

Daniela Schädeli
Universität Bern

Adrian Ritz
Universität Bern

Schulleitungen und der Wert ‚Care‘

Ein ambivalentes Verhältnis

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a255>

Werte prägen Einstellungen, Reden und Handlungen von Schulleiter*innen. Der Wert ‚Care‘, also die Orientierung an den Bedürfnissen des Einzelnen, wird als Leitprinzip für Schulleiter*innen verstanden. Aber wie wichtig wird der Wert ‚Care‘ von den Schulleitungen selbst eingeschätzt? In einer Onlinebefragung unter Schulleiter*innen der Deutschschweiz (n=404) wurde der Wert ‚Care‘ auf drei Arten gemessen. Die Messungen sollen die Bedeutung von ‚Care‘ als Bezugsnorm für Entscheidungen aufzeigen. Die Ergebnisse sind ambivalent, denn die Wertehierarchien weichen maximal voneinander ab. Die Diskussion zeigt mögliche Erklärungen auf, u.a. indem sie die soziale Erwünschtheit von ‚Care‘ als Bestandteil einer zeitgemäßen Orientierung am Individuum darstellt. Schließlich wird die Frage aufgeworfen: Inwieweit ist es überhaupt wünschenswert, dass ‚Care‘ die wichtigste Bezugsnorm für Schulleiter*innen ist?

Schulleitung, Werte, Fürsorge, Individualisierung, Entscheidungsverhalten

„Wenn es einen moralischen Imperativ für den Beruf [der Schulleitung] gibt, dann ist es der, im ‚besten Interessen des Schülers, der Schülerin‘ zu handeln.“
Shapiro & Stefkovich, 2011

Der Wert von ‚Care‘

„Nobody cares!“ klagt Nel Noddings in ihrem Werk *Caring – the feminine approach to ethics and moral education* (1984, S.7). Sie formuliert damit eine Kritik an den zunehmend bürokratischen Verfahren und Vorschriften im Bildungswesen und plädiert für die Orientierung am Wert der Beziehung und des ‚Sich-Kümmerns‘ in der Schule. Sich zu kümmern und jemanden zu umsorgen, wird hier in einem relationalen Verhältnis verstanden. Dies bedeutet, dass das

Wohlergehen und die Ansichten anderer Personen persönlich wirklich interessieren. In diesem Sinne wird ‚Care‘ im vorliegenden Beitrag mit ‚Fürsorge‘ übersetzt. Fürsorge basiert auf Empathie und Verantwortung für das Wohlergehen jedes Individuums. Sie konzentriert sich auf die Bedürfnisse und Wünsche des Individuums. In Entscheidungssituationen wird auf den Wert ‚Care‘ eingegangen, wenn die Bedürfnisse von Einzelpersonen berücksichtigt werden (Eyal et al., 2011).

Die Wertebasierung von Entscheidungen

Gerade auch die Schule, als Teil des öffentlichen Sektors, hat die Aufgabe, Werte wie Gerechtigkeit oder Gleichbehandlung im Selbstverständnis von Führungspersonen zu verankern. Der Bezug zu Werten ist das Herzstück der transformationalen Führung. Daher bezeichnen einige Wissenschaftler*innen die transformationale Führung als ‚wertebasierte Führung‘ (Ritz & Thom, 2019). Es ist deswegen essenziell für Führungspersonen zu verstehen, dass Werte tiefliegende Motive widerspiegeln und als „Handlungsleitfäden“ Einstellungen, Aussagen und Handlungen prägen (Stefkovich & Begley, 2007). Die Wertebasierung von Entscheidungen wird v.a. in Situationen deutlich, in welchen es keine allgemeingültigen Regeln und Vorgaben gibt, welche das Denken und Handeln von Führungspersonen leiten und in denen gewisse Ansprüche im Widerspruch stehen.

Schulleiter*innen verfügen in der Gestaltung ihrer Aufgaben über Autonomie und Ermessensspielraum. Aufgrund von Gesetzen und Lehrplänen, aber auch aufgrund der pädagogischen Freiheit der Lehrpersonen und der Forderungen der Eltern und weiterer Interessengruppen, agieren Schulleiter*innen jedoch ständig in einem Spannungsfeld. Schulen sind daher Orte der Widersprüche und Schulleiter*innen müssen viele Entscheidungen auf der Grundlage ihrer Werte treffen (Karadag & Tekel, 2020).

