .....	119
4.2	Diversitätsbewusstes Organisations- und Personalmanagement .....	121
4.3	Diversitätsgerechte Personalauswahl .....	123
4.4	Diskriminierende Elemente in Verfahren zur Personalauswahl .....	125
<b>5</b>	<b>Das Bildungssystem der Schweiz .....</b>	<b>129</b>
5.1	Die Volksschule im Kanton X .....	130
5.1.1	Die Schulpflege als lokaldemokratisches Milizsystem der Volksschule .....	131
5.1.2	Schulreformen der Volksschule – die Einführung von Schulleitungen .....	133
5.2	Resümee und Übertragung der Kenntnisse auf das Forschungsfeld .....	137
<b>6</b>	<b>Soziologische Fundierung des forschenden Zugangs .....</b>	<b>141</b>
6.1	Einleitung zur soziologischen Fundierung .....	141
6.2	Pierre Bourdieu: Das Konzept des Habitus .....	146
6.2.1	Übertragung des soziologischen Zugangs auf das Schulleitungsfeld .....	152
6.2.2	Kapitalien und Feld übertragen auf das Schulleitungsfeld .....	157
6.2.3	Bourdieu und Gender oder Habitus und Geschlecht .....	161
6.3	Der Erkenntnistheoretische Rahmen in Bezug auf die Konsequenzen für die vorliegende Untersuchung .....	169
6.4	Praxeologische Perspektiven: Habitus und Milieu .....	174

<b>7</b>	<b>Grundlagen zum Design der Studie</b>	<b>181</b>
7.1	Grundsätze qualitativer Forschung	182
7.1.1	Gütekriterien qualitativer Forschung	185
7.2	Ausgestaltung und Durchführung der Untersuchung	188
7.2.1	Auswahl der Befragten und Durchführung der Interviews	193
7.2.2	Ausgestaltung des episodischen Interviews	196
7.3	Die Datenauswertung mit der dokumentarischen Methode	204
7.3.1	Darstellung der einzelnen methodischen Analyseschritte	206
7.4	Zusammenfassende Aussagen zum methodischen Vorgehen	214
<b>8</b>	<b>Kantonale Vorgehensweisen zur Personalauswahl</b>	<b>217</b>
8.1	Fallbeispiel 1	219
8.2	Fallbeispiel 2	221
8.3	Fallbeispiel 3	223
8.4	Die Fallbeispiele im Kontext zum idealtypischen Auswahlprozess	223
<b>9</b>	<b>Vier Fallanalysen</b>	<b>231</b>
9.1	Vorgehensweise der Fallanalysen	231
9.2	Fallanalyse Herr Niederberger «Qualitäten nutzbar machen»	232
9.3	Fallanalyse Martin «Das Schiff steuern»	245
9.4	Fallanalyse Frau Spirig «Die Welt kommt zu einem ins Zimmer»	254
9.5	Fallanalyse Frau Bern «Gegensätze ausgleichen»	263
<b>10</b>	<b>Kontrastierung der Handlungsorientierungen nach Themenfelder</b>	<b>275</b>
10.1	Kompetenzen und Aufgaben	275
10.2	Diversität	278
10.3	Struktur des Feldes	281
10.4	Diskriminierungen	286
10.5	Zusammenfassung zur Kontrastierung der Handlungsorientierungen	289
10.6	Ableitung von Typologien	293
10.6.1	Diversität	294
10.6.2	Positionierungen im sozialen Feld	295
10.6.3	Stereotype und Diskriminierungen	297

