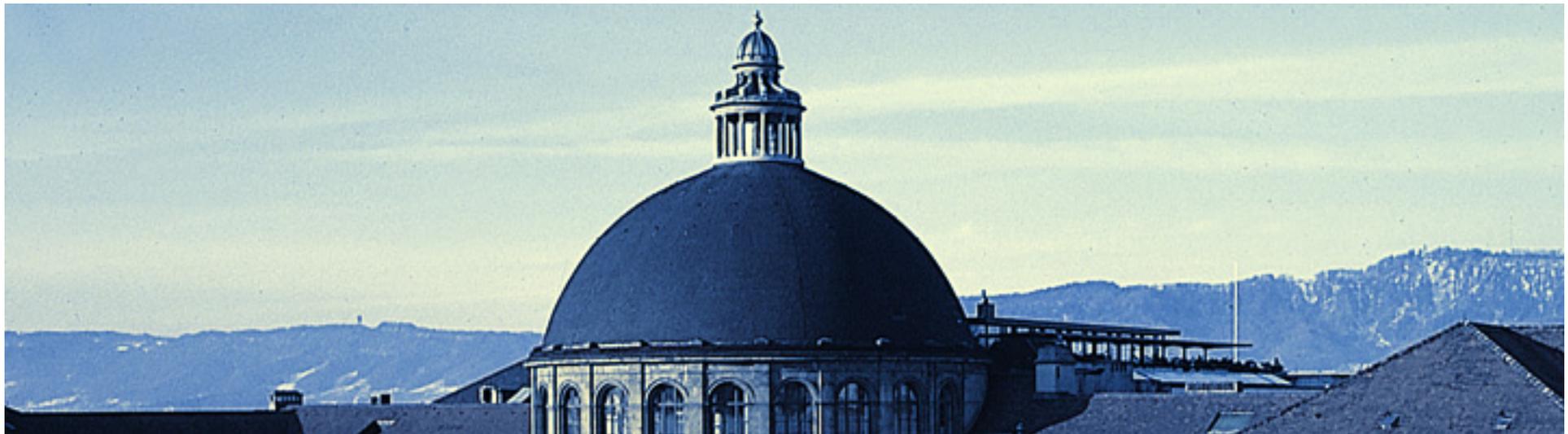


Projekt „Geleitete Schule“ Sonderforum 08

Prof. Dr. Theo Wehner, Dr. Albert Vollmer
Dr. Tanja Manser, Dipl.-Psych. Michael Burtscher

2. Juni 2008



Agenda

- Vorbemerkung und vorgängige Studien
- Untersuchungsdesign der ETH-Studie und Befunde
 - Allgemeine Daten
 - Aufgabenbereiche und Delegation
 - Managementsystem-Analyse
 - Stärken-/Schwächen-Analyse
 - Belastungen und Ressourcen
 - Konfliktpotenziale
- Handlungsfelder

Schulen sind besondere Organisationen

(nach Buhren & Rolff, 2002)

- Hoher Qualifikationsstand, fast ausschliesslich akademisch gebildete Personen
- Schulleitung sieht sich trotz Führungsrolle als *Gleiche unter Gleichen*
- Hohes Mass an Autonomie in der Arbeitsgestaltung macht die Arbeit schwer vergleichbar
- Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums wird wenig gefördert und gefordert
- Offizielle Gremien zeichnen sich durch ritualisierte Abläufe und Inhalte aus, so dass „alltägliche Probleme“ informelle Kommunikationsräume beanspruchen

Schulen sind besondere Organisationen

(nach Dubs, 2005)

- Bei der Lösung von Personalfragen wird eher improvisiert, es existieren keine systematischen, geordneten Personalprozesse
- Personalarbeit wird als administratives Aufgabenfeld und letztlich als vermeidbare Bürokratisierung gesehen
- Für die Lösung personalorientierter Probleme wird das individuelle Gespräch zwischen dem Lehrkörper und den Führungspersonen bevorzugt
- Schulleitungen haben aufgrund verwaltungs- und personalrechtlicher Vorschriften einen eingeschränkten Entscheidungs- und Handlungsspielraum

... zu dem Dilemma der „geführten Autonomie“

(Semling & Zölch, 2008)

- „Zwar soll die Schulleitung auf schulische Gesamtentwicklung Einfluss nehmen, die Selbstbestimmtheit der Lehrpersonen darf dabei jedoch nicht eingeschränkt werden; sogar eine beratende Rolle wird vielfach nicht akzeptiert“
- „Die Rolle, die Lehrkräfte der Schulleitung zugestehen, besteht darin,
 - zu moderieren,
 - das System Schule nach aussen hin zu vertreten
 - den Umgang mit Anspruchsgruppen regulieren,
 - den Einfluss auf die Arbeitsinhalte und -verfahren jedoch möglichst gering zu halten.“

Schulversuch TaV / Schlussumfrage 2005

(R. Enderlin, Bildungsdirektion des Kantons Zürich)

- 62% der SL geben an, dass dank TaV auch die Qualität des Unterrichts zugenommen habe
- am meisten Zeit verwenden Schulleitungen (SL) für organisatorische/administrative Arbeiten; an Stelle drei liegt die Personalführung
- gut zwei Drittel der Befragten gibt an für pädagogische Aufgaben nur zwischen 1 bis 20% Zeit zu investieren
- die grösste Abweichung zwischen Wunsch und Realität wird im pädagogischen Bereich festgestellt: Die Soll-Vorstellung liegt bei Platz 1

Schulversuch TaV / Schlussumfrage 2005

(R. Enderlin, Bildungsdirektion des Kantons Zürich)

- Knapp die Hälfte der SL ist zufrieden mit den zugesprochenen Kompetenzen; ein weiteres Viertel ist immer noch „eher zufrieden“
- Die Zufriedenheit mit der Rolle als SL ist leicht (55%) grösser als in Bezug auf die Kompetenzen
- Statistisch signifikant ist der Befund, dass SL, die mit ihren Kompetenzen zufrieden sind, auch mit ihrer Rolle zufrieden sind

Schulversuch TaV / Schlussumfrage 2005

(R. Enderlin, Bildungsdirektion des Kantons Zürich)

- 50% der SL attestieren ihrer Schulpflege (SP), dass es ihr gelungen sei, ihre Rolle bewusst neu zu gestalten
 - ein weiteres Viertel kann dieser Aussage mit etwas Zurückhaltung ebenfalls zustimmen
- Laut SL nehmen jene SP ihre Rolle optimal wahr, welche den strategischen Aufgaben und der Personalführung hohen Stellenwert beimessen

Führung und Personalmanagement in Schulen

Handlungsempfehlungen (nach K. Reichwein, 2007)

1. Institutionelle Differenz zwischen der einzelnen Schule (SL) und der kommunalen Schulbehörde klären
2. Funktion als Klassenlehrperson abgeben
3. Aus- und Weiterbildung für SL und SP anbieten und als obligatorisch erklären (Professionalisierung)
4. Lehrpersonen durch Weiterbildung und Delegation fördern
5. Unterrichtsqualität gezielt fördern
6. Selbstevaluation und Schulentwicklung netzwerkartig organisieren

Führung und Personalmanagement in Schulen

Handlungsempfehlungen (nach K. Reichwein, 2007)

7. Netzwerke für SL etablieren
 1. Netzwerke in der SL-Ausbildung stärken
 2. Erfahrungsaustausch zwischen SL institutionalisieren
8. Wissensmanagement systematisch einführen
 1. systematisch Know-how erfassen
 2. Schulführungshandbuch erstellen
 3. Teacherleadership gezielt fördern
9. Arbeitszeiterfassung für SL und LP einführen
10. Schulleitungen stärken durch klare Kompetenzregelung

Gelingsbedingungen für Schulleitungen (im Kt. ZH): Fragestellung und Ergebnis (nach Randegger, 2007)

- „Für das Gelingen oder Misslingen von Schulleitungen sind Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen der verschiedenen Akteure verantwortlich“
- Diese Hypothese kann nicht verworfen werden: *„Lehrerschaft, Behörden und Schulleitungen spielen dabei die entscheidende Rolle“*

Gelingsbedingungen für Schulleitungen (im Kt. ZH): Empfehlungen (nach Randegger, 2007)

Wann scheitern Schulleitungen?

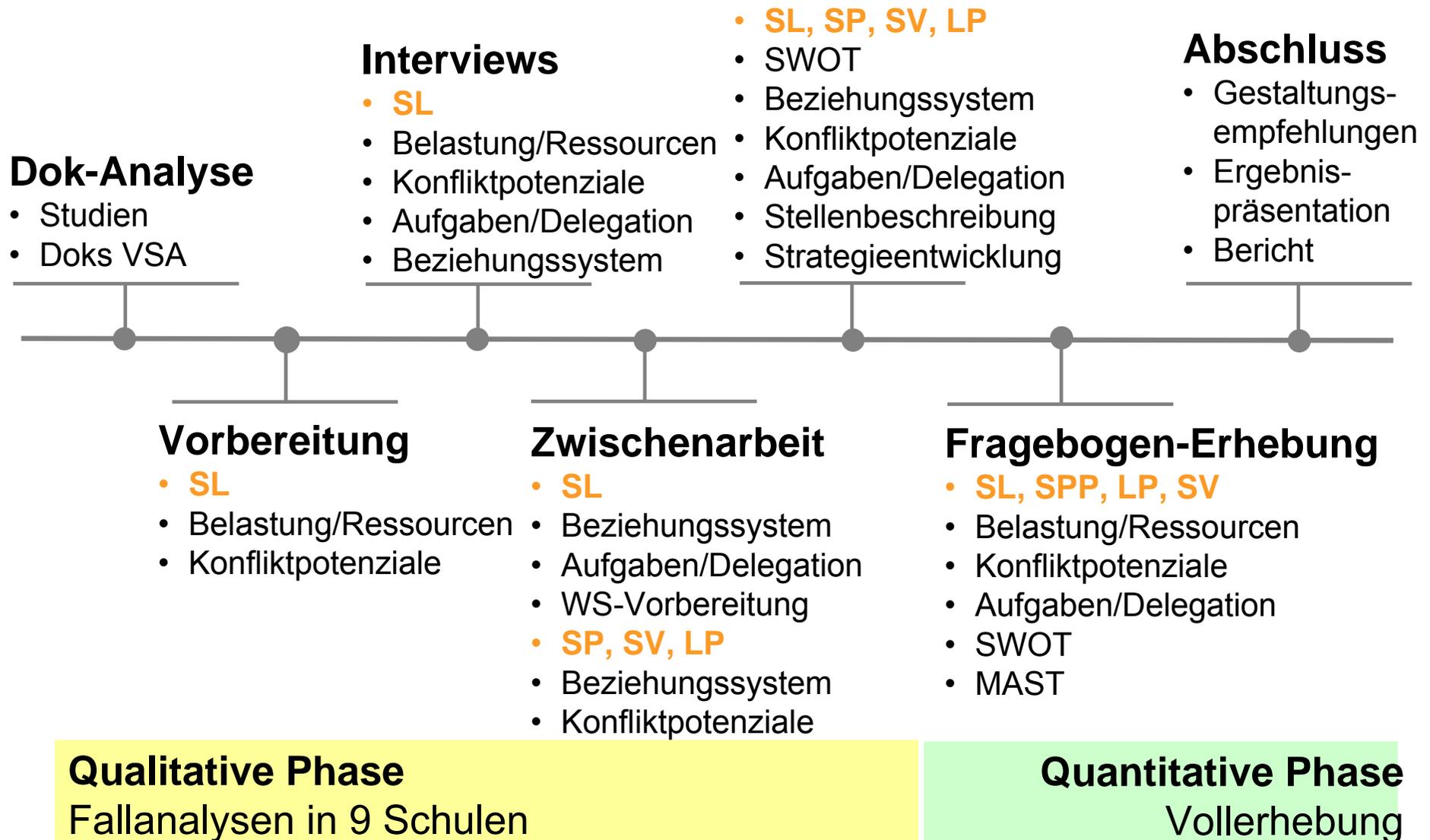
- (Überdehnung) basisdemokratischer Tradition in der Lehrerschaft
- Übernahme neuer Strukturen durch Gemeindebehörden ohne wirklichen Rollenwechsel
- Umstellen der Abläufe ohne detailliertes Durchdenken der Kompetenzen
- „Pädagogische Resignation“ der Schulleitenden, ungünstige Rahmenbedingungen für Schulleitungen (zeitlich, gesetzliche Vorgaben, Lohn)

