



**IPN**

Leibniz-Institut für die Pädagogik der  
Naturwissenschaften und Mathematik

# Psychologie des Schulleitungshandelns

Führung, Veränderung und Entlastung

Prof. Dr. Olaf Köller  
IPN Kiel

Berlin, 11. September 2015

Prof. Dr. Olaf Köller, Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und  
Mathematik

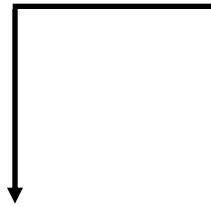
- Führung in Schulen
- Wann gelingen Veränderungen im Kollegium
- Stress am Arbeitsplatz

# Führung

- Hohe verbale Kommunikationsanteile, wenig Zeit für konzeptionelle Arbeiten
- Kurze Arbeitszyklen mit verschiedenen Tätigkeiten; Aktivitäten wechseln sich in bunter Reihenfolge ab
- Starke Arbeitsverdichtung
- Konstanter Zeitdruck
- Lange Arbeitszeiten
- Häufige Arbeitsunterbrechungen, oft ungeplanter Tagesablauf
- Kaum Zeit für reflexive Tätigkeiten

# Führung

## Führung



### Strukturelle Führung

durch

- Organisationsrahmen
- Unternehmensgrundsätze
- Führungsgrundsätze
- Stellenbeschreibung
- Hausordnung
- Anreizsysteme
- Personalentwicklungskonzeption
- Statussymbole und Statusrechte
- Arbeitsplatzgestaltung
- Technikeinsatz

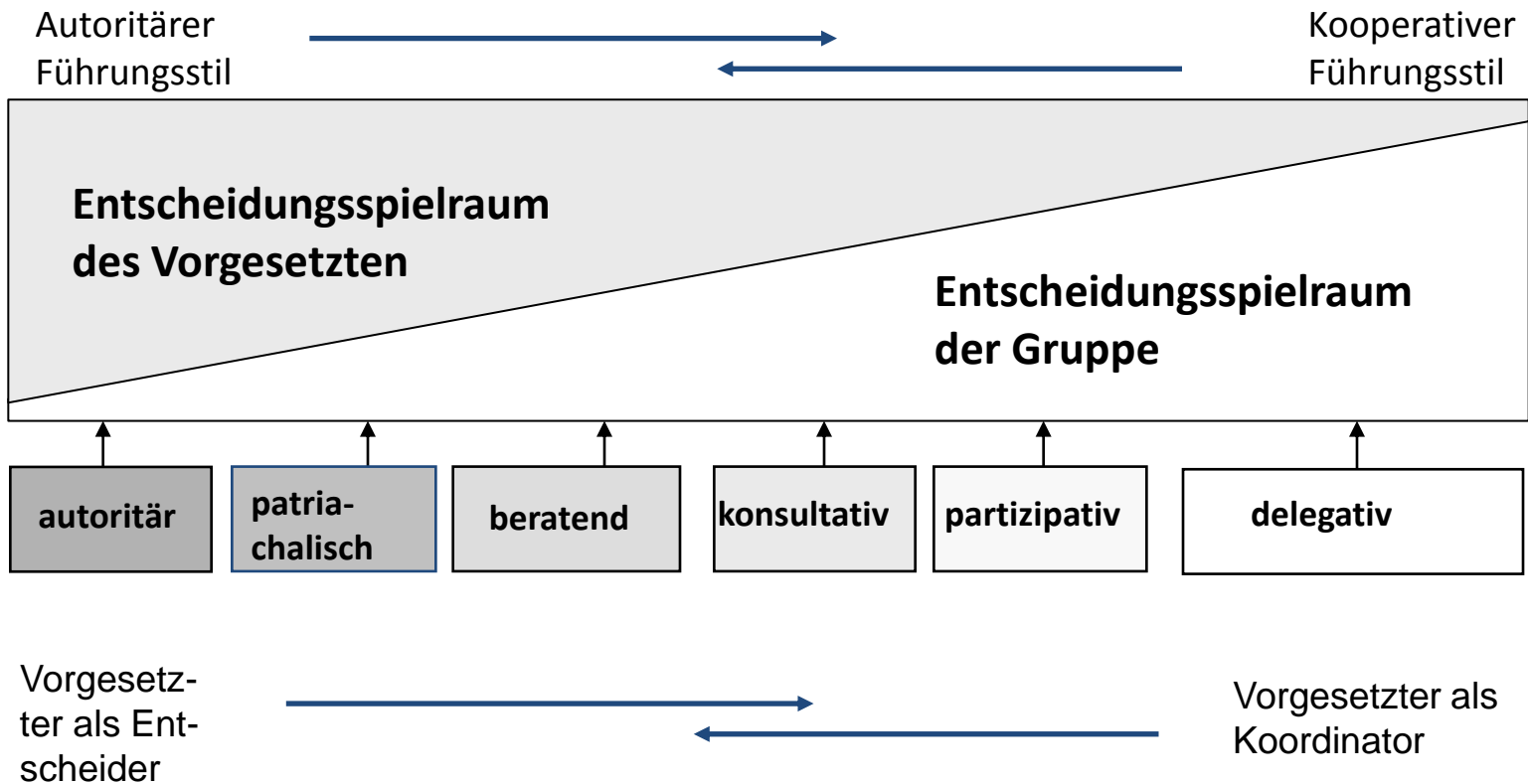
### Personale Führung

durch

- Ziele verdeutlichen
- Aufgaben koordinieren
- Mitarbeiter motivieren
- Zusammenarbeit fördern und erhalten
- Ergebnisse kontrollieren
- Leistung und Verhalten beurteilen
- Mitarbeiter auswählen
- Förderungsfähigkeit erkennen
- Personalentwicklung einleiten

- Anstelle des besten Fachmanns wird ein Koordinator benötigt, die Führungskraft wird zum Moderator, Berater und Coach des Kollegiums
- Hohe kommunikative Fähigkeiten sind erforderlich, ebenso hohe Sensibilität
- Schaffung von Zeit für Mitarbeitergespräche

# Kontinuumsmodell nach Tannenbaum und Schmidt (aus Staehle, 2009)



# Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung (Wunderer, 2000)

Mitarbeiterorientierung	Aufgabenorientierung
Achtet auf das Wohlergehen der MA	Tadelt mangelhafte Arbeit
Bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu den MA	Regt langsame MA an sich mehr anzustrengen
Behandelt MA als Gleichberechtigte	Legt viel Wert auf die Arbeitsmenge
Unterstützt die MA	Herrscht mit eiserner Hand
Macht es den MA leicht, frei mit ihm zu reden	Achtet, dass MA ihre Arbeitskraft voll einsetzen
Setzt sich für die MA ein	Verlangt von schwachen MA, dass sie mehr aus sich herausholen



# Befunde von Fisher & Edwards (1988)

Zusammenhang zwischen Führungsorientierungen und Indikatoren der Arbeitsleistung und -zufriedenheit

	Leistung	Zufriedenheit
Mitarbeiterorientierung	.19	.34
Aufgabenorientierung	.20	.26

