



Projekt «Leadership in der Berufsbildung»

Hes-so VALAIS
WALLIS

«School leaders make
the difference»



Table Ronde Berufsbildender Schulen
Table Ronde Ecoles Professionnelles



Schweizerische Direktorinnen- und
Direktorenkonferenz der Berufsfachschulen
Conférence suisse des directrices et
directeurs d'écoles professionnelles



Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
Conférence suisse des offices de la formation professionnelle



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Bildung,
Forschung und Innovation SBFI



Berufsbildung Schweiz
Formation professionnelle suisse

Universität
Konstanz



Institut Entrepreneuriat & Management
Institut Unternehmertum & Management



Mai 2017

© Serge Imboden, HES-SO



Agenda

1. Ausgangslage
2. Herausforderungen und Grenzen der Führung
teilautonomer Schulen
3. Praktische Handlungsempfehlungen
4. Fazit

Agenda



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS



2

„School leaders make the difference“

- Heute besteht **Konsens** darüber, dass **Schulleitende einen positiven, Einfluss** auf die Qualität des Unterrichts haben (z.B. Dubs, 2016; Leithwood & Jantzi, 2008; Wissinger, 2014)
- Gemäss Leithwood (2004) beeinflusst die Schulleitung **an zweiter Stelle**, direkt hinter den Lehrern, die Schulleistungen der Schüler

➔ Es lohnt sich, die Kompetenzen des Führungsteams zu verbessern



„Leaders are made, not born“ (Warren Bennis (2009))

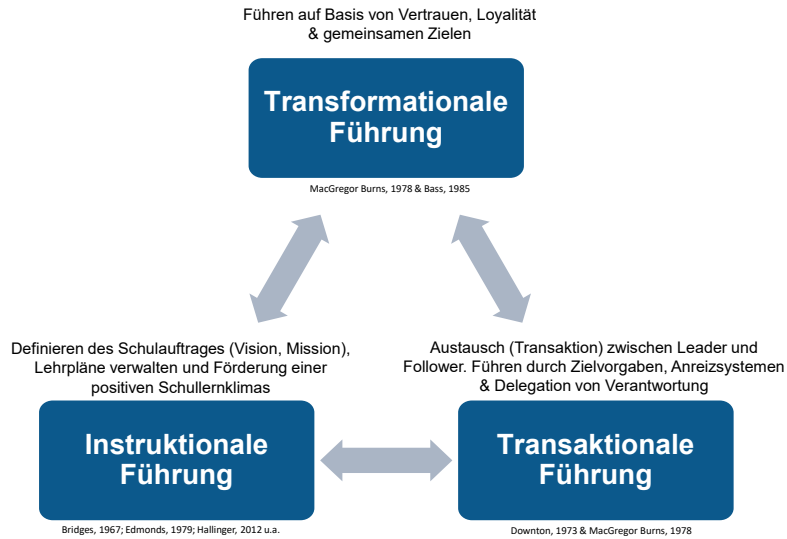
- Lange war die **Meinung**, dass Führungskräfte (z.B. charismatische Leader) **angeborene** Führungskompetenzen besitzen
- Für Malik (2014) ist **Management** somit ein **Beruf** und keine Berufung
- Arvey et al. (2006) gehen davon aus, dass **30%** der Leadership Kompetenzen auf einen angeborenen Faktor, ca. **10%** auf die Berufserfahrung und ca. **60%** auf Umwelteinflüsse zurückgeführt werden können

➔ Professionelle Führung ist zum grössten Teil lern- und lehrbar



Der effektive «Führungsmix» an Schulen

(Buchen & Rolf, 2016; Deal & Peterson, 2003; Kruse & Louis, 2009; Valentine & Prater, 2011).



