sie brauchen also nicht bloß andere Methoden, sondern einen hochqualitativen Unterricht. Insgesamt liegen aber bisher nur wenige Studien zu möglichen differenziellen Effekten für verschiedene Schülergruppen vor." Die Verbesserung von Unterrichtsqualität steht im Mittelpunkt, dies jedoch nicht nur für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, sondern für alle Lernenden.
An dieser Stelle schließt sich zu den zuvor erwähnten Vorgaben und gesetzlichen Regelungen der Kreis, denn die Lehrkräfte müssen sich einerseits den Anforderungen der Gegenwart stellen und dabei den Schülerinnen und Schülern die Erfahrung von Freiheit und Demokratie ermöglich und dabei nicht die Rechte der Kinder aus den Augen zu verlieren. Andererseits sollen daneben die verschiedenartigen Talente entdeckt und gefördert sowie die individuellen Leistungen anerkannt werden. Fend (Fend 2019), Verfasser des Artikels *Das Beste aus drei Welten 2040,* schließt mit folgenden philosophischen und lebensklugen Worten: „Ernsthaftigkeit, Professionalität und Respekt beseelen die Akteurinnen und Akteure in ihrem Dienst an der Gesellschaft und den Kindern, um diese auf ihren Lebenswegen zu begleiten, zu stärken und vor Risiken zu schützen."

Resümierend ist festzuhalten, dass sich Lehrpersonen unterschiedlichste Bewältigungsstrategien aufbauen müssen, um den stetig wachsenden Herausforderungen in den verschiedenartigen, oben erwähnten Bereichen und Aufgabengebieten gewachsen zu sein. Aufgrund der qualitätsverbessernden Maßnahmen wird folglich das Tun und Wirken einer Lehrperson transparenter zu gestalten sein, da sowohl die individuelle als auch die organisatorische Qualitätsentwicklung bedeutsam sind und über das Bildungsmonitoring beleuchtet werden. Es wird von jeder Lehrperson erwartet, den Unterricht lernwirksam zu gestalten und sich im Bereich des beruflichen Handelns laufend zu professionalisieren und weiterzuentwickeln. Eine effiziente Klassenführung ist unabdingbar, die Basis hochqualitativen Unterrichtens und für die sechs definierten Qualitätsbereiche von zentraler Bedeutung, um mit Freude, Strukturiertheit und Gelassenheit den beruflichen Alltag bewältigen zu können.

3. Klassenführung vs. Classroom-Management

Klassenführungskompetenzen sind Schlüsselkompetenzen im Unterrichten und Führen einer Klasse. Das Spezielle an der Klassenführung sind die laufend neuen, nicht vorhersehbaren Situationen, welche sich in der Klasse auftun. Sieland (Sieland 1999) meint dazu, dass Lehrpersonen an einem sechsstündigen Unterrichtstag rund 6000 Entscheidungen treffen und darüber hinaus stündlich mit etwa 15 Konfliktsituationen konfrontiert werden.[31] Dies hat sich bis heute wahrscheinlich nicht gravierend verändert, denn sowohl die Eigenständigkeit der Schülerinnen und Schüler als auch die Interaktionen zwischen ihnen, stellen die Lehrpersonen vor Herausforderungen, da Unterricht etwas Dynamisches und ständig im Fluss ist. Dieses dynamische Ganze gilt es nun zu führen, zu lenken und schlussendlich auch zu verantworten (vgl. Keller-Schneider 2015, S. 40). Effektive und effiziente Klassenführung ist kein Selbstzweck, sondern sie steuert einerseits die aktive Lernzeit der Schülerinnen und Schüler und beinhaltet auch die fachlichen, pädagogischen und diagnostischen Kenntnisse sowie schulkontextualen Aufgaben. Laut der Studie von Hattie (Hattie 2008) konnte empi-

31 Sieland, Bernhard (1999). Lehrer gestresst wie Fluglotsen. In: Forschung & Lehre, 11, 594.

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten" – Auer Verlag

risch belegt werden, dass kein unterrichtliches Merkmal eine so bedeutende Wirkung aufweist, wie die Beziehung zwischen Lernleistung und gelungener Klassenführung. Dies bedeutet, dass der Klassenführung, dem effektiven Lehrerverhalten, eine überragende Rolle in der unterrichtlichen Praxis zugeschrieben werden kann. Da John Hattie aus über 50 000 Einzelstudien in rund 15 Jahren Forschungstätigkeit verschiedene Einflussfaktoren nach deren Wirkung für das schulische Lernen und Leiten sammelte und analysierte, wird dieser Metastudie auch große Bedeutung zuteil.