# What works in School

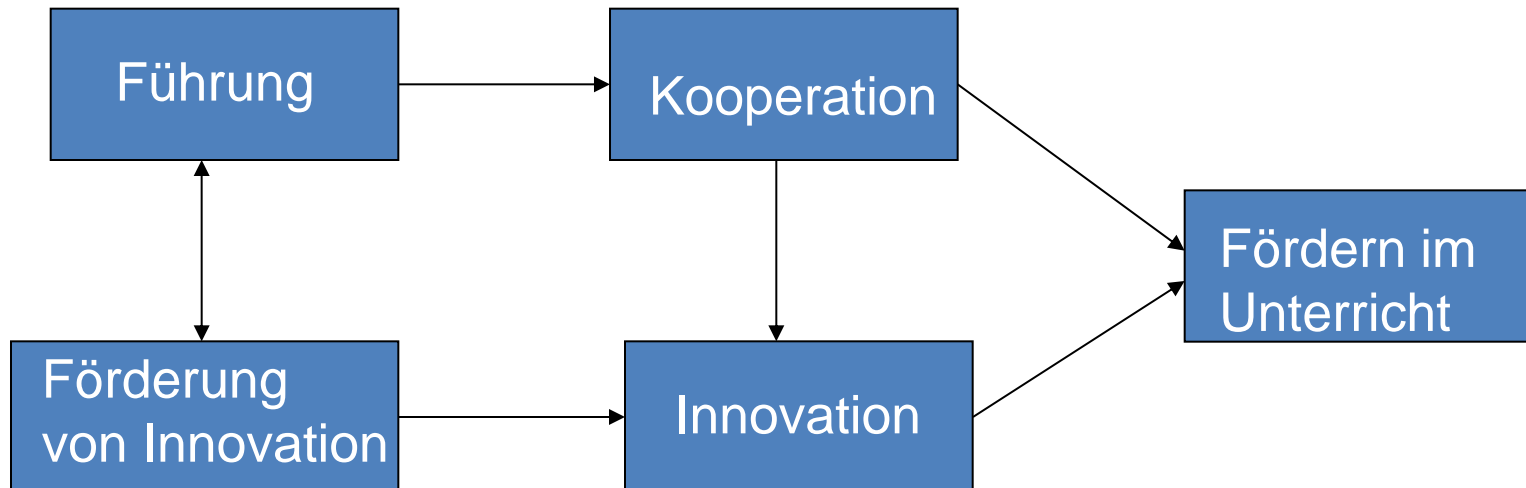
## Befunde der Forschungssynthese von John Hattie (2009)

- Hohe Ziele und Erwartungen  $d = .42$
- Strategischer, am Outcome orientierter Einsatz von Ressourcen  $d = .31$
- Teilnahme an Planung, Koordination, Evaluation des Unterrichts  $d = .42$
- SL als (lernende/r) Experte/in für Unterrichtsfragen  $d = .84$
- SL als Umfeldmanager  $d = .27$

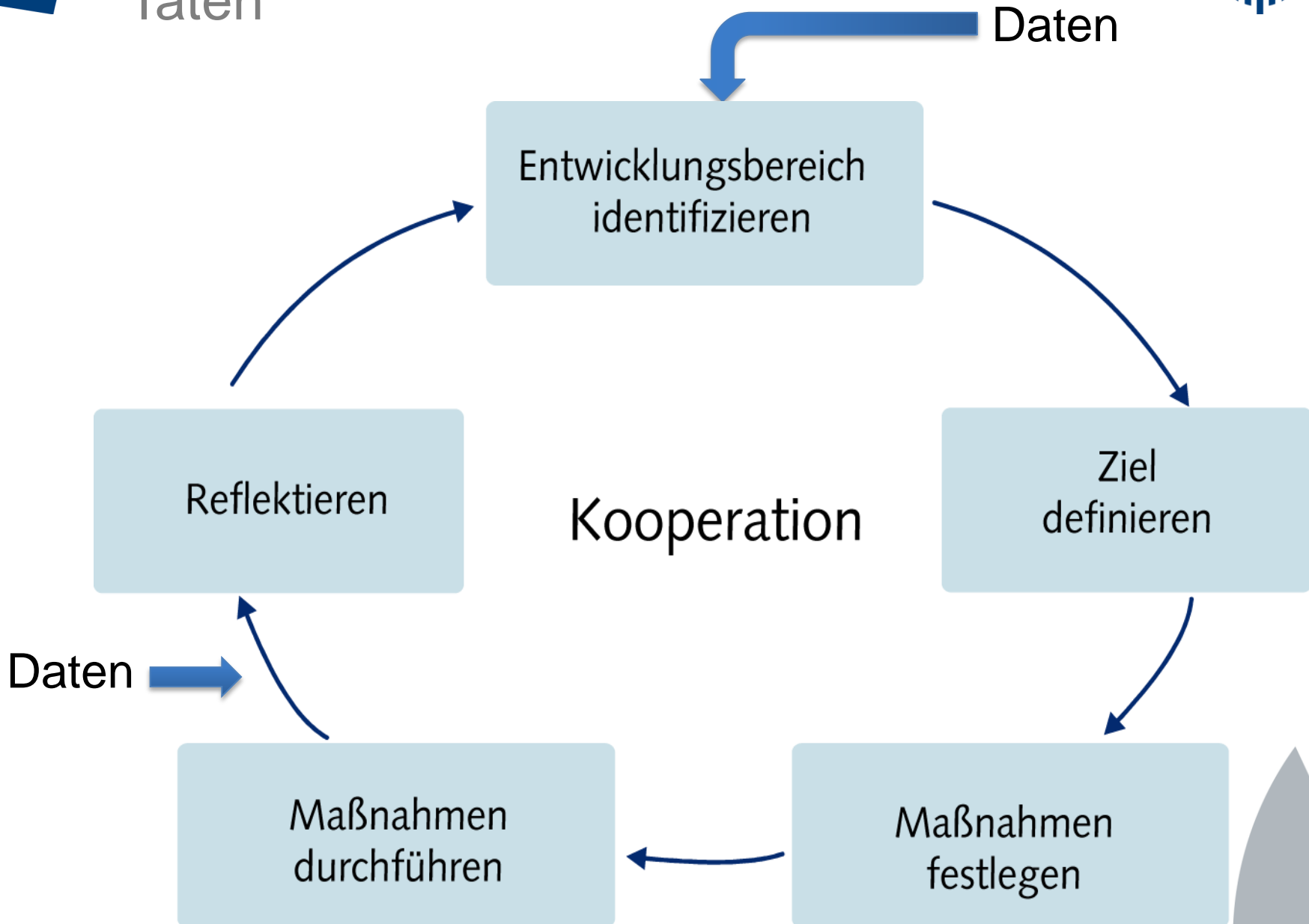
# Zwei Modelle der Führung in Schulen

<b><i>Transformationale Führung</i></b>	<b><i>d</i></b>	<b><i>Instruktionale Führung</i></b>	<b><i>d</i></b>
Prinzip: Führung durch Enthusiasmus		Prinzip: Führung durch Vorgaben	
SL als Vorbild		Störungsfreies Lernklima	
Inspiration: Teamgeist durch SL motiviert		System klarer Regeln	
Intellektuelle Anregung: SL regt Innovation an		Entwicklung positiver Lernkultur	
Individualisierung: SL als Mentor & Coach		Verantwortung der SL	
<b>Durchschnittliche Effektstärke</b>	<b>.13</b>	<b>Durchschnittliche Effektstärke</b>	<b>.42</b>