1. Ausgangslage



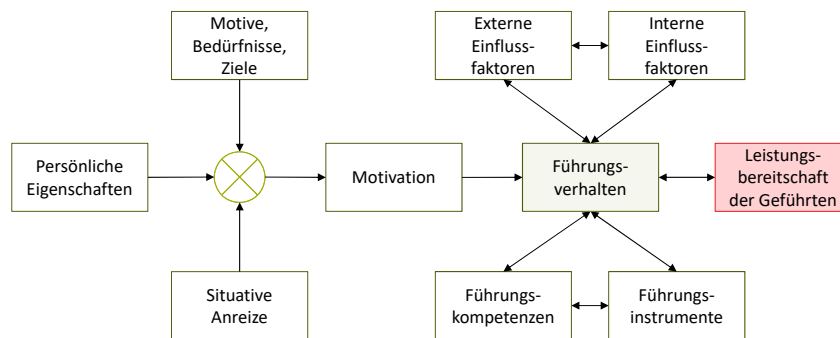
Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



5

Wirkungsmodell des Führungsverhaltens



(eigene Darstellung, erster Teil in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)



Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



6

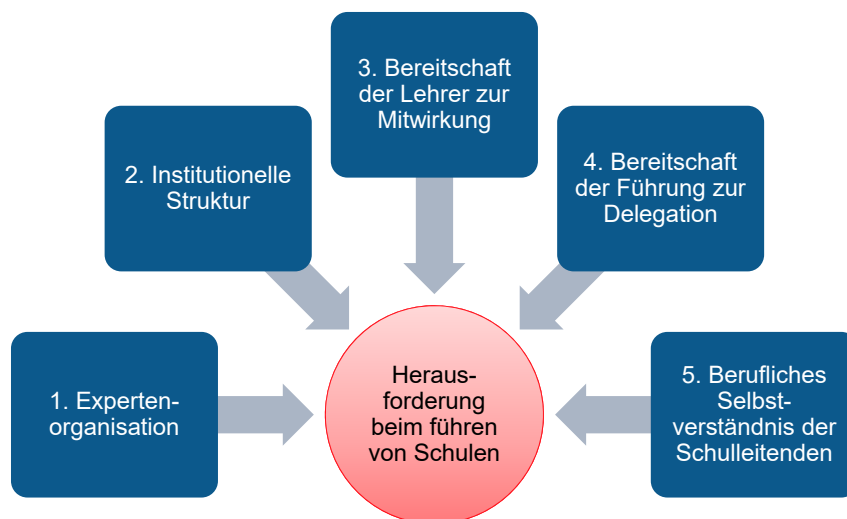
1. Ausgangslage



Agenda

1. Ausgangslage
- 2. Herausforderungen und Grenzen der Führung teilautonomer Schulen**
3. Praktische Handlungsempfehlungen
4. Fazit

Herausforderungen und Grenzen der Führung in Schulen



(Dubs, 2016; Schweizer & Feige, 2013; Weick, 1976)

1. Herausforderung: die direkte Einflussnahme auf Expertenorganisationen ist schwierig

Schulen sind Expertenorganisationen deren Kernkompetenzen die Erbringung von komplexen, wiederkehrenden und nur teilweise standardisierbaren Dienstleistungen darstellt (unterrichten)

Der Erfolg wird wesentlich durch den Experten (Lehrperson) als Träger der Kernprozesse beeinflusst

folglich genießt die Lehrperson eine hohe Autonomie und wird über kollegiale Entscheidungsstrukturen häufig in die Leitung der Schule eingebunden wird

Diese Eigenständigkeit sowie die lockere Kopplung von Ablaufmechanismen (loosey coupled system) machen eine direkte Einflussnahme der Schulleitung auf einzelne Subsysteme insgesamt schwierig

(Weick, 1976, S. 1; Schweizer & Feige, 2013)

