

Führungsverhalten von Schulleitern - eine Ressource für gute Arbeitsfähigkeit?

Silvia Spitzer, Reingard Seibt

Institut und Poliklinik für Arbeits- und Sozialmedizin, Technische Universität Dresden

Ziel der Studie

Belastungen und der Gesundheitszustand von Lehrkräften wurden in den letzten Jahren aufgrund der alarmierenden Frühberentungszahlen häufig diskutiert und untersucht (Kothe & Faber 2007; Seibt et al. 2004, Hillert et al. 1999). Wenig beachtet wurden in den Untersuchungen *Ressourcen* der Lehrertätigkeit und deren Zusammenhang zur Arbeitsfähigkeit und Gesundheit von Schulleitern und Lehrern. Nach Schaarschmidt (2005) ist *soziale Unterstützung* die wichtigste Ressource der Lehrgesundheit. Insbesondere können ein adäquates Feedback und soziale Unterstützung durch Schulleiter bzw. Kollegen zu einem positiven sozialen Klima beitragen, was sich wiederum günstig auf das Erleben von Belastungen auswirkt. In der vorliegenden Studie wurde als eine weitere Ressource im Lehrerberuf das Führungsverhalten von Schulleitern diskutiert.

Methodik

Die zu untersuchenden Faktoren wurden im Rahmen einer umfassenden arbeitsmedizinisch-psychologischen Vorsorgeuntersuchung an sächsischen Grundschulen bei 28 Schulleiterinnen (SL) und 95 Lehrerinnen (LE) erfasst. Der Altersdurchschnitt der SL und LE lag bei $52,0 \pm 6,1$ bzw. $46,6 \pm 8,2$ Jahren. Die *Arbeitsfähigkeit* wurde mittels Work Ability Index (Tuomi et al. 1998) und *Führungsverhalten*, soziale Unterstützung sowie schüler- und unterrichtsbezogene Faktoren mit einem Fragebogen zur Erfassung von Belastungen im Lehrerberuf (Rudow 2000) erhoben.

Ergebnisse

Für die *Arbeitsfähigkeit* ergab sich bei SL ein WAI-Gesamtwert von $37,5 \pm 4,4$ Punkten, bei LE von $37,2 \pm 5,5$ Punkten und damit gute, aber an der Grenze zur mittleren Arbeitsfähigkeit. Etwa die Hälfte der Lehrerinnen und Schulleiterinnen verfügen dabei über eine gute und über ein Drittel der Befragten beider Gruppen über eine mittlere Arbeitsfähigkeit.

Bei der Analyse der unterrichtsbezogenen Faktoren wurde das Antwortverhalten der Schulleiterinnen und Lehrerinnen verglichen. SL geben in erster Linie Verhaltensstörungen (32,1%) und den schlechten Umgangston der Schüler (21,4 %) *oft* bzw. *immer* als Belastungsfaktoren an. LE nennen dagegen große

Leistungsunterschiede (74,7 %) und uneffektiven Unterricht (30,6 %) als Belastungsfaktoren, die *oft* oder *immer* auftreten.

Im Hinblick auf das erlebte Führungsverhalten betonen LE vor allem das *gute soziale Klima an der Schule* (87,3 %), die *Förderung der Fort- und Weiterbildung* (86,2 %) und die *gute Organisation der täglichen Arbeit* (86,2 %) durch die Schulleitung. Dagegen werden leistungsangemessene Anerkennung und Kritik (50 %), ein konstruktiver Umgang mit Konflikten (62,7 %) und die Förderung der Kommunikation unter den Lehrern (64,9 %) weniger häufig angegeben. In der folgenden Abbildung 1 sind die positiven Bewertungsfaktoren des Führungsverhaltens in einer Rangreihe dargestellt:

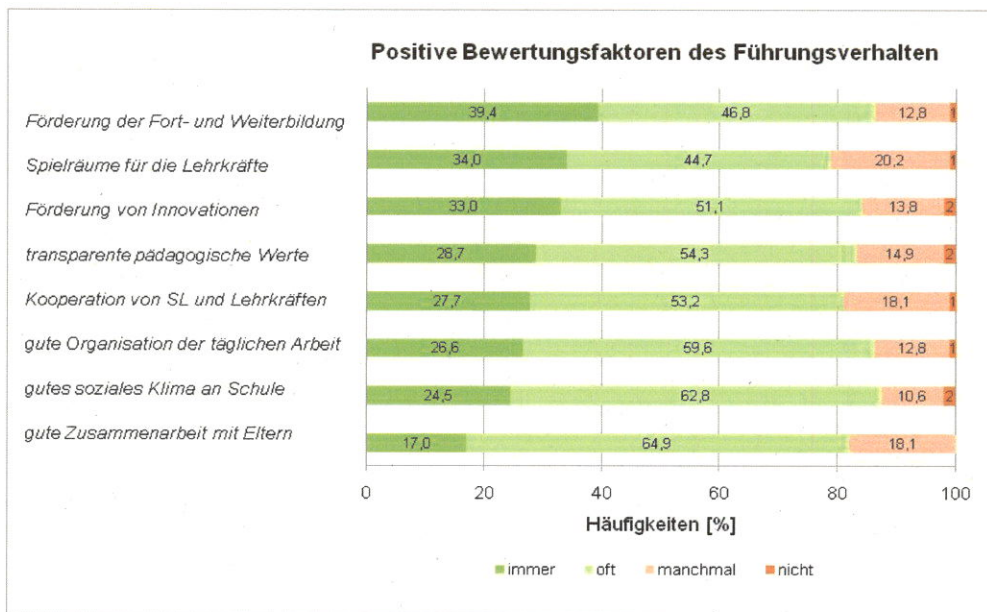


Abb. 1: Positive Aspekte des Führungsverhaltens - Einschätzungen der Lehrerinnen [%] (n = 95)

Die Zusammenhänge zwischen Arbeitsfähigkeit und schulischen Belastungsfaktoren fallen bei den LE eher gering aus und sind für die Faktoren "Klassengröße" ($r=-.20$) und "problema-tisches Schülerverhalten" ($r=-.26$) festzustellen. Im Hinblick auf das Führungsverhalten beziehen sich die Zusammenhänge auf die Faktoren "Zusammenarbeit mit Eltern und Kollegen" ($r=.20$), "Schulentwicklung" ($r=.22$) sowie "Personalarbeit" ($r=.21$). Soziale Unterstützung durch Kollegen ($r=-.12$), die Zusammenarbeit im Kollegium ($r=.00$) sowie Konflikte und Auseinandersetzungen ($r=.03$) haben dagegen eine untergeordnete Bedeutung für die Arbeitsfähigkeit.

Schlussfolgerung

In Grundschulen scheinen Führungsverhalten der Schulleiterinnen und die Unterstützung durch Kollegen für die Arbeitsfähigkeit nur von untergeordneter Bedeutung zu sein (geringe Korrelation). Das gilt auch für schulische und soziale Faktoren, für die ebenfalls