## Indirekte Effekte Bonsen et al. (2002)



# Moderne Schulleitung: Von Daten zu Taten



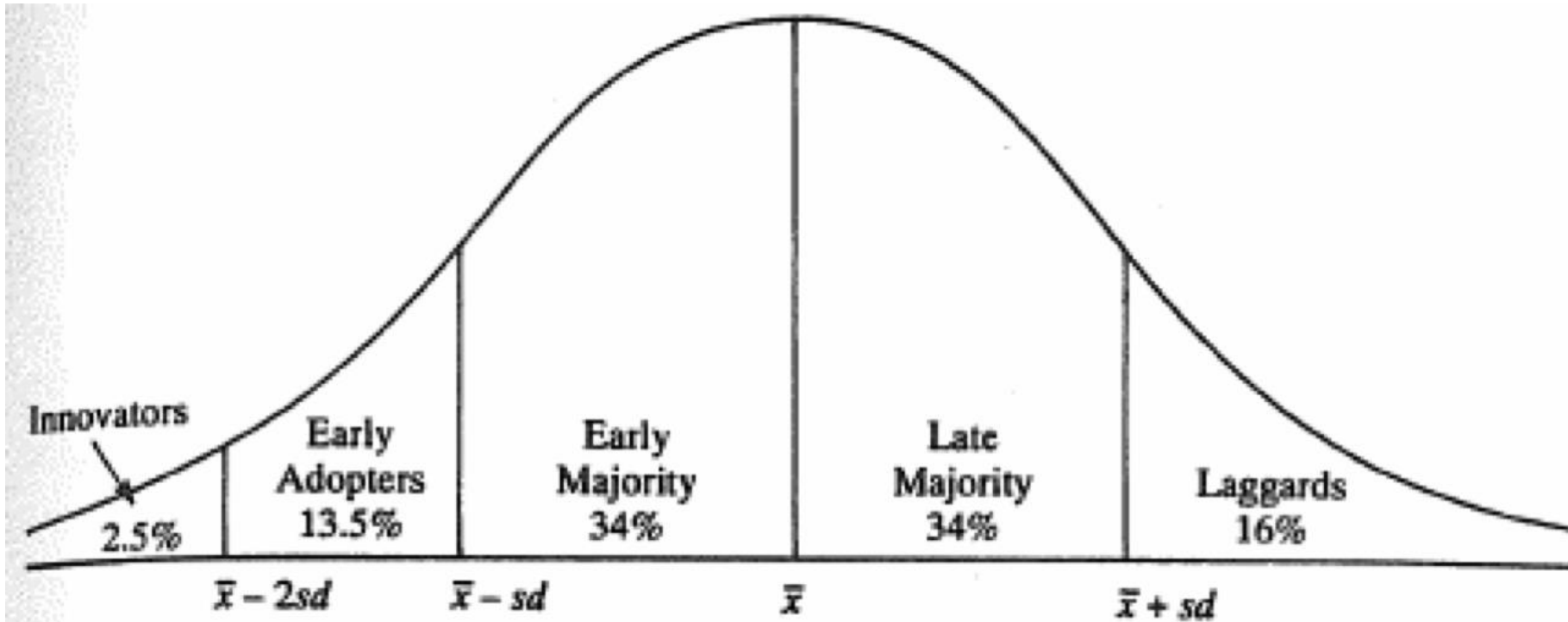
# 10 Minuten Pause

# Wie bekommen wir Innovationen in Schulen?



# Wer ist offen für Veränderungen

## Rogers ' (2003) Innovationsbereitschaftskurve



offen für Veränderungen

änderungsresistent

# Innovationsadaptoren sensu Rogers (2003)

- **Innovators:** engagierte Lehrkräfte, die aktiv nach Modernisierung suchen und oftmals über die Schule hinaus aktiv sind (2.5%)
- **Early Adopters:** Lehrkräfte, die nach kurzer Überlegung bei überzeugenden Reformen diese mit umsetzen (13.5%)
- **Early Majority:** Lehrkräfte, die länger Argumente abwägen, bevor sie sich pro oder contra Reformen verhalten; gute Argumente führen zur Akzeptanz (34%)
- **Late Majority:** Lehrkräfte, die sich nur überzeugen lassen, wenn Druck ausgeübt wird oder wenn sie unmittelbar mit dem Erfolg eines Reformkonzepts konfrontiert werden (34%)
- **Laggards:** lehnen jegliche Änderungen ab, meiden Weiterbildungen und gehören eher zu den weniger professionellen Lehrkräften (16%)

- Merkmale, die einen Einfluss auf die Adaptationsrate nehmen
  - Wahrgenommener Vorteil/Nutzen
  - Kompatibilität der Innovation mit den bestehenden Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen
  - Grad der Komplexität im Hinblick auf die Umsetzbarkeit
  - Durchführbarkeit und Prüfbarkeit der Effekte der Innovation
  - Beobachtung der Umsetzung und Ergebnisse
  - Art der Entscheidung für eine Innovation
    - optional vs. autoritär (top-down vs. bottom-up)
    - individuell vs. kollektiv bzw. organisational

# Schritte bei der Einführung von Innovationen (Köller, 2009)

- Der Vorteil und Nutzen der Erarbeitung und der Umsetzung der Innovation werden zunächst überzeugend dargestellt.
- Die entsprechenden Darstellungen sind übersichtlich und nachvollziehbar und liefern Ansatzpunkte für die Umsetzung in den Arbeitsalltag.
- Die Leitung und eine eingerichtete Steuergruppe koppeln die Maßnahmen an die bestehende institutionelle und pädagogische Kultur durch Einbeziehung möglichst vieler Kolleginnen und Kollegen.
- Leitung und Steuergruppe informieren regelmäßig und umfassend über den Stand der Umsetzung und beschränken Maßnahmen zunächst auf einzelne überschaubare und nachvollziehbare Handlungsfelder.
- Leitung und Steuergruppe schaffen „Innovationsinseln“, d. h. unmittelbar handlungsrelevante Projekte, in denen neues Verhalten relativ zügig erprobt und evaluiert werden kann.
- Leitung und administrative Aufsicht identifizieren die entscheidenden internen und externen Kommunikationskanäle und Multiplikatoren und nutzen sie im Sinne der Innovation.

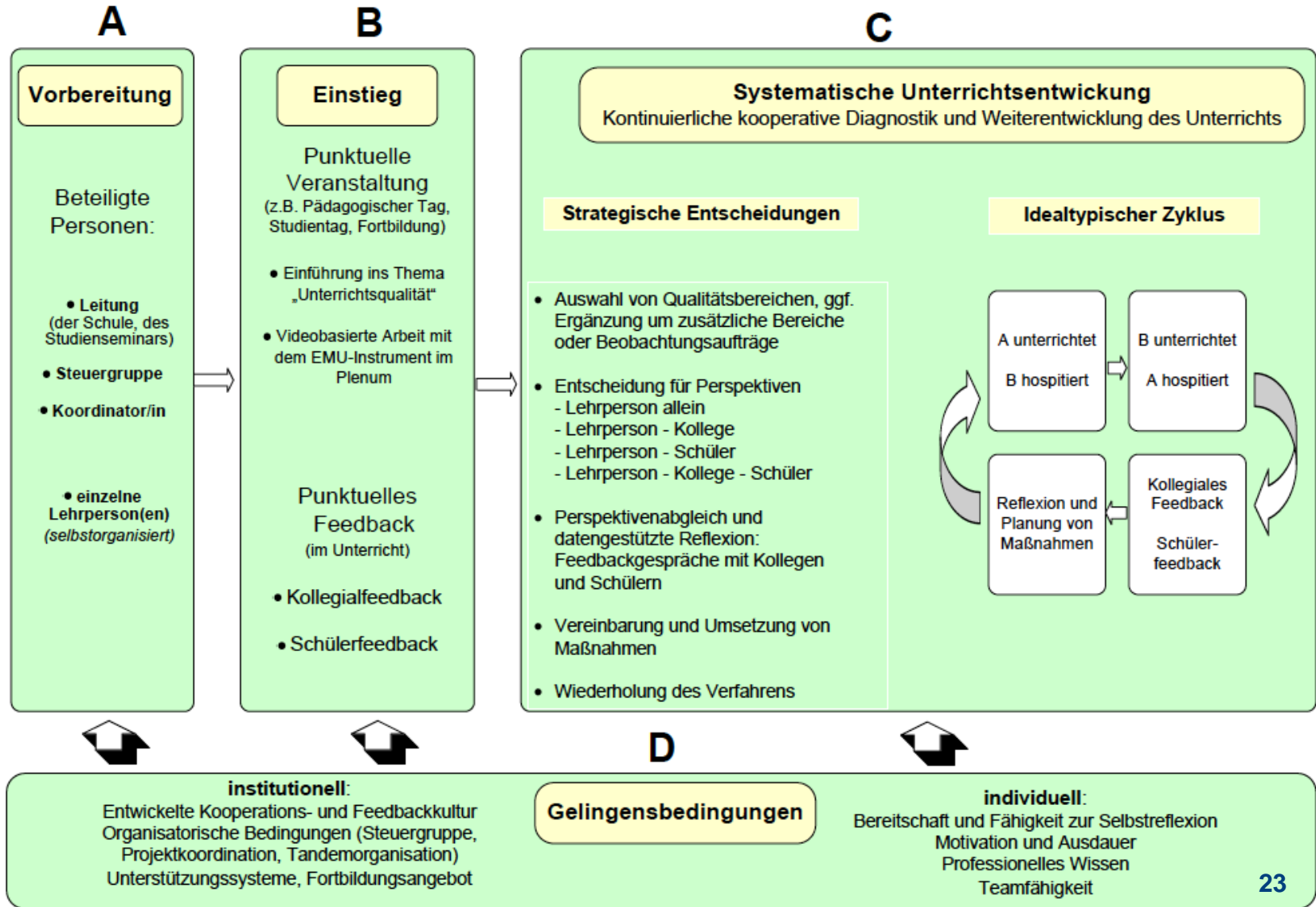
# Was heißt das für Schulen

- Akteure auf allen Ebenen müssen frühzeitig die Vorteile einer Innovation erkennen können
- Bei der Implementation muss versucht werden, das Neue mit dem Alten zu verknüpfen
- Die Implementationsphase braucht Zeit
- Auf allen Ebenen müssen die Akteure eingebunden werden (Wechselspiel von top-down und bottom-up Steuerung)
- Die Implementation muss kleinschrittig mit Teilzielsetzung erfolgen
- Auf allen Ebenen müssen Teilerfolge sichtbar werden
- Es muss Prozessmonitoring betrieben werden
- Unterrichtsreformen müssen als kollektive bzw. organisationale Innovationen verstanden und umgesetzt werden
- Schulleitungen als Innovationskatalysatoren

