

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 10

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Gutes Arbeitsklima: Wie geht das? (14 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Liebe Schulleiterin, lieber Schulleiter,

Im ersten Beitrag stand an dieser Stelle die Verheißung: „Wie Sie Ihre Schule erfolgreich führen können“. In der Reihe der Auseinandersetzungen mit Elementen des Leitungshandelns war die stabilisierende und motivierende Bedeutung von Zielvereinbarungen Thema der 9. Aktualisierung. Heute geht es darum, **positives Arbeitsklima mit der Optimierung innerbetrieblicher Abläufe** zu verbinden (→ **M1**).

Zur Verbesserung des Arbeitsklimas gibt es viele Rezepte. Einer Person allein, dem Schulleiter, kann es jedoch nicht gelingen die vielen subjektiv empfundenen Belastungsmerkmale für ein ganzes Kollegium entscheidend zu verändern. Das hier vorgestellte Programm zielt daher auf die Verbesserung des Klimas im Kollegium unter dem Begriff „**Teamentwicklung**“ und bindet die Schulleitung mit ein. Es basiert auf einer vom dbb beamtenbund und seinen Lehrgewerkschaften initiierten Studie (→ **M2**). Lösungsansätze werden gemeinschaftlich von Leitung und Kollegium entwickelt. Die Evaluation des Interventionsprogramms erbrachte klare Resultate. Die Autoren empfehlen darum den Schulen, dieses Modell zu übernehmen (Uwe Schaarschmidt/Ulf Kieschke (Hrsg.): *Gerüstet für den Schulalltag – Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer* → **M6**). Da noch kein allgemein zugängliches Unterstützungsnetzwerk auf der Basis dieses Modells existiert, werden mit der nachfolgenden Beschreibung die wesentlichen Informationen zusammengefasst, um sie in schuleigene Fortbildungsinitiativen integrieren zu können.

Die Aufgabe der Schulleiter

Zur Gestaltung des sozialen Klimas ist die Tätigkeit der Schulleitung unbestritten der wichtigste Faktor, auch wenn an Verbesserungsmaßnahmen das gesamte Kollegium zu beteiligen ist.

Positiv beeinflusst der Schulleiter das Arbeitsklima, indem er das Kollegium

- aktiv in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse einbindet und
- als konstruktiver und offener Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Wenn Lehrkräfte derart Wertschätzung erfahren, kann man von intakten sozialen Beziehungen zwischen Schulleitung und Lehrkörper sprechen. Sie wirken sich beinahe auf alle Felder des Arbeitslebens aus. Sie beeinflussen den Umgang mit beruflichen Belastungsfaktoren, d.h. diesen kommt weniger Störpotential zu, und sie senken sogar messbar den Krankenstand. Diese Ergebnisse der Potsdamer Untersuchung (2005) lassen es sinnvoll erscheinen, Interventionsmaßnahmen in belasteten Kollegien vom Kopf her, d.h. von der Schulleitung her zu beginnen.

Neben der oben genannten Unterstützung zur Teamentwicklung wurde deshalb ein **Trainingsprogramm für Schulleiter** entwickelt. Dieses wird unter dem Titel „**Schulleiter stärken**“ zusammen mit weiteren Ansätzen zur gesundheitsspezifischen Qualifizierung der Schulleitungen in einem weiteren Beitrag in dieser Ausgabe vorgestellt.

Den Weg zur nachhaltigen Verbesserung des Arbeitsklimas müssen jedoch Schulleitung und Kollegium zusammen gehen mit dem Ziel, ein stimulierendes Arbeitsklima zu schaffen, das Arbeitserfolg, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit steigert.

A Unterstützungsangebot zur Teamentwicklung für Schulleiter und Kollegien

Kurzüberblick

Führungsarbeit und Teamentwicklung werden unterstützt

- durch Einsatz des Instruments des Führungsfeedbacks,
- durch Beratung und Training.

In einem ersten Schritt geht es zunächst um die Beurteilung des Führungsverhaltens des Schulleiters durch die Lehrkräfte. Dazu wurde ein Führungsfragebogen entwickelt. Die darauf aufbauende Unterstützung der Teamentwicklung an Schulen erfasst jedoch nicht nur die Schulleitung, sondern alle sozialen Beziehungen im Kollegium. Zur Sprache kommen Themen wie die Effizienz der Arbeitsabläufe, Kooperationsmöglichkeiten, einheitliches Auftreten gegenüber schwierigen Schülern, Gerechtigkeit bei der Aufgabenverteilung und Informationsfluss an der Schule. Schulleiter und Kollegium durchlaufen mit Hilfe eines Moderators einen Prozess, der einige Monate in Anspruch nimmt.

Der gemeinsame Wille der Kollegien, bestimmte Themen anzugehen, verbunden mit der Offenheit der Schulleitung, diese Impulse zu verstärken, war sicherlich der entscheidende Motor für den Erfolg der Interventionsmaßnahmen.