<b>11 Sinn genetische Typenbildung</b> .....	<b>299</b>
11.1 Reflexiver Typus: Diversität aus der bewussten Distanz .....	301
11.2 Nicht-Reflexiver Typus: Diversität als variables Leitmotiv für Handlungen .....	303
11.2.1 Spieler: Diversität als Inszenierung .....	304
11.2.2 Nenner: Diversität als Störung .....	307
11.2.3 Harmonie: Diversität aus der Ferne .....	309
11.3 Zusammenfassende Betrachtung der sinn genetischen Typenbildung .....	311
11.4 Hinweise zu den Grenzen der Studie .....	313
 <b>12 Fazit und Ausblick</b> .....	 <b>315</b>
12.1 Bilanz: Diversitätsorientierte Personalauswahl .....	315
12.2 Wahrnehmung der Diversitätskategorien .....	320
12.3 Bewältigungsformen im Umgang mit Diversität .....	321
12.4 Der Einfluss des sozialen Feldes auf die Bewältigungsformen .....	324
12.5 Bewältigungsformen im Kontext zur Wandlungsfähigkeit vom Habitus .....	326
12.6 Ausblick: Mögliche Wege zur diversitätsorientierten Personalauswahl .....	327
 <b>13 Verzeichnisse</b> .....	 <b>331</b>
13.1 Literaturverzeichnis .....	331
13.2 Publikationen .....	350
13.3 Abbildungsverzeichnis .....	351
13.4 Tabellenverzeichnis .....	351

# 1 Einleitung

Erst Schwarz gegen «Weiss» und dann «Mann gegen Frau(en)»?

Dass Hillary Clinton eine Frau ist, wussten die amerikanischen Wählerinnen und Wähler bereits 2007, als sie sich in den Vorkampfwahlen der demokratischen Partei zur US-amerikanischen Präsidentschaftswahl für den schwarzen männlichen Kandidaten entschieden. «Schwarz gegen Weiss<sup>1</sup>» titelt die Zeitung (Ttz; 18.01.2007) weltweit. (Winker & Degele, 2010, S. 9). Im Wahlkampf berief sich Barak Obama auf seine ethnisch, kulturell vielfältige Herkunft sowie afroamerikanische Identität, mit dem Ziel, die Identifikation von verschiedenen Gruppen mit ihm zu ermöglichen. Das Duell ist bekanntlich entschieden, und man mag spekulieren, ob in diesem Vorwahlkampf Rassismus als politische Todsünde, Sexismus dagegen als Kavaliersdelikt (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 25.05.2007) inszenieren liess. Vielleicht gaben auch das Alter und die Generationszugehörigkeit den Ausschlag, denn Barack Obama galt mit seinen 46 Jahren als jung. Beachtenswert aber war die Rede von Obama zu seinem Wahlsieg, in der er Einigung aller Bürgerinnen und Bürger über die Grenzen von Race<sup>2</sup>, Klasse, Ethnizität, Religion oder sexueller Orientierung einforderte (Winker &<sup>3</sup> Degele, 2010, S. 9).

Barak Obama (edition.cnn.com 2008, Stand 04.11.2016 um 17.20 Uhr) formuliert:

It is the answer spoken by young and old, rich and poor, Democrat and Republican, black, white, Hispanic, Asian, Native American, gay, straight, disabled and not disabled. Americans who sent a message to the world that we have never been just a collection of individuals or a collection of red states and blue states [...].

- <sup>1</sup> Die Schreibweise der vorliegenden Arbeit erfolgt nach den Regeln der schweizerdeutschen Rechtschreibung. Diese verwendet nicht den Buchstaben «ß» sondern verwendet immer die Schreibweise des «ss».
- <sup>2</sup> Hinweis zum Sprachgebrauch: In der englischsprachigen Literatur wird die Verwendung des Begriffs «race», also «Rasse», als wenig problematisch eingestuft. Im deutschsprachigen Raum hingegen steht der Begriff eng im Kontext zum Nationalismus und ist mit äusserster Vorsicht zu verwenden. Im Vorfeld möchte ich betonen, dass ich die Differenzierung entlang von Rassen als grundsätzlich nicht tragbar halte, aber dem Sprachgebrauch der von mir zitierten Autor\*innen folge. Ich verwende den Begriff «race» nur dann, wenn er für das Verständnis der Ansätze von Wichtigkeit ist.
- <sup>3</sup> Zur Erhöhung der Lesbarkeit werden alle Autoren in der Klammer mit einem & geschrieben, unabhängig von der ursprünglichen Schreibweise. Im Text werden die Autor\*innen mit «und» verbunden. Das Zitieren erfolgt nach den Richtlinien der American Psychological Association (APA), 2010, 6th Edition.