Gelingsbedingungen für Schulleitungen (im Kt. ZH): Empfehlungen (nach Randegger, 2007)

- Ausbildung der Behörden für ihr Amt überprüfen
- Kompetenzen der Behörden/Schulleitungen klarer abgrenzen
- Nahtstelle Behörde-Schulleitung durch die Schulaufsicht evaluieren
- Zeitliche Ressourcen für SL vergrössern
 - (keine Klassenlehrperson, Unterrichtsverpflichtung in Form von flexiblen Einsätzen, administrative Entlastung)
- Verweildauer von SL in der Führungsarbeit erhöhen
- Lehrerschaft in Bezug auf den Paradigmenwechsel umschulen
- Schulleitende zum Wechsel in andere Gemeinden motivieren

Die ETH-Studie

Vorgehen ETH-Studie



Rücklauf

	N	%	% der SE
Schulpflegepräsident/innen (SPP)	161	79.3%	41.7%
Schulleiter/innen (SL)	350	74.2%	> 67.4%
Lehrpersonen (LP)	587	41.5%	> 66.6%
Schulverwaltungen (SV)	114		30.5%
Total (ohne SV):	1212	53%	N = 386

Soziodemografische Befunde

- Durchschnittliche Tätigkeit als Schulleiter: 4.6 Jahre (Range: 0.5 bis 11 Jahre).
- 75.6% der Schulleiter waren vorher an der selben Schule als Lehrperson tätig
- 88% der Schulleiter sind der Meinung, dass ein Schulleiter auch Berufserfahrung als Lehrperson benötigt

Befunde zur qualitativen Phase

- Positives Commitment für die Fragestellung und die Untersuchung
- Grosse Bereitschaft für Vor- und Nachbereitung sowie Teilnahme
- Positive Beurteilung des Workshopkonzepts
 - War eine Intervention: „Frühlingsputz“
- Die qualitativen Befunde weichen unwesentlich von den quantitativen Ergebnissen ab

Erfahrungen mit dem Workshop-Design

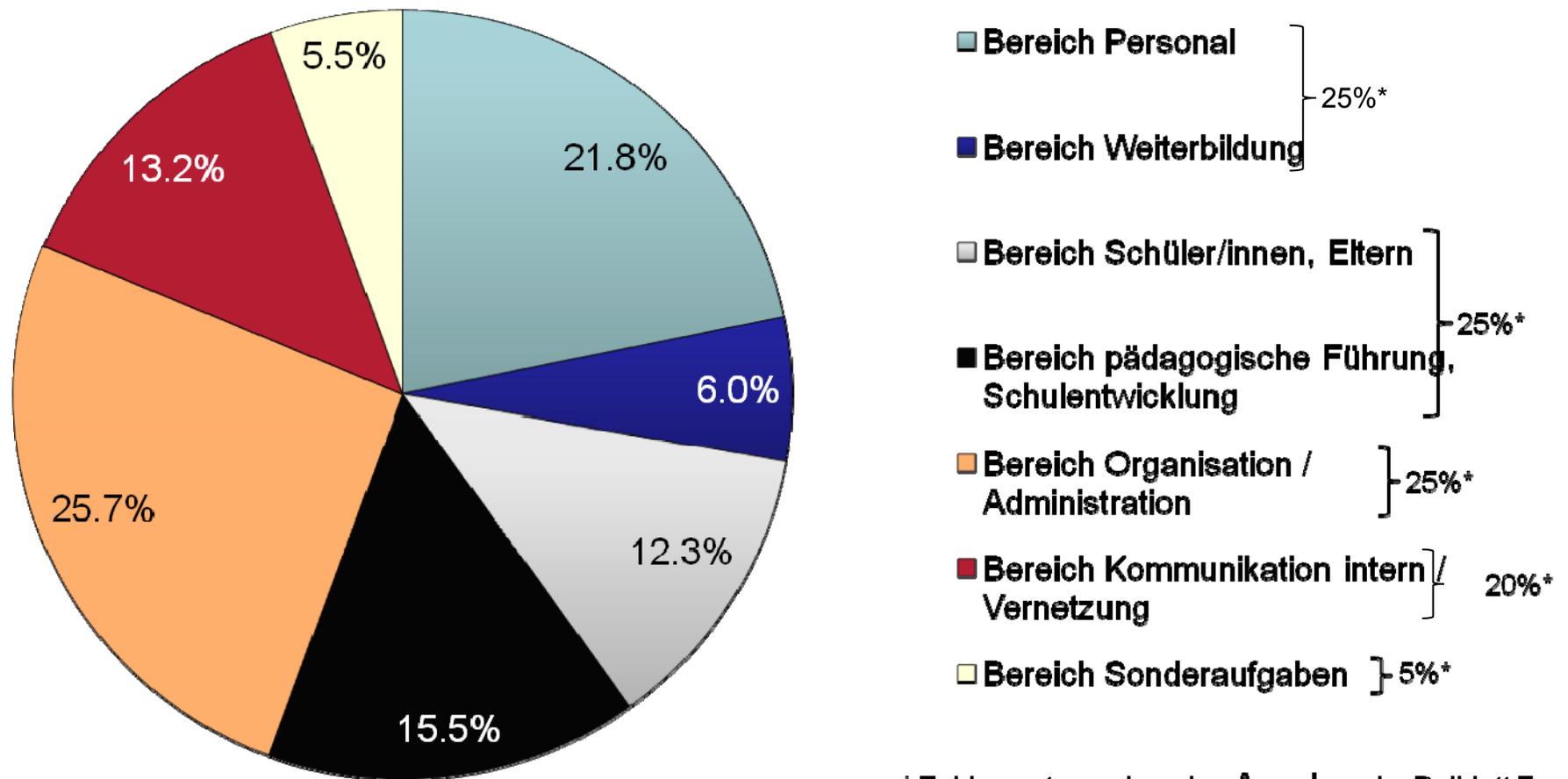
- Hohe Akzeptanz und hohes Engagement
- Teilweise selbstständige Weiterführung
- Auslöser- und Unterstützer-Funktion
- Empfehlung für Anwendung in anderen Schulen
 - Zweites Meeting
 - Längere, engere Begleitung/Entwicklungsprojekt
 - Ganzes Team einbeziehen

Kurze Zusammenfassung

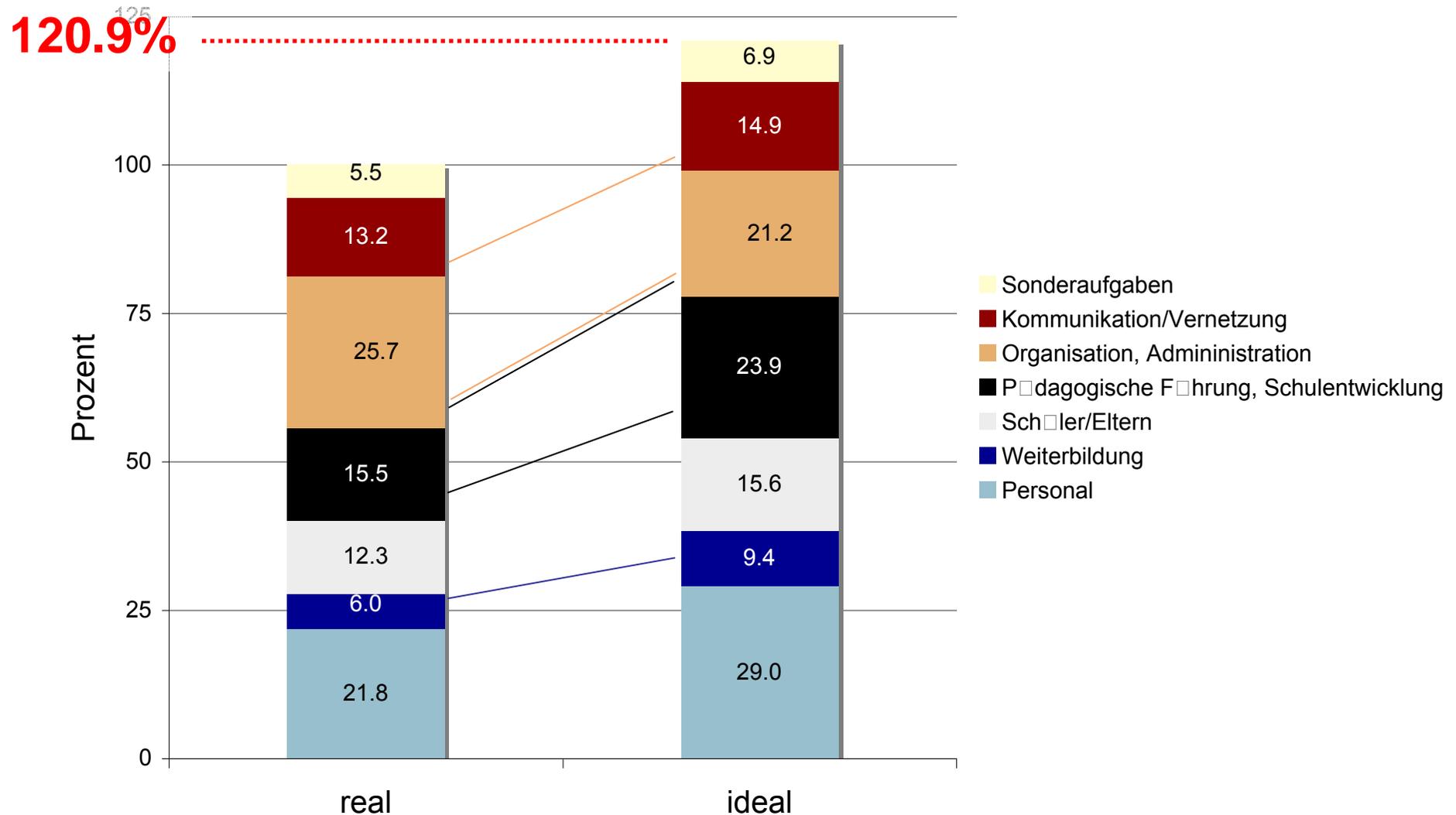
- Das System „Geleitete Schule“ ist ein gut funktionierendes System mit vielen Stärken und einem prinzipiell guten Niveau für kontroverse Auseinandersetzung.
- Die Schulleitung weist ein positives Tätigkeitsprofil auf mit teilweiser *quantitativen Überforderung* und *hohem Aufwand*.
- Es besteht Potenzial zur Reduktion von Belastung und Aufwand durch Delegation organisatorisch, administrativer Aufgaben zugunsten pädagogischer und Personalführung.
- Geleitete Schule wird in hohem Masse gestaltet durch Akteure vor Ort. Die Bildungsdirektion als übergeordnete Instanz steht vor der Herausforderung, Geleitete Schulen zu unterstützen, ohne vor Ort sein zu können oder zu müssen.