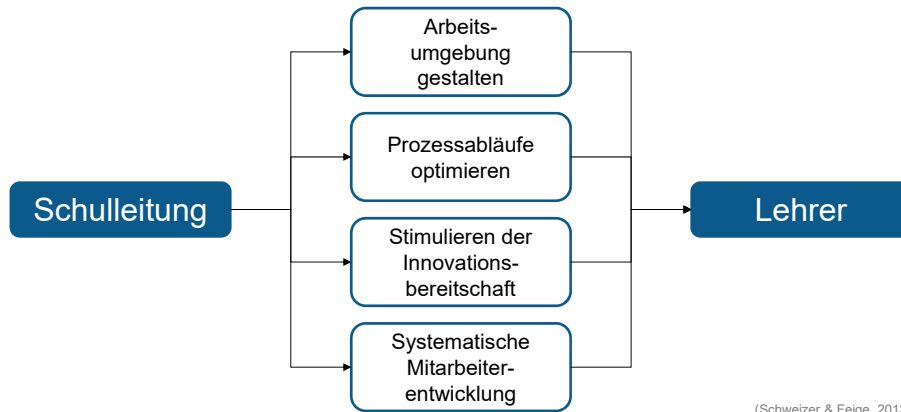
1. Herausforderung: die direkte Einflussnahme auf Expertenorganisationen ist schwierig (forts.)

- Hinzu kommt, dass Expertenorganisationen ein **hohes Mass an Stabilität** aufweisen, die Innovationen und **Wandlungsprozesse behindern** können
- Entsprechend ist die **Partizipationsbereitschaft** von Lehrpersonen für strategische oder organisatorische Gestaltung vergleichsweise **gering**
- Solange der **Status quo** mit ihrem relativ autonomen Wirken innerhalb der Teilsysteme der Gesamtorganisation nicht interferiert, sehen Lehrpersonen tendenziell **keine Notwendigkeit** sich **aktiv am Wandel** zu beteiligen

(Schweizer & Feige, 2013)

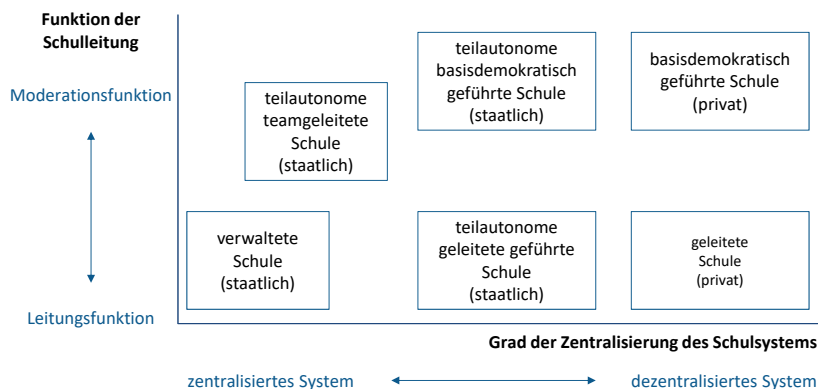
Expertenorganisationen werden eher indirekt geführt

Für die Schulleitung hat dies zur Folge, dass ihr **Handlungsspielraum** relativ **klein** ist, sie daher Möglichkeiten ausschöpfen sollte, **indirekte** Einflussnahme auszuüben



(Schweizer & Feige, 2013)