Obama nimmt eine nationalstaatliche Differenzierung entlang der Linie Amerikaner\*innen und Nicht Amerikaner\*innen auf und thematisiert gleichzeitig in seiner imposanten Aufzählung von sexueller Orientierung, Ethnizität, Behinderung, Alter, Hautfarbe nicht das Merkmal Geschlecht. Existiert in dieser Hinsicht kein sozialer Konflikt mehr? (Winker & Degele, 2010, S. 9f.). Die deutsche Zeitschrift «Spiegel» bezeichnet im Januar 2009 (Ausgabe 2, 05.01.2009) seine Ehefrau Michelle Obama als «Obama's bester Mann». Sind Frauen nun Männer? Müssen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten vermännlicht werden, um als Kompetenz aner kennenswert zu sein? Die Nicht-Nennung vom Geschlecht in der Rede von Barak Obama spiegelt, dass Frauen formal gleichberechtigt sind, Geschlecht als Kategorie sozialer Ungleichheiten abgedankt hat, wenn gleichzeitig herrschende Geschlechterstereotype mit weitreichenden Diskriminierungen wirksam bleiben (Winker & Degele, 2010, S. 10).

Und acht Jahre später? *Wir Ladies rocken*. Nun besteht die Herausforderung um das Präsidentenamt zwischen *Frau gegen Mann*. Zwei Frauen, die kaum unterschiedlicher sein könnten, präsentieren sich für die Wählerinnen und Wähler als gemeinsame Freundinnen. Hillary Clinton und Michelle Obama. Beide Frauen zeigen analoge Ausprägungen in Bezug auf Bildung, Religion, sexuelle Orientierung, sind Mutter und Ehefrau (mehr oder weniger) und unterscheiden sich in den Kategorien Rasse und Ethnizität. Es scheint, als ob gerade diese zwei Unterscheidungsmerkmale in der vielfältigen amerikanischen Einwanderungsgesellschaft von entscheidender Bedeutung sind. Das Publikum ist bunt gemischt, wenn Michelle Obama auftritt: Weisse, Schwarze, Latinos, muslimische Frauen mit Kopftuch und viele Homosexuelle mit *LGBT for Hillary*-Shirts sind vorzufinden.

Michelle Obama ([www.tagesschau.de/ausland/uswahl](http://www.tagesschau.de/ausland/uswahl) 04.11.2016 um 17.15 Uhr) meint:

Anyone who is interested in the rights of minorities, the self-determination of women, more social justice, climate protection and a security policy from an experienced hand, must give his vote in this decisive election. No one, including Barack Obama and Bill Clinton, had ever been as prepared as Hillary Clinton. Not only did she know herself, but, unlike her opponent, she'd fought for the rights of children and the most disadvantaged. With the First Ladies it's like this: We rock!

Die Konstellationen von *Geschlecht, Ethnizität, Klasse, Schicht, Nationalität, Religion oder Kultur* ist nicht nur politisch und massenmedial trendy, sondern entwerfen ebenso ein Bild der Gesellschaft, indem die Ordnung des sozialen Ganzen als Arrangement unterscheidbarer Gruppen erscheint (Winker & Degele, 2010; Rosenstreich, 2011; Emmerich & Hormel, 2013). Gesellschaft wird vor diesem Hintergrund als ein relationales, Macht- und Herrschaftsver-