# Beispiel: Kollegiale Hospitation und Schülerbeurteilung des Unterrichts

Helmke, A. Helmke, T., Lenske, G. et al. (2011): EMU\* – Unterrichtsdiagnostik, Version 2.03. URL: [www.unterrichtsdiagnostik.de](http://www.unterrichtsdiagnostik.de)

# Gesamtarchitektur der Unterrichtsdiagnostik (Helmke et al., 2011)



# Gelingensbedingungen (Helmke et al., 2011)

- Appell an die Professionalität der Kollegien
- Schulleitung nimmt aktiv teil und ermöglicht damit „Lernen am Modell“
- Kollegiales Feedback als Schritt zur Entwicklung einer innerschulischen Kooperationskultur
- Wertschätzung durch Schulaufsicht und Schulträger
- Unterrichtsdiagnostik als ein Schritt in Richtung Exzellenz
- Dokumentation des Unterrichtsdiagnostik-Prozesses auf der Internetseite
- Hohe Wertschätzung durch die Eltern



# Reflexionsaufgabe

*Was muss an Ihrer Schule/Ihren Schulen geschehen, damit sich eine Kultur der regelmäßigen Unterrichtsbeobachtung und –beurteilung etablieren kann*

*Wenn es bei Ihnen so etwas bereits gibt: Welches waren die Gelingensbedingungen*

# 10 Minuten Pause

# Stress am Arbeitsplatz

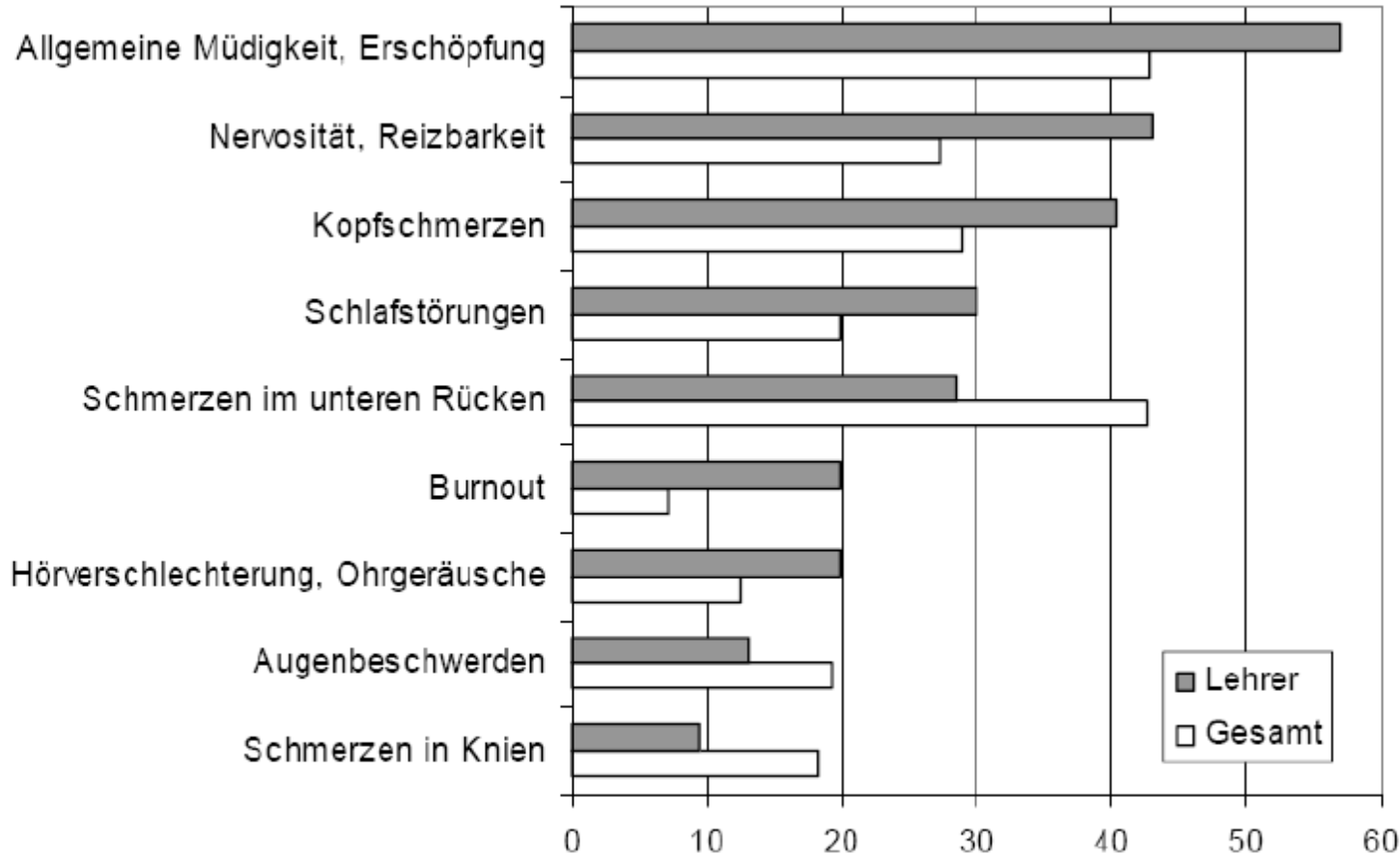
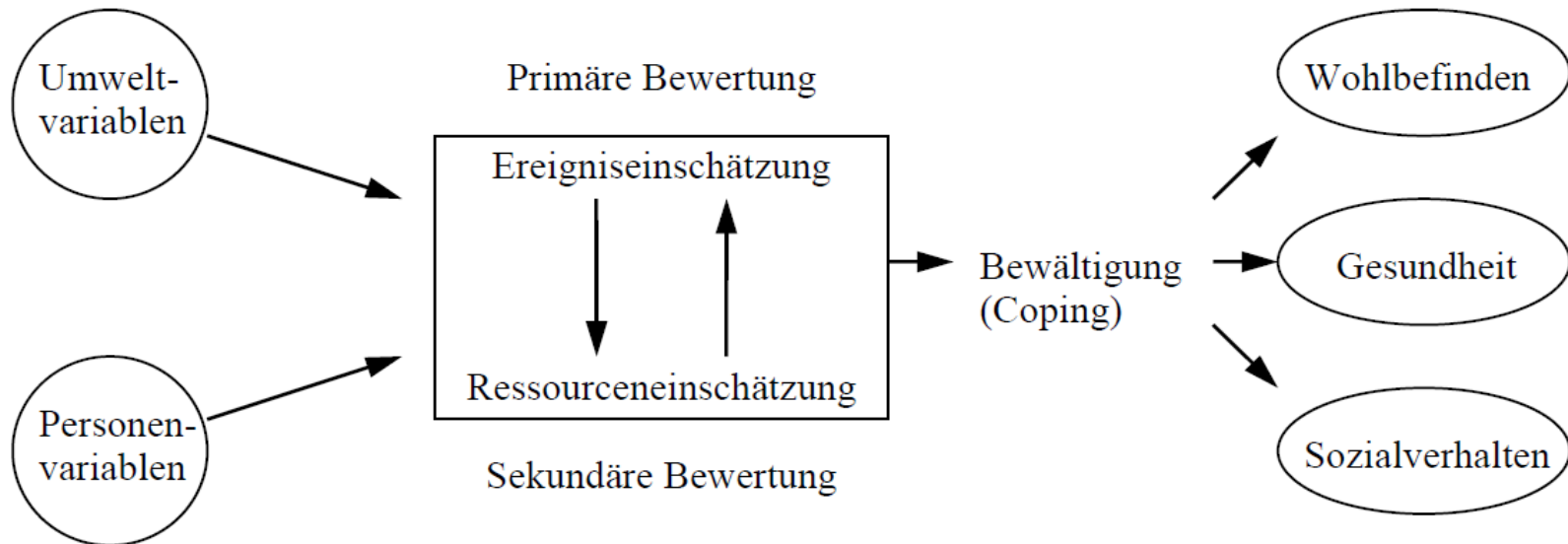
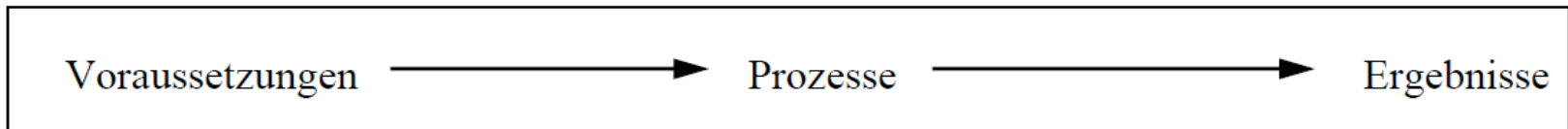


