



## Netzwerk Schulentwicklung

### **6. Jahresfachtagung, 17. April 2013**

## **Schulentwicklung unter Hochdruck**

Kooperative Schul- und Unterrichtsentwicklung  
zwischen Herausforderung und Entlastung

Referat von Prof. Dr. Andreas Krause  
Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW

## **Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Leistungsbereitschaft fördern in Zeiten der Veränderung**

# Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Leistungsbereitschaft fördern in Zeiten der Veränderung

## 6. Jahresfachtagung Netzwerk Schulentwicklung, Muttenz, 17.04.2013



- 1. Was wissen wir über Zufriedenheit und Gesundheit der Schweizer Lehrpersonen und Schulleitungen?**
- 2. Was sind die wichtigsten Belastungen und Unterstützungsfaktoren im Arbeitsalltag?**
- 3. Welchen Einfluss haben Veränderungen auf die Gesundheit der Lehrpersonen?**
- 4. Welche typischen Widerstände sind bei Veränderungen zu überwinden – selbst bei Initiativen zur Gesundheitsförderung?**
- 5. Wie kann Betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen gelingen - und welche Rolle hat die Schulleitung dabei?**

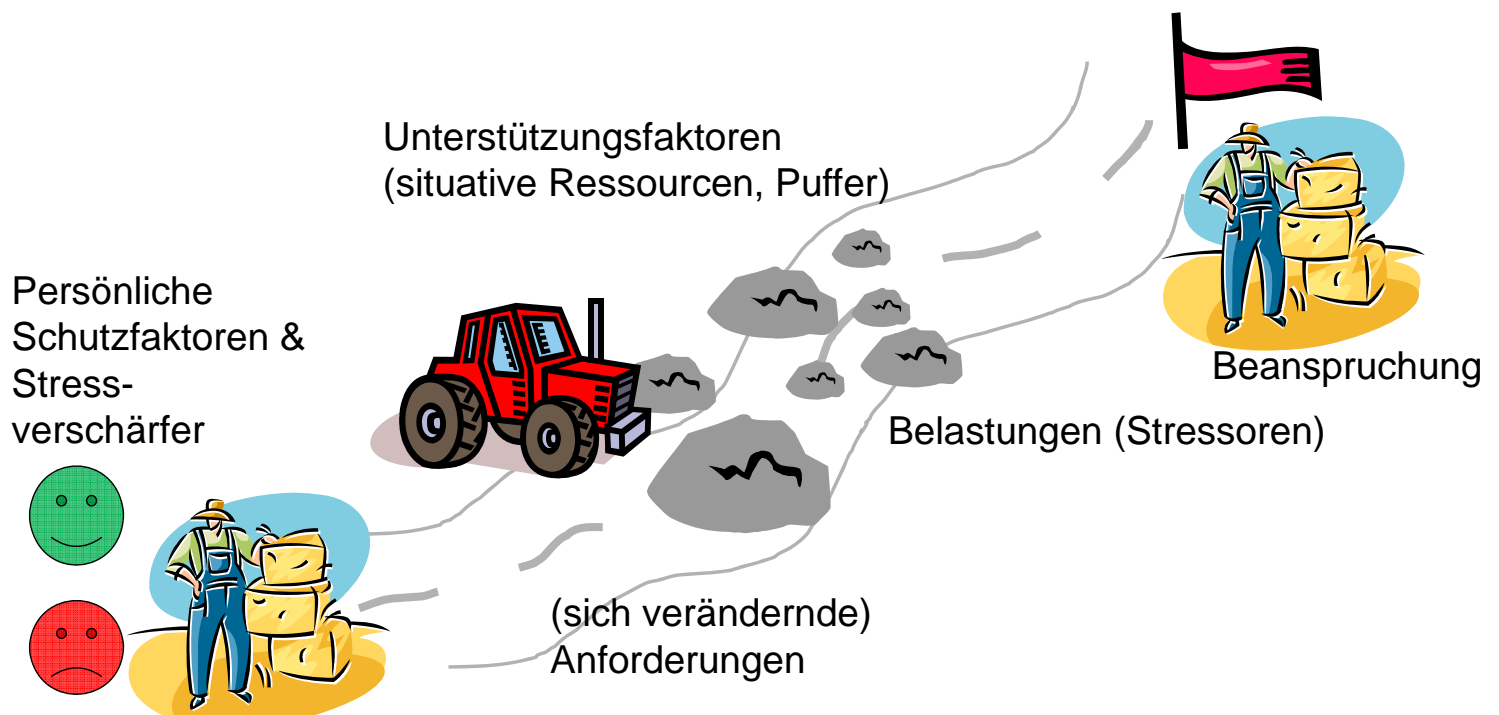
Am Beispiel einer SNF-Studie von Kunz Heim et al. (in Vorb., deshalb noch nicht für Publikation im Internet geeignet):