2. Herausforderung: Institutionelle Struktur und Mitwirkungsmöglichkeit der Lehrkräfte



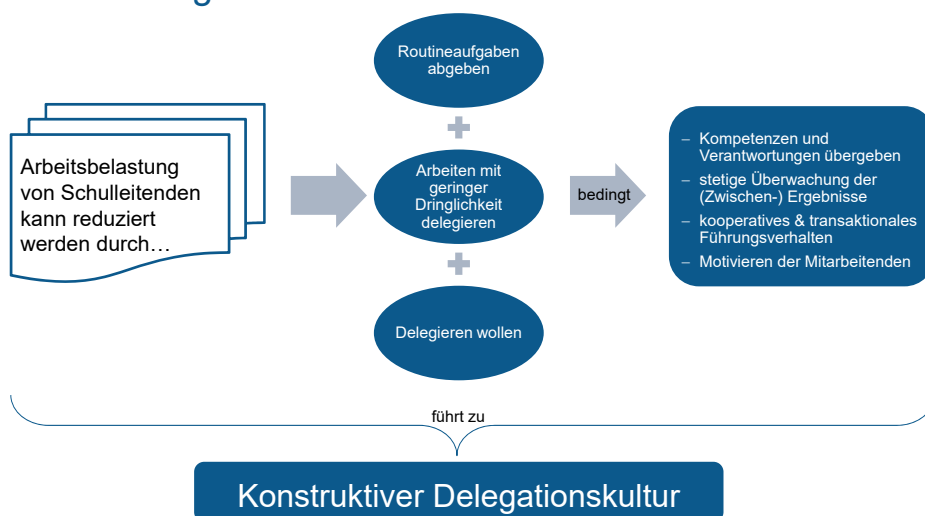
(Dubs, 2016, S. 113)

3. Herausforderung: Bereitschaft der Lehrkräfte zur Mitarbeit

- Führung an Schulen setzt eine hohe Mitwirkungsbereitschaft aller Lehrkräfte voraus. **Vier mögliche Ursachen** erschweren die Mitwirkungsbereitschaft der Lehrer:
 1. **Organisatorische Gesichtspunkte:** viele Teilzeitbeschäftigte => weniger Delegationsmöglichkeiten
 2. **Persönliche Merkmale der Lehrkräfte:** Einerseits Wunsch nach vermehrter Mitbestimmung, andererseits wenig Interesse an ausserunterrichtlichen Projekten aus Zeitmangel oder psychischem Druck
 3. **Führungsmängel** der Schulleitung
 4. **Mängel bei Schulbehörden** und Schuladministration: ungünstige Rahmenbedingungen oder wenig bedachte Reformen und Maßnahmen in rascher Folge aus

(Dubs, 2016)

4. Herausforderung: Bereitschaft der Führungskräfte zur Delegation



(Dubs, 2005; 2016)

5. Herausforderung: Berufliches Selbstverständnis von Schulleitungspersonen schärfen



(Dubs, 2005; 2016)

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS

15



Agenda

1. Ausgangslage
2. Zusammenhänge zwischen Führung & Verhalten der Lehrer
3. Herausforderungen und Grenzen der Führung teilautonomer Schulen
- 4. Praktische Handlungsempfehlungen**
5. Fazit

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS

16

Die 3 wichtigsten Einflussbereiche

Setting directions: Verständliche und gemeinsam getragene Vision und Ziele entwickeln, hohe Erwartungshaltung und Überwachen der Leistungen

Klare Zielvorgaben und hohe Erwartungshaltung
(hat grössten indirekten Einfluss auf die Unterrichtsqualität)

Einfluss der Schulleitung

Redesigning the Organization: schaffen einer produktiven Schulkultur, anpassen der Organisationsstruktur sowie kollaborative Prozesse fördern

Organisationskultur und soziale Beziehungen

Developing people: Mitarbeitende befähigen, ihre Arbeit effektiv auszuüben, indem die Leitungspersonen intellektuellen Support bieten, sie stimulieren, ihre Arbeit noch besser zu tun, und sie mit best practices sowie pädagogischen Modellen unterstützen

Mitarbeiterentwicklung

(vgl. z.B. Leithwood et al., 2004; Fend, 2001; Hattie, 2009; Louis et al., 2010; Mortimore, 1993; Seitz & Capaul, 2007)

Klare Zielvorgaben und hohe Erwartungshaltung



- Entwickeln einer **gemeinsamen Vision** als Basis für die strategische Ausrichtung und für die Zielformulierung
- Formulieren von klaren, sinnvollen und **motivierenden Leistungszielen**
- Messen und **Überwachen** (Monitoring) der Leistungsziele der **Lehrpersonen** und **Lernenden** (hohe Erwartungshaltung im Sinne einer passenden Herausforderung)