Das Individuum als Bezugsnorm

Die Betonung des Individuums ist ein Zeichen unserer Zeit (Herzog, 2018). Einerseits ist das Individuum selbst angehalten, sich ständig zu optimieren und zu entwickeln und andererseits sollen Führungs- und Betreuungspersonen sich besonders um jedes Individuum kümmern (Höhne, 2015; Noddings, 2005). Diese Selbst- und Fremdfürsorge können als zwei Seiten derselben Medaille betrachtet werden. Die Betonung des Individuums macht auch vor der Schule nicht Halt und bewirkt eine stärkere Fokussierung auf die Rechte und Bedürfnisse der Einzelnen. Dabei wird in der Literatur der Wert ‚Care‘ auch bezeichnet als „best interest of the student“ und als eine der Hauptbezugsnormen für Entscheidungen von Schulleiter*innen dargestellt (Stefkovich & Frick, 2021; Stefkovich & Begley, 2007). Hier wird die Fürsorge für das Wohlergehen des Individuums zusätzlich auf die spezifische Gruppe der Schüler*innen reduziert.

Die Wichtigkeit des Werts ‚Care‘

Um mehr über die wahrgenommene Wichtigkeit des Werts ‚Care‘ in Entscheidungen herauszufinden, wurde im Frühling 2022 im Rahmen eines Dissertationsprojekts am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern eine Befragung von Schulleiter*innen öffentlicher Regelschulen in der Deutschschweiz durchgeführt. Es wurden nur vollständige Fragebögen in die Auswertung einbezogen (n=404). Die Stichprobe besteht aus 55,7 % Schulleiterinnen und 44,1 % Schulleitern (0,2 % machten keine Angaben zum Geschlecht). Die Schulleitungen sind durchschnittlich zehn Jahre im Amt, führen im Durchschnitt 31 Lehrpersonen alleine oder in einer Co-Leitung und arbeiten mit einem Arbeitspensum von 74 % (Streuung 15–100 %).

Die implizite und die explizite Messung von Werten

Da Werte unsichtbare theoretische Konstrukte sind, muss ihre Existenz auf unterschiedliche Art erfasst werden. Sie können beispielsweise durch Verbalisierung der Befragten selbst (Selbstauskunft) oder durch exemplarische Szenarien mit Wertebezug veranschaulicht werden. Die Messarten der durchgeführten Studie setzen sich aus zwei expliziten und einer impliziten Messweise zusammen. Die Begriffe implizit und explizit sagen etwas darüber aus, wie ein psychologisches Konstrukt gemessen wird (Fazio & Olson, 2003). Die direkte Messung von Werten durch Selbstauskunft wird als explizit und die indirekte Messung, z.B. durch exemplarische Szenarien, wird als implizit bezeichnet (Greenwald & Banaji, 2017). In der Folge werden die drei Messarten genauer beschrieben:

- Rangliste (explizit): Die Schulleiter*innen rangieren den Wert ‚Care‘ nach Wichtigkeit im Vergleich zu den Werten Chancengerechtigkeit, Fürsorge, Gemeinwohl, Gemeinschaft und Professionalität. Der wichtigste Wert wird auf Position 1 gelegt, der zweitwichtigste Wert auf Position 2 usw.
- Bewertung (explizit): Die Schulleiter*innen beurteilen auf einer 7-Punkt-Likert Skala von 1 = sehr wichtig bis 7 = sehr unwichtig den Wert ‚Care‘.
- Wahl (implizit): Die Schulleiter*innen entscheiden sich in zehn zufällig zugewiesenen Entscheidungsszenarien jeweils für eine von zwei Wahloptionen. In den Szenarien und Wahloptionen ist fünf Mal der Wert ‚Care‘ enthalten (siehe z.B. Abbildung 1). Die Szenarien basieren auf den Situationen von Eyal et al. (2011) und wurden für die vorliegende Studie übersetzt und in Zusammenarbeit mit mehreren Schulleitungen für den Deutschschweizer Kontext validiert.

Eine Schule will neu ihren Schwerpunkt auf die Querschnittskompetenz „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ legen und organisiert dazu eine dreitägige Weiterbildung für alle Lehrpersonen. Eine Lehrperson, welche in zwei Jahren pensioniert wird, fragt bei der Schulleitung nach, ob sie wirklich noch die drei Tage an die Weiterbildung kommen müsse, da sie ja die Inhalte nicht mehr vollumfänglich umsetzen können.

Option A (Wert Fairness): Die Lehrperson muss die Weiterbildung besuchen.

Option B (Wert ‚Care‘): Die Lehrperson muss die Weiterbildung nicht besuchen.