**Über 80% der Schweizer Lehrpersonen geben an, motiviert und gesund zu sein.**

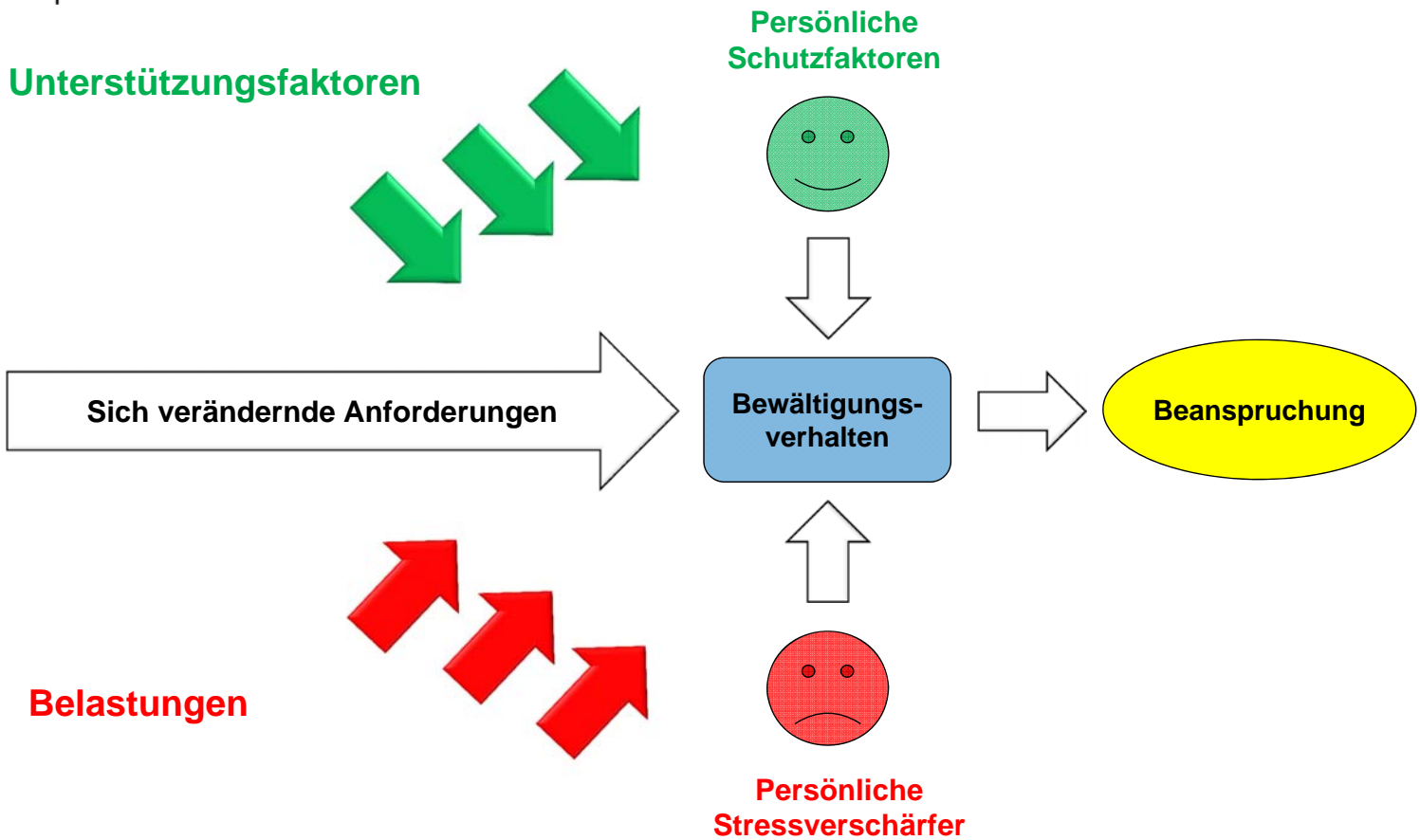
**Auf der anderen Seite sind – je nach Frage! – ca. 20% der Lehrpersonen beeinträchtigt**

**Für Lehrpersonen sind Arbeitsmenge und Schulreformen gesundheitsrelevante Themen**

## „Denkschablone“ zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit



# Gesundheitsrelevante Arbeitssituation im Team auf den Punkt bringen



Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

## Anforderungen für Schulleitungen (Baeriswyl et al., 2013)

Anforderungen

Befund 2: Die geleitete Schule bewirkt und erfordert ein neues Selbstverständnis der Schulleitenden als «Chef/in der Schule».

## Belastungen für Schulleitungen (Baeriswyl et al., 2013)

Befund 3: Die zeitliche Belastung von Schulleitungen ist in der Regel hoch und übersteigt das für die Leitung vorgesehene Pensum.

Befund 4: Ein hoher Anteil der Arbeitszeit wird von administrativen Tätigkeiten beansprucht, was die Spielräume der Schulleitungen bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben einschränkt.

Befund 7: Konflikte mit bzw. Beeinträchtigungen der Beziehungsqualität zu Lehrpersonen und weiteren Interaktionspartnern (z.B. Eltern) wirken sich besonders stark auf die Gesundheit der Schulleitungen aus.