(vgl. z.B. Fend, 2001; Hattie, 2009; Louis et al., 2010; Mortimore, 1993; Seitz & Capaul, 2007)

Mitarbeiterführung und -entwicklung



- Mitarbeitende intrinsisch **motivieren**
- Unterstützung** für individuelle Bedürfnisse sicherstellen
- Beispiele guter Praxis (**best practices**) aufzeigen und diskutieren
- Lehrerentwicklung** (-fortbildung) aktiv fördern
- Professionalisierung der **Mitarbeitergespräche**

(vgl. z.B. Fend, 2001; Hattie, 2009; Louis et al., 2010; Mortimore, 1993; Seitz & Capaul, 2007)

Organisationskultur und soziale Beziehungen

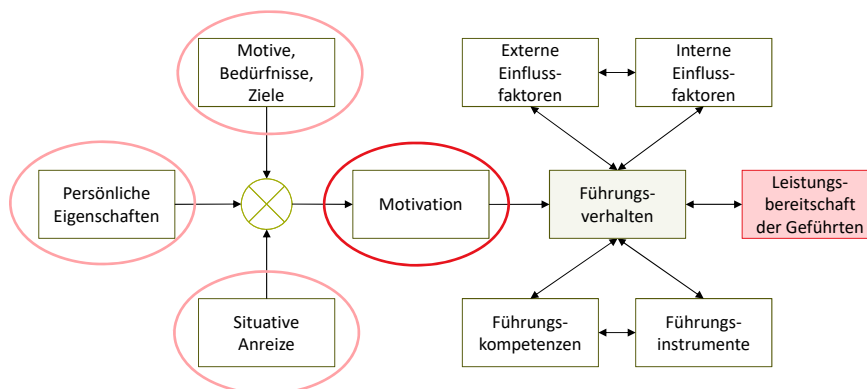


- Stärken der **Schulkultur** und des Organisationsklimas (gemeinsam gelebte Werte entwickeln, positive Lernumgebung und Arbeitsbedingungen schaffen)
- Kooperative Prozesse** fördern (involvieren der Anspruchsberechtigten wie z.B. Lernende, Lehrpersonen, Eltern, Gemeinde oder Kanton in den Schulbetrieb)
- Effektive **Kommunikation** fördern
- Organisationsstruktur** anpassen

(vgl. z.B. Fend, 2001; Hattie, 2009; Louis et al., 2010; Mortimore, 1993; Seitz & Capaul, 2007)

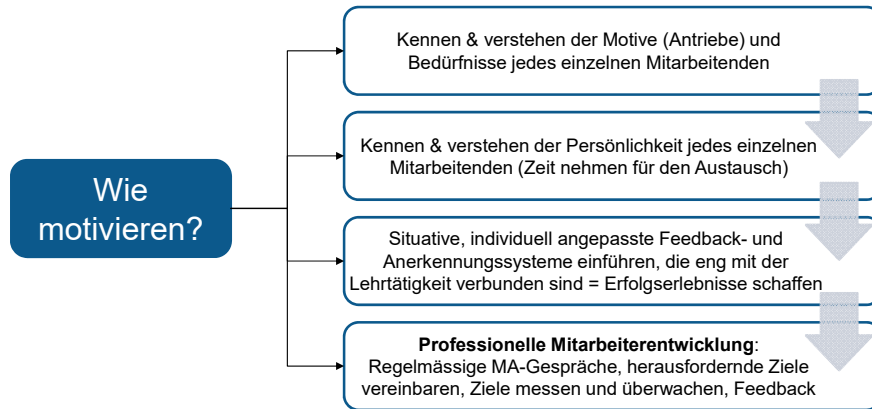
Wo ansetzen um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern?