3.1 Die Entwicklung der Klassenführung

Im Jahr 1970 wurde in Detroit, im US-Bundesstaat Michigan, von einem Team rund um Jacob S. Kounin (1912–1995) erstmals eine Untersuchung über Techniken der Gruppenführung, die im Klassenzimmer anwendbar sind, sowie Handlungsweisen von Lehrpersonen und Verhalten von Schülerinnen und Schülern durchgeführt. Ausschlaggebend dafür war ein unbeabsichtigtes Führungsproblem im Unterricht einer Collegeklasse (vgl. Kounin 1976, S. 9). Das Thema Klassenführung und Unterrichtsmanagement sowie die Bedeutsamkeit der positiven Gestaltung eines Schultages rückten erstmals in den Fokus der Bildungswissenschaft. Kounin verfolgte das Ziel, Techniken zu finden, die in jedem Klassenzimmer funktionieren würden, musste jedoch feststellen, dass Unterricht ohne Berücksichtigung des oben beschriebenen dynamischen Ganzen nicht möglich ist. Kounin (1970, 1976) erforschte in seinen Untersuchungen besonders die Prozessvariablen. Er war einer der ersten, der die Lehr- und Lernprozesse in effektiv geführten und ineffektiv geführten Klassen verglich und war ein Vertreter des *ökologischen Ansatzes*. Mit diesen ersten wissenschaftlichen Erkenntnissen, wie Lernen vor sich geht, änderten sich auch die Ansätze im Bereich Klassenführung. Doyle (2006) baute auf die Ergebnisse und das Wissen von Kounin (1976) und Hofmann (1986) auf und bezeichnet Unterricht als ein äußerst komplexes Phänomen, welchem er folgende Dimensionen zuordnet, welche jenen des Qualitätmanagementsystems (s. Kapitel 2.2) sehr ähneln. Auch kann man die Aussage von Sieland (1999), mit seinen erwähnten 6000 Entscheidungen innerhalb eines sechsstündigen Unterrichtstages, eher nachvollziehen (vgl. Doyle 2006; Hofmann/Kounin 1986; Sieland 1999).

- *Multidimensionalität* – Unzählige Vorgänge, Aufgaben, Personen, persönliche Vorlieben und Fähigkeiten prägen die Arbeit im Klassenzimmer. Gleichzeitig gibt es nur sehr begrenzte Ressourcen, die es ermöglichen, persönliche und soziale Ziele zu verfolgen.
- *Simultaneität* – In den Klassen laufen viele Vorgänge zur selben Zeit ab. Während Lehrpersonen der einen Schülerin oder dem einen Schüler helfen, müssen sie die anderen im Auge behalten und auf etwaiges Störverhalten reagieren können.
- *Unmittelbarkeit* – Viele Vorgänge laufen schnell hintereinander ab und Lehrpersonen sind gezwungen, schnell darauf zu reagieren. Sie stehen ständig unter Handlungsdruck.
- *Unvorhersagbarkeit* – Viele Abläufe sind schwer vorhersagbar. Es kommt zu unerwarteten Wendungen, die Vorgänge können stark variieren – von Tag zu Tag und von Lernender/Lernendem zu Lernender/Lernendem (vgl. Evertson & Neal 2006).
- *Öffentlichkeit* – Lehrpersonen müssen in der Öffentlichkeit agieren. Wenn sie Schülerinnen und Schüler zurechtweisen, haben sie meistens eine Reihe von Zeugen.