Aufgabenbereiche der SL laut Beiblatt F

Welche Aufgaben beanspruchen wie viel Prozent des Pensums der SL? (N=350)



Reale Verteilung vs. ideale Verteilung

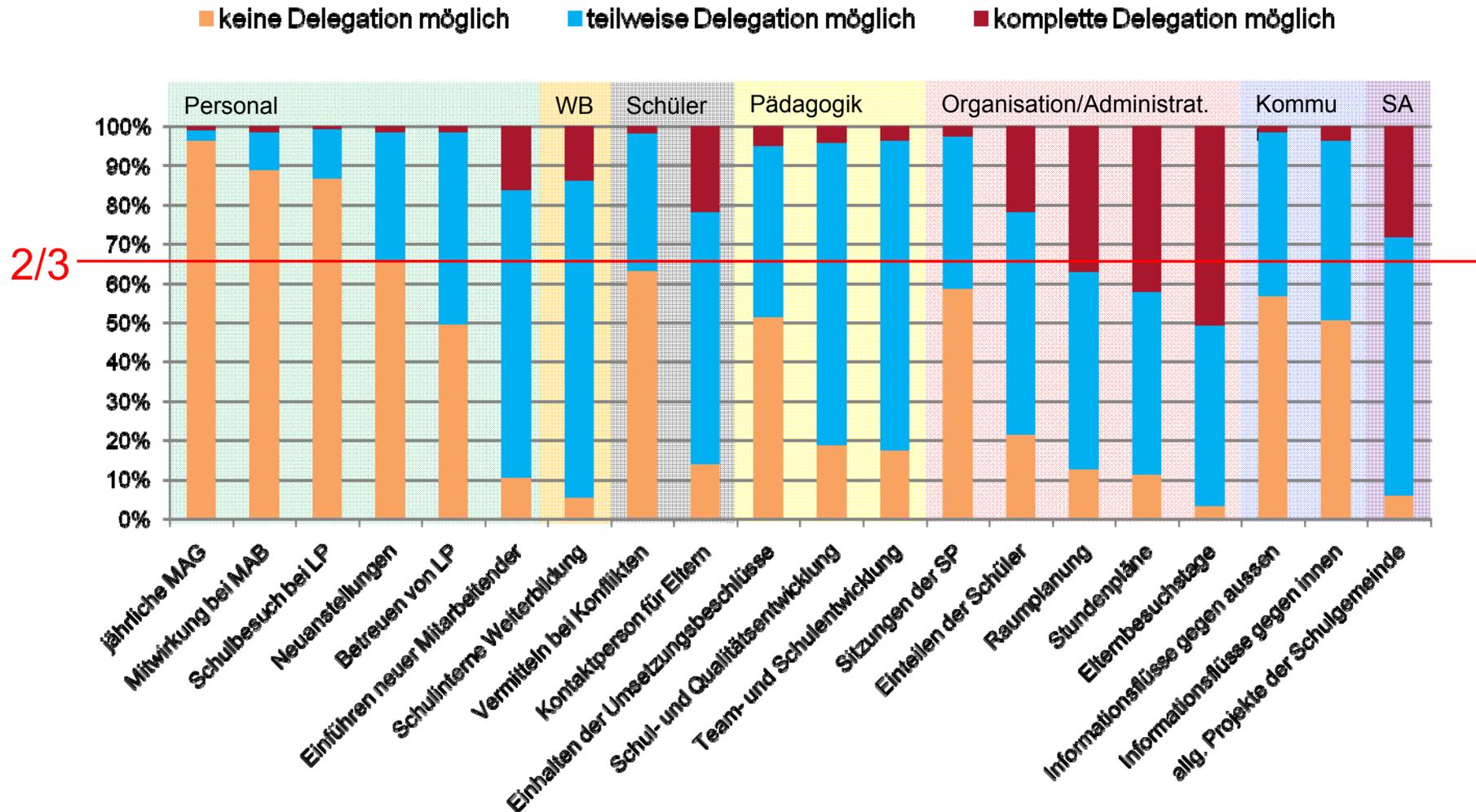


Im Ergebnis zeigt sich...

- Schulleitende brauchen (lt. Selbsteinschätzungen) Erfahrung als Lehrperson und kommen meist aus der (eigenen) Schule.
- Viele Co-SL resultieren nicht aus einer Pensums-Notwendigkeit.
 - Es gibt tendenziell mehr Schulen mit einer 1er-Leitung.
 - Es gab mehr Wechsel von einer Co-SL zur 1er-Leitung als umgekehrt.
- Die reale Verteilung der Aufgabenbereiche entspricht weitgehend den kantonalen Empfehlungen
 - Die ideale Verteilung ergäbe eine deutliche Verringerung im Bereich *Organisation* zugunsten des Bereichs *Personal* sowie des Bereichs *Pädagogische Führung/Schulentwicklung*.
 - Alles in allem übersteigt das „Ideal“ das „Real“ um ca. 20%.

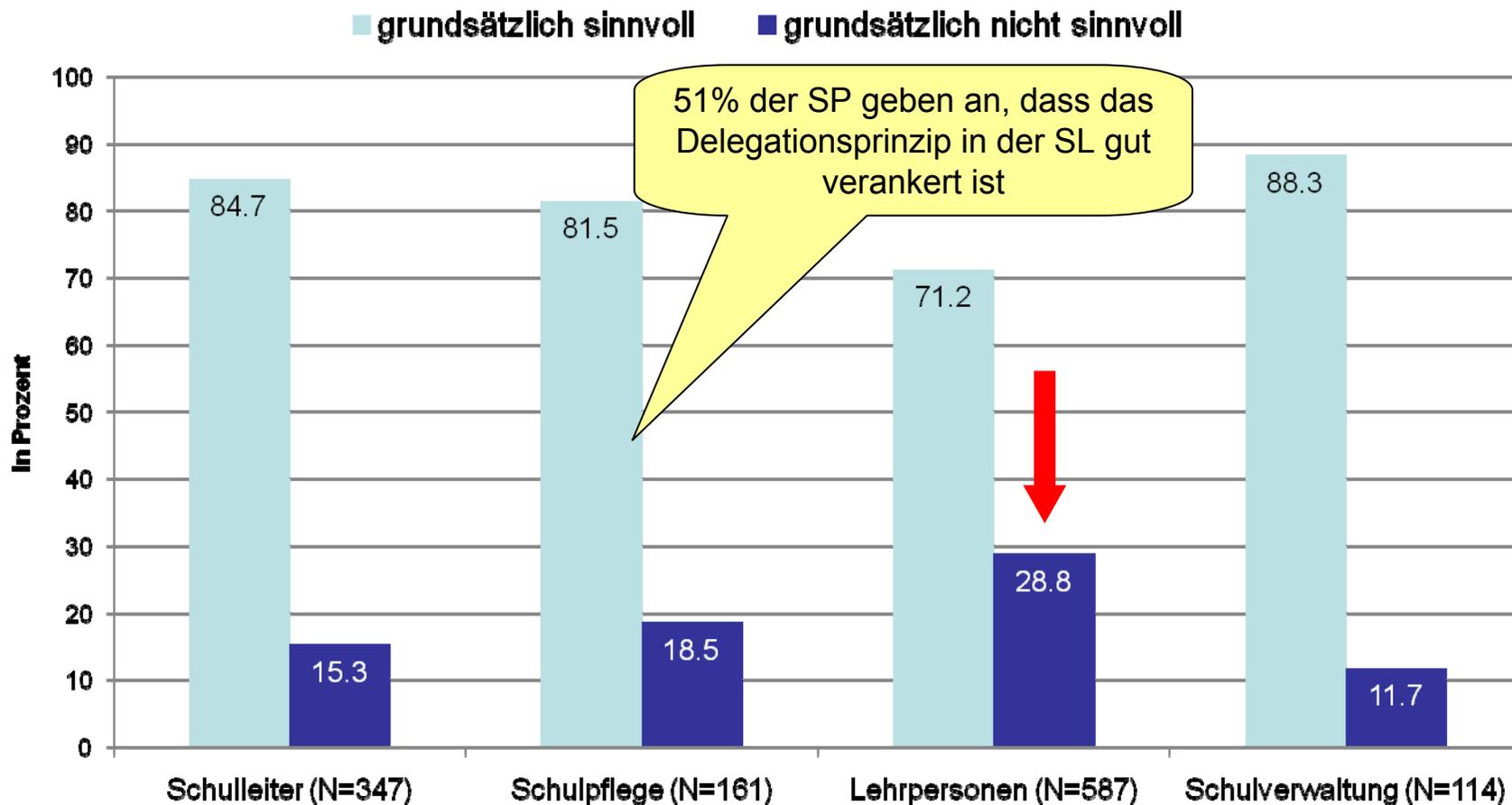
Delegation

Welche Aufgabenbereiche werden von der Schulleitung wahrgenommen? (N=350)



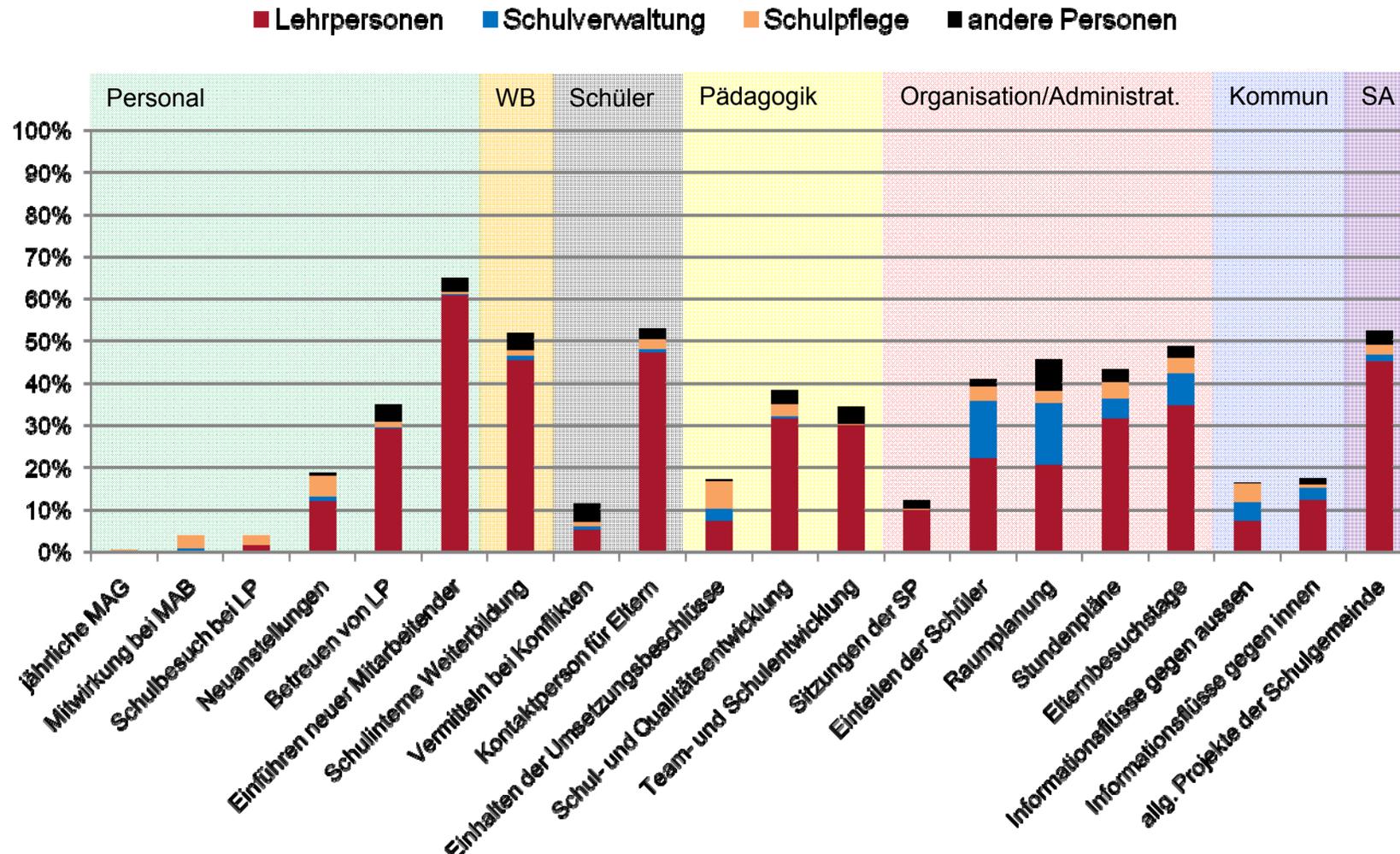
Lesebeispiel: Im Bereich Personal werden vier von sechs Bereiche von mindestens 2/3 der Schulleitungen als nicht delegierbar eingestuft.