Befund 8: Schulleitungen sind durch schnell aufeinanderfolgende Reformen und einen ausgeprägten Veränderungsdruck belastet.

## Unterstützungsfaktoren für Schulleitungen (Baeriswyl et al., 2013)

Befund 11: Das soziale Miteinander im Kollegium wird von vielen Schulleitungen als positiv und entlastend wahrgenommen.

Befund 13: Schulleitungssekretariate entlasten Schulleitungen und könnten noch stärker ausgebaut werden.

Befund 14: Viele Schulleitungen sehen ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Zuge der teilautonomen Schule als unzureichend an.

## Beanspruchung von Schulleitungen (Baeriswyl et al., 2013)

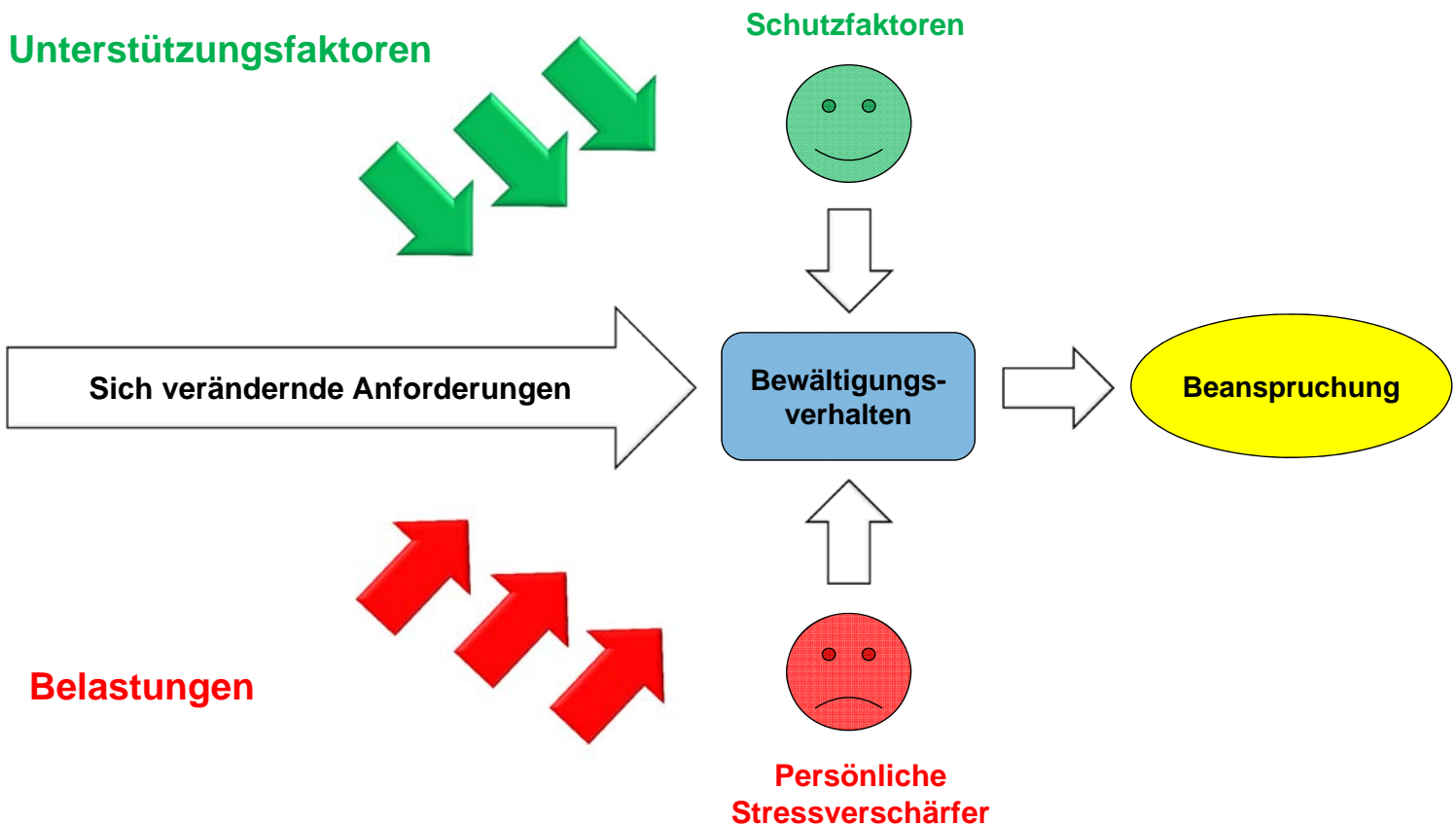
Befund 15: Viele Schulleitungen erleben ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung, d.h. es treten Gratifikationskrisen auf.

Befund 16: Die Mehrheit der Schulleitungen ist trotz hoher Arbeitsbelastung zufrieden und motiviert.

Befund 17: Der Anteil der Schulleitungen mit kritischen Werten in Befragungen zur Burnoutgefährdung schwankt zwischen 12 und 36 Prozent.