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten" – Auer Verlag

- *Historizität* – Die Lernenden und Lehrpersonen gehen fünfmal in der Woche zur Schule und das für mehrere Monate. Sie machen Erfahrungen, entwickeln Routinen und Regeln, die ihr Verhalten in der Folge beeinflussen (vgl. Emmer et al. 2006).
- *Intransparenz* – Die involvierten Personen vermögen nicht mit Sicherheit zu sagen, was die anderen denken oder fühlen. Sie können nur über den Umweg der Kommunikation Einfluss aufeinander nehmen.
- *Informalität* – Unterricht ist nur in geringem Maße durch Prinzipien, Regeln, Rezepte, Gesetze oder Techniken erklärbar oder im Voraus planbar. Die Beteiligten müssen ihr Handeln an den variierenden Bedingungen ausrichten (vgl. Hofmann 1986).

Nicht uninteressant ist der *proaktive Ansatz* nach Evertson et al. (Evertson et al. 1984), denn sie behaupten, dass gutes Klassenmanagement von sorgfältiger Planung in mehreren Bereichen abhängt:
- *Bereich der Organisation* – Dazu gehören das Bereitstellen von Unterrichtsmitteln (Materialien, Medien, Hilfen …) und die Vorbereitungen im Klassenraum (Kalender, Pinwand, Tisch- bzw. Sitzordnung …).
- *Bereich vom Etablieren und Einüben von Regeln, Ritualen und Unterrichtsprozeduren* – Das kann durch die Lehrperson als Führungsperson geschehen. Viele Regeln und Rituale oder das Verhalten in verschiedenen Unterrichtssequenzen können aber auch mit den Lernenden abgesprochen und entwickelt werden.
- *Bereich der Unterrichtsstruktur* – Eine gute Vorbereitung soll der Förderung des Interesses und der Lernbereitschaft seitens der Schülerinnen und Schüler dienen. Dazu muss die Lehrkraft die unterschiedlichen Voraussetzungen, die Lernende mitbringen, berücksichtigen. Das kann sich auf unterschiedliche Leistungsniveaus, Interessen, Motivationen oder unterschiedliches Sozialverhalten beziehen (vgl. Wellenreuther 2004).

Im vorausplanenden Handeln weist Evertson (Evertson 2009) darauf hin, dass sich besonders Junglehrerinnen und Junglehrer der Umfeldbedingungen, die sie zu berücksichtigen haben, bewusstwerden müssen. Dazu gehören die Beschaffenheit des Klassenraumes, schon vorhandene Schulregeln (die den Klassenregeln nicht wesentlich widersprechen sollten), Vorgaben und Einstellungen durch Vorgesetzte, das soziale Umfeld der Lernenden, die vorhandenen Unterrichtsmaterialien und -medien und die Praxis der Elternarbeit am jeweiligen Schulstandort.

Evertson (2006, 2009) spricht davon, dass lernzentrierter Unterricht so wirkt, als würde keine Klassenführungsarbeit stattfinden. Dabei sind gerade für solche Lernsettings komplexe Lernumgebungen notwendig, da eine Vielzahl von flexibel gestalteten Aktivitäten angeboten werden, welche sowohl von den Lernenden als auch den Lehrpersonen hohe Flexibilität verlangen. Um jedoch einen qualitativ hochwertigen Unterricht anbieten zu können, sollte eine Lehrperson auf folgende klassenführungsrelevanten Schlüsselbereiche achten:
- *Organisation des Klassenzimmers* – Darunter fallen die Anordnung der Schulpulte, -möbel, der Hilfsmittel und die Sitzordnung der Lernenden.
- *Planung und Einführung der Regeln und Prozeduren* – Dabei geht es darum, ein System von Regeln, Umgangsformen, Ritualen und Routinen mit den Beteiligten zu entwickeln und zu kommunizieren.