hältnisse gekennzeichnetes Gruppengefüge konstruiert. Die Sozialität des Individuums lässt sich dann aufgrund seiner Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen im Sinne einer Schnittmengenlogik charakterisieren, welche wiederum die Projektion der Gruppenzugehörigkeit in das Innere des Individuums erlaubt. Dieses Grundmuster im Verständnis von Gesellschaft und Individuum bezeichnet zunächst die an Mehrfachzugehörigkeit orientierte Charakterisierung des Individuums. Die Problematik einer solchen Vorstellung von Gesellschaft liegt aus einer erkenntniskritischen Perspektive darin, dass die Form und die Genese der modernen Gesellschaft auf die Präexistenz sozialer Gruppen zurückgeführt werden (Emmerich & Hormel, 2013, S. 20). Die Perspektiven auf Differenz(en) und Gleichheit(en) im Sinne von Diversität<sup>4</sup> differenzieren sich nach der normativen politischen Argumentationsweise, der sozialen Sichtweise als Chancengleichheit und Gleichberechtigung oder der funktional ökonomischen Betrachtungsweise von «Managing Diversity» als Business Case (Bendl, 2004, S. 56f.). Den Ausgangspunkt bildet dabei die Auffassung, dass Diversität ein Konstrukt darstellt, das «[...] die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität bezeichnet, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht» (Aretz & Hansen, 2002, S. 10). So lässt sich vermuten, dass Hillary Clinton und Michelle Obama die gesellschaftliche Mehrfachzugehörigkeit im Kontext zu Differenz(en) und Gleichheit(en) für die berufliche und soziale Positionierung und Auswahlentscheidung als der US-amerikanischen Präsidentin nutzen.

### *Diversität und Personalauswahl*

Berufsbezogene Auswahlentscheidungen sind sowohl für das Unternehmen<sup>5</sup> als auch für die Bewerberin und den Bewerber von zentraler Bedeutung. Für den Kandidaten\*in hängt von ihnen in der Regel die berufliche Karriereplanung ab und für das Unternehmen zählt die Personalauswahl zu den konsequenzenreichsten und wichtigsten Investitionen (Frintrup & Flubacher, 2014, S. 6). Laut Rosenstiel (2000) und Jäger (1995) erfolgt die Aufteilung der Personaldiagnostik in Personalauswahl und Personalplatzierung (Selektion) sowie Personal- und Organisationsentwicklung (Modifikation). Für die Volksschule in der Schweiz gilt die Besonderheit, dass diese Aufgabenberei-

<sup>4</sup> Anstelle von der englischen Bezeichnung «Diversity und Managing Diversity» werden in der vorliegenden Untersuchung die deutschsprachigen Begrifflichkeiten «Diversität und Diversitätsmanagement» verwendet.

<sup>5</sup> Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden der Begriff Unternehmen verwendet. Die Ausführungen beziehen sich auch auf Nonprofit-Organisationen, wie Schulen und Behörden.

che nicht in einer Hand liegen. Unterschiedliche Ebenen, wie Schulpflegen, Schulverwaltungen und die Bildungsdirektionen teilen sich im Prozess die Entscheidungsverantwortung. Den Mittelpunkt aller am Prozess beteiligten Personen bilden die potenziellen Bewerber\*innen. Zu untersuchen sind deren Kompetenzen, Potenziale, Motive, Verhaltensweisen und Einstellungen, da Fehlentscheidungen zu tiefgreifenden Konsequenzen sowohl in menschlicher wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht führen können (Kanning, 2004, S. 14f.). Aus diesen Gründen ist es sinnvoll, Personalauswahlverfahren hinsichtlich ihrer prognostischen Möglichkeiten und Qualität kritisch zu beurteilen. Erforderlich ist die Anwendung von validen und bedarfsorientierten Verfahren, die einerseits das Anforderungsprofil an eine Position mithilfe von Kategorien und Dimensionen erheben sowie andererseits die Ausprägungen benötigter Merkmale auf der Personenseite ermitteln (Frintrup & Flubacher, 2014, S. 6; Kansteiner & Klose, 2017, S. 7). Dementsprechend bildet die differenzierte Analyse menschlichen Verhaltens mit den Antezedenzen und Konsequenzen den Kern. Studien von Bierhoff (2000) und Bohner (2002) belegen, dass Einstellungen (Leitungsmotiv) und Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) als essenzielle Basis für Verhaltenseinstellungen (Bearbeitung einer beruflichen Aufgabe) und Verhaltenskonsequenzen (Lösung einer beruflichen Aufgabe) fungieren. Insbesondere Einstellungen basieren gemäss Bierhoff (2000) auf Wissen, bringen Werthaltungen zum Ausdruck und geben dem Handeln Richtung sowie Intensität. Das primäre Interesse von Unternehmen im Bereich der Personaldiagnostik bilden demzufolge die Berufsinteressen, die Leistungsmotivation und die Arbeitszufriedenheit, da diese Faktoren im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung innerhalb des Unternehmens verstanden werden (ebd., S. 141ff.).