Halten Sie die (teilweise) Delegation von Aufgaben, die gegenwärtig von der Schulleitung wahrgenommen werden, an andere Akteure für sinnvoll?



Lesebeispiel: Bei den Lehrpersonen sind es prozentual am meisten, die Delegation grundsätzlich nicht sinnvoll finden.

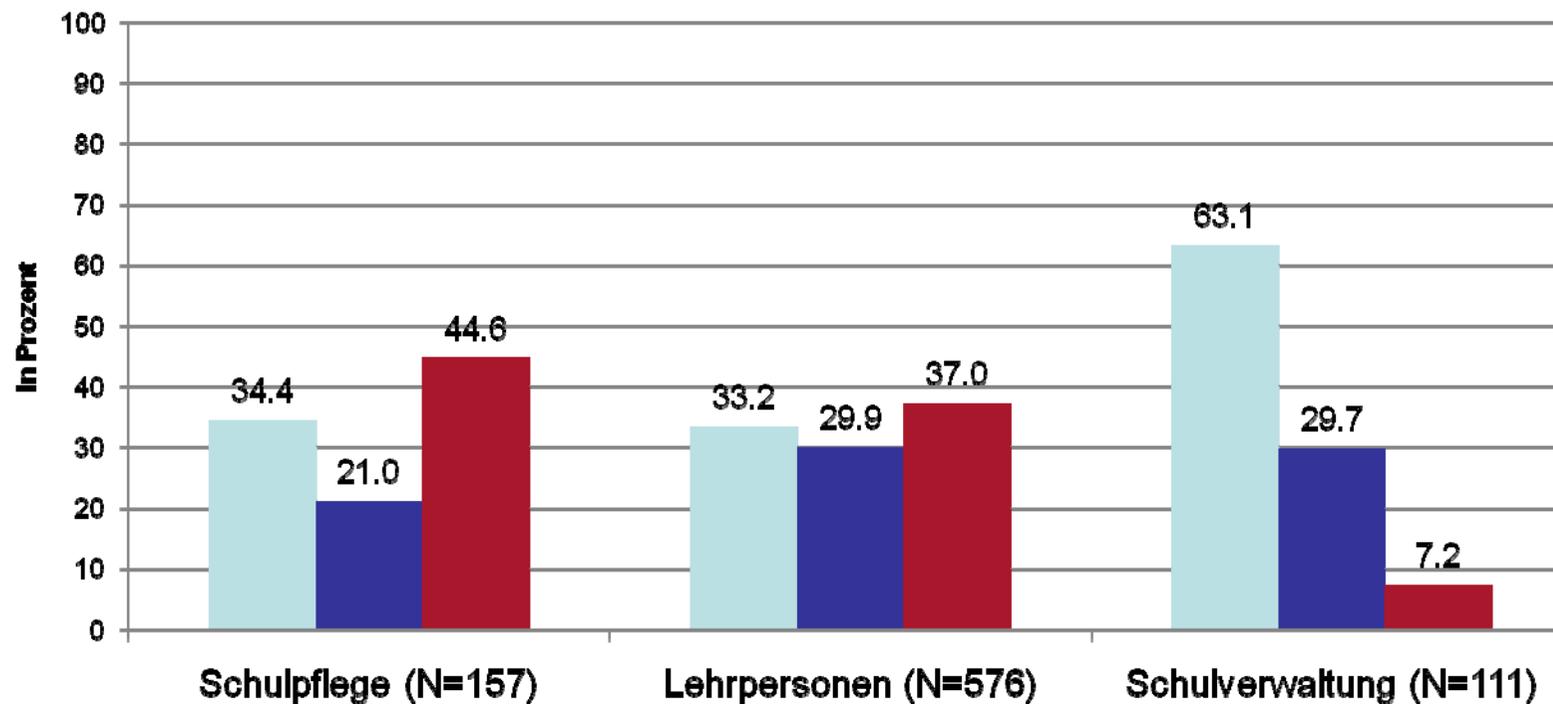
Welche anderen Akteure übernehmen bereits SL-Aufgaben? (N=350)



Lesebeispiel: Die SV übernimmt vor allem im Bereich Organisation/Administration Aufgaben. Insgesamt übernehmen in fast allen Bereichen am häufigsten Lehrer SL-Aufgaben.

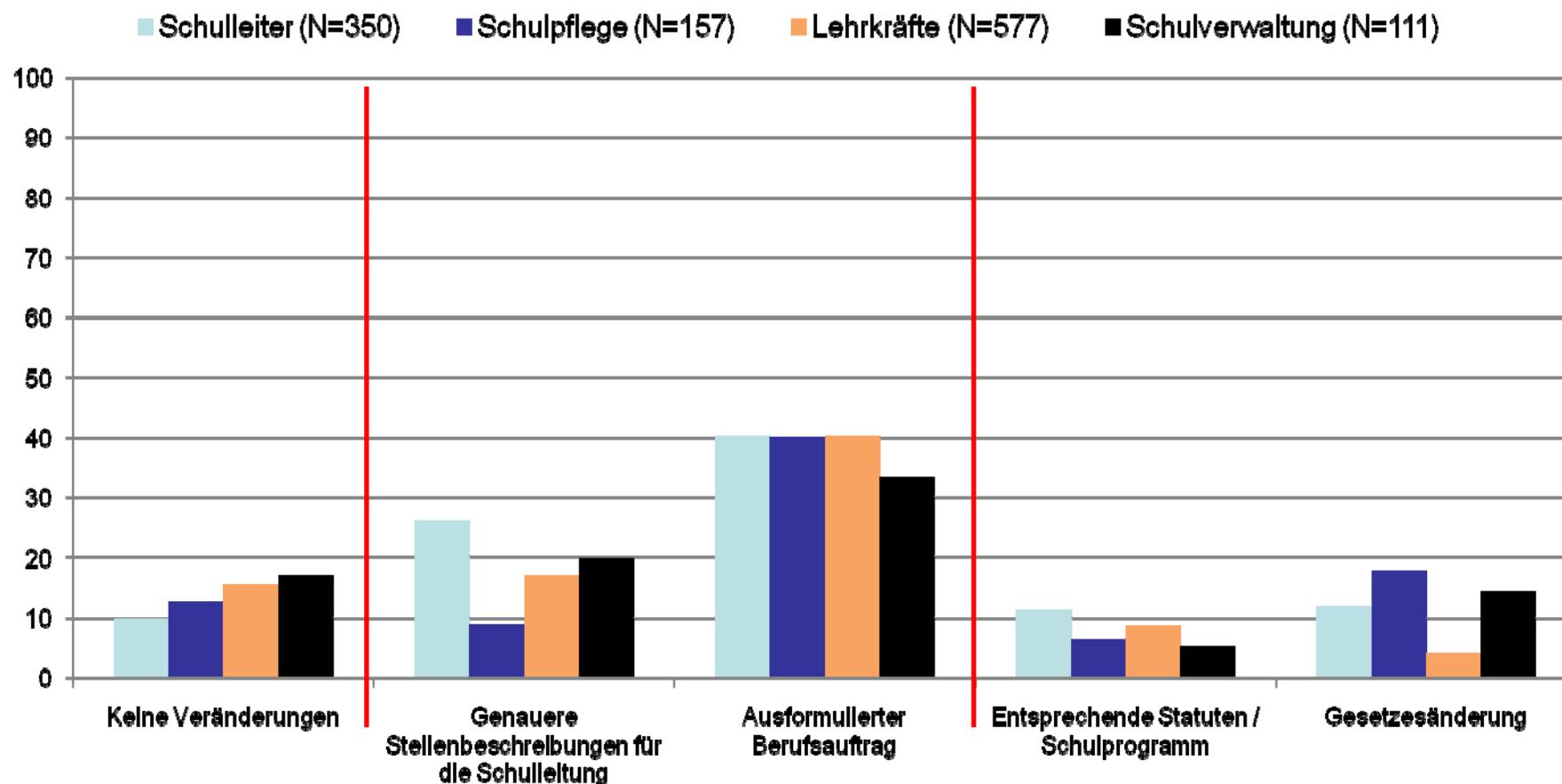
Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben von der SL

- Ich habe bereits Aufgaben von der Schulleitung übernommen.
- Ich wäre bereit Aufgaben von der Schulleitung zu übernehmen.
- Ich wäre nicht bereit Aufgaben von der Schulleitung zu übernehmen



Lesebeispiel: Die meisten Schulverwaltungen haben bereits Aufgaben übernommen, wären auch noch bereit, Zusätzliches zu übernehmen und melden selten eine „Nicht-Bereitschaft“.

Hilfreiche strukturelle Veränderungen für Ausschöpfung des Delegationspotentials



Lesebeispiel: Durchwegs von allen Gruppen wird ein ausformulierter Berufsauftrag als Delegationsunterstützung, -erleichterung angesehen.

Im Ergebnis zeigt sich...

- Es gibt wenig Bereiche, die nicht mindestens teilweise delegierbar wären.
- Es gibt nicht ausgeschöpftes Delegationspotenzial
 - Den grössten Bereich mit teilweiser oder kompletter Delegation stellt der Bereich Organisation dar.
 - Am wenigsten Delegationspotenzial hat der Bereich Personal.
 - Dies entspricht den Verschiebungen in der Ist- vs. Idealverteilung.
- Bei der Übernahme von SL-Aufgaben werden am häufigsten Lehrpersonen genannt.
- Delegation wird überwiegend für sinnvoll gehalten (tendenziell am wenigsten von jenen Lehrpersonen, die auch nicht bereit wären, Aufgaben zu übernehmen).
- Bei den Schulverwaltungen besteht prozentual gesehen eine grosse Bereitschaft zur Übernahme von SL-Aufgaben.
- Um Delegation zu ermöglichen braucht es weder zusätzliche Statuten oder Gesetze, sondern einen Berufsauftrag für Lehrpersonen, eine bessere Stellenbeschreibung für die SL und (aus Sicht der LP/SPP/SV) mehr Ressourcen.

A blue-tinted photograph of a large, classical-style building with a prominent dome, likely a part of the ETH Zurich campus, serving as a background for the top header.