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten“ – Auer Verlag

- *Organisation von Schülerinnen- und Schülerarbeit und Förderung von Eigenverantwortlichkeit* – Es geht um die Entwicklung und das Implementieren eines Systems, das die Lernenden ermutigt, Verantwortung für ihre Arbeit und ihren Lernerfolg zu übernehmen.
- *Aufrechterhalten guten Schülerinnen- und Schülerverhaltens* – Es soll ein System von positiven, negativen und korrigierenden Konsequenzen entwickelt und implementiert werden. Erforderliche Techniken sind Ermutigung und Lob sowie verschiedene Interventionsstrategien.
- *Planung und Organisation* – Dabei ist gemeint, Lernaktivitäten der Lernenden auf vielfältige Weise zu strukturieren und zu gestalten. Das soll mittels auf die Aktivität abgestimmter Organisations- und Führungsstrategien geschehen.
- *Schwungvolle, reibungslose Unterrichtsführung* – Hier geht es um Strategien, die helfen, das Interesse, die Aufmerksamkeit und die Mitarbeit der Lernenden aufrechtzuerhalten.
- *Startvorbereitung für das Schuljahr* – Der Schulstart ist eine besonders sensible Phase in der Klassenführung. Er erfordert gute Planung von Aktivitäten, damit die Lernenden lernen, erfolgreich am Unterricht zu partizipieren (vgl. Nausner 2010, 54 f.).

Es hat sich also vom reinen Führen und Leiten einer Klasse hin zum Managen einer Klasse im 21. Jahrhundert viel verändert.

3.2 Paradigmenwechsel und moderne Ansätze

Seit Mitte der 1980er-Jahre werden verschiedenartige Ansätze der Klassenführung miteinander kombiniert. So zeigen sich Theorien, welche den Umgang mit Konflikten bzw. Verhaltensproblemen (z. B. Evertson & Neal 2006, Evertson, Emmer & Worsham 2005) von Anfang an in die Vorbereitung des Schuljahres in enger Kooperation mit den Eltern bzw. Erziehungsberechtigten mitaufnehmen. Es zeigen sich auch Versuche, die Lernenden aktiver am Lernprozess zu beteiligen. Die Schülerinnen und Schüler werden von Anfang an ermutigt, selbstverantwortlich zu handeln und sich für ein lernförderliches Klima einzusetzen (vgl. Evertson & Neal 2006, Schönbächler 2008). So wie sich der Paradigmenwechsel in Lerntheorien vollzogen hat, weg von behavioristischen zu konstruktivistischen Theorien, so kann auch ein Wechsel im Bereich Klassenführung festgestellt werden (vgl. Schönbächler 2008). Daraus lässt sich schließen, dass Klassenführungskonzepte und -paradigmen sich dem Wandel in der Lernkultur und den resultierenden Änderungen im schulischen Umfeld anpassen mussten. Es haben sich nicht nur die moralischen und sozialen Lernziele der Klassenführung gewandelt, sondern auch das Verhältnis von Management und Instruktion.
Die Lernenden sind stärker und selbstverantwortlicher in die Unterrichts- und Klassenführungsprozesse eingebunden. Soziokulturelles und konstruktivistisches Gedankengut über Lehr- und Lernprozesse, besonders das Konzept einer lernenden Gemeinschaft, haben neue Techniken und Strategien im Bereich der Klassenführung notwendig gemacht (vgl. Brophy 2006, S. 17). Zusammenfassend definiert Brophy (2006) den Begriff Classroom-Management als Aktionen, die die Lehrperson tätigt, um das Lernverhalten der Schülerinnen und Schüler zu unterstützen, die Aufmerksamkeit der Kinder zu erhalten, Regeln und Rituale zu schaffen und sie in Aktivitäten einzubinden. Die Eckpfeiler des Classroom-Managements sind also Prävention und Intervention (vgl. ebd.).