In der betriebswirtschaftlich orientierten Forschung (Becker & Seidel, 2006; Krell, 2007; Bendl, Hanappi-Egger, & Hofmann, 2012; Welp, 2014) zur Personalauswahl und Personalentwicklung hat in den letzten Jahren die Auseinandersetzung mit Diversität und Diversitätsmanagement an Bedeutung gewonnen. Gründe dafür stellen gesellschaftspolitische und ökonomische Veränderungen dar, welche die Diversität als soziale Vielfalt der Gesellschaft auf die politische und rechtliche Agenda gesetzt haben. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive führen Internationalisierung, Globalisierung, Organisationsveränderungen, Komplexität von Strukturen, Produktivitätsdruck, Innovationsdruck und Corporate Governance zur intensiven Auseinandersetzung mit Diversität (Stuber, 2009, S. 34; Kansteiner & Klose, 2017, S. 7ff.). Folgen daraus sind neben neuen gesetzlichen Vorgaben auf politischer Ebene ebenfalls die Intensivierung und Ausdifferenzierung von öffentlichen Diskursen über Diversitätsmerkmale wie Geschlecht, Ethnizität, Kultur, Nation, Ausbildung oder Alter sowie die damit zusammenhängenden lebenspraktischen Phänomene, Probleme,



aber auch Möglichkeiten und Chancen (Bendl, Hanappi-Egger, & Hofmann, 2012, S. 11f.). Diversitätsmanagement beinhaltet integrative und ganzheitliche gleichstellungspolitische Strategien und impliziert, dass die Integrationsziele hinsichtlich Geschlecht, Alter, Ausbildung oder ethnisch-kultureller Herkunft für das Unternehmen ein Entwicklungspotenzial bergen, welches im Rahmen eines umfassenden Ressourcenmanagements besser erkannt und weiterentwickelt werden kann. Mögliche betriebswirtschaftliche Folgen stellen die Verbesserung der Produktivität, die Erhöhung der Arbeitsmotivation oder die Senkung der Fluktuation dar. Daher erkennen auch Entscheidungsträger\*innen in Organisationen zunehmend die Notwendigkeit, sich mit Diversitätsfragen auseinanderzusetzen, um in ihren Handlungskontexten einen entsprechenden professionellen, auf Inklusion abzielenden Umgang zu entwickeln (Bendl et al., 2012, S. 11f.). Als Folge wird Diversität vermehrt als erweiterte Merkmalskategorie der Personaldiagnostik verstanden und zunehmend berücksichtigt.