MAST

Managementsystem-Analyse

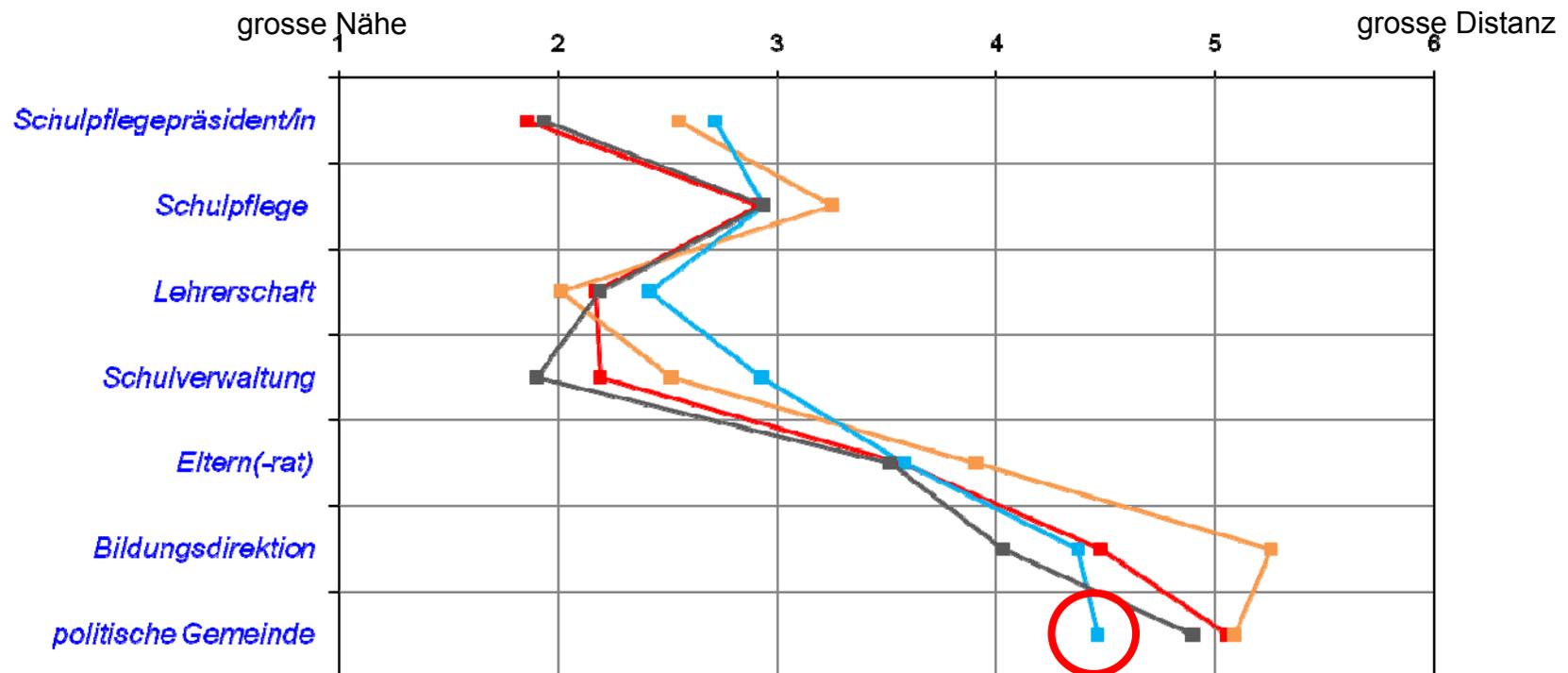
Nähe/Distanz und Einfluss auf
Schulleitungstätigkeiten

Relevante Systemelemente: „Geleitete Schule“

- | | |
|----------------------------|-----|
| 1. Schulleitung | SL |
| 2. Schulpflegepräsident/in | SPP |
| 3. Schulpflegemitglieder | SP |
| 4. Lehrpersonen | LP |
| 5. Schulverwaltung | SV |
| 6. Eltern/ -rat | ER |
| 7. Bildungsdirektion | BD |
| 8. Pol. Gemeinde | Gmd |
| 9. | |

Managementsystem-Analyse: Kohäsion (=Distanz der Akteure zur SL)

— Schulpflege (N=155) — Schulleitung (N=331) — Lehrkräfte (N=544) — Schulverwaltung (N=108)

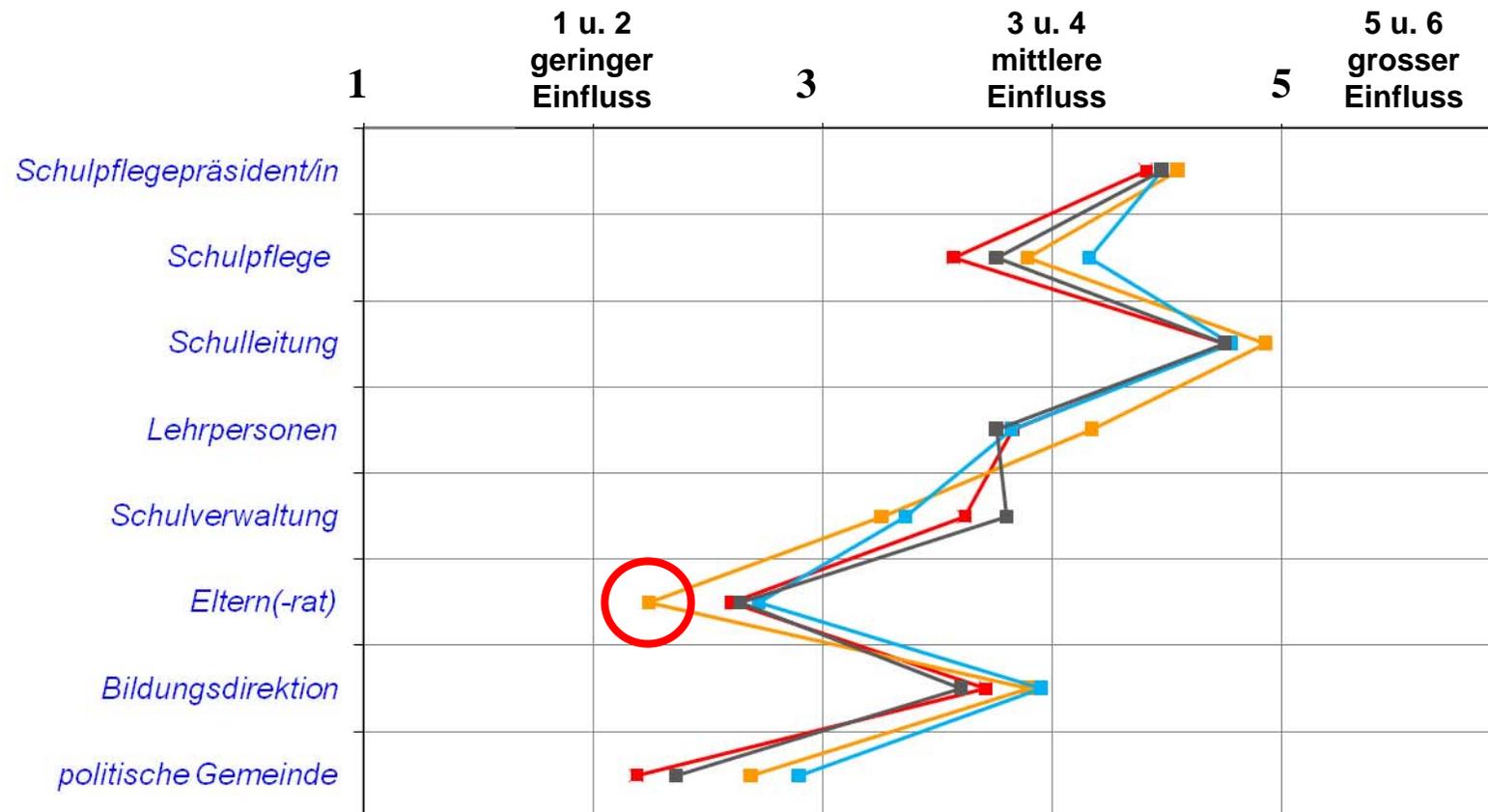


Lesebeispiel: Die Lehrkräfte (blaue Linie) sehen die politische Gemeinde mit einem Mittelwert von 4.5 in relativ grosser Distanz zur Schulleitung.

Managementsystem-Analyse:

Einfluss verschiedener Akteure auf schulleitungsbezogene Tätigkeiten

— Schulpflege (N=157) — Schulleitung (N=333) — Lehrpersonen (N=555) — Schulverwaltung (N=109)



Lesebeispiel: Die Schulleitungen (gelbe Linie) sehen den Einfluss der Eltern auf die SL-Tätigkeiten mit einem Mittelwert von 2.2 als relativ gering an.

Im Gesamtergebnis zeigt sich...

- In den realen Aufstellungen ein kohäsives (inneres) Leitungssystem mit gut balanciertem Einfluss der enger zusammenarbeitenden Akteure und Akteursgruppen.
- Grosse Distanz (Ausgrenzung) übergeordneter Instanzen (BD, pol. Gmd.) bei gleichzeitiger Wahrnehmung von mittlerem (BD) bzw. eher geringem Einfluss (pol. Gmd.).
- Eine grössere Nähe zwischen SL und SPP als zwischen SL und SP.
- Bei der Einschätzung von Einfluss auf die SL-Tätigkeiten fällt ein ähnlicher Profilverlauf der verschiedenen Gruppen auf.

