

Leadership in der Berufsbildung

So führen die Chefs der Berufsfachschulen

Lehrpersonen an Berufsfachschulen beurteilen die Führungskompetenzen der Schulleitenden kritischer als diese selbst. Die Schulleitenden führen vorwiegend auf Basis von gemeinsamen Zielen, Vertrauen und Loyalität. Dieser Führungsstil hängt mit einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre und der Förderung des Schulklimas zusammen.

Von Serge Imboden, Lara Forsblom (HES-SO) und Stephan Schumann, Matthias Conrad (Universität Konstanz)

– Verschiedene wissenschaftliche Studien zeigen, dass die Schulleitung die Leistungen der Lernenden signifikant beeinflussen kann. Besonders positiv wirken sich klare Zielvorgaben und eine hohe Erwartungshaltung, gute Mitarbeiterführung und -entwicklung sowie gute soziale Beziehungen auf die Qualität des Unterrichts aus. In unserer Befragung wurden die Selbsteinschätzungen der Leitungspersonen zu ihren Führungskompetenzen und die Fremdeinschätzungen durch die Lehrpersonen erfasst. Als Indikatoren wurden acht für die Führung als besonders bedeutsam geltende Merkmale des schulischen Leitungshandelns herangezogen.

Die Bewertungen der Führungskompetenzen sind mehrheitlich positiv. Eine Gegenüberstellung mit der Fremdeinschätzung durch die Lehrpersonen zeigt jedoch, dass die Schulleitungen ihre Führungskompetenzen im Mittel signifikant höher einschätzen als die Lehrerschaft.

Dieses Phänomen konnte bereits in anderen Studien beobachtet werden. Bei einigen Fragen ist in unserer Untersuchung der Unterschied allerdings markant, insbesondere bei den Einschätzungen zur konstruktiven Arbeitsatmosphäre und zum verbindlichen Leitungshandeln. Lehrerinnen und Lehrer schätzen Zielvorgaben oder Projektaufträge meist als weniger verbindlich ein als die Schulleitungen.

Die weiteren Auswertungen zeigen, dass die Leitungs- und die Lehrpersonen ihre berufliche Zufriedenheit hoch einschätzen (5,0 beziehungsweise 4,9 Punkte, Skala 1–6). Schulleitende mit ausgeprägten Leadership-Kompetenzen sind zudem meist erfahrener, haben ein höheres Stellenpensum für Leitungsaufgaben, arbeiten mehr, fühlen sich weniger belastet und sind beruflich zufriedener.

Frauen und Männer führen ähnlich

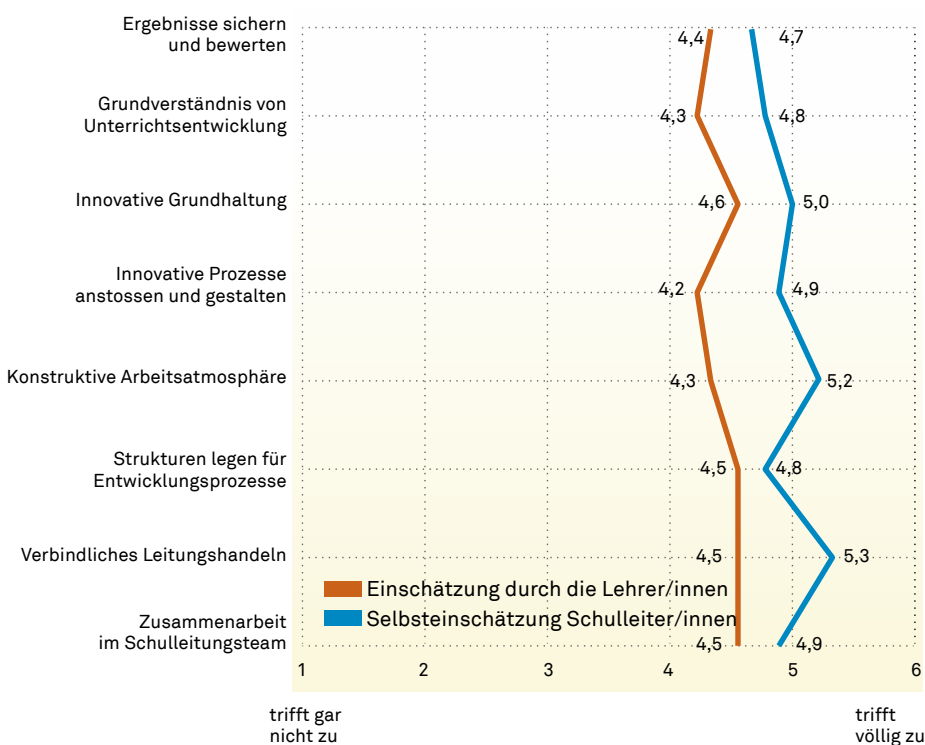
In den befragten Schulen wird vorwiegend auf Basis von gemeinsamen Zielen, Vertrauen und Loyalität geführt (transformationaler Stil). Dieser Führungsstil ist häufig kombiniert mit Zielvorgaben und der Delegation von Aufgaben (transaktionaler Stil). Nur selten lässt sich ein passiver Führungsstil (bewusste Nichteinmischung) beobachten. Es konnte zudem ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, konstruktiver Arbeitsatmosphäre und Förderung des Schulklimas festgestellt werden.