(aus: *Gerüstet für den Schulalltag*, S. 111)

Führungsfeedback

Viele Initiativen zur Verbesserung des Schulklimas versanden nach euphorischem Start, weil die Probleme mit der Leitungsebene ausgespart werden und damit wesentliche Störfaktoren weiter wirken können. Es empfiehlt sich darum gerade das Ziel der Verstärkung der Zusammenarbeit unter Einschluss der Schulleitung zu verfolgen und die Differenzen offen anzusprechen. Ein bewährtes Mittel zum Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung in der Bewertung der sozialen Beziehungen und der Arbeitsbeziehungen zwischen Schulleitung und Kollegium ist das Führungsfeedback.

Auch Schulleiter brauchen die Rückmeldung zur Bewertung und Korrektur ihrer Leitungstätigkeit, wie sie in der Wirtschaft längst verbreitet ist. Obgleich das Bewerten und Benoten zu den täglichen Amtspflichten gehört, hat jede Lehrkraft Scheu davor, sich selbst der Bewertung anderer auszusetzen. Dies gilt sicher in noch höherem Maße für den Schulleiter. Entschließt er sich jedoch in einem geregelten Verfahren, das im Anschluss vorgestellt werden soll, das Feedback des Kollegiums einzuholen, wird er erfahren, dass ihm für seinen mutigen Schritt Respekt gezollt wird: Der erste Schritt zur Klimaverbesserung ist getan.

Organisation und Auswertung

Das gesamte Feedback-Verfahren wird von einem fachkundigen und neutralen Moderator geleitet. In einer Informationsveranstaltung werden die Grundsätze und der Ablauf dargestellt. Nach den Prinzipien der Anonymität und Freiwilligkeit sollten sich mindestens 80 % des Kollegiums beteiligen. Die Fragebögen werden in einer Versammlung ausgegeben, bearbeitet und wieder eingesammelt. Während der Bearbeitung dürfen keine Absprachen ge-

troffen werden. Der wichtigste Schritt ist der Abgleich der Selbst- und Fremdaussagen, also die Differenz zwischen der Selbsteinschätzung des Schulleiters, der den gleichen Fragebogen bearbeitet, und der Beurteilung durch die Kollegen. Diese nimmt der Moderator vor.

Zum Verfahren gehört noch die Bekanntgabe der Ergebnisse. Während die Selbstbewertung durch den Schulleiter in einem 4-Augen-Gespräch erläutert wird, lädt der Schulleiter Interessierte aus dem Kollegium zu einem Workshop ein, in dem

- a) die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung vom Moderator bekannt gegeben und
- b) Maßnahmen zur Verbesserung der Situation diskutiert werden.

In einem letzten Schritt werden die Ergebnisse des Workshops allen Kollegen bekannt gemacht, die über die im Rückmeldeworkshop diskutierten Konsequenzen entscheiden.

Fragebogen

In der genannten Untersuchung wurde ein Fragebogen zur Einschätzung des Führungsverhaltens des Schulleiters an das Lehrerkollegium ausgegeben. Dieser wurde mit lediglich grammatikalisch veränderten Items auch vom Schulleiter bearbeitet.

Elf Bereichen (Skalen) werden insgesamt 54 Aussagen (Items) zugeordnet, die innerhalb einer Zustimmungsskala von 1 bis 5 bestätigt werden müssen: Aussage xy

- trifft völlig zu (5),
- trifft überwiegend zu (4),
- trifft teils/teils zu (3),
- trifft überwiegend nicht zu (2),
- trifft überhaupt nicht zu (1).

Die Skalen bündeln Elemente der Führungsaufgaben und des Führungsverhaltens und werden durch zwei offene Fragen ergänzt.

Skalen	Items zum Thema
Partizipation in der Entscheidungsfindung	(z.B. Beachtung von Diskussionsbeiträgen)
Innovationsförderung	(z.B. Ermutigung zu originellen Ideen)
Individuelle Lehrerbegleitung	(z.B. Hilfe und Beratung)
Organisation des Schulbetriebs	(z.B. gezieltes Delegieren)
Förderung von Fort- und Weiterbildung	(z.B. Anregungen zur Weiterbildung)
Zielgerichtete Führung	(z.B. langfristige Ziele entwickeln)
Feedback	(z.B. Lob)
Management sozialer Beziehungen	(z.B. fördert positive Kontakte unter Kollegen)
Visibilität	(z.B. persönliches Erscheinen bei Chorproben)
Transformatorische Führung	(z.B. fördert individuelles Leistungspotenzial)
Soziale Unterstützung	(z.B. aufgeschlossen gegenüber Anliegen der Lehrkräfte)
Offene Frage 1:	Was gelingt bei der Leitung der Schule besonders gut?
Offene Frage 2:	Was sollte der Schulleiter an seinem Führungsverhalten noch verbessern?