These 7: Hohe Belastungen und fehlende Ressourcen erhöhen das Risiko für Fluktuation: Schulleitungen verlassen die Schule oder geben die Schulleitungstätigkeit ganz auf.

Wir wissen, welche Merkmale der Arbeitssituation positive Einflüsse auf Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit haben



Was fördert  
Gesundheit &  
Qualität –  
und ist  
beeinflussbar?

**Klarheit beim Berufsauftrag**

(«Ich weiss genau, was ich an unserer Schule zu leisten habe»)

**Gute Zusammenarbeit der KollegInnen / gute Teamarbeit**

**Unterstützung durch Schulleitung**

(„mitarbeiterorientierter Führungsstil“)

**Gemeinsame pädagogische Vorstellungen**

(„an einem Strang ziehen“)

**Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Kompetenzen**

**Innovationsklima / Umsetzung von neuen Ideen / „Fehlerkultur“**

**Beteiligung („Partizipation“) und Transparenz der Entscheidungen**

**Guter Informationsfluss („wissen, was läuft“)**

**Unterstützende (!) Konferenzen und Besprechungen**


**Gerechte Arbeitsverteilung innerhalb der Schule**

**Systematische Fortbildung / Entwicklungsmöglichkeiten**

**Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung**

**Rückmeldungen zur eigenen Arbeit („heute habe ich gute Arbeit geleistet“) / Erfahrungsaustausch im Kollegium**

**Gutes Einbinden interner und externer Fachkräfte  
(z.B. Schulsozialarbeit, Logopädie)**



**Was  
beeinträchtigt  
Gesundheit &  
Qualität –  
und ist  
beeinflussbar?**



## **Überforderung durch „schwierige Schüler“/ Unterrichtsstörungen**

**starker Zeitdruck (fehlende Prioritätensetzung?)**

**Fehlende Erholungspausen /  
fehlende Rückzugsmöglichkeiten in der Schule**

**Hoher Lärmpegel  
(z.B. im Schulgebäude in den Pausen/ im Lehrerzimmer)**

**Konflikte im Kollegium**

**Konflikte zwischen Schulleitung und Teilen des Kollegiums**

**Unsicherheit (z.B. widersprüchliche Erwartungen, was wichtig ist)**

**Übernahme zahlreicher „nicht-zumutbarer“ Aufgaben**

**Überforderung durch zu rasche / nicht nachvollziehbare  
Veränderungen und Reformen**

**Schwierigkeiten, Beschlüsse in der Schule umzusetzen  
(gemeinsam jammern anstatt gemeinsam zu handeln)**

**Schlechte räumliche Situation / fehlende Arbeitsplätze**

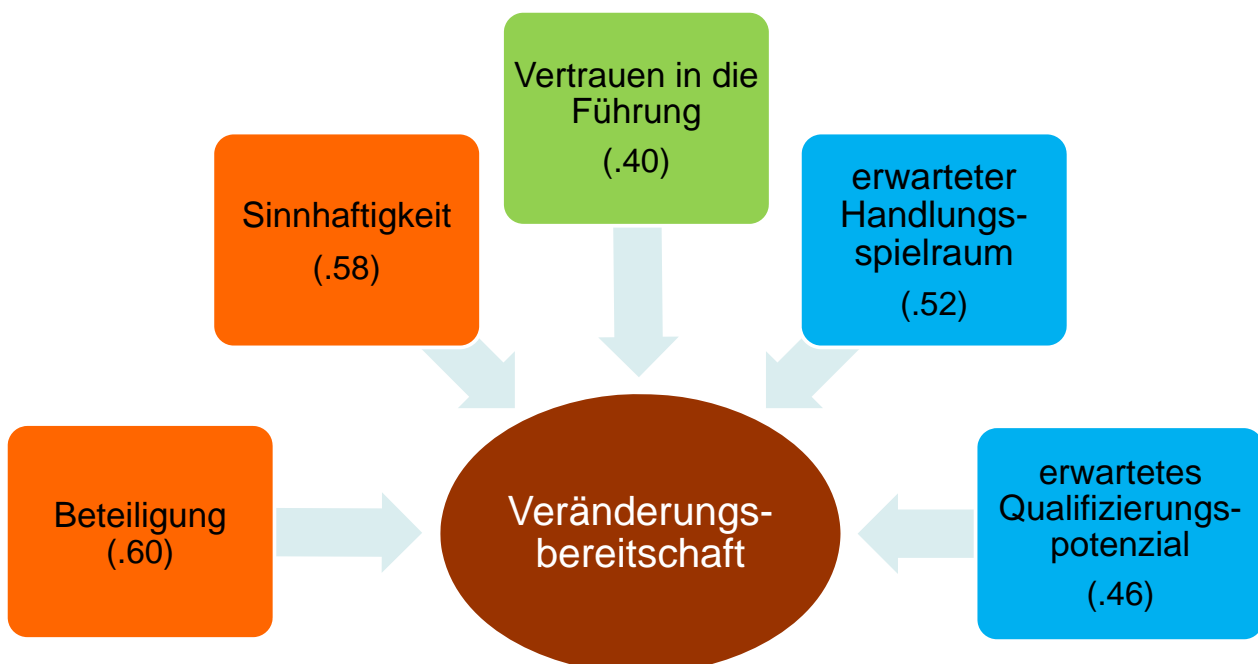
**Fehlende Lehr- & Lernmittel / mangelnde Ausstattung**