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten" – Auer Verlag

Wenn man das Verb *managen* in den unterrichtlichen Kontext stellt, so lassen sich viele schulische Tätigkeiten damit beschreiben: Führen, Leiten, Verwalten, Handhaben, Beaufsichtigen, Vorstehen, Bewerkstelligen, Regulieren, Dirigieren, Gelingen, Auskommen und Einrichten (vgl. Toman 2017, S. 1). Dies gelingt den Lehrpersonen jedoch unterschiedlich gut, obwohl das Planen der Interaktionen zwischen Lehrpersonen und Lernenden sowie die Strukturierung des Unterrichtsgeschehens zwar als eigentlicher Teil der Arbeit von Lehrkräften gesehen werden. Wie bereits erläutert, entwickelte sich in den letzten Jahren eine neue Lernkultur, was so viel bedeutet, dass die Schülerinnen und Schüler Verantwortlichkeit und Organisationsvermögen entwickeln und auch kompetente Teamlernerinnen und Teamlerner werden sollen. Dies soll einerseits über den Weg des schülerzentrierten und handlungsorientierten Unterrichts und andererseits über einen informellen Unterrichtsstil geschehen. Das besagt, dass die Lehrkräfte auch neue Entwicklungen und außerschulische Einflüsse berücksichtigen müssen. Jedoch steht man vor der Herausforderung, die erwünschte zunehmende Selbständigkeit der Lernenden zu organisieren und zu planen. Weiters ist die effektive Nutzung der Lernzeit in Kombination mit handlungsorientierten offenen Unterrichtsformen auch nicht leicht realisier- und planbar, da beiläufig auch noch das Sozialverhalten systematisch verbessert werden soll. Daraus lässt sich schließen, dass das Classroom-Management drei Komponenten umfasst: die erzieherischen und unterrichtlichen Aufgaben sowie die soziale Komponente. In das Gebiet der sozialen Komponente fallen laut Toman (2017): Disziplin, Konflikte und Konfliktlösungen, Beobachtungen und Bewertungen sowie das Fördern der Lernenden durch das Bereitstellen der notwendigen Ressourcen (vgl. ebd.).

Man unterscheidet zwischen dem proaktiven Classroom-Management, bei welchem die Lehrperson aktiv versucht, eventuell auftauchenden Unterrichtsproblemen präventiv zu begegnen und dem reaktiven Classroom-Management. Hier bemüht sich die Lehrkraft nach dem Auftreten von Problemen, die Mitschülerinnen und Mitschüler vor zu großer Ablenkung zu schützen und den bzw. die störenden Lernenden wieder auf den eigentlichen Unterricht hinzulenken. Toman (2017) äußerst sich dazu wie folgt: „Für die Schüler spielen dabei das soziale Verhalten, das Methodenlernen, die Rechte und Pflichten innerhalb der Klasse sowie die Einflüsse außerschulischer Aktivitäten und der Medien eine besondere Rolle. Auch der Aspekt der Schülerselbstverwaltung durch einen Klassenrat sowie ihren Pflichten innerhalb der Klassengemeinschaft gewinnt hierbei an Bedeutung. Die Schüler sorgen mit ihrem Anteil ebenfalls für ein erfolgreiches Classroom-Management. Die Elternarbeit, die zeitliche und räumliche Dimension sowie Lehrplanvorgaben und sonstige administrative Vorgaben bzw. Aufgaben ergänzen das Spektrum. Die Frage der Elternmitarbeit erfordert seitens der Lehrperson eine gewisse Kooperationsbereitschaft und Weitsicht (Toman 2017, S. 2)."
Das Classroom-Management betrifft also fünf Hauptbereiche: Lehrperson – Lernende – Unterricht – Personen – Infrastruktur. Die einzelnen Elemente sind nicht getrennt voneinander zu sehen, sondern sie bedingen einander und stehen in Wechselbeziehungen. Die Lehrperson übernimmt mit ihrem Tun und Wirken auch die Verantwortung über die vier anderen Hauptbereiche (vgl. ebd.).

