Mirko Krüger

Rezension zu

Buske, R. (2018). The principal as a key actor in promoting teachers' innovativeness – analyzing the innovativeness of teaching staff with variance-based partial least square modeling. *School Effectiveness and School Improvement, 29*(2), 262–284.

Kommentierter Kurzbefund

Schulleitungshandeln ist von zentraler Bedeutung für Schulentwicklung, u. a. besteht die Annahme, dass Schulleitungshandeln einen direkten positiven Einfluss auf die kollektive Innovationsbereitschaft des Lehrerkollegiums hat. Als besonders förderlich gilt ein transformationaler Führungsstil, dessen zentrale Elemente eine charismatische und inspirierende Führung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Unterstützung der einzelnen Lehrkräfte sind.
Vor diesem Hintergrund untersucht Buske die Zusammenhänge zwischen Schulleitungshandeln, kollektiver Innovationsbereitschaft und möglicherweise relevanten Eigenschaften der Schulstruktur (hierarchische und bürokratische Strukturen, Autonomieerleben). Die Auswertungen basieren auf Fragebogenangaben von 831 Lehrkräften, die an 15 beruflichen Schulen in Berlin unterrichteten.

Die Analysen erbringen, dass neben Schulleitungshandeln im Sinne eines transformationalen Führungsstils zudem eine geringere Wahrnehmung hierarchischer und bürokratischer Strukturen sowie mehr Autonomieerleben mit größerer kollektiver Innovationsbereitschaft verbunden sind. Diese Faktoren erklären etwa die Hälfte der Unterschiede in der kollektiven Innovationsbereitschaft zwischen den Lehrkräften.

Angesichts dessen plädiert Buske für einen transformationalen Führungsstil und regt an, praktische Handlungsempfehlungen zu entwickeln und die Wirksamkeit von Unterstützungsmaßnahmen für die Aneignung solch eines Führungsstils zu überprüfen. Zudem empfiehlt sie, detaillierter zu analysieren, nach welchen Kriterien Schulleitungen ausgewählt werden. Denn Schulleitungen unterscheiden sich im europäischen Vergleich darin, welche Qualifikationswege sie eingeschlagen haben und welche pädagogischen Hintergründe sie für diese verantwortungsvolle Tätigkeit mitbringen.

Die Operationalisierung des Schulleitungshandelns in der Untersuchung ist nur lose mit den theoretischen Ausführungen zum transformationalen Führungsstil verbunden und die Stichprobe ist nicht repräsentativ. Dennoch sind die Ergebnisse plausibel und liefern hilfreiche Anregungen, um Schulleitungshandeln und damit verbundene Bedingungen für Schulentwicklung zu reflektieren.

Hintergrund

In der Einleitung dokumentiert Buske, dass sich das Bildungssystem in Deutschland in den letzten Jahrzehnten zunehmend dezentralisiert hat. Den Schulen werde seitdem eine vermehrte Autonomie zugesprochen, verbunden mit externen Evaluationen zur Rechenschaftslegung und Qualitätssicherung ihres schulischen Handelns. Die einzelnen Schulen seien dabei in ein Mehrebenensystem eingebunden

CC BY NC ND

und Schulleitungen fungierten als Mediatoren zwischen der Einzelschule und der übergeordneten Administrationsebene.

Buske stellt heraus, dass Schulleitungen von der nationalen und internationalen Forschung daher eine Schlüsselrolle für die Einzelschule zugeschrieben wird: Mehrfach nachgewiesen seien direkte Einflüsse auf Lehrkräfte, Eigenschaften von Schülerinnen und Schülern sowie auf Merkmale der Schulorganisation (z. B. Schulklima, Schulkultur), daneben gebe es indirekte Einflüsse der Schulleitung auf die Leistungen von Schülerinnen und Schülern.