**Konflikte mit Eltern**

**Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben (z.B. Teilzeitarbeit)**

1. Was wissen wir über Zufriedenheit und Gesundheit der Schweizer Lehrpersonen und Schulleitungen?
2. Was sind die wichtigsten Belastungen und Unterstützungsfaktoren im Arbeitsalltag?
3. **Welchen Einfluss haben Veränderungen auf die Gesundheit der Lehrpersonen?**
4. **Welche typischen Widerstände sind bei Veränderungen zu überwinden** – selbst bei Initiativen zur Gesundheitsförderung?
5. **Wie kann Betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen gelingen - und welche Rolle hat die Schulleitung dabei?**

## **Faktoren, die die Veränderungsbereitschaft stärken** aus einer Studie von Sonntag & Michel (2009)



**Transformationale Führung wird auch Schulen zunehmend gefordert** (z.B. Harazd & van Ophuysen, 2011)

**Sinn und Vertrauen (in Führung) stiften in Veränderungen, begeistern und persönliches Wachstum fördern...**

**Antwort auf Veränderungen in der Arbeitsorganisation**

**Aktuelle Veränderungen führen zur Zunahme psychischer Belastungen bei Lehrpersonen und Schulleitungen.**

**Grundfragen der Arbeitsorganisation**

**Arbeitsteilung (Wer macht was auf welche Weise?)**

und

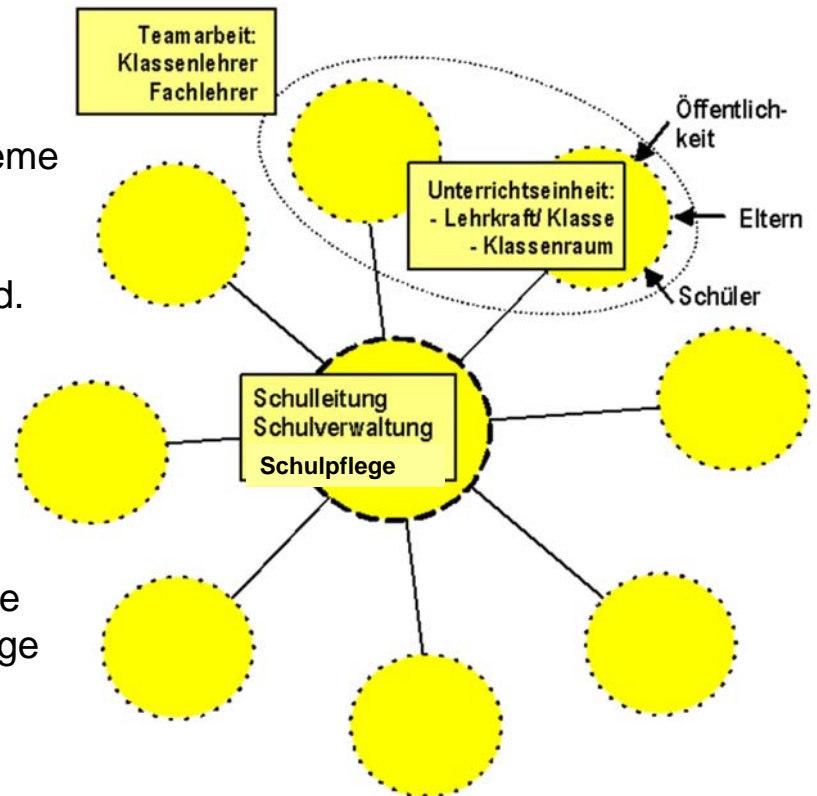
**Koordination (Wie werden Leistungen koordiniert?)**

## Geringer Koordinationsaufwand

Schulen sind lose gekoppelte Systeme  
(Weick, 1976):  
autonom bei Unterrichtsgestaltung;  
reduziert den Koordinationsaufwand.

## Geringe Steuerbarkeit

Geringe unmittelbare Einflussnahme  
von Schulverwaltung und Schulpflege  
auf Unterrichtsdurchführung



## Konsequenzen der Arbeitsorganisation an Schulen

Lehrpersonen unterrichten sehr gerne („**Ich und meine Klasse**“) –  
verstehen sich nicht als Teil einer Organisation  
(„**Wir und unsere Schule**“)

Viele individuelle Freiräume – auf gemeinsame Ziele ausgerichtete  
Schulentwicklung schwer erreichbar: **Nebeneinander reichte aus.**

Beschlüsse und Vorgaben aus Schulverwaltung wurden vor Ort nicht  
immer umgesetzt:

„**Aussitzen**“ war möglich („im Schützengraben bleiben und abwarten“).

## Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung

(wirkungsorientierte Verwaltungsführung, z.B. Dubs, 2005)

**Geführte Schule, „teilautonome Schule“**

**Profilbildung: Jede Schule hat eigenständiges Profil**

**Vergleichs-/Leistungstests (z.B. Schüler-/innen eines Jahrgangs)**

**Benchmarking**

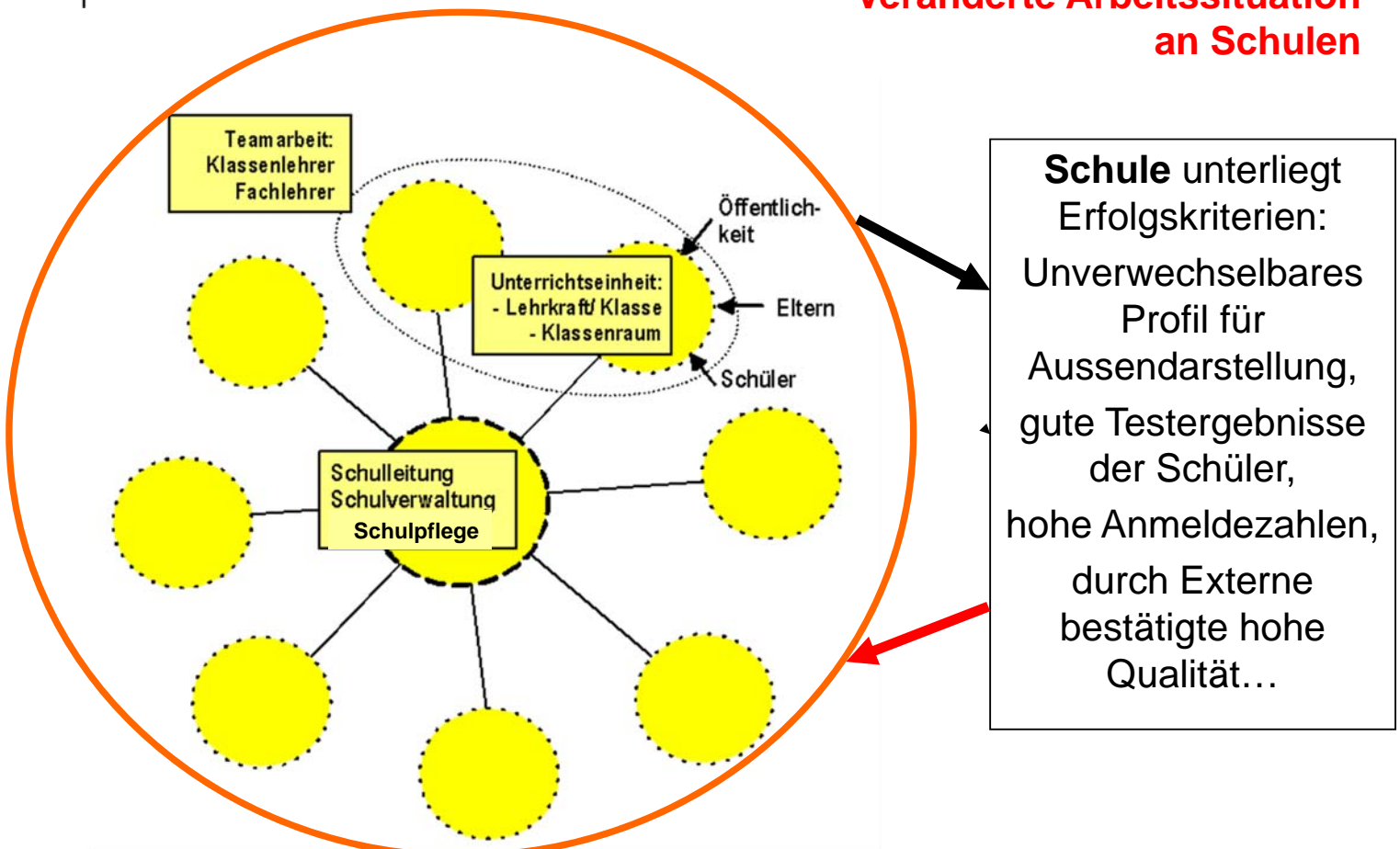
**Qualitätsmanagement (interne und externe Evaluation):**

**Schulen und nicht Lehrpersonen bewerten**

**Vorgaben setzen auf gemeinsames Vorgehen**

(z.B. integrative Förderung)

## Veränderte Arbeitssituation an Schulen



## = **Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem**

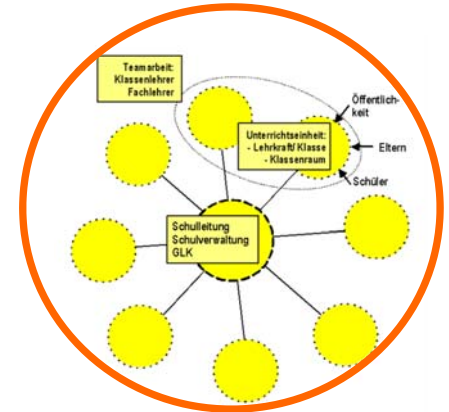
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



→ **Veränderung der beruflichen Identität** («Ich bin doch nicht Lehrer geworden, um mich nachmittags mit meinen Kolleginnen zu treffen.»)