Abb. 1: Entscheidungsszenario mit Wahloptionen aus der Schulleitungsbefragung

Die Wertehierarchie als Orientierung in Entscheidungen

In diesem Artikel wird davon ausgegangen, dass sich explizit (Bewertung und Rangliste) und implizit (Wahl) gemessene Werte je hierarchisch ordnen lassen und demnach die Position des Werts ‚Care‘ in Relation zu den anderen Werten bestimmt werden kann (Schwartz & Inbar-Saban, 1988). Wertehierarchien können für Führungspersonen die Wichtigkeit eines Wertes sichtbar machen und als Leitprinzipien für Entscheidungen dienen (Schwartz, 1996).

Zusätzlich zu den drei Messarten der sechs Werte von Schulleitungen wurden Kontrollvariablen erhoben, welche zur Beschreibung der Stichprobe dienen. Der Titel von Nel Noddings Werk (1984) beinhaltet zudem den Hinweis, dass sie den Wert ‚Care‘ als weiblich ansieht. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse auch nach Geschlechtern getrennt analysiert.

Die Ambivalenz des Werts ‚Care‘

Die Ergebnisse der Befragung zeichnen ein ambivalentes Bild bezüglich der wahrgenommenen Wichtigkeit des Werts ‚Care‘ (Tabelle 1). In der Rangliste liegt der Wert ‚Care‘ auf Rang 1 und in der Bewertung auf Rang 6. Bei den Entscheidungsszenarien wurde von 4040 Wahloptionen 700 Mal der Wert ‚Care‘ gewählt (Rang 4).

Messung Wert ‚Care‘	Explizit				Implizit	
	Rangliste (Rang 1-6, 1= am wichtigsten)		Bewertung (7-Punkt-Likert Skala, 1= sehr wichtig)		Wahl (Häufigkeit der Wahl des Werts ,Care‘)	
	M ^a (SD ^b)	Rang ^c	M (SD)	Rang	Häufigkeit	Rang
Gesamtstichprobe	2.72 (1.77)	1	2.51 (1.09)	6	700	4
	n ^d =400		n=404		n=4040	
Schulleiterinnen	2.72 (1.70)	1	2.48 (1.08)	6	382	3
	n=221		n=225		n=2250	
Schulleiter	2.74 (1.85)	1	2.57 (1.09)	6	317	4
	n=178		n=178		n=1780 ^e	

^aM= Mittelwert/ ^bSD= Standardabweichung/ ^cRang= Position in Wertehierarchie (Rang 1-6)/ ^dn= Anz. Personen oder Wahloptionen der (Teil-) Stichprobe/ ^eSample: Eine Person gab kein Geschlecht an, daher fehlen 10 Wahlen

Tabelle 1: Explizite und implizite Messresultate von ‚Care‘ nach Geschlecht

Die Ergebnisse nach Geschlecht aufgeteilt zeigen nur bei der impliziten Wahl einen Rangunterschied von einer Position. Die expliziten Werte zeigen keinen Unterschied in den Rängen im Vergleich zur Gesamtstichprobe. Bei den Mittelwerten lässt sich zwar feststellen, dass die Schulleiterinnen den Wert ‚Care‘ als minimal wichtiger bewerten und sich darin auch mehr einig sind (tiefere Standardabweichung) als ihre Kollegen. Die Mittelwertsunterschiede beider Vergleiche sind jedoch statistisch nicht signifikant. Dies bedeutet, dass Schulleiterinnen implizit gemessen den Wert ‚Care‘ als wichtiger erachten als ihre Schulleitungskollegen, es jedoch explizit gemessen in der Beurteilung des Werts ‚Care‘ keinen geschlechtsspezifischen Unterschied zwischen Schulleiterinnen und Schulleitern gibt.

Erklärungsansätze für die Ambivalenz

Die Daten zeigen einen grossen Unterschied in den zwei expliziten Messungen des Werts ‚Care‘. Die beiden Messungen weichen mit dem ersten und letzten Rang maximal voneinander ab. In der Folge werden mögliche Erklärungsansätze für diesen Unterschied diskutiert.

Die soziale Erwünschtheit des Werts ‚Care‘

Da die Messung durch eine Rangliste die Präferenz der Werte deutlich offenbart, ist diese Art der Messung anfällig für eine Verzerrung durch soziale Erwünschtheit (Häder & Kühne, 2009). Soziale Erwünschtheit bedeutet, dass die Schulleitungen annehmen, dass der Wert ‚Care‘ gesellschaftlich gesehen sehr wünschenswert für ihre Arbeit ist, weshalb sie diesen Wert in der Rangliste als am wichtigsten bewerten (Kluckhohn et al., 1951). Zudem kann auch der allgemeine Trend zur Individualisierung in den Schulen dazu beigetragen haben, dass die Schullei-

ter*innen den Wert ‚Care‘, im Sinne von der Orientierung am Individuum, als essenziell ansehen. Dies deckt sich mit der Literatur, welche den Schulleitungen „the best interest of the student“, also den individuellen Schüler oder die einzigartige Schülerin, als wichtigste Bezugsnorm zuschreibt (Stefkovich & Frick, 2021; Stefkovich & Begley, 2007).