Führungsstil der Schulleitung

Zwischen dem Führungsstil der Frauen und demjenigen der Männer zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Einzig der transaktionale Führungsstil ist bei den befragten Frauen signifikant stärker ausgeprägt als bei den Männern. Zudem ist der Anteil an Frauen auf der Führungsetage mit 19 Prozent eher gering, beträgt dieser doch unter den Lehrpersonen immerhin 41 Prozent.

Obwohl lediglich 40 Prozent der Schulleitungsmitglieder eine formale Führungsausbildung absolviert haben, sind die Lehrpersonen mit ihrer Schullei-

Führungskompetenzen der Schulleitungen



tung zufrieden (4,5 Punkte auf Skala 1–6). Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen Schulleitenden mit und ohne formaler Schulleitungsausbildung: Jene mit formale Ausbildung führen tendenziell weniger transaktional als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne formale Ausbildung.

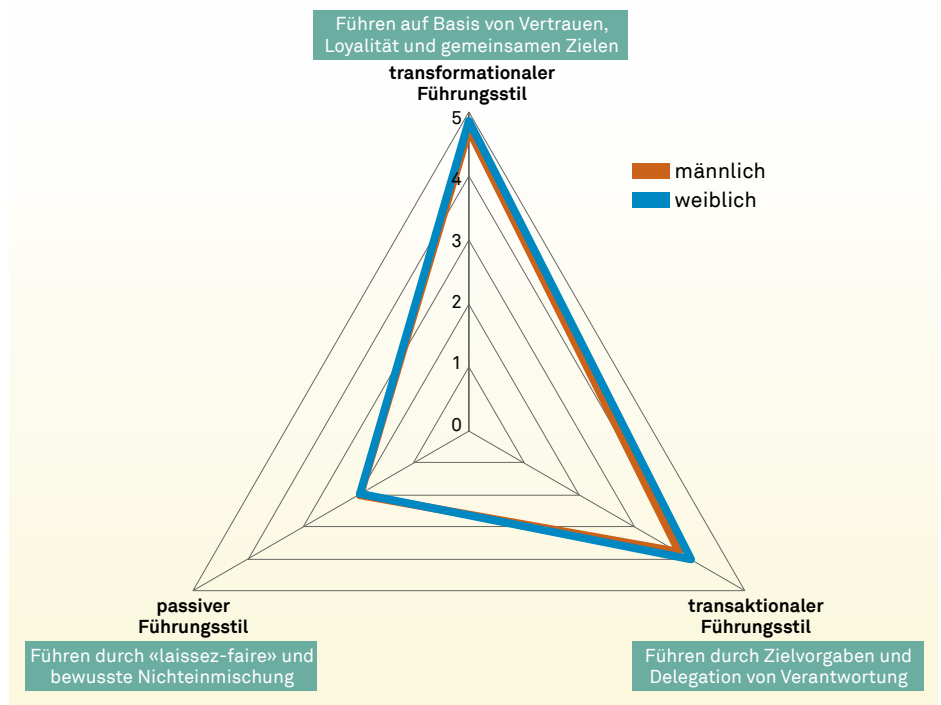
Gute Leitung hat konkrete Auswirkungen

Vergleicht man die an der Studie teilnehmenden Schulen hinsichtlich der vorzufindenden Ausprägung zentraler Merkmale des Leitungshandelns, treten grosse Unterschiede zutage. Eine Gegenüberstellung der fünf «besten» mit den fünf «schlechtesten» Schulen (bezogen auf das Kriterium Schulleitungshandeln) macht folgende Unterschiede deutlich: In Schulen mit ausgeprägtem Leitungshandeln werden Innovationen und Entwicklungsprozesse häufiger angestossen. Die Arbeitsatmosphäre ist konstruktiver und der Unterrichtsentwicklung wird eine höhere Priorität gegeben. Auch werden Leistungsziele und Ergebnisse häufiger überprüft und die Zusammenarbeit im Schulleitungsteam wird besser bewertet.

Die Interventionsstudie «Leadership in der Berufsbildung»

Das Hauptziel des vom SBFI und der SBBK geförderten Projekts der Fachhochschule Wallis (HES-SO), welches von der Universität Konstanz wissenschaftlich begleitet wird, liegt darin, die Leadership-Kompetenzen von Schulleitenden zu stärken und sie bei der Einführung von einfachen Führungsinstrumenten zu