Abbildung: Beschwerden, in denen sich Lehrer ( $N = 707$ ) und der Durchschnitt der Erwerbstätigen ( $N = 20.000$ ) um mehr als 5 Prozentpunkte unterscheiden (aus Lehr, 2007)

- **Stress** (Seyle, 1956; Lazarus, 1991, Hobfoll, 2001)
  - personenseitige Reaktion: „the experience of unpleasant, negative emotions, such as anger, anxiety, tension, frustration or depression“ (Kyriacou, 2001)
  - schädigender Umweltreiz
  - transaktionaler Prozess
- **Burnout** (Maslach, 1999, Maslach et al., 2001)
  - Emotionale Erschöpfung
  - Zynismus/Depersonalisierung
  - Verminderte Leistungsfähigkeit
- **Depression**
  - Klinische Diagnose; Symptome: gedrückte Stimmung, Verminderung von Antrieb und Aktivität, Freude, Interesse und Konzentration, ausgeprägte Müdigkeit, Schlaf ist meist gestört, Selbstwertgefühl ist beeinträchtigt

## Transaktionales Stressmodell von Lazarus



## Person

## Beruf

Ressourcen

Risikofaktoren

Ressourcen

Anforderungen/  
Stressoren

**Ressourcen:** unterstützen bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen, Mittel zum Erreichen von Zielen  
z.B. persönliche Eigenschaften, materielle Dinge, physische, psychische, soziale und organisationale Aspekte

**Risikofaktoren:** behindern die erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen und verlangen physische und psychische Anstrengung und Energie

## Person

**Ressourcen:** emotionale Stabilität, internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeitserwartung, aktives Coping

**Risikofaktoren:** Alter, Ängstlichkeit, Neurotizismus

## Beruf

**Ressourcen:** soziale Unterstützung durch Kollegen und Schulleitung, pädagogischer Konsens; Innovationsklima, Partizipation und Transparenz, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Feedback, Rückzugs – und Erholungsmöglichkeiten

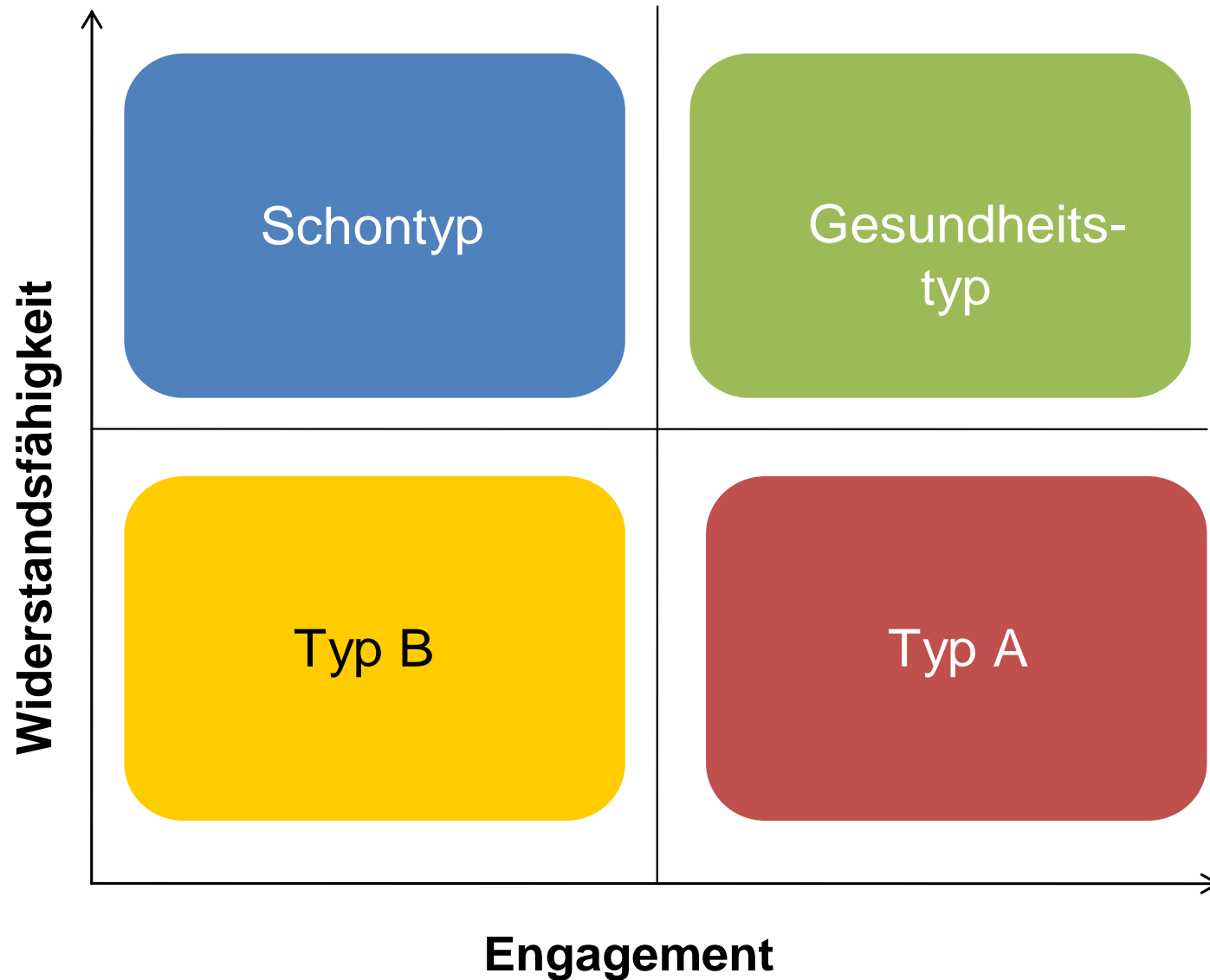
**Anforderungen:** Disziplinschwierigkeiten und verhaltensauffällige Schüler, hohe Anzahl an Unterrichtstörungen, Konflikte mit Kollegen und Eltern, Arbeitsumfang, Anzahl zu unterrichtende Klassen, Lärmpegel, schlechte räumliche Situation, administrative Aufgaben, Gefühle nicht zeigen zu können (Krause et al., 2010)