### *Diversität und Schule*

Die pädagogische Bezugnahme auf soziale Differenz hat seit der Teilnahme an den PISA-Studien der OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) Ende der 1990er-Jahre erheblich an Bedeutung gewonnen. So haben die PISA-Studien massgeblich dazu beigetragen, dass die Problematik ungleicher Bildungschancen zu einer zentralen Referenz erziehungswissenschaftlicher Forschung und bildungspolitischer Reformaktivität geworden ist. Bildung gilt zunehmend als ein zentraler Wettbewerbsfaktor, der weitreichende Auswirkungen auf die weitere soziale und wirtschaftliche Entwicklung hat (Studie Bildungsarbeit im Umbruch: Lohr, Peetz, & Hilbrich, 2013). Seither lässt sich eine zunehmende Thematisierung von Bildungsungleichheiten im Rahmen der empirischen Bildungsforschung beobachten. Parallel ist soziale Differenz ebenfalls zu einem zentralen Bezugsproblem für die Gestaltung institutionalisierter pädagogischer Praxis avanciert. Heterogenität, Diversität und Intersektionalität treten als erziehungswissenschaftliche Diskurse in Erscheinung, die ein spezifisches Unterscheidungskwissen formulieren, mit dem die Sozialität der Adressaten\*innen pädagogischen Handelns in den Blick genommen werden soll. Dieses Wissen beinhaltet Vorstellungen über die Bedeutung sozialer Unterschiede in der gesellschaftlichen Wirklichkeit, von denen angenommen wird, dass diese durch die pädagogische Wirklichkeit mitkonstruiert werden. In der Literatur erfahren jene Kategorien eine zentrale Bedeutung, die einem sozialwissenschaftlichen und/oder sozialstatistischen Vokabular entlehnt sind: Soziale Herkunft, Klasse, Schicht, Milieu, Geschlecht, Ethnizität, Kultur, Migrationshintergrund, Lebenswelt usw. Dabei handelt es sich zunächst um begriffliche Unterscheidungen, mit denen in den Sozialwissenschaften der

Gegenstand «Gesellschaft» beobachtet und beschrieben wird (Emmerich & Hormel, 2013, S. 9f.).

Die Umsetzung der gesellschaftspolitischen Forderungen im Spannungsfeld zwischen Teilhabe, Selektion und der gesellschaftlichen Zuweisung erfüllt die Organisation Schule. In einer Reihe von Studien werden Prozesse der Differenzierung (Emmerich, 2016) sowie Praktiken der Herstellung von Differenzen rekonstruiert (Reuser, 2012). Insbesondere mit ethnografischen Studien, aber auch durch objektiv hermeneutische Analysen von Unterrichtsvideos und Interviews werden die Praktiken der Geschlechterunterscheidungen, der Unterscheidung zwischen *natio-ethno-kulturellem Wir und Nicht-Wir* (Mecherli & Shure, 2015, S. 110) untersucht. Neben diesen klassischen race, class & gender-Differenzen rückt aber im Zuge der Inklusionsdebatten auch die Frage nach der Konstruktion von Gesundheit und Behinderung (Hinz, 2002, 2009; Werning & Lütje-Klose, 2012; Sturm, 2015;) mehr und mehr ins Blickfeld der Schul- und Unterrichtsforschung. Die Vorstellungen von Normalität und der Abweichung davon stehen dabei zur Disposition (Bräu & Schlickum, 2015, S. 11). In diesen Forschungslinien werden die zentralen Kategorien soziokultureller Heterogenität untersucht, da Bildungsstatistiken zeigen, dass Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund sowie Kinder aus bildungsfernen Milieus schlechtere Bildungschancen haben. Studien und Publikationen zur Heterogenitätsthematik differenzieren die Befunde und diskutieren schulische Massnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit. Was für die Betrachtung sozialer Differenzkategorien gilt, ist auch für die unterrichtlichen Kernbegriffe Lernen und Leisten relevant (Bräu & Führmann, 2014), da unter der Perspektive sozialer Konstruktion, Lernen als beobachtbarer Prozess verstanden werden kann (Bräu & Schlickum, 2015, S. 11f.) Die mit dem Wissen um soziale Konstruktion einhergehende spezifische Form der Sensibilität und Reflexivität im Blick auf die schulischen und unterrichtlichen Regeln, Praktiken und interaktionale Prozesse führt auch zu Konsequenzen auf die professionelle Arbeit der Pädagoginnen und Pädagogen (Bräun & Schlickum, 2015, S. 12). John Hattie (2015) belegt mit seiner Meta-Meta Analyse, dass es «auf die Lehrer ankommt» (ebd., S. 38). Und auch Schulqualitätsforschung weist aus, dass die Qualität einer pädagogischen Organisation im Kontext zu den professionellen Einstellungen, Handlungen und Orientierungen der Mitarbeiter\*innen steht (Appius, Steger Vogt, Kansteiner, & Blattner, 2012). Vor diesem Hintergrund stellen Lehrpersonen einen zentralen Schlüssel zur Verbesserung der schulischen Qualität dar. Ihr Professionalisierungsgrad wird als wichtigster Einschulfaktor von Schuleffektivität angesehen (Steger Vogt, Kansteiner, & Pfeiffer, 2014, S. 33). Den Schulleitungen die als *multifunktionale Wunderwesen* (Huber, 2009) oder als *transformational leader* (Bonsen, 2010) die Management- und Führungsfähigkeiten besitzen, fällt in diesem Zusammenhang eine doppelte Schlüssel-