SWOT

Stärken/Schwächen sowie
Chancen/Risiken

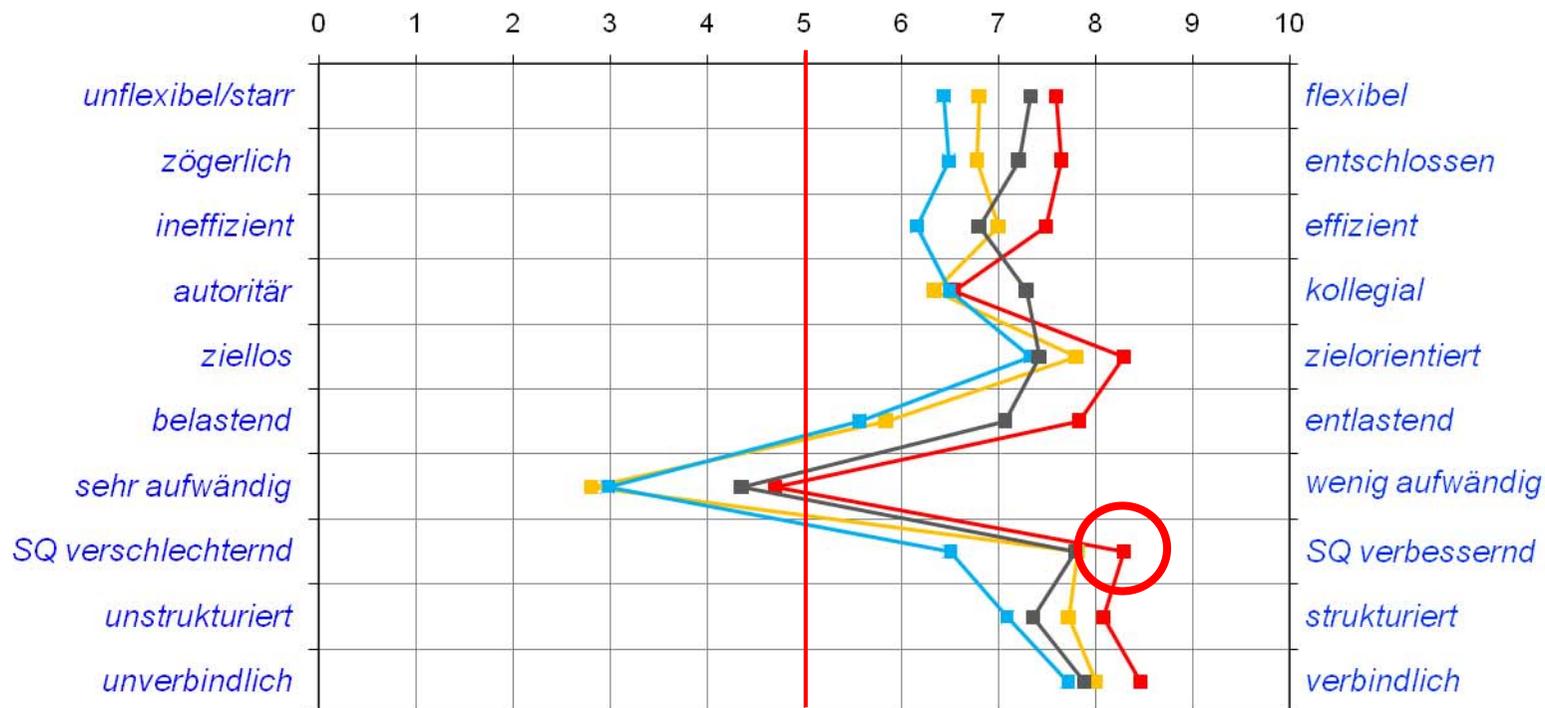
SWOT aus den Interviewergebnissen

<i>Interne Faktoren</i>	<p>Strengths / Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> -Flexibilität -Grösserer Handlungsspielraum -Zielorientiertes Arbeiten -Effektivitätserhöhung 	<p>Opportunities / Chancen / Möglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gute Zus.-Arbeit mit SP -Gute Zus.-Arbeit mit Ssek -Gemeinde 	<i>Externe Faktoren</i>
	<ul style="list-style-type: none"> -MAG und MAB aufwändig -Personalentscheide belastend -Belastung durch hohen Arbeitsaufwand -Unterrichtsbesuche aufwändig <p>Weaknesses / Schwächen</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Wenig Ressourcen -Viele Vorgaben VSG (z. B. keine autonome Stundenplanung möglich) <p>Threats / Bedrohungen / Risiken</p>	

Stärken und Schwächen Geleiteter Schule in bipolarer Darstellung

Das System „geleitete Schule“ ist...

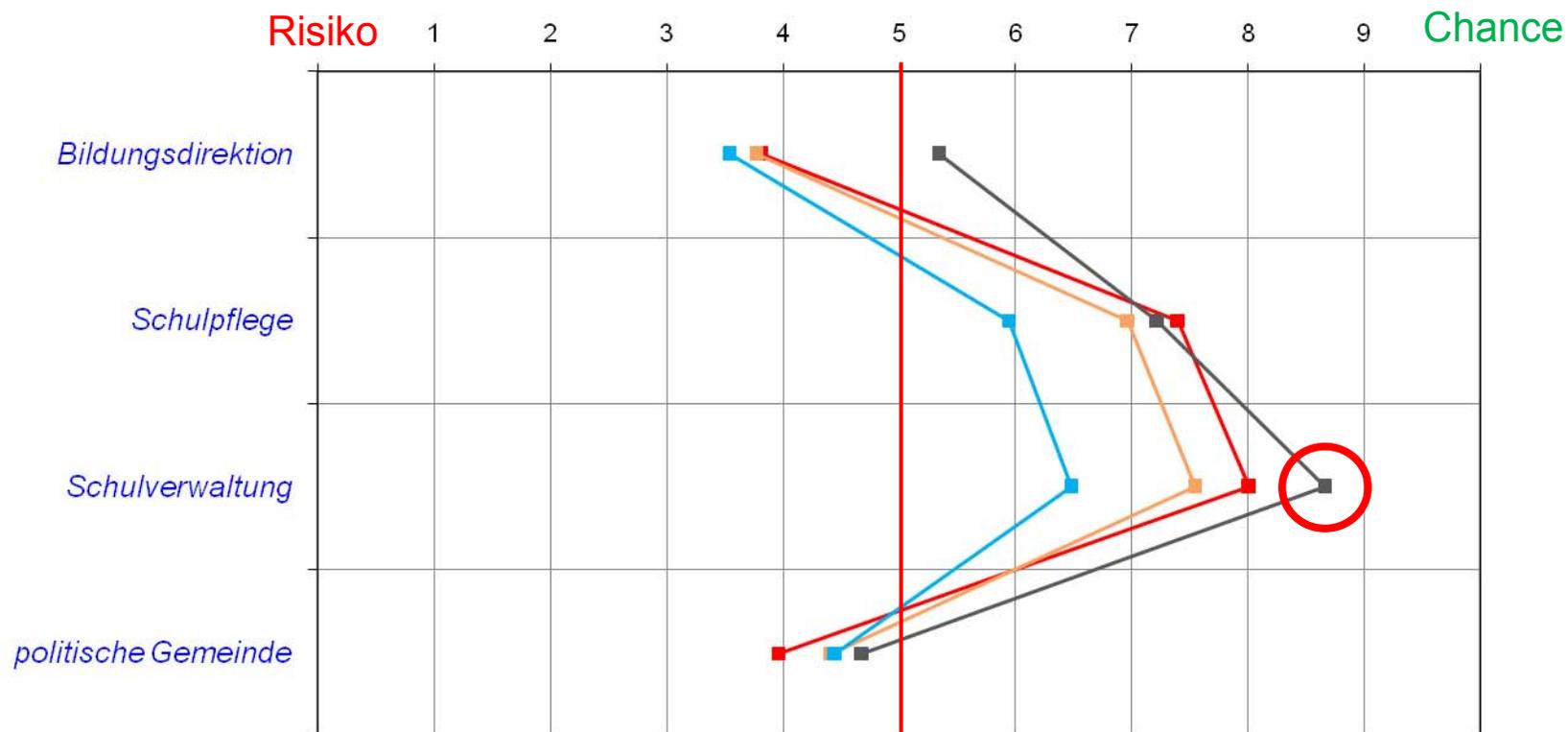
■ Schulpflege (N=156)
 ■ Schulleitung (N=331)
 ■ Lehrkräfte (N=552)
 ■ Schulverwaltung (N=107)



Lesebeispiel: Das System Geleitete Schule wird von den Schulpflegern (rote Linie) als die Schulqualität verbessernd eingeschätzt (MW = 8.3).

Beurteilung von Akteuren im Sinne der SWOT-Analyse als Threat (Risiko) oder Opportunity (Chance)

— Schulpflege (N=156) — Schulleitung (=332) — Lehrkräfte (=558) — Schulverwaltung (=108)



Lesebeispiel: Die Schulverwaltungen (schwarze Linie) sehen sich selbst deutlich (MW = 8.7) als eine *Chance* in Bezug auf die SL-Tätigkeiten.

Im Ergebnis zeigt sich...

■ Stärken/Schwächen

- Insgesamt sind die internen Faktoren am positiven Pol angesiedelt
- Eine Ausnahme ist der Aufwand, dennoch wird Geleitete Schule als deutlich entlastend erlebt
- Die Werte der Gruppen weisen einen ähnlichen Profilverlauf auf
- Unterschiede bestehen hinsichtlich Belastung und (noch mehr) hinsichtlich Aufwand. SL und Lehrkräfte nehmen das System Geleitete Schule deutlich belastender und aufwändiger wahr als SPP und SV.

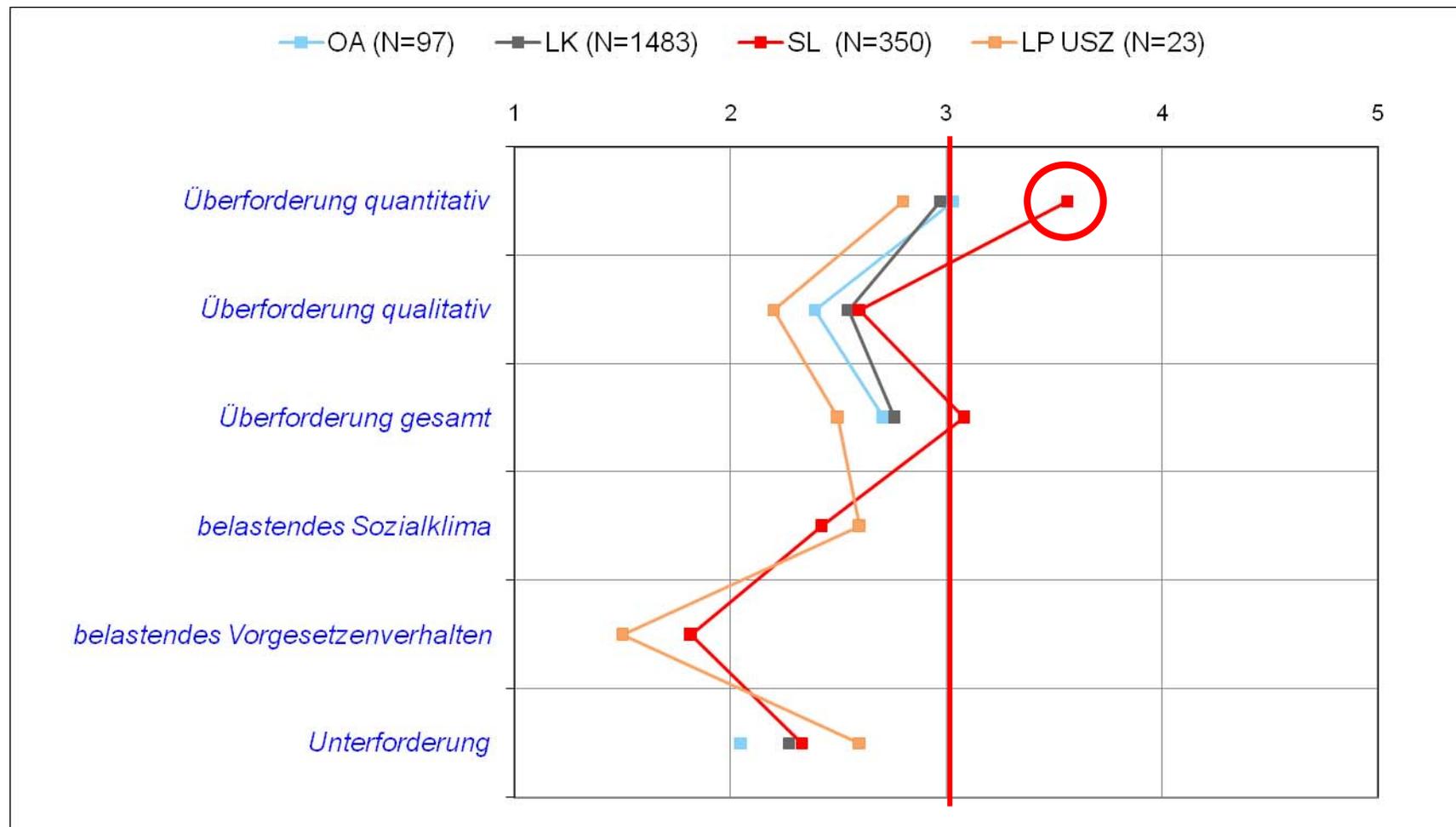
■ Chancen/Risiken

- Während SP und SV als „Chance“ für eine gut geleitete Schule angesehen werden, werden die Bildungsdirektion und die politische Gemeinde tendenziell als ein „Risiko“ wahrgenommen.
- Die Bildungsdirektion wird am wenigsten von den SV als „Risiko“ angesehen
- Für LP (im Ggs. zu SP/SL/SV) stellen SP und SV in deutlich geringerem Mass eine „Chance“ dar.