Weiterhin betont die Autorin, dass die Verbundenheit von Lehrkräften mit der Schule und untereinander in Anbetracht von Innovationsdruck, Reformen und der Forderung nach schulischer Weiterentwicklung von großer Bedeutung ist, da sie für deren Umsetzung hauptverantwortlich sind. Dabei sei nicht nur ihre jeweils individuelle Innovationsbereitschaft, sondern auch die gemeinschaftliche Bereitschaft für Veränderung relevant. Bislang sei in der Forschung jedoch der Fokus auf die Analyse individueller Bereitschaften gelegt worden und der Blick auf kollektive Haltungen vernachlässigt, wenngleich sich diese in den bislang existierenden Studien ebenfalls als ein wichtiger Einflussfaktor herausgestellt hätten.

Die Autorin verdeutlicht, dass in ihrem Beitrag erstmals die kollektive Innovationsbereitschaft von Lehrkräften analysiert wird, die sich zudem konzeptionell von anderen Konstrukten abgrenzt (z. B. organisationales Lernen, Vertrauen). Insbesondere solle der Zusammenhang von kollektiver Innovationsbereitschaft mit Schulleitungshandeln betrachtet werden.

Im darauffolgenden Kapitel stellt Buske konzeptionelle Überlegungen und zentrale Forschungsbefunde zur Innovationsbereitschaft von Lehrkräften vor und erörtert, inwiefern Schulleitungshandeln und schulische Strukturen dabei eine Rolle spielen:

Sie verdeutlicht, dass individuelle Innovationsbereitschaft sich auf die Offenheit gegenüber Neuerungen bezieht und auf kollektiver Ebene als das gemeinsame Bewusstsein einer Gruppe in Bezug auf Innovationen aufgefasst werden kann. Insofern werde zwischen individueller und kollektiver Innovationsbereitschaft differenziert, die unterschiedlich oder gleich ausfallen können.

Die Autorin versteht unter kollektiver Innovationsbereitschaft ein mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus

1. *persönlicher Innovationsbereitschaft*,
2. *gemeinsam geteilten Zielen* und
3. der *Wahrnehmung von Verbesserungsbedarf*.

Persönliche Innovationsbereitschaft beinhalte die individuelle Einstellung jeder Lehrkraft, Aspekte individuellen Commitments gegenüber Schulentwicklung sowie Offenheit und positive Einstellung gegenüber Neuerungen. Ihr sei zugleich eine soziale Dimension in Form *gemeinsam geteilter Ziele* eines Schulkollegiums immanent. Die dritte Dimension *Wahrnehmung von Verbesserungsbedarf* sei sehr stark durch die Situation und Umgebung der Lehrkräfte geprägt: durch Diskrepanzen zwischen dem aktuellen und dem angestrebten Zustand, durch deren Ursachen sowie durch Bedingungen für Veränderungen bzw. für die Implementation von Reformplänen. Kollektive Innovationsbereitschaft ist nach Buske unerlässlich, wenn Schulentwicklungsziele erreicht werden sollen.

Verhaltensweisen schulischer Akteure wurden bereits vielfach analysiert im Hinblick auf eine gelingende

Implementation von Reformen und Schulentwicklungsprozessen. Eine besondere Rolle nimmt dabei das Schulleitungshandeln ein. Aufgrund zunehmender Verantwortung der Ausweitung des eigenen Aktionsradius hat sich die Position der Schulleitungen von Verwaltungs- in Richtung Managementaufgaben verschoben. Vor diesem Hintergrund haben Konzepte zur Führung aus der Managementtheorie in der Schulentwicklungsliteratur Einzug gehalten, ohne dass Führungsstile im Schulsektor bereits ausreichend untersucht worden seien. Nach Buske ist das angesichts der zunehmenden Schulautonomie ein überraschender Sachverhalt. Bisherige Forschung habe vor allem die transformationale Führung in den Blick genommen, insbesondere im anglo-amerikanischen Sprachraum.