rolle zu. Hattie (2015) veröffentlicht in der US-amerikanischen Schulleitungszeitschrift *Educational Leadership* eine spezifische Meta-Meta Analyse zur Wirkung von Schulleitungshandeln<sup>6</sup> auf die Schülerleistungen. Sein zentrales Ergebnis zeigt, dass der Impact<sup>7</sup> von Schulleitungen auf Schülerleistungen bemerkenswert gross ist, wenn diese instruktional<sup>8</sup> führen. Er bezeichnet das als einen «ganz großen Unterschied» (ebd., S. 38). Generell stellt Hattie fest, dass die Wirkung von Schulleitungshandeln auf die Leistung von Schülerinnen und Schülern nicht direkt ist, sondern indirekt über Formate von Schulleitungshandeln geschieht (Rolff & Buhren, 2017, S. 8ff.). Dieses Schulleitungshandeln zeigt auch Wirkung auf die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrern, da Schulleitungen massgeblich für die Personalentwicklung (Meetz, 2007; Steger Vogt, 2013) Verantwortung tragen (Riecke-Baulecke, 2013, S. 18).

Mentzel (1994, S. 15) formuliert:

Die Personalentwicklung kann definiert werden als Inbegriff aller Massnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter\*innen dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmungen ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.

Aus dieser Definition lässt sich die Teilfunktionen ableiten, dass die Personalentwicklung für die bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen und der Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen und den Anforderungen der Unternehmen Sorge zu tragen hat (ebd., S. 15). Folglich wird sie mittlerweile als massgebliche Führungsaufgabe der Schulleitungen eingestuft und baut auf der Erwartung auf, dass Veränderungen erzielt werden können (Kansteiner & Stamann, 2015, S. 15; Kansteiner & Klose, 2017 S. 7ff.).

Und die Personalgewinnung? Die Entscheidung für oder gegen eine(n) neue(n) Mitarbeiterin /Mitarbeiter hat sowohl für die Person als auch für die Organisation einen hohen Stellenwert. Angesichts der personellen Vielfalt in Organisationen stellt sich die Frage, wie die Rekrutierung und Auswahl von

<sup>6</sup> Kritisch wäre anzumerken, dass Hattie in der Schulleitungsstudie genau wie in der Lehrerstudie nur Einzelfaktoren untersucht, aber kaum das Zusammenwirken von Faktoren, das aber vermutlich entscheidend ist. Immerhin behandelt er nicht nur Variablen des Führungshandelns, sondern auch Führungskonzepte (instruktionale und transaktionale Führung) (Rolff & Buhren, 2017, S. 10).