SALSA

Arbeitsbelastungen und Ressourcen

SALSA: Arbeitsbelastung (mit Vergleichsdaten)



Lesebeispiel: Im Vergleich zu den Leitungen Pflege (USZ) sind die Schulleitenden deutlich mehr quantitativ überfordert. Legende: OA = Oberärzte; LP = Leitungen Pflege(USZ); LK = Lehrkräfte BS; SL = Schulleitungen Kt. ZH

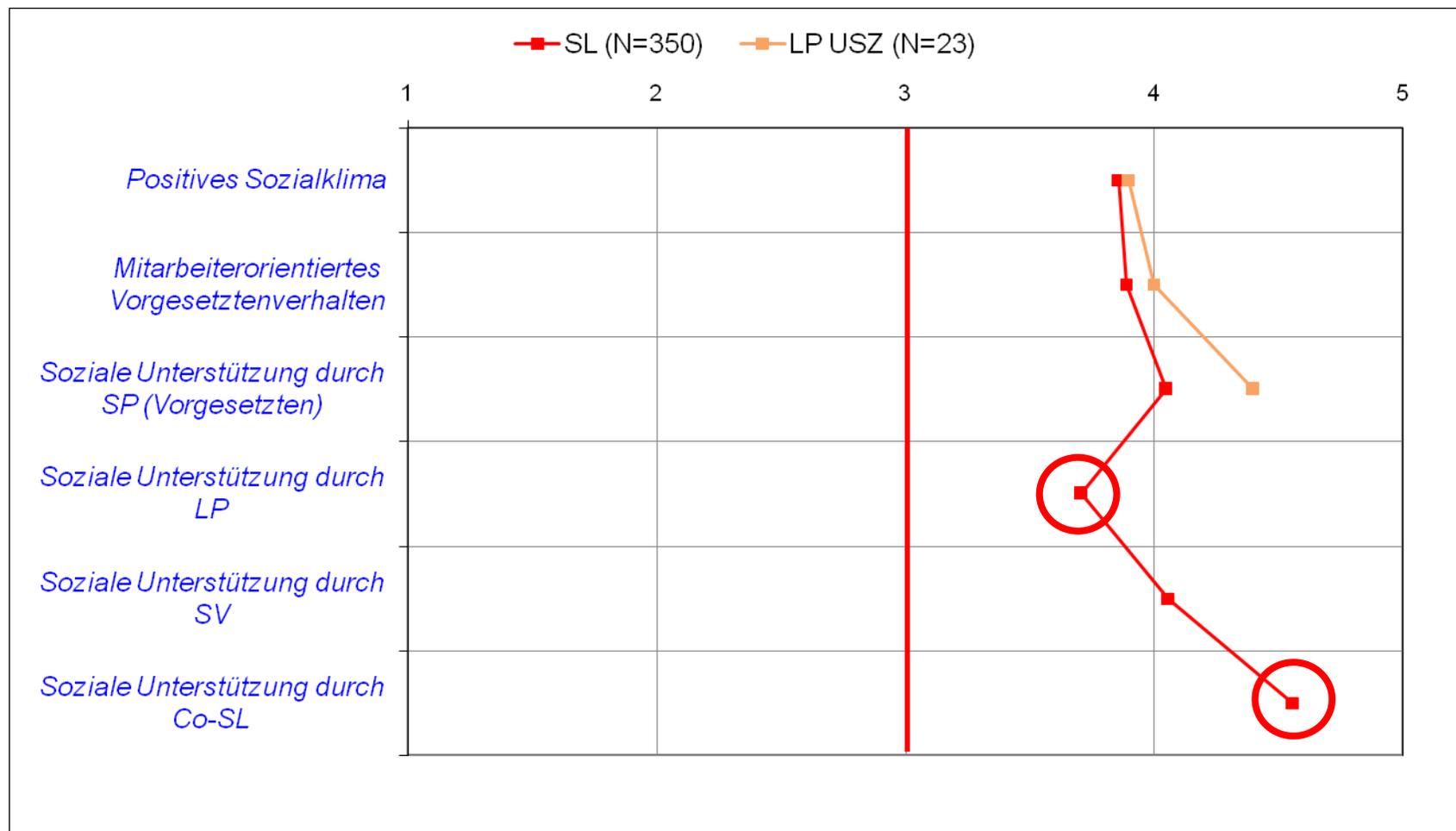
Verteilung der Mittelwerte für die Skala zur quantitativen Überforderung (N=350)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0000	5	1.4	1.4	1.4
	2.3333	19	5.4	5.4	6.9
	2.6667	33	9.4	9.4	16.3
	3.0000	49	14.0	14.0	30.3
	3.3333	55	15.7	15.7	46.0
	3.6667	64	18.3	18.3	64.3
	3.6700	1	.3	.3	64.6
	4.0000	54	15.4	15.4	80.0
	4.3333	39	11.1	11.1	91.1
	4.6667	18	5.1	5.1	96.3
	5.0000	13	3.7	3.7	100.0
	Total	350	100.0	100.0	

30.3 %

35.3 %

SALSA: Soziale Ressourcen



Lesebeispiel: Hier wird die Unterstützung durch die Co-SL am höchsten (MW = 4.7), die Unterstützung durch LP dagegen am niedrigsten eingestuft (MW = 3.7). *Legende:* OA = Oberärzte; LP = Leitungen Pflege; LK = Lehrkräfte BS; SL = Schulleitungen Kt. ZH

Im Ergebnis zeigt sich...

- Das Tätigkeitsprofil der SL kann als sehr positiv angesehen werden.
- Bei der Arbeitsbelastung fällt eine hohe quantitative Überforderung auf.
- Sowohl die organisationalen als auch die sozialen Ressourcen sind sehr gut ausgeprägt.
- Bei den sozialen Ressourcen wird die Unterstützung durch die Lehrpersonen als die am geringsten ausgeprägte beurteilt im Vergleich zur Unterstützung durch Co-Leitung, Schulverwaltung und Schulpflege.
- Das Sozialklima ist wenig belastet und wird als positiv wahrgenommen.
- Die Schulpflege-PräsidentInnen als formale Vorgesetzte erscheinen als wenig belastend und ausgesprochen mitarbeiterorientiert.

Welchen Einfluss hat die Unterstützung durch die SV auf die wahrgenommene Belastung?

- 71% der Schulleitenden berichten von einer hohen sozialen Unterstützung durch die Schulverwaltung (19% mittel, 10% gering).
- Mit steigender Unterstützung sinkt auch die Gesamtarbeitsbelastung (bivariat*).
- Dies zeigt sich auch teilweise in Form von korrelativen Zusammenhängen:
 - Je grösser die soziale Unterstützung durch SV, desto geringer ist Gesamtarbeitsbelastung ($r = -.20$, $p < .001$, $R^2 = 4\%$)
 - Je grösser die Unterstützung durch SV, desto geringer ist die quantitative Überforderung ($r = -.16$, $p < .01$, $R^2 = 2.6\%$)
 - Je grösser die Unterstützung durch SV, desto geringer ist ein belastendes Vorgesetztenverhalten ($r = -.26$, $p < .001$, $R^2 = 6.8\%$)

* Bivariat meint die gleichzeitige Betrachtung von zwei dichotomisierten Erhebungsvariablen

Welchen Einfluss hat die Grösse der Schuleinheit auf die wahrgenommene Belastung?

■ Anzahl Schüler

- Kein Zusammenhang ($r = .01$, $p = .868$). Die Anzahl Schüler korreliert nicht mit der Arbeitsbelastung (SALSA)
- Kein Zusammenhang bivariat

■ Stellenprozentage pro Schule

- Je mehr VZE an einer Schule, desto belastender wird das Sozialklima (Sicht SL) wahrgenommen ($r = .13$, $p < .05$, $R^2 = 1.7\%$; bivariat kein Zusammenhang)
- Ausser in Bezug auf die zeitliche Belastung macht es keinen Unterschied, in welchem Verhältnis es Teilzeitstellen an Schulen gibt (bivariat; $p_{\text{einseitig}} = .038$).

■ Anzahl Lehrer pro Schule

- Je mehr Lehrer pro Schule, desto geringer ist die qualitative Überforderung ($r = -.13$, $p < .05$, $R^2 = 1.7\%$)
- Mit der Anzahl Lehrpersonen nimmt auch die Gesamtarbeitsbelastung zu (bivariat; $p_{\text{einseitig}} = .040$)

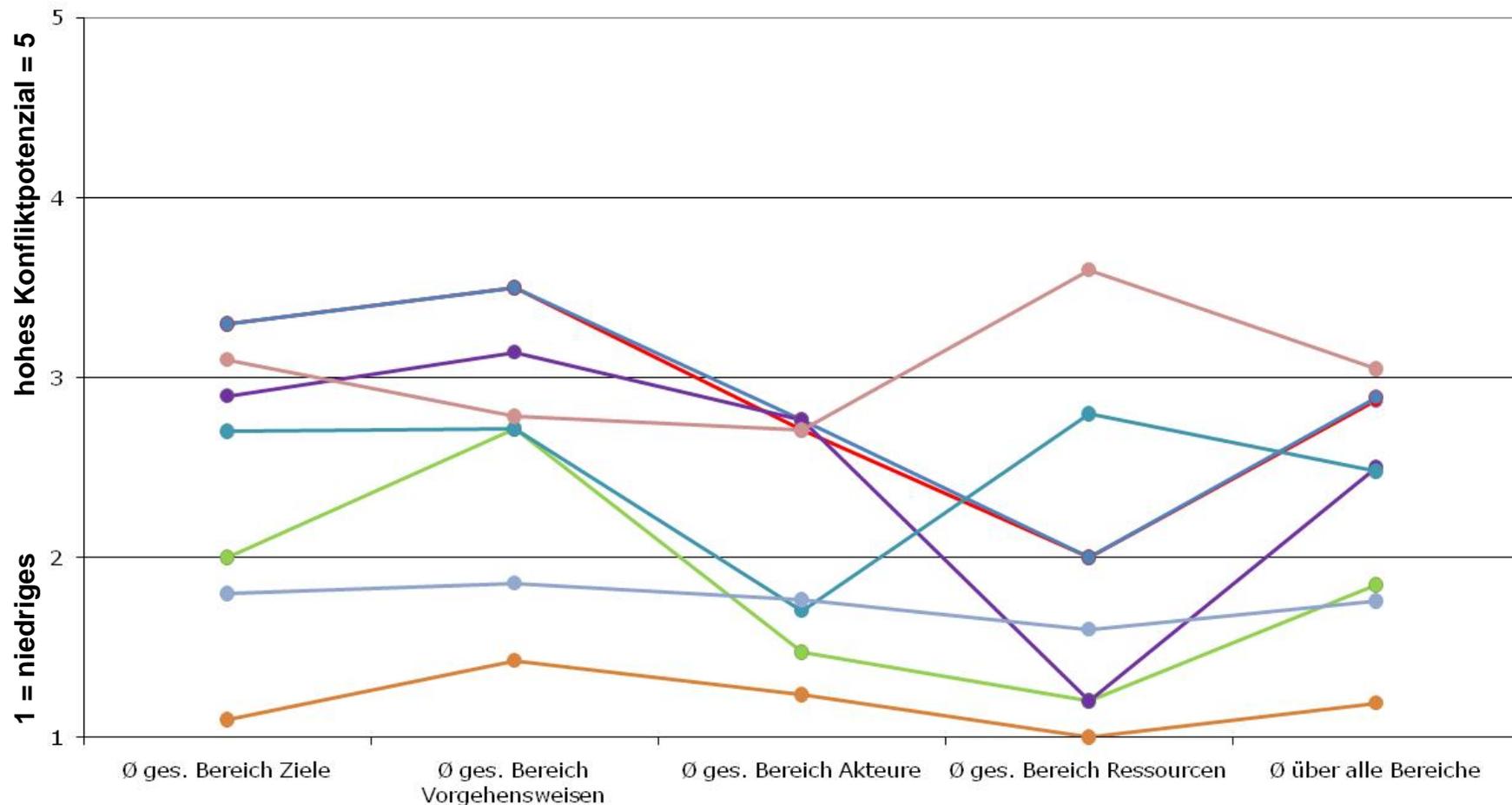
Konfliktpotenziale in den Dimensionen der Zusammenarbeit (N=350)

	Ziele (MW = 2.6)	Vorgehens- weisen (MW = 2.5)	Akteure (MW = 2.5)	Materielle Ressourcen (MW = 2.5)
Hoch (> 3.0)	23%	17%	15%	18%
Niedrig (≤ 3.0)	77%	83%	85%	82%

Skala von 1 = niedriges Konfliktpotenzial bis
5 = hohes Konfliktpotenzial

Lesebeispiel: 82% der Schulleitenden geben im Bereich mat. Ressourcen im Durchschnitt ein niedriges Konfliktpotenzial an.