coachen. Dabei werden die Führungskräfte in vier halbtägigen Workshops geschult und anschliessend bei der Umsetzung von Führungsprozessen vor Ort begleitet. Die wissenschaftliche Prüfung von Effekten wird in einer Längsschnittstudie mit drei Erhebungszeitpunkten realisiert. An der ersten Erhebung, die zwischen September und November 2014 durchgeführt wurde, nahmen 42

Führungsstil der Schulleitungen



Aufgrund dieser Beobachtungen können verschiedene Zusammenhänge festgestellt werden, die auch in anderen Studien aufgezeigt wurden:

1. Eine Orientierung an Strategien und Leistungszielen ist eine wichtige Voraussetzung für effektives Leitungshandeln.

Schulen sind effizienter mit einer von allen getragenen Vision, die als Basis für die strategische Ausrichtung und die Formulierung von klaren, sinnvollen und motivierenden Leistungszielen dient.

2. Effektives Leitungshandeln begünstigt die berufliche Zufriedenheit, senkt die wahrgenommene Arbeitsbelastung und fördert das professionelle Handeln der Lehrpersonen.
3. An Schulen mit ausgeprägtem Leitungshandeln werden strategisches Handeln, Leistungsziele und Mitarbeiterzufriedenheit deutlich stärker überprüft.
4. Ein gutes Leadership-Verhalten steigert die Arbeitszufriedenheit der Lehrerinnen und Lehrer.
5. Ein transformationaler Führungsstil geht häufiger mit einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre und der Förderung des Schulklimas einher. —

berufsbildende Schulen (29 Deutschschweiz, 12 Romandie, 1 Tessin) mit 2070 Lehrpersonen und 176 Schulleitungen teil. Es handelt sich damit um die umfangreichste Studie zur Erfassung und Verbesserung des Schulleitungshandelns an beruflichen Schulen in der Schweiz. Das Projekt ist auf drei Jahre ausgelegt. Eine Gruppe an Schulen hat im vergangenen Schuljahr 2014/15 bereits die Leadership-Ausbildung und die Coaching-Einheiten absolviert. Eine zweite Gruppe wird ab September 2015 das Interventionsprogramm durchlaufen. Die in diesem Artikel erwähnten deskriptiven Befunde stammen aus der Eingangserhebung. www.2leadership.ch