<sup>7</sup> Der Impact, also die Einwirkung, wird von Hattie über die Effektstärke (d) gemessen. Sie ist bedeutsam, wenn sie größer als der Durchschnittswert  $d=0.40$  ist. Nach Hattie ist der Impact transformational führender Schulleitungen  $d=0.11$  und der der instruktional führenden  $d=0.42$  (Hattie, 2015, S. 38ff.).

<sup>8</sup> Hattie fügt hinzu, dass transformationale Schulleitungen eher auf die Lehrkräfte fokussieren und instruktionale mehr auf die Schülerinnen und Schüler (Rolff & Buhren, 2017, S. 9ff.).

Personal zur Identifikation wertschöpfender Potenziale sowie zur Herstellung von Chancengleichheit genutzt werden kann (Schubert, 2016, S. 31). Erkennbar sind Übereinstimmungen zwischen Unternehmen und Bildungsorganisationen<sup>9</sup> indem die Personalauswahl tiefgreifende Wirkungen auf Entwicklungen implizieren. In beiden personalpolitischen Handlungsfeldern stellt sich die Frage, was der Diversitätsblick für die Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Gestaltung von Lohn und der Personalerhaltung bedeutet (Vedder, 2016, S. 3). Im schulischen Kontext trifft dies auch für die Personalauswahl von Schulleitungen zu. Forschungen zum Berufsfeld von Schulleitungen erfolgen aus vielfältigen Blickwinkeln, was im Folgenden zur Untermauerung der Forschungsfrage dargestellt wird.

## 1.1 Fragestellung

In der angelsächsischen Literatur werden Fragen zu Schulleitungen, Effektivität und Qualität von Schule (Hoy & Miskel, 2001) schon seit längerer Zeit untersucht und sind Gegenstand intensiver, insbesondere quantitativer Forschungen (Windlinger & Hostettler, 2014, S. 10). Im deutschsprachigen Raum hingegen sind aufgrund der bildungsföderalistischen Struktur und der damit einhergehenden signifikanten Unterschiede, die sowohl Qualifizierungsmaßnahmen als auch die Verwaltungs- und Aufgabenfelder von Schulleitungen betreffen, die Forschungen zur geleiteten Schule überschaubar. Zusammenfassend wird Schulleitungsforschung vor allem auf Einstellungen von Schulleitungen sowie auf Struktur- und Prozessmerkmale der Schulleitungsarbeit bezogen. Von Interesse sind heterogene Themenfelder wie Rollenbestimmung, Aufgabenverteilung, Teamentwicklung, Schulleitungsqualität (Keller-Schneider & Albisser, 2010; Kansteiner & Klose, 2017), die Wahrnehmung und Beurteilung des Leitungshandelns durch die Mitglieder der Schulgemeinschaft (Bonsen et al., 2002; Kansteiner, 2002; Gerick et al., 2009) oder Berufswahlmotive und -verlauf ebenfalls im Hinblick auf den Einfluss der Geschlechter-

<sup>9</sup> Im Kanton Zürich erfolgt zum Schuljahr 2017/2018 die Einführung zum neuen Berufsauftrag von Lehrpersonen. Mit diesem werden die Erwartungen an die Lehrpersonen inhaltlicher wie in zeitlicher Hinsicht geklärt. Den Schulleitungen dient er als Führungsinstrument. Im Rahmen der kantonalen Vorgaben erhalten die Schulen einen Spielraum, um auf lokale und persönliche Bedürfnisse einzugehen. Für die Hauptaufgabe der Lehrpersonen, den Unterricht, stehen in der Regel rund 84 % der Nettoarbeitszeit zur Verfügung. Die weiteren in der Schule zu erledigenden Arbeiten sind den drei Tätigkeitsbereichen Schule, Zusammenarbeit und Weiterbildung zugeordnet ([www.vsa.zh.ch](http://www.vsa.zh.ch). Stand 16.01.2017 um 19.17 Uhr).