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten" – Auer Verlag

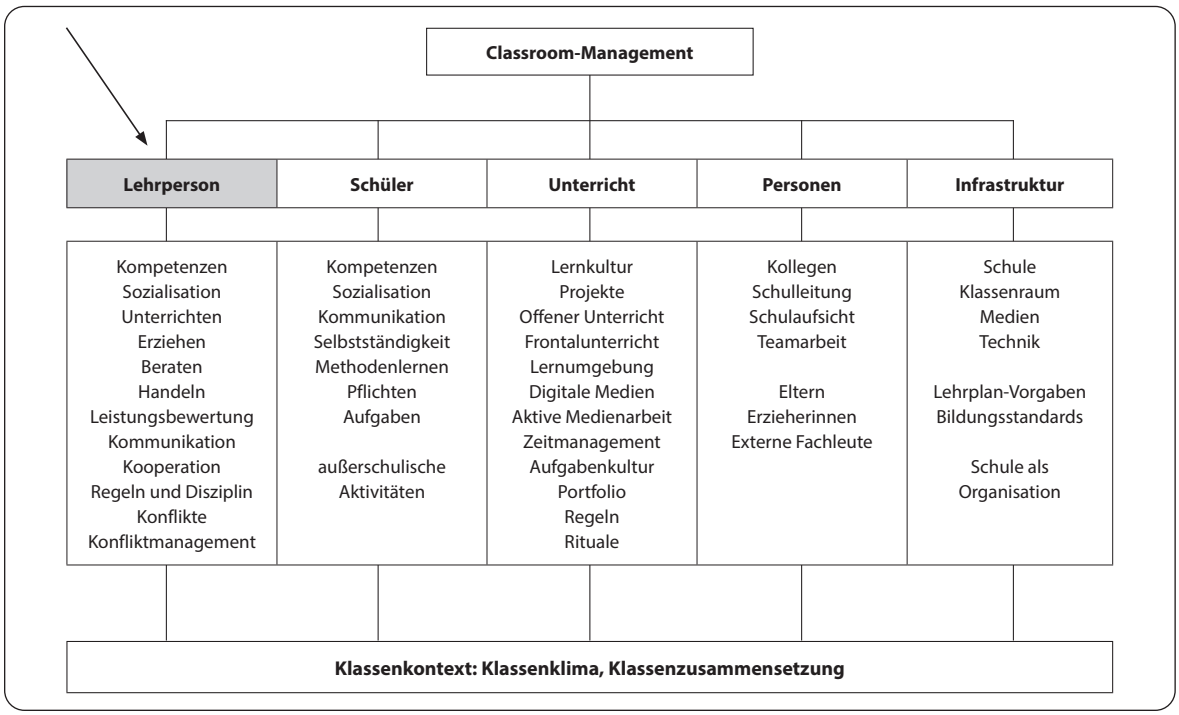

Abbildung 1: Übersicht der Hauptbereiche des Classroom-Managements (Toman 2013, S. 2)[32]

Mit Blick auf die Bereiche *Schüler* und *Unterricht* kann angeführt werden, dass Unterricht aus Aushandlungsprozessen besteht, bei denen unterschiedliche Ziele, Einstellungen, Interessen und Kognitionen der Lernenden und Lehrenden aufeinandertreffen (Shuell 1996). Seidel (2009) in Anlehnung an Penzel (1995) präzisiert diese Feststellung: „Die Rolle der Lehrenden besteht darin, extrinsische Zielstellungen (aus Sicht des Lehrplans, der Lehrenden) an die Schüler heranzutragen und den Unterricht so zu gestalten, dass extrinsische Motivationslagen internalisiert und in eigene Ziele integriert werden. Gleichzeitig können Lehrende das Lernen ihrer Schüler nicht einfach ‚anschalten'. Ihre Aufgabe ist es, eine strukturierte Lernumgebung vorzubereiten und die Wahrscheinlichkeit für Lernen zu erhöhen (Seidel 2009 in Anlehnung an Prenzel 1995, S. 136)."

Da Unterricht eingebettet ist in den Kontext von Schule und Schulaufsicht (s. Abbildung 2: *Personen*), sind auch deren vorherrschenden Ziele und Erwartungen zu erfüllen und die Lehrperson kann den Unterricht nicht losgelöst davon gestalten, da die Erwartungshaltung von außen kommend enorm hoch ist.
Seidel (2009) fasst zusammen: „Aus wissenschaftlicher Sicht ist Klassenführung dagegen als ein Syndrom zu verstehen, das eine Reihe verschiedener Unterrichtsmerkmale einschließt und integraler Teil des Prozesses des Unterrichtens ist (ebd., S. 137)." Klassenführung kann also als ein Aspekt des Unterrichts gesehen werden.