Bei der Bewertung kann der hierarchische Rang einzelner Werte nur über die gesamte Stichprobe ermittelt werden, denn eine einzelne Schulleitung kann jeden der abgefragten Werte als gleich wichtig, zum Beispiel mit 3 = eher wichtig, bewerten. Allgemein werden Werte als wünschenswert und wichtig angesehen (Schwartz & Bardi, 2001). Auf der 7-Punkt-Likert-Skala beurteilten 345 Schulleitungen den Wert ‚Care‘ als eher bis sehr wichtig, 36 Schulleitungen waren unentschieden und nur 23 Schulleitungen fanden den Wert ‚Care‘ eher bis sehr unwichtig. Der Grad der Wichtigkeit des Wertes ‚Care‘ lässt sich in der Bewertung nur über die gesamte Stichprobe eruieren und ist somit weniger anfällig für soziale Erwünschtheit.

Aus diesem Grund lässt sich anhand der erhobenen expliziten Wertehierarchien interpretieren, dass die Messung der sozial erwünschten Wichtigkeit durch die Rangliste, die tatsächliche Wichtigkeit der Werte aber durch die Bewertung abgebildet wird. Dies bedeutet für die Ergebnisse dieser Schulleitungsbefragung, dass der Rang 1 in der Rangliste eher die erwünschte Wichtigkeit von ‚Care‘ abbildet und der Rang 6 in der Bewertung eher die tatsächliche Wichtigkeit.

Das implizite Messergebnis der Entscheidungsszenarien (Rang 4) weist dem Wert ‚Care‘ eine mittlere Wichtigkeit zu. Da die Szenarien den Wert ‚Care‘ zu den fünf anderen Werten in Bezug setzten und zudem der Wert ‚Care‘ in den Szenariobeschreibungen integriert war, kann soziale Erwünschtheit eher ausgeschlossen werden. Die Schulleiter*innen wählten eher jene Option, welche ihnen schlüssiger und persönlich wichtiger erschien. Eine ähnliche implizite Messung wurde 2011 mit israelischen Schulleitungen (n=52) durchgeführt (Eyal et al., 2011). In dieser Erhebung wurde der Wert ‚Care‘ ebenfalls mit einer mittleren Wichtigkeit bewertet (Rang 3).

Schlussfolgerung

Die vorliegende Studie zeigt anhand unterschiedlicher Messverfahren des Werts ‚Care‘ eine differenzierte Betrachtung von Nel Noddings Ausruf „Nobody cares“ auf. Schulleiter*innen haben ein ambivalentes Verhältnis zum Wert ‚Care‘. Einerseits wird ‚Care‘ vor allem als wünschenswerte Bezugsnorm beurteilt, andererseits wird ihr nur eine mittlere Wichtigkeit im Vergleich zu anderen Werten attestiert und in konkreten Entscheidungsszenarien wird klar weniger häufig, als es zu vermuten wäre, danach entschieden. Das bedeutet zwar nicht, dass sich Schulleiter*innen nicht kümmern, doch die Schlussfolgerung liegt nahe, dass der Wert ‚Care‘ im Alltag von Schulleiter*innen hart bedrängt wird. Das heisst, die individuumszentrierte Perspektive sieht sich in Konkurrenz zu anderen Werten wie Chancengerechtigkeit, Fürsorge, Gemeinwohl, Gemeinschaft und Professionalität.

Kritisch betrachtet weist die hohe Bedeutung des Werts ‚Care‘ im Bildungswesen auf einen nicht unerheblichen Anteil an organisationspolitischer Rhetorik im Gegensatz zum wirklichen ‚Sich-Kümmern‘ um das Wohlergehen des Individuums hin (Stefkovich & Begley, 2007). Noddings (2005) übt Kritik an den zunehmenden bürokratischen Verfahren und Vorschriften im Bildungswesen. Vor dem Hintergrund dieser Kritik und der dargestellten Studienergebnisse lassen sich für künftige Forschungsarbeiten zwei wegweisende Fragen formulieren: Erstens, unter welchen Bedingungen kann dem Wert ‚Care‘ eine unbedingte Wichtigkeit zugeordnet werden, wenn der Schullalltag im öffentlichen Bildungswesen ebenso anderen Werten Rechnung tragen muss? Und zweitens: Inwiefern sind Verfahren und Prozesse im öffentlichen Bildungswesen hinderlich für den Wert ‚Care‘ – oder können sie sogar zur Unterstützung des Werts herangezogen werden, wenn es um eine stärkere Werteumsetzung geht? Gerade aus der Perspektive von Schulleitungen erscheint letzterer Aspekt besonders relevant. Um mehr über die Ambivalenz bezüglich des Werts ‚Care‘ im Schulkontext zu erfahren und seine Verankerung im Schullalltag zu stärken, ist also weiterführende Forschung und die bewusste Auseinandersetzung mit dem Wert von ‚Care‘ in der Schulleitungspraxis dringend nötig.