Beispielhafte Konfliktpotentialanalyse (als Mittelwerte) von sieben Akteuren einer Schule - Workshopinput -



Auswirkung von Konflikten im Team auf die Arbeitsbelastung

- Das Konfliktpotenzial insgesamt liegt im mittleren Bereich (MW = 2.5)
- Bivariate (Konfliktpotenzial: Belastung) Analysen zeigen:
 - Hohe *gesamthafte Arbeitsbelastung* geht mit der Wahrnehmung von erhöhtem gesamthaften Konfliktpotenzial, einher;
 - niedrige Arbeitsbelastung mit geringem Konfliktpotenzial.
- Entsprechend steht erhöhtes gesamthaftes Konfliktpotenzial auch mit folgenden Belastungsaspekten in positivem Zusammenhang (bivariat):
 - Quantitative und qualitative Überforderung
 - Unterforderung
 - Zeitliche Belastung
 - Belastendes Sozialklima
 - Belastendes Vorgesetztenverhalten (SPP)

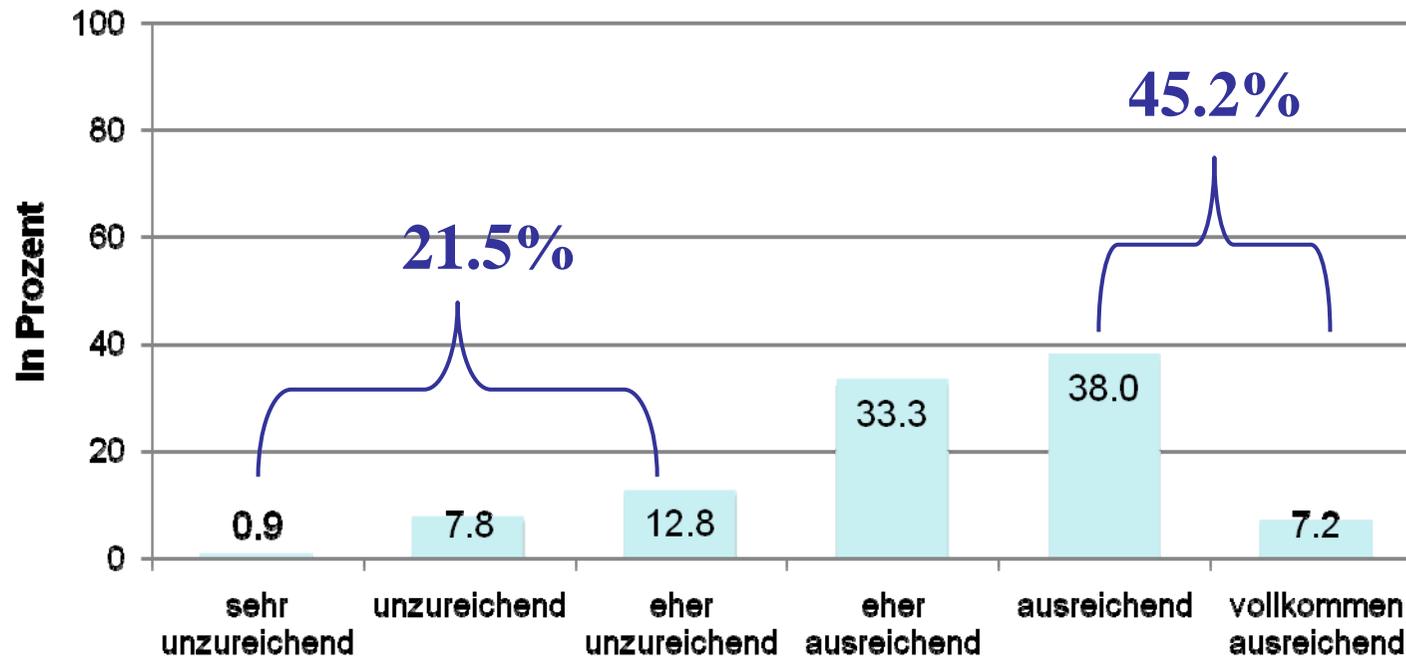
Auswirkung von Konflikten im Team auf die Arbeitsbelastung

- Konfliktpotenzial und Gesamtarbeitsbelastung:
 - Bivariate Auswertung: In allen vier Bereichen (Ziele, Vorgehensweisen, Akteure, Ressourcen) zeigt sich:
 - Hohe Gesamtarbeitsbelastung entspricht auch hohem Konfliktpotenzial (und entsprechend umgekehrt entspricht auch niedriges Konfliktpotenzial geringer Gesamtarbeitsbelastung (alle Beziehungen sind hoch signifikant))
 - Korrelativ (Konfliktpotenzialeinschätzung : Belastung) zeigt sich ebenfalls für alle Bereiche ein signifikanter (positiver) Zusammenhang
 - Bereich Ziele: $r = .55$, $p < .001$, $R^2 = 30.2\%$
 - Bereich Vorgehensweisen: $r = .56$, $p < .001$, $R^2 = 31.4\%$
 - Bereich Akteure: $r = .51$, $p < .001$, $R^2 = 26.0\%$
 - Bereich Ressourcen: $r = .35$, $p < .001$, $R^2 = 12.3\%$)

Welchen Einfluss hat die Klarheit der Rolle der SL auf die wahrgenommene Belastung?

- 85% der Schulleitenden ist ihre Rolle *sehr* bis *völlig* klar.
- Mit steigender Rollenklarheit sinkt die Gesamtarbeitsbelastung (bivariat).
- Dies zeigt sich auch teilweise in Form von korrelativen Zusammenhängen:
 - Je klarer die Rolle aus der Sicht der Schulleitenden ist ...
 - ... desto geringer die Arbeitsbelastung ($r = -.25$, $p < .001$, $R^2 = 6.3\%$)
 - ... desto geringer die qualitative Überforderung ($r = -.27$, $p < .001$, $R^2 = 7.3\%$)
 - Je klarer die Rolle der SL gegenüber der SP ...
 - ... desto geringer ist das belastende Vorgesetztenverhalten ($r = -.34$, $p < .001$, $R^2 = 11.6\%$).

Die Kompetenzen, welche mir zur Leitung der Schule übertragen wurden, sind...



Übertragene Kompetenzen für die Ausführung der SL-Aufgaben

- Etwa 45% der SL berichten von ausreichend/vollkommen ausreichender Kompetenzausstattung; 1/5 scheinen eher bis sehr unzureichend ausgestattet.
- Mit steigender Kompetenzausstattung nimmt die Gesamtarbeitsbelastung ab (bivariat).
- Dieser Befund zeigt sich auch in Form von korrelativen Zusammenhängen:
 - Je ausreichender die Kompetenzen als geklärt wahrgenommen werden...
 - ... desto geringer die Arbeitsbelastung ($r = -.45$, $p < .001$, $R^2 = 20.3\%$)
 - ... desto geringer quantitative Überforderung ($r = -.33$, $p < .001$, $R^2 = 11.0\%$)
 - ... desto geringer die Unterforderung ($r = -.32$, $p < .001$, $R^2 = 10.2\%$)
 - ... desto geringer das belastende Sozialklima ($r = -.39$, $p < .001$, $R^2 = 15.2\%$)
 - ... desto geringer das belastende Vorgesetztenverhalten ($r = -.32$, $p < .001$, $R^2 = 10.2\%$)

Im Ergebnis zeigt sich in Bezug auf die Arbeitsbelastung und verfügbaren Ressourcen...

- Soziale Unterstützung geht mit geringer Belastung einher.
- Hohes Konfliktpotenzial hat einen positiven Zusammenhang mit Belastung.
- Rollenklarheit und Kompetenzausstattung gehen mit geringer Belastung einher.
- Das Verhältnis Teilzeit/Vollzeit steht in Zusammenhang mit zeitlicher Belastung.
- Je mehr Lehrpersonen in einer Schule, desto höher die Gesamtarbeitsbelastung.
- Von extern kommende SL berichten über höhere soziale Belastung sowie höheres belastendes Vorgesetzten-Verhalten.
- Ob ein SL von intern oder extern kommt, ist unbedeutend für die Gesamtarbeitsbelastung.
- Die Schülerzahl sowie die VZE haben keinen Einfluss auf die Belastung.
- Die Klassenlehrerfunktion spielt bei der Belastung keine Rolle.

Handlungsfelder 1/2

1. Subjektive Belastung und Ressourcen

- Reduktion der quantitativen Überforderung durch organisatorische Massnahmen
- Reduktion des „Aufwandes“ (Bürokratie/Formales)
- Unterstützung durch Lehrpersonen mittels Rollenklärungen
- Ressourcen (Flexibilität, Effizienz) als Stärken erhalten und ausbauen

2. Delegation als (zentrale) Führungsaufgabe verstehen

- Erschliessung von (weiterem) Delegationspotenzial
- Delegation als Führungsprinzip verankern
- Die strukturellen Grundlagen dafür schaffen

3. Adjustierung/ Priorisierung von Schulleitungstätigkeiten

- Spielraum in der Festlegung der Anteile an SL-Tätigkeiten nutzen
- Entlastung durch Delegation schaffen

Handlungsfelder 2/2

4. Verständigung über Konfliktpotenzial
 - Diskussion und Bearbeitung der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Einschätzungen
 5. Rollen- und Kompetenzklärung innerhalb des Systems Geleitete Schule
-
6. Klärung von (objektivem) Berufsauftrag und (subjektivem) Berufsverständnis
 7. Institutionelle Zusammenarbeit reflektieren/ optimieren
 - Bildungsdirektion und pol. Gemeinde zur „Chance“ machen
 - Distanz der Bildungsdirektion/pol. Gemeinde zur Schulleitung abbauen
 - Rollen- und Kompetenzklärung zwischen den (intern und externen) Akteuren des Führungssystems (SL zu SP und SPP)
 8. System Geleitete Schule weiter entwickeln
 - Workshop-basierte Begleitung des Teams
 - Lokale Lösungen suchen; trotz übergeordneter Vorgaben