Man erwartet von einer Lehrkraft im 21. Jahrhundert, dass sie neben den herausfordernden erzieherischen und unterrichtlichen Kompetenzen auch die Rolle einer Führungskraft bestmöglich beherrscht. Eine Gruppe von Menschen zu führen bedeutet, unterschiedliche Indi-

32 Toman, H. (2017). Basiswissen Grundschule. Band 25. Classroom-Management. Praxishilfen für das Classroom-Management. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten" – Auer Verlag

viduen zu leiten und deren Wertesystem, kulturelle Hintergründe, Bedürfnisse usw. zu berücksichtigen unter dem Fokus der Rahmenbedingungen des Systems Schule.

4. Die Rolle einer Lehrkraft im 21. Jahrhundert – Leadership

Als Klassenperson ist man gleichzeitig eine Führungsperson, die *in* und *mit* dem System arbeitet und auch Führungsverantwortung übernimmt. Dies erfordert eine ungeahnte Anstrengungsbereitschaft jeder einzelnen Lehrkraft, um einen Beitrag im Bereich der förderlichen Entwicklungskultur des Bildungssystems zu leisten. Aus der Praxis ist bekannt, dass ein und dieselbe Aufgabe, auch jede Führungsaufgabe, auf unterschiedliche Art und Weise geplant und durchgeführt werden kann. Dies bestätigt auch Scharmer (2008): „Sucessfull leadership depends on the quality of attention and intention that the leader brings to any situation. Two leaders in the same circumstances doing the same thing can bring out completely different outcomes, depending on the inner place from which each operates (Scharmer 2008, S. 52)." Nicht zu übersehen ist in diesem Zusammenhang, dass es unterschiedliche Führungstypen gibt und dass an jedem Schulstandort unterschiedliche Formen der Schulkultur gelebt werden.
Um auch als Schule überlebens- und zukunftssicher zu gelten, müssen sich die Lehrpersonen in der Rolle als Führungskraft schnell und konsequent an die neuen Bedingungen, welcher Art auch immer, anpassen. Dies verlangt eine permanente Veränderungsbereitschaft (vgl. Doppler 2009, S. 4). Wenn man sich nun die fünf Bereiche des Classroom-Managements vor Augen hält, so liegt „die Kunst der Führung von Veränderungsprozessen in der Fähigkeit, die richtige Stelle und das richtige Maß des Eingreifens zu finden." (ebd. S. 5) Prinzipiell geht es darum, in das System reinzuhören, um die grundsätzlich vorhandene Gestaltungsbereiche zu erkunden bzw. zu erspüren und je nach Situation gezielte Impulse zu setzen. Bedeutend ist auch das genaue Beobachten und Analysieren, wie sich diese Impulse auswirken, sowie das Einräumen von angemessenen Zeitfenstern.
Nicht außer Acht zu lassen ist die Verantwortung, welche eine Lehrperson übernimmt, denn Führungspersonen haben Macht, welche nach einem vertrauensvollen Umgang mit ihr verlangt. Kirchler (2018) schreibt dazu: „Vertrauen basiert auf Kompetenz, Wertekongruenz mit den Gefühlen, Empathie und Wohlwollen. […] Es ist die Forderung nach dem vertrauenswürdigen Umgang mit Macht in Führungspositionen richtig, notwendig und mutig (Kirchler in Ebner 2019, S. 13)."

4.1 Klassische Führungsansätze

In den letzten 100 Jahren entwickelten sich sehr viele unterschiedliche Führungsansätze, zwar aus der Wirtschaft kommend, aber in Teilbereichen auf die Schule übertragbar. Großes Aufsehen erlangte Frederick Winslow Taylor (1856–1915) im Jahr 1914 mit der Veröffentlichung seines Buches „The Principles of Scientific Management". Sein Konzept der *wissenschaftlichen Betriebsführung* setzte sich in beinahe allen Industrieländern durch. Nach ihm wurde auch der Taylorismus benannt, der die Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen beschreibt, die von einem auf Arbeitsstudien gestützten und arbeitsvorbereitenden Management detailliert vorgeschrieben werden. Man spricht in diesem Zusammenhang

Birgit Pfatschbacher: (M)eine Klasse erfolgreich leiten
© Auer Verlag

Aus dem Werk 08811 „(M)eine Klasse erfolgreich leiten" – Auer Verlag