Dieser Führungsstil sei dadurch charakterisiert, dass die Mitglieder einer organisatorischen Einheit durch die Führungskraft eine gemeinsame Vision schafften und aufrechterhalten sowie die intellektuelle Entwicklung aller Mitarbeiter durch Unterstützungsangebote seitens der Führungskraft gefördert werde. Im Schulkontext würden eine charismatische und inspirierende Führung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Unterstützung zu den zentralen Elementen des transformationalen Führungskonzepts gelten. Forschungsbefunde belegten den positiven Einfluss dieses Führungsstils: Es existierten Nachweise für die positive Beeinflussung der Kapazitäten und Leistungen der Lehrkräfte, ihre Einstellungen (z. B. Commitment, zusätzliches Engagement) und Handlungen. Zudem sei der Führungsstil mit organisationalen Schulfaktoren (z. B. Vertrauen, Kooperation, Partizipation, Schulklima) wiederholt in Verbindung gebracht worden.

Die Autorin stellt weiterhin heraus, dass das Verhalten von Lehrkräften durch soziale Strukturen im Mehrebenensystem Schule reguliert ist. Innerhalb der Einzelschule seien dies insbesondere hierarchische und bürokratische Strukturen, die wiederum mit der Innovationsbereitschaft zusammenhängen sollen.

Vor diesem Hintergrund geht Buske der Frage nach, wie die kollektive Innovationsbereitschaft von Lehrkräften vergrößert werden kann, und formuliert folgende Annahmen:

- Ein transformationaler Führungsstil (1) hat positive Effekte auf die Innovationsbereitschaft von Lehrkräften auf kollektiver Ebene.
- Innovationsbereitschaft auf kollektiver Ebene steht in negativem Zusammenhang mit hierarchischen Strukturen (2) und Autonomiebeschränkungen (3).
- Diese drei Bedingungen erklären einen signifikanten Anteil der Innovationsbereitschaft auf kollektiver Ebene.

Design

Stichprobe

Zur Beantwortung der o. g. Fragestellung wurden an 15 beruflichen Schulen in Berlin n = 896 Lehrkräfte befragt. Fälle mit mehr als 15 % fehlenden Werten wurden von der Analyse ausgeschlossen, so dass für die Berechnungen Daten von n = 831 Lehrkräften berücksichtigt wurden. Die Lehrkräfte unterschieden sich im Hinblick auf die Merkmale Schulgröße, Berufserfahrung und berufliche Fachrichtung der Schule.

Instrumente

Für die Studie wurden Daten über Selbstauskünfte der Lehrkräfte erhoben. Mit Hilfe von Fragebögen wurden folgende Variablen erfasst: Schulleitungshandeln, hierarchische Strukturen, Autonomierestriktion, persönliche Innovationsbereitschaft, Wahrnehmung von Verbesserungsbedarf, Wahrnehmung gemeinsam geteilter Zielausrichtung im Kollegium.

Statistische Analysen
Für die Analyse wurden Strukturgleichungsmodelle und Partial-Least-Squares-(PLS-)Regressionen gerechnet.

Ergebnisse

Nach erfolgreicher methodischer Prüfung der verwendeten statistischen Rechenverfahren zeigen die daraus resultierenden Ergebnisse, dass die aufgestellten Annahmen zutreffen: Die analysierten schulstrukturellen Faktoren erklären 51 % der Varianz der kollektiven Innovationsbereitschaft der Lehrkräfte. Den größten Einfluss hat das Schulleitungshandeln (ß = 0.47). Die Einflüsse hierarchischer und bürokratischer Strukturen (ß = -0.23) sowie die von den Lehrkräften wahrgenommene Autonomierestriktion (ß = -0.20) weisen zu gleichen Teilen einen negativen Einfluss auf die kollektive Innovationsbereitschaft der Lehrkräfte auf.

Diskussion und Einschätzung

Hintergrund
Buske greift vor dem Hintergrund der Diskussion über den Einfluss des Schulleitungshandelns auf zentrale und relevante Konstrukte zur Schulentwicklung ein für die Administration und für die Schule relevantes Forschungsdesiderat auf. Auf der Grundlage einer standardisierten Befragung von Lehrkräften an beruflichen Schulen in Berlin wird das Schulleitungshandeln mit der kollektiven Innovationsbereitschaft, mit hierarchischen und bürokratischen Strukturen sowie mit dem Autonomieerleben der Lehrkräfte in Verbindung gebracht.