Wirkungsmodell des Führungsverhaltens

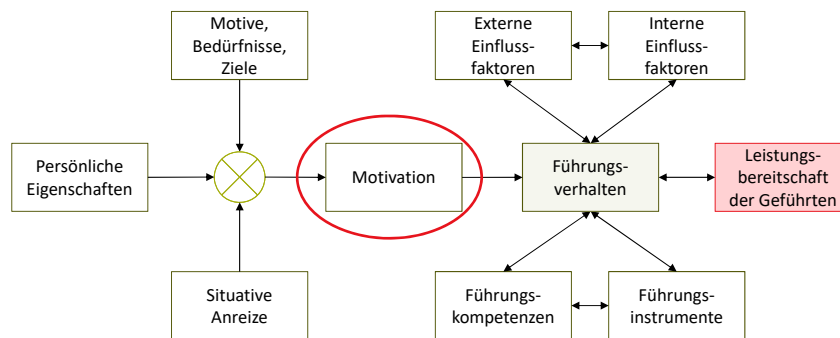


(eigene Darstellung, erster Teil in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

Motivation als Motor der Mitwirkung

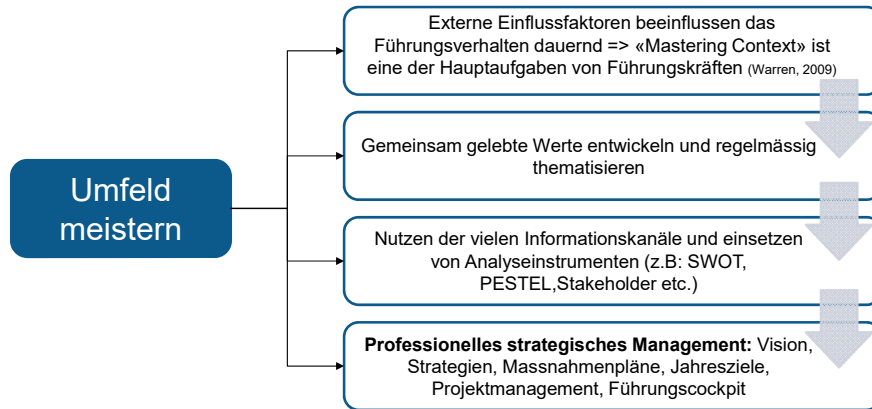


Wirkungsmodell des Führungsverhaltens

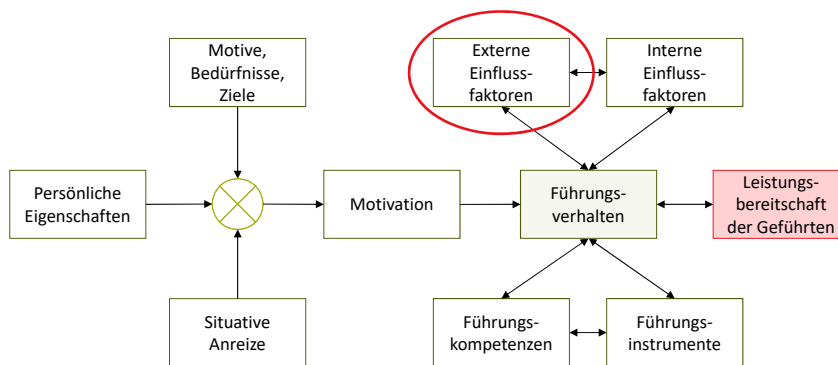


(eigene Darstellung, erster Teil in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