Literaturverzeichnis

Eyal, O., Berkovich, I., & Schwartz, T. (2011). Making the right choices: Ethical judgments among educational leaders. *Journal of Educational Administration* 49(4), 396–413.
<https://doi.org/10.1108/09578231111146470>

Fazio, R. H., & Olson, M. A. (2003). Implicit Measures in Social Cognition Research: Their Meaning and Use. *Annual Review of Psychology* 54(1), 297–327.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145225>

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2017). The implicit revolution: Reconceiving the relation between conscious and unconscious. *American Psychologist* 72(9), 861–871.
<https://doi.org/10.1037/amp0000238>

Häder, M., & Kühne, M. (2009). Die Prägung des Antwortverhaltens durch die soziale Erwünschtheit. In M. Häder & S. Häder (Hrsg.), *Telefonbefragungen über das Mobilfunknetz* (S. 175–186). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91490-9_13

Herzog, W. (2018). *Funktionsdifferenzierung in Schulen zwischen Professionalisierung und Deprofessionalisierung – ein pragmatischer Vorschlag*. http://l-sz.ch/wp-content/dateien/intern/diverse_doku/Funktionsdifferenzierung-in-Schulen-Walter-Herzog-2018.pdf

Höhne, T. (2015). *Ökonomisierung und Bildung. Zu den Formen ökonomischer Rationalisierung im Feld der Bildung*. Springer Fachmedien.

Karadag, E., & Tekel, E. (2020). Investigation of ethical dilemmas of school principals: Comparing Turkish and Canadian principals. *Asian Journal of Business Ethics* 9(1), 73–92.
<https://doi.org/10.1007/s13520-020-00100-z>

- Kluckhohn, C., Murray, H. A., Sears, R. R., Sheldon, R. C., Stouffer, S. A., Tolman, E. C., & Allport, G. W. (1951). 2. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. A. Shils (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action* (S. 388–433). Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Mayeroff, M. (1971). *On caring* (1st U.S. ed.). Harper & Row.
- Noddings, N. (1984). *Caring, a feminine approach to ethics & moral education*. University of California Press.
- Noddings, N. (2005). Caring in education. *The encyclopedia of informal education*. www.infed.org/biblio/noddings_caring_in_education.htm.
- Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In *The psychology of values: The Ontario symposium*, Vol. 8. (S. 1–24). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32(3), 268–290. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003002>
- Schwartz, S. H., & Inbar-Saban, N. (1988). Value self-confrontation as a method to aid in weight loss. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(3), 396–404. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.396>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (3rd ed). Routledge.
- Stefkovich, J. A., & Frick, W. C. (2021). *Best Interests of the Student: Applying Ethical Constructs to Legal Cases in Education* (3. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367816032>
- Stefkovich, J., & Begley, P. T. (2007). Ethical School Leadership: Defining the Best Interests of Students. *Educational Management Administration & Leadership* 35(2), 205–224. <https://doi.org/10.1177/1741143207075389>

Autor*innen

Daniela Schädeli

Seit 2020 Assistentin und Doktorandin am KPM der Universität Bern, davor seit 2014 Schulleiterin der Schulen Unterlangenegg und Roggwil; Autorin des Sachbuches *Traumberuf Schulleitung. Auf Denkreise durch den Berufseinstieg*; Mitglied des Redaktionsteams und Mitautorin von „Schule 21 macht glücklich. Vision Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz“. Kontakt: daniela.schaedeli@kpm.unibe.ch

Adrian Ritz

Ist Professor für Public Management und Geschäftsführender Direktor am KPM der Universität Bern, wo er an der Fakultät für Sozialwissenschaften und an der Juristischen



Fakultät lehrt; Autor von Artikeln in verschiedenen Fachzeitschriften und Handbüchern;
Mitautor des Buches *Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*, welches inzwischen in der sechsten Auflage erschienen ist.
Kontakt: adrian.ritz@kpm.unibe.ch