## = **Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem**

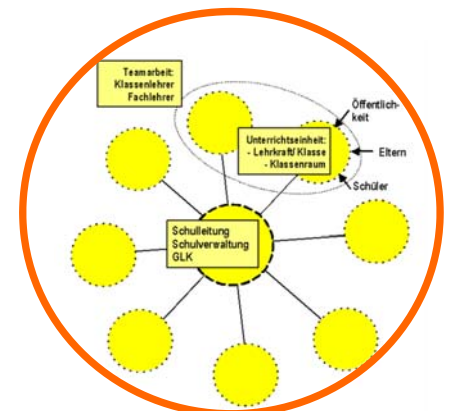
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



**Wechsel beinhaltet Chancen: z.B. mehr soziale Unterstützung, gemeinsam auf Veränderungen in Schülerschaft reagieren**

## = Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem

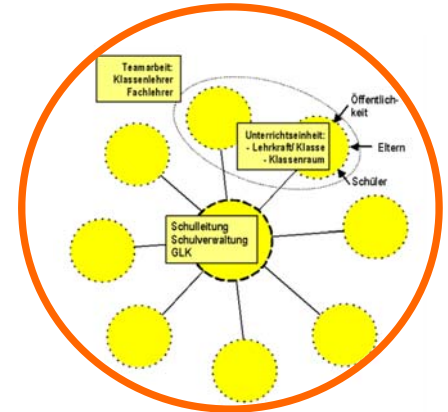
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



**Mehraufwand entsteht – unabhängig davon, ob zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden**

## **Konsequenz 1**

**Erfolg der Schule und eigene Arbeitszeit sind nicht identisch**

**Engagierte Lehrpersonen / Schulleitungen engagieren sich noch mehr. Andere widersetzen sich dem Aufruf zum Engagement für Schulentwicklung.**

**Unterschiedliches Engagement = Konfliktstoff**

## **Konsequenz 2**

**Schulentwicklung schränkt individuelle Freiheiten ein: Widerstand.**

**Individuelle Verweigerung führt zu Mehrbelastung bei anderen im Kollegium.**

**In Reformzeiten ist das rasche Einigen auf gemeinsame Vorgehensweisen im Kollegium besonders wichtig.**

**Nicht-Einigen = Konfliktstoff**

## **Konsequenz 3**

**Skepsis in Kollegien gegenüber Ausweitung der Führungsrolle:  
insb. gegen pädagogische Führung**

**Führung als Angriff auf (idealisierte) «Basisdemokratie»?**

**Herkulesaufgabe für Schulleitung:  
Kollegien, die nicht geführt werden wollen**



## **Konsequenz 4**

**Bislang Zusammenarbeit und Austausch nach Sympathie**

**Grüppchenbildung**

**Schwierigkeiten bei Wechsel in Teamzusammensetzung**

**„Informelle Orientierung“ reicht nicht mehr aus.**

## **Konsequenz 5**

**Schulen führen zu viele Schulentwicklungsprojekte durch**

**Effektivität und Effizienz spielen nur selten eine bedeutsame Rolle**

**Neues Projekt: Was lassen wir dafür bleiben?**

**Was müssen wir *nicht* gemeinsam diskutieren?**

**Weniger ist mehr!**

**Obwohl Teile vom Kollegium doch so gerne möchten...**

## Phänomene – auch an sehr guten Schulen

Häufiges Phänomen: Wunsch nach Rückkehr zur früheren Zeit („Zurück zum Kerngeschäft“ „keine Zeit für Schüler“ „Seit 25 Jahren unterrichte ich erfolgreich. Die sollen mich in Ruhe lassen“)

Hinweis auf verständlichen Widerstand –  
und auf fehlende Auseinandersetzung mit Veränderungen.

Welche früher passenden Verhaltensweisen und Denkmuster verhindern  
erfolgreichen Umgang mit Veränderungen?

«Ich bin doch nicht Lehrer geworden, um mich nachmittags mit meinen Kolleginnen zu treffen.»

 **Erfolgsfaktor: SL gelingt es, zeitgleich psychische Belastungen zu reduzieren und Sinn zu stiften?**

1. Was wissen wir über Zufriedenheit und Gesundheit der Schweizer Lehrpersonen und Schulleitungen?
2. Was sind die wichtigsten Belastungen und Unterstützungsfaktoren im Arbeitsalltag?
3. Welchen Einfluss haben Veränderungen auf die Gesundheit der Lehrpersonen?
4. Welche typischen Widerstände sind bei Veränderungen zu überwinden – selbst bei Initiativen zur Gesundheitsförderung?
5. Wie kann Betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen gelingen - und welche Rolle hat die Schulleitung dabei?