Mastering Kontext

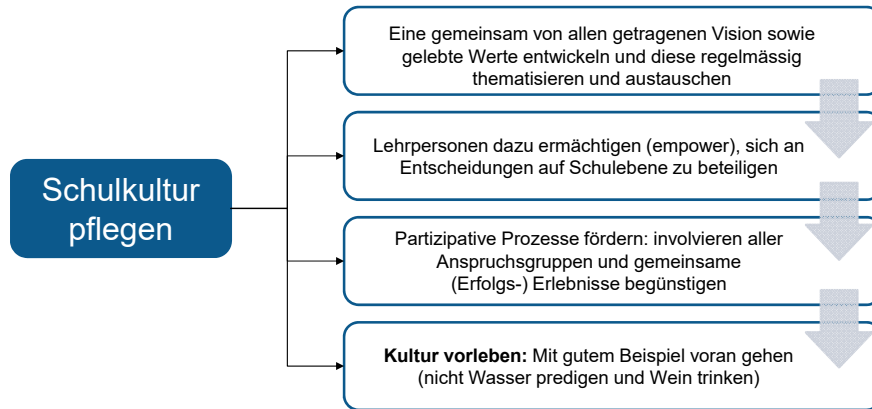


Wirkungsmodell des Führungsverhaltens

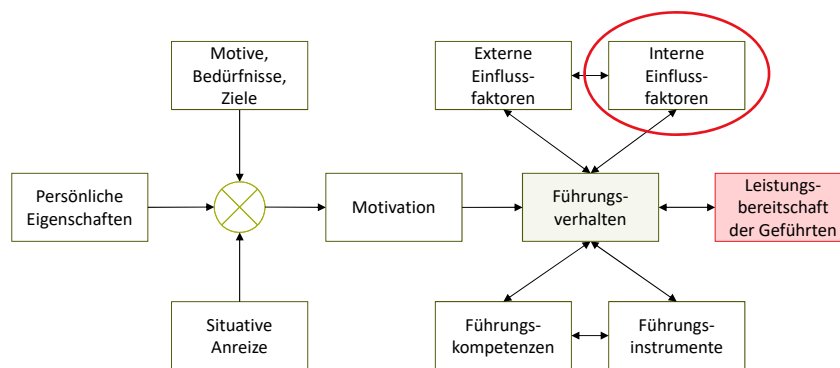


(eigene Darstellung, erster Teil in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

Eine positive zukunftsgerichtete Kultur aufbauen

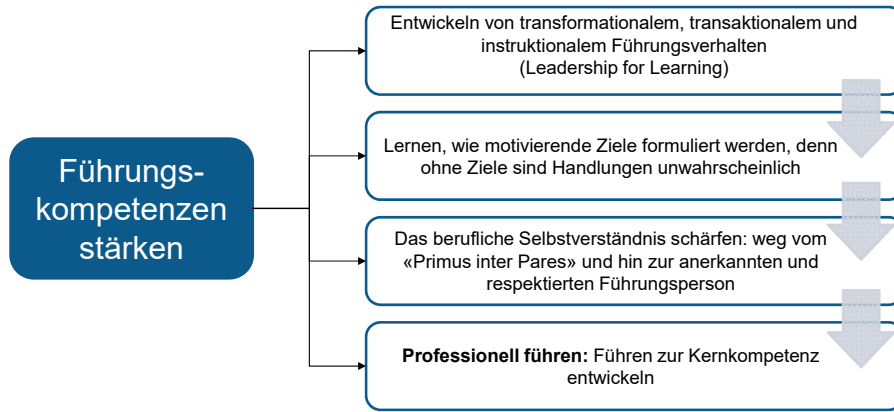


Wirkungsmodell des Führungsverhaltens

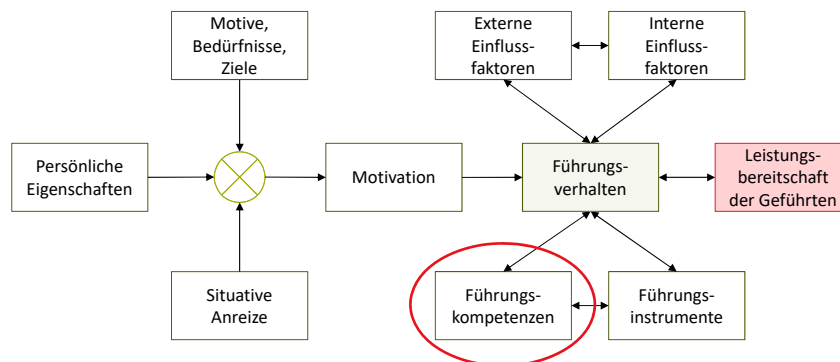


(eigene Darstellung, erster Teil in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