Die Relevanz der Studie ergibt sich aus der nur bedingt aufschlussreichen Studienlage zur kollektiven Innovationsbereitschaft sowie deren Relevanz für das Gelingen von Schulentwicklungsprozessen. Zunächst unternimmt die Autorin des Beitrags konzeptionelle Ausführungen zur individuellen und kollektiven Innovationsbereitschaft sowie angrenzender Konzepte und stellt deren Bedeutsamkeit für Reform- sowie Schulentwicklungsprozesse heraus. Anschließend geht sie in diesem Kontext auf den Einfluss des Schulleitungshandeln ein und arbeitet heraus, dass Innovationsbereitschaft nicht nur durch die Rolle der Schulleitung, sondern auch durch schulstrukturelle Gegebenheiten (z. B. Autonomieerleben) beeinflusst ist. Die Argumentationsweise und Hinführung zur eigenen Studie erscheinen aus Sicht des Rezensenten gelungen.

Design
Das Studiendesign und die Durchführung werden ausführlich und nachvollziehbar benannt. Die Angaben zu den verwendeten statistischen Analyseverfahren werden unter Verweis auf die Primärquellen gegeben. Bei der Nutzung von Strukturgleichungsmodellen und Partial-Least-Squares-Regressionsanalysen wird der hierarchischen Datenstruktur auf Schulebene nicht entsprochen. Dies diskutiert Buske jedoch unter Verweis auf Spezifika bei der Erhebung nachvollziehbar im Zusammenhang mit den Limitationen der Studie. Die Herkunft der Forschungsinstrumente bleibt unklar. Es stellt sich für den Rezensenten die Frage, ob diese selbst entwickelt oder von anderen Quellen entlehnt wurden.

Ergebnisse
Die Zielstellung der Untersuchung wird erreicht. Die vorgenommenen Schlussfolgerungen erscheinen

plausibel. Sie ergeben sich jedoch aus Sicht des Rezensenten nicht immer unmittelbar aus den Erkenntnissen der eigenen Studie, sondern greifen bereits bekannte Diskursaspekte aus der vorliegenden Literatur auf: Buske macht darauf aufmerksam, dass insbesondere in Zeiten schulischer Reformen dem Schulleitungshandeln eine bedeutsame Rolle beigemessen wird. Schulleitungen können die kollektive Innovationsbereitschaft von Lehrkräften positiv beeinflussen und dadurch einen Beitrag zur Schulentwicklung und Implementierung von Reformen leisten. Hierbei ist entsprechend Autonomieerleben aufrechtzuerhalten, da Restriktionen in diesem Bereich eine Barriere für Schulentwicklungsprozesse darstellen können.

Buske hebt besonders die Wichtigkeit des transformationalen Führungsstils hervor. Zukünftige Studien sollten deswegen einen Fokus darauf legen, hierfür praktische Handlungsempfehlungen zu entwickeln und die Wirksamkeit von Unterstützungsmaßnahmen für die Aneignung solch eines Führungsstils zu überprüfen. Zudem empfiehlt sie, detaillierter zu analysieren, nach welchen Kriterien Schulleitungen ausgewählt werden. Denn Schulleitungen unterscheiden sich im europäischen Vergleich darin, welche Qualifikationswege sie zur Erlangung ihrer Position eingeschlagen haben und welche pädagogischen Hintergründe sie für diese verantwortungsvolle Tätigkeit mitbringen.