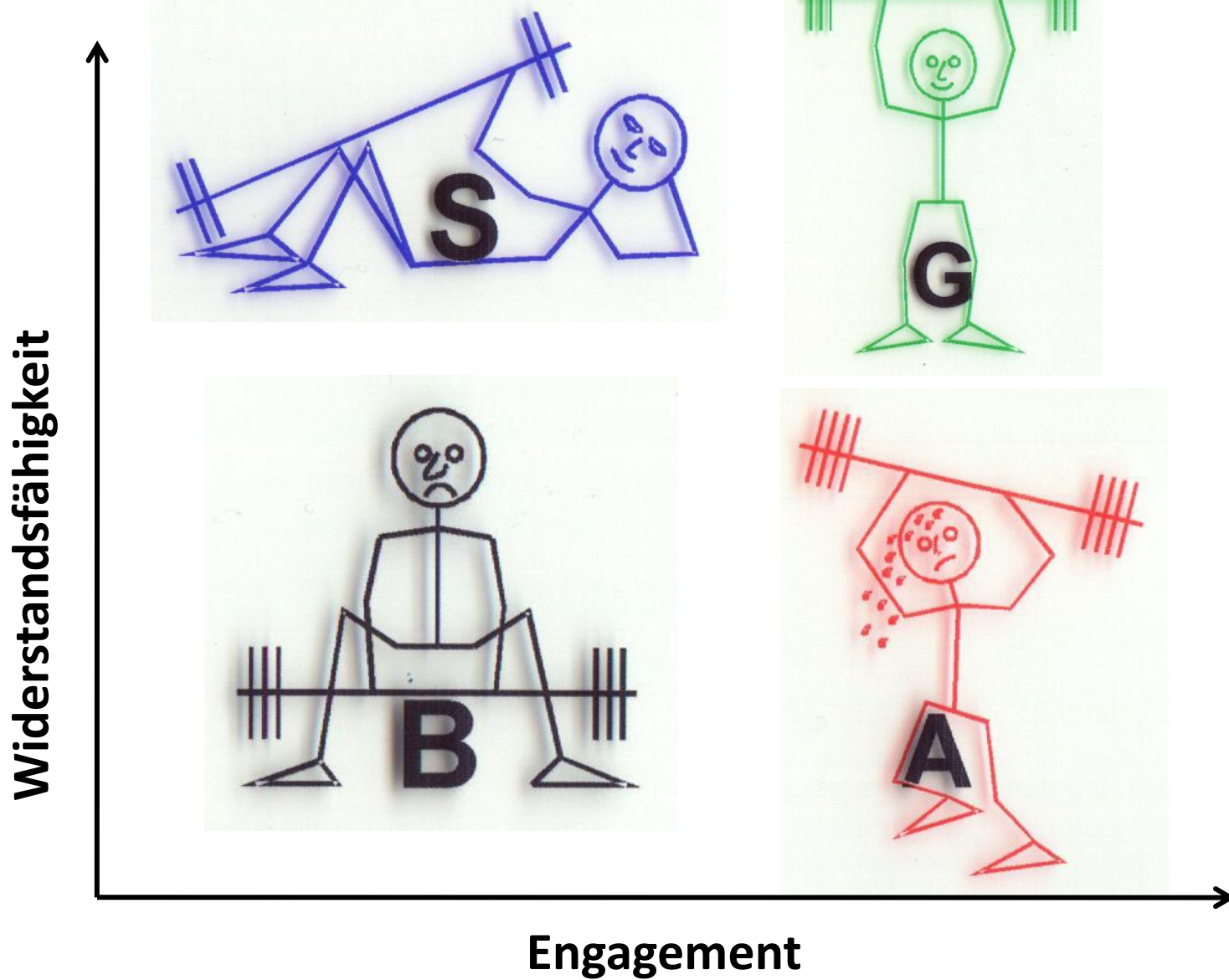
# Selbstregulation

- Die Balance finden bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen
  - Engagement (Hallberg & Schaufeli, 2006)  
Bereitschaft Zeit und Energie in die Arbeit zu investieren
  - Widerstandsfähigkeit (Schaarschmidt & Fischer, 2001)  
Fähigkeit sich auch von Arbeitsbelangen distanzieren und mit Misserfolgen umgehen zu können
- Adaptive Selbstregulation: Investment (Engagement) und Schonung (Widerstandsfähigkeit) von Ressourcen (Schaarschmidt & Fischer, 2001)