## **Annahme 1: Verständnis der Veränderungen kann Schulteam zum gemeinsamen Handeln motivieren**

**Aktuelle Veränderungen im Schulsystem erhöhen psychische Belastungen für Lehrpersonen.**

- Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen, z.B. interne und externe Evaluation
- Neue Vorgaben setzen auf gemeinsame Umsetzung (z.B. IF)
- mehr Zeit für Team-, Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Veränderung der beruflichen Identität  
«Ich bin doch nicht Lehrer geworden, um mich nachmittags mit meinen Kolleginnen zu treffen.»

## **Annahme 2: Gesundheitsförderung in die wichtigen Vorhaben der Schule integrieren**

**«Noch ein Projekt?»**

**Gesundheitsförderung in wichtige Vorhaben integrieren , z.B.**

- Teamarbeit stärken,
- Arbeitszeit neu regeln,
- Fusion von zwei Schulhäusern,
- Integrative Förderung
- ...

**Im Vorhaben explizit die Auswirkungen auf die eigene Gesundheit reflektieren.**

## **Annahme 3: Gemeinsame Spielräume ausloten und auftretende Widerstände «kultursensibel» bearbeiten**

**Gemeinsame Spielräume erhöhen!**

**Individuelle Spielräume z.T. einschränken!**

**Wo stehen wir uns selbst im Weg?**

**Welche früher passenden Gewohnheiten und Freiheiten sind nun hinderlich?**

«Material erarbeite ich selbst, XY bekommt das nicht zu sehen.»

«In den Ferien komme ich doch nicht in die Schule.»

...

**Antworten = Widerstände benennen, verstehen und bearbeiten**

## **Annahme 4: Zuerst kommt die qualitative Entlastung, erst später eine quantitative Entlastung**

**Wer rasche und dauerhafte quantitative Entlastung erwartet, wird enttäuscht («jede investierte Sekunde muss nützlich sein!»)**

**Spürbare qualitative Entlastung als Ziel benennen, z.B.**

- Zeit für Besprechungen ist sinnvoll.
- Treffen in unterrichtsfreier Zeit reduzieren späteren Aufwand.
- ...

**Quantitative Entlastung als normale Anforderung betrachten**

**Sinn der Veränderung erkennbar machen (als SL)**

## Beispiel für Ideensammlung im Alltag

Handlungsmöglichkeiten zur Reduzierung von Zeitdruck prüfen  
und erarbeiten: hohe Arbeitsmenge

*Das können wir ausmisten:  
Ab in den Papierkorb!*

*Das müssen wir akzeptieren:  
Nicht weiter jammern!*

*Das können wir gemeinsam/  
unsere Führung verbessern:*

*Das kann jeder für sich verbessern:*

*Hier können wir Qualität reduzieren,  
ohne dass Nachteile entstehen:*

## Fazit

**Reformen sind wichtig, haben aber Nebenwirkungen: Psychische Belastungen für Lehrpersonen / Schulleitungen und Konflikte nehmen zu. Veränderungen sind (auch) fremdgesteuert**

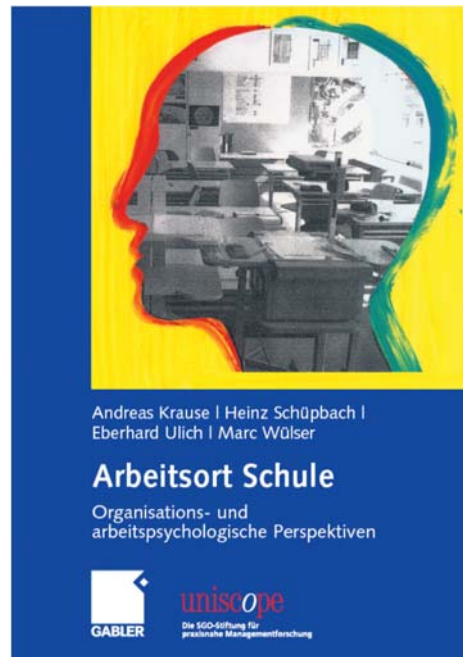
**Realistische Erwartungen entwickeln:  
Niemand wird die Überlastsituation wegzaubern.  
In den Modus „Ausprobieren“ kommen.**

**Schulleitung gestaltet Veränderungen kultursensibel:  
Wo stehen wir uns selbst im Weg?  
z.B. gemeinsame Arbeit in der unterrichtsfreien Zeit**

**Schulleitung fördert Entlastungserfahrungen im Spannungsfeld: Zeit investieren, um quantitative / qualitative Entlastung möglich zu machen**

**Aktuelles Projekt Im Kanton Luzern: „gemeinsam fit und stark“**

## Anregung zum vertieften Nachdenken



Prof. Dr. Andreas Krause  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie  
Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS)

Riggenbachstr. 16

CH - 4600 Olten

[www.fhnw.ch/miks](http://www.fhnw.ch/miks)

[andreas.krause@fhnw.ch](mailto:andreas.krause@fhnw.ch)