Buske stellt weiterhin nachvollziehbar die Limitationen ihrer Studie vor: Hierzu gehören zum einen die fehlende Randomisierung bei der Stichprobenziehung, so dass aufgrund der freiwilligen Teilnahme der Lehrkräfte nicht ausgeschlossen werden kann, dass sie im Vergleich zu ihren nicht teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen eine höhere Innovationsbereitschaft aufweisen könnten. Eine weitere Einschränkung der eigenen Befunde ist dadurch gegeben, dass die Befragung lediglich im Bundesland Berlin und zudem nur an beruflichen Schulen mit technischem und wirtschaftlichem Schwerpunkt durchgeführt wurde. Zudem war es aufgrund der Art der Erfassung des Schulleitungshandelns nicht möglich, Aussagen über die in der Literatur vorzufindenden mehrdimensionalen Modellierungen mit der Innovationsbereitschaft zu treffen. Zudem sollte aus Sicht von Buske das Konzept der Innovationsbereitschaft in seinen einzelnen Dimensionen zukünftig näher betrachtet werden.

Reflexionsfragen für die Praxis

Nachfolgende Reflexionsfragen sind ein Angebot, die Befunde der rezensierten Studie auf das eigene Handeln als Lehrkraft oder Schulleitungsmitglied zu beziehen und zu überlegen, inwiefern sich Anregungen für die eigene Handlungspraxis ergeben. Die Befunde der rezensierten Studien sind nicht immer generalisierbar, was z. B. in einer begrenzten Stichprobe begründet ist. Aber auch in diesen Fällen können die Ergebnisse interessante Hinweise liefern, um über die eigene pädagogische und schulentwicklerische Praxis zu reflektieren.

Reflexionsfragen für Lehrkräfte:

- Wie ist meine Bereitschaft, mich bei schulischen Veränderungsprozessen mit meinen Fähigkeiten aktiv einzubringen?
- Welche Möglichkeiten der Mitbestimmung habe ich an meiner Schule bei der Einführung von schulischen Innovationen?
- Was kann ich in meiner schulischen Rolle dazu beitragen, dass sich das Commitment bzw. der Einsatz im Kollegium positiv verändert?
- Welche Maßnahmen könnte ich ergreifen, um mit der Schulleitung über die Einführung bzw. Ausweitung partizipativer Strukturen in unserer Schule zu diskutieren?

Reflexionsfragen für Schulleitungen:

- Wie schätze ich die Innovationsbereitschaft in meinem Kollegium ein?
- Wie würde ich meinen Führungsstil beschreiben? Mit wem spreche ich über Möglichkeiten, diesen weiterzuentwickeln? Inwiefern hole ich (regelmäßig) Feedback vom Kollegium ein?
- Welche zentralen Elemente eines transformationalen Führungsstils (charismatische und inspirierende Führung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Unterstützung der einzelnen Lehrkräfte) kann und möchte ich stärker praktizieren?
- Inwiefern wird die kollektive Innovationsbereitschaft an meiner Schule nach Ansicht der Lehrkräfte durch hierarchische und bürokratische Strukturen sowie durch Autonomierestriktionen behindert?
- Welche Partizipationsstrukturen gibt es an meiner Schule und welche Möglichkeiten werden davon wie genutzt?
- Welche Ressourcen kann ich meinem Kollegium zur Verfügung stellen, um die aktuell wichtigste Neuerung für das Lehren und Lernen an unserer Schule zu professionalisieren?

Rezensent/-in

Dr. Mirko Krüger, PD, Lehrer an der Georg-Müller-Gesamtschule in Wetter (Ruhr) und Lehrbeauftragter an der Fakultät für Bildungswissenschaften, Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Schul- und Schulsportentwicklung, Sprachbildung im Sportunterricht, Professionalisierung von Lehrkräften

Zitiervorschlag

Krüger, M. (2020). Rezension zu Buske, R. (2018). The principal as a key actor in promoting teachers' innovativeness – analyzing the innovativeness of teaching staff with variance-based partial least square modeling. School Effectiveness and School Improvement, 29(2), 262–284. *Forschungsmonitor Schule, 76*. Abgerufen von https://www.forschungsmonitor-schule.de/print.php?id=93

Urheberrecht

Dieser Text steht unter der CC BY-NC-ND 4.0 Lizenz. Der Name des Urhebers / der Urheberin soll bei einer Weiterverwendung wie folgt genannt werden: Mirko Krüger (2020) für den Forschungsmonitor Schule.