# Vier Typen der Selbstregulation

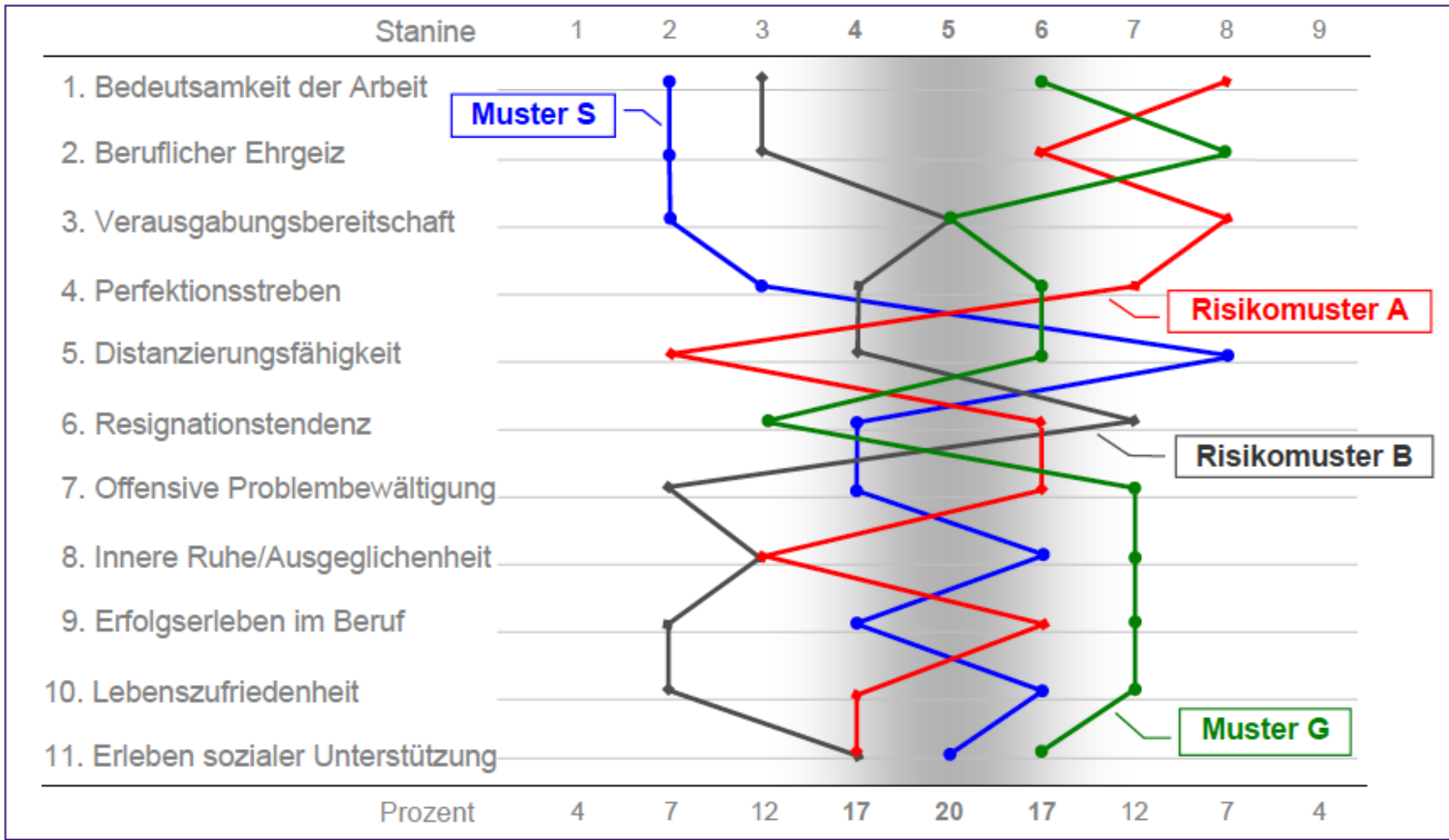


# Vier Typen der Selbstregulation

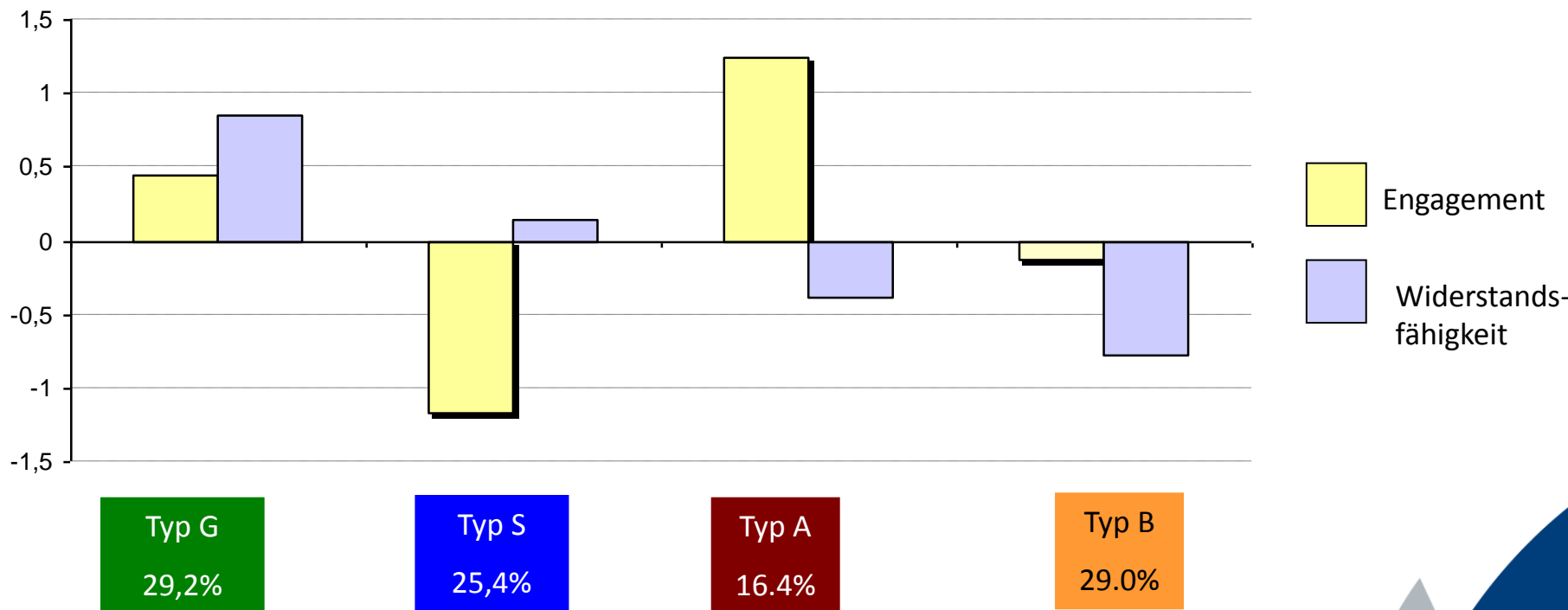


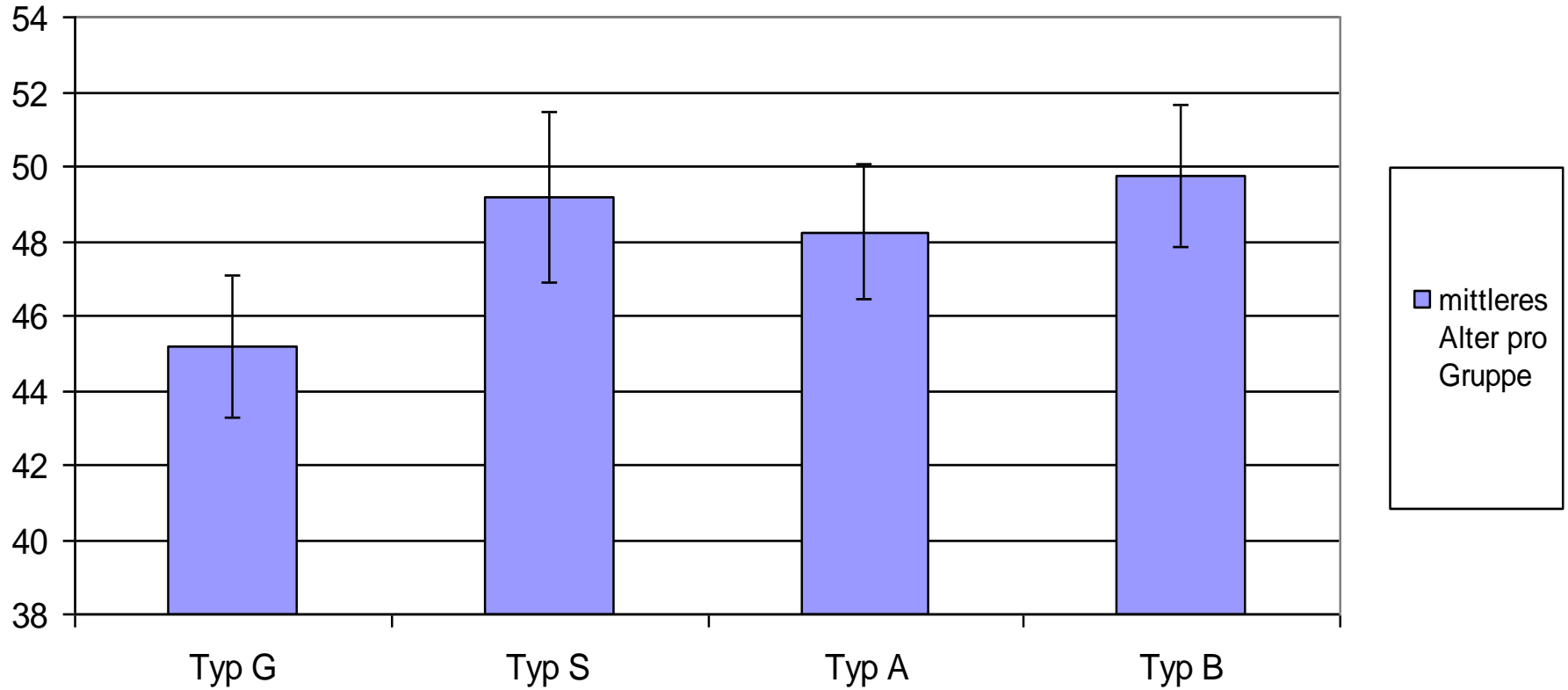
	<b>Leistung</b>	<b>Selbstwert</b>	<b>Kommunikation</b>
<b>G</b>	engagiert, aber distanzierungsfähig, erholungsfähig	sich selbst behauptend, widerstandsfähig, risikofreudig	wünscht Kooperation, kommunikationsfähig, flexibel
<b>A</b>	sehr engagiert, nicht distanzierungsfähig, ehrgeizig, aufopfernd	empfindlich, kränkbar, emotional, „gratifikationsbedürftig“	betont selbstständig, sucht Dominanz statt Unterstützung
<b>B</b>	erschöpft, reduzierte Konzentration, krankheitsanfällig	kein Selbstvertrauen, durchsetzungsunfähig, sehr empfindlich	isoliert, starr, unflexibel, kann sich nicht helfen lassen
<b>S</b>	reduzierte Leistungsbereitschaft, grenzt sich ab, schont sich	kann sich behaupten	Kommunikation ok., solange keine Leistung erforderlich ist

# Profile der 4 Typen



# Vier Typen der Selbstregulation: Befunde von Klusmann et al. (2010)





## Zwei Säulen zur Förderung des Wohlbefindens

Verhaltensänderung (Stressmanagement, BGM)