Leaders are made, not born

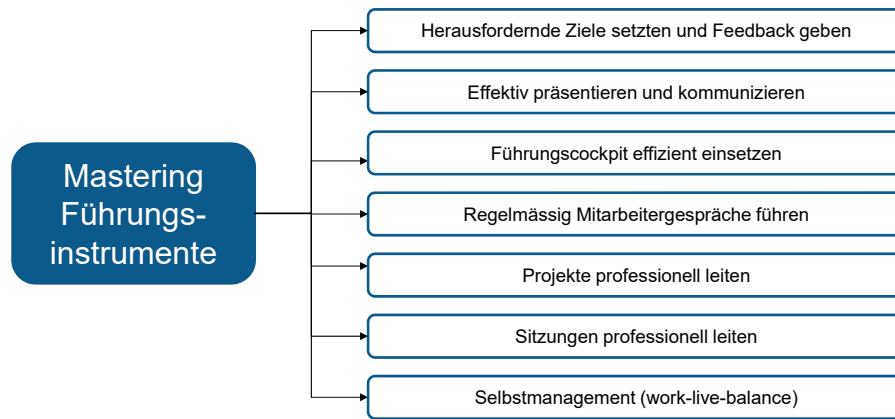


Wirkungsmodell des Führungsverhaltens



(eigene Darstellung, erster Teil in Anlehnung an H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

Beherrschen der wichtigsten Führungsinstrumente



Agenda

1. Ausgangslage
2. Herausforderungen und Grenzen der Führung teilautonomer Schulen
3. Praktische Handlungsempfehlungen
- 4. Fazit**

Fazit

1. Der **Einfluss** der Führung auf die Schulqualität ist **bedeutend** (School leaders make the difference)
2. Gute und richtige Führung ist **lernbar** (Leaders are made, not born) => **idealer Mix** = transformational, transactional und instructional Leadership (Leadership for Learning)
3. Führen ist ein komplexer **eigenständiger Beruf** und kann nicht einfach nebenbei gemacht werden
4. Die Organisation «Schule» ist eine **Expertenorganisation** mit den damit einhergehenden Vor- und Nachteilen
5. In diesem Sinne kann die Schulleitung als **Katalysator** (Beförderer) für die Entfaltung der in der Schule vorhandenen Potenziale angesehen werden



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS WALLIS
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 78
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2Leadership.ch



Bibliographie

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bridges, E. M. (1967). Instructional Leadership: A Concept Re-Examined. *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136–147.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Downton, J. V. (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. Macmillan Pub. Co.
- Dubs, R. (2005). Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich: SVK.
- Dubs, R. (2016). Führung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Eds.), *Professionswissen Schulleitung* (4th ed., pp. 103–173). Weinheim und Basel: Beltz.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15–24.
- Fend, H. (2001). Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrleistung (2. Auflage). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. London and New York: Routledge.
- Heckhausen, H. (1977). Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, 175–189.
- Imboden, S. (2017). Leadership in der Bildung. Eine empirische Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen in Bildungseinrichtungen. Konstanz.
- Lee, M., & Hallinger, P. (2012). National contexts influencing principals' time use and allocation: economic development, societal culture, and educational system. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 461–482.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. E., & Wahlstrom, K. L. (2004). How Leadership Influences Student Learning (The Wallace Center for Applied ... (Vol. Review of). New York: The Wallace Foundation.

Bibliographie

- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). Learning from Leadership Project: Investigating the Links to Improved Student Learning. The Wallace Foundation. Minnesota & Toronto.
- Malik, F. (2014). Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Welt (2nd ed.). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 290 – 310.
- Rheinberg, F. (1995). Motivation (8th ed.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schweizer, G., & Feige, C. (2013). Bildungseinrichtungen - schwer steuerbare Expertenorganisationen? In S. G. Huber (Ed.), *Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (pp. 104–108). Köln: Carl Link.