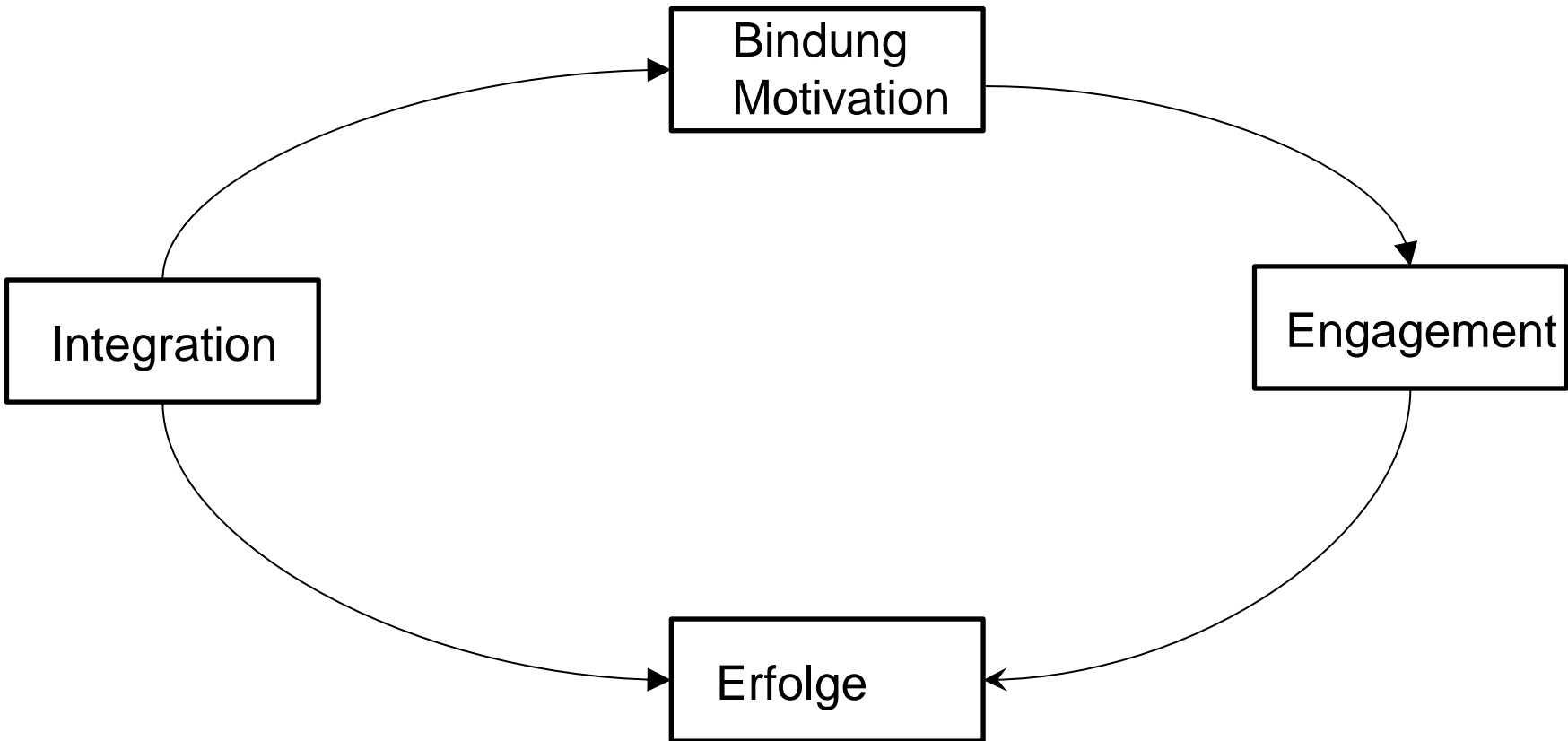
vs.

**Verhältnisverbesserung (das Miteinanderumgehen im Alltag)**



## Einarbeitung der Neuen

- Herzlichkeit und Interesse gegenüber den Neuen
- Die Neuen ermutigen Fragen zu stellen, wann immer sie Probleme in der Anfangsphase haben
- Überblick über das Geschehen in der Schule vermitteln
- Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen (Paten?)
- Offenheit der Kolleginnen/Kollegen für die Fragen des Neuen/der Neuen
- Übertragung zusätzlicher Aufgaben, die sie/ihn in der Anfangsphase nicht überfordern



# Der Ton macht es: Kennzeichen gelingender Kommunikation

- Verwendung von Ich-Botschaften
- Beschreibende Äußerungen statt Wertungen und Beurteilungen
- Ausdrücken von Gefühlen/persönlicher Umgangston statt zu vieler Sachlichkeit
- Direkte, offene aber nicht verletzende Botschaften
- Meinungsvielfalt statt Opportunismus
- Akzeptanz und Hilfsbereitschaft
- Kein Imponiergehabe, stattdessen authentische Aussagen

- Entwicklung einer überzeugenden Schulkultur: Was sind unsere gemeinsamen Ziele? Wie wollen wir sie erreichen?
- Möglichkeiten des regelmäßigen Austausches schaffen, in dem auch Probleme/Konflikte angesprochen werden können
- Atmosphäre des Vertrauens schaffen, in der man Unbehagen und Probleme offen ansprechen mag

- Nicht versuchen Konflikte auszusitzen
- Regeln festlegen: Gefühle sind in der Diskussion erwünscht, Aggressionen, Beleidigungen, Spitzfindigkeiten sind zu vermeiden
- Mit kleinen Problemen beginnen, die sich leicht ausräumen lassen
- Trennung von Diskussion und Lösung; erst Konfliktthema breit diskutieren; die Ausbreitung des Problems erlaubt dann die Erschließung von Lösungen
- Für eine entspannte Atmosphäre sorgen
- Rollentausch praktizieren

# Was machen wir mit Typ A und Typ B: Verhaltensänderungen

	<b>Institutionell (Situation, Schule) <i>Verhältnisorientiert</i></b>	<b>Individuell (Person) <i>Verhaltensorientiert</i></b>
<b>Reduktion von Belastungen und Beanspruchungen (korrektiv)</b>	z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Abbau belastender Umgebungsbedingungen, Pausengestaltung, Entlohnungssysteme	z.B. Stressmanagement, Kurse zur Veränderung gesundheitsschädlicher Verhaltensweisen, Entspannung
<b>Förderung von Ressourcen (präventiv und prospektiv)</b>	z.B. Erhöhung des Handlungs- und Kontrollspielraums, Verbesserung des Kooperationsklimas, Einrichtung von Gesundheitszirkeln	z.B. Qualifizierung durch die Arbeit, Schulung, Kompetenztraining

# Möglichkeiten des Stressabbaus

## Stressabbau

56% der Befragten beeinflussen die Stressbedingungen

<b>Sport</b>	<b>54%</b>
<b>Gemütliches Essen</b>	<b>50%</b>
<b>Entspannung</b>	<b>29%</b>
<b>Schlafen</b>	<b>25%</b>
<b>Wein- und Bierkonsum</b>	<b>17%</b>
<b>Beruhigungsmittel</b>	<b>5%</b>

Datenbasis: 1.005 Befragte;

(nach einer Forsa Studie der DAK, 2001)

## Charakterisierung:

- Problemlösungsgruppen, mit dem Ziel das vorzeitige „Aufbrauchen der Gesundheit“ von Beschäftigten entgegenzuwirken
- Hierarchieübergreifende, offene Kommunikation über Symptome und Ursachen von arbeitsbedingten Erkrankungen
- Entwicklung von Lösungs- und Verbesserungsvorschläge und Umsetzung in die betriebliche Praxis

## Aufbau und Ablauf:

- bis zu 15 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
- neben/während der Arbeitszeit
- moderiert
- Sammlung beanspruchender Arbeitssituationen, Auswahl und Konkretisierung, Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen, Umsetzung



## Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten (Verhaltensmanagement) durch:

- Durchführung von Gesundheitstagen und themenspezifischen Aktionswochen
- Auflistung von vorhandenen Präventionsangeboten
- Vorträge zu gesundheitsförderlichen Themen
- Verstärkung präventiver Maßnahmen in den Bereichen Bewegung, Ernährung, Stress/Psychologie und Sucht
- Durchführung von Führungskräfte-seminaren
- Durchführung von medizinischen Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: [koeller@ipn.uni-kiel.de](mailto:koeller@ipn.uni-kiel.de)