Salutogenes Schulleitungshandeln

Der gelungene Einstieg in die Berufslaufbahn als Lehrperson

VEREIN NLG
Netzwerk Lehrer/innen Gesundheit

GesundheitsVorsorge

Besondere Konditionen für Landeslehrer in Oberösterreich:

- Gesundheit
  - Abrechnung mit der LKUF mittels Datenträger
  - Begünstigte Tarife für Familienmitglieder
  - Begünstigte Tarife für Sehbehelfe, Zahnersatz, etc.
- **Lebensversicherung**
  Ob Vorsorge oder Vermögen - die Bedürfnisse der Zukunft sind so verschieden wie die Menschen selbst.
- **Die UNIQA QualitätsPartnerschaft**
  - Geld-zurück-Garantie bei Schadenfreiheit pro Jahr
  - Übersichtliche Verrechnung aller Prämien
  - PartnerPunkte für Ihre Treue

UNIQA Österreich Versicherungen AG
Alexander Stigler, Mobil: +43 660 462 81 25
Daniela Gruber, Mobil: +43 676 88 6 802 258
Wiener Straße 463, 4030 Linz

Denk UNIQA

Vorsorgen für
viele Lebensbereiche:
#vorsichern

Die Merkur Versicherung ist mehr als nur eine der führenden Gesundheitsversicherungen. Denn die Merkur ist in vielen Lebensbereichen für Sie da, bevor Sie es erwarten: **Gesundheitsversicherung, Lebensversicherung, Unfallversicherung und Sachversicherung.** Das nennen wir **#vorsichern.**

www.merkur.at

MERKUR

Vorwort

LR Mag.ª Christine Haberlander

Lehrerinnen und Lehrer sind in ihrem Berufsalltag mit vielen physischen und psychischen Herausforderungen konfrontiert. Sei es körperlich durch ihre Tätigkeit, die Körperteile wie etwa die Wirbelsäule besonders belastet. Oder sei es psychisch durch Problemstellungen im Unterricht oder mit einzelnen Schülerinnen und Schülern. Deshalb ist es besonders wichtig, dass sich Lehrerinnen und Lehrer dieser gesundheitlichen Herausforderungen bewusst sind und auf sich und ihr Wohlbefinden achten – und das von Anfang an. Ich begrüße daher das Projekt „Gesund ins und durchs Arbeitsleben", das vom Netzwerk Lehrer/innen Gesundheit gefördert wird. Schulleiterinnen und Schulleiter sollen durch konkrete Strategien Instrumentarien und Vorschläge erhalten, die im beruflichen Alltag ein- und umgesetzt werden können. So können durch eine professionelle Gestaltung der Bedingungen am Arbeitsplatz Schule Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern ganz zu Beginn das nötige Wissen und die geeigneten Maßnahmen vermittelt werden.

Mag.ª Christine Haberlander
Landesrätin

Dir.-Stv. Johanna Müller

Einen gelungenen Berufseinstieg – das wünscht sich jede Neulehrerin bzw. jeder Neulehrer! Das ist auch Voraussetzung für persönliches Wohlbefinden und daraus resultierend einen guten Unterricht.
Mit dieser Broschüre will der Verein „Netzwerk Lehrer/innen Gesundheit" (NLG) Sie als Schulleiter/-in dabei unterstützen, Neulehrer/-innen an Ihrer Schule optimal zu begleiten. Der Verein NLG hat sich zum Ziel gesetzt, das Bewusstsein um Gesundheit der Lehrer/-innen zu fördern. Allen Mitgliedsorganisationen des Vereins NLG (Amt der Oö. Landesregierung, Landesschulrat für OÖ, OÖ. Lehrer-Kranken- und Unfallfürsorge, Zentralausschuss APS, Zentralausschuss BPS, Pädagogische Hochschule OÖ, Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz) ist die Gesundheit der Lehrer/-innen ein Anliegen, denn nur gesunde Lehrer/-innen können gute, erfolgreiche Arbeit leisten und mit Freude ihren Beruf ausüben.
Wir freuen uns, wenn diese Broschüre eine positive Unterstützung dabei sein kann!

Dipl.-Päd. Johanna Müller
Geschäftsführende Vorsitzende des Vorstands des Vereins NLG
Dir.-Stv. der OÖ. LKUF

Inhalt

Vorwort 3
Hinweise zum Gebrauch 5
Salutogenes Handeln – theoretischer Referenzrahmen 6
Vorbereitungsphase 10
Kontaktphase 12
Orientierungs- und Experimentierphase 14
Phase des Angekommenseins 16
Weiterführende Literatur 17
Nützliche Links 18

Anhang – Kopiervorlagen
K1 Checkliste (to do) 20
K2 Schul-ABC 21
K3 Anliegen der Schulleitung 22
K4 Leitfaden für das Erstgespräch 23
K5 Gespräche führen 24
K6 Orientierungsgespräch 25
K7 Classroom Walkthrough 26
K8 Meilensteine und Stolpersteine 27

Impressum

Danièle Hollick, Martin Kramer, Marianne Neißl, Elisabeth Reese
Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz

Karin Ettl, Renate Leeb-Brandstetter
Pädagogische Hochschule Oberösterreich

Salutogenes Schulleitungshandeln –
der gelungene Einstieg in die Berufslaufbahn als Lehrperson
Eine Handreichung des Vereins Netzwerk Lehrer/innen Gesundheit

© 2017 Verein Netzwerk Lehrer/innen Gesundheit

Leonfeldner Straße 11, 4040 Linz

Bildnachweis: fotolia.at; Fotos S. 27: Elisabeth Reese
Satz & Layout: Martin Kramer | Druckerei Haider, Schönau i.M. | Eigenverlag

Hinweise zum Gebrauch

Der Berufsteinstieg von Lehrerinnen und Lehrern erfolgt oftmals noch wenig koordiniert. Manche Schritte bleiben dem Zufall überlassen, manches Notwendige wird dabei möglicherweise übersehen. Die vorliegende Broschüre stellt den Einstieg in den Lehrberuf als mehrstufigen Prozess vor und bietet Unterstützung an, um eine standortbezogene und individuell gestaltete Begleitung der neu ankommenden Lehrerinnen und Lehrer in den einzelnen Prozessphasen optimal umzusetzen. Die Broschüre vermittelt daher eine

- **Übersicht** über die gesamte Prozessgestaltung sowie eine
- **Auswahl an Gestaltungsmöglichkeiten** der einzelnen Phasen.

Sie finden eine Vielfalt von **Methoden und Tipps**, wie Sie Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in Ihre Schule und in Ihr Lehrerkollegium im Sinne eines salutogenen Handelns einführen können. Dadurch wirken Sie als Schulleiterin bzw. Schulleiter an einem langfristigen Wohlbefinden und an einer nachhaltigen Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen mit.

Diese Broschüre bietet Empfehlungen, Tipps und Erfahrungen für folgende Phasen des Berufseinstiegs von Lehrerinnen und Lehrern an:

Phase 1 **Vorbereitung**
Phase 2 **Kontakt**
Phase 3 **Orientierung und Experimentieren**
Phase 4 **Phase des Angekommenseins**

Auf die im Anhang befindlichen **Kopiervorlagen** (Checklisten, Gesprächsleitfäden etc.) wird an den jeweiligen Stellen verwiesen.

Die Kopiervorlagen können nach Bedarf abgeändert und ergänzt werden. Sie sind auch online verfügbar.

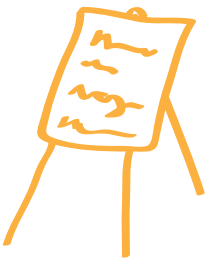
In der Randleiste werden die angebotenen Methoden, Aktivitäten und Tipps mit Anmerkungen und Infos aus der Praxis ergänzt:

Literaturhinweise und Links: Möglichkeiten zur Vertiefung

Statements: Aussagen von Schulleiterinnen und Schulleitern aus OÖ

Formulierungshilfen: Möglichkeiten der direkten Kommunikation

Achtung! Tipps und Erfahrungen von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie kurze inhaltliche Hinweise



Salutogenes Handeln – theoretischer Referenzrahmen

»Da sollen mal die Jungen ran, wir haben da auch durch müssen!«

»Euer Idealismus wird euch auch noch vergehen!«

Wenn Sie an Ihren eigenen Berufseinstieg denken, woran erinnern Sie sich? Wurden Sie in das sprichwörtlich „kalte Wasser" gestoßen und mussten Sie sich die Informationen hart erfragen? Klingen Aussagen wie „Da sollen mal die Jungen ran, wir haben da auch durch müssen!" oder „Euer Idealismus wird euch auch noch vergehen!" noch in Ihren Ohren nach? Sie können sicher noch von Gegebenheiten und Erlebnissen berichten, die Sie in Ihrem Berufseinstieg als Lehrerin bzw. Lehrer erfahren haben. Oft sind es noch sehr konkrete Situationen, an die wir uns erinnern, als ob es gestern gewesen wäre. Der eigene Berufseinstieg prägt den weiteren Berufsverlauf entscheidend mit. Ein erfolgreiches „Onboarding" neuer Kolleginnen und Kollegen in das Kollegium beeinflusst die schulische Arbeit am Standort und die nachhaltige Entwicklung von Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf.

Brenner, D. (2014). Als Führungskraft Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Berlin: Springer.

Lehrer/-innen und Schulleiter/-innen berichten davon, dass sich der Berufseinstieg im Moment je nach Standort und dem dort arbeitenden Lehrer/-innenteam unterschiedlich gestaltet. Ob der Berufseinstieg gelingt, hängt bei weitem nicht nur von den Lehrer/-innen selbst ab. Maßgeblich bestimmen diesen auch die am betreffenden Schulstandort arbeitenden Kolleginnen und Kollegen sowie die jeweilige Schulleitung mit. „Onboarding" ist eine gemeinschaftliche Aufgabe (Brenner 2014, S. 1), in der der Schulleitung als Führungskraft eine besondere Bedeutung zu kommt.

-> § 56 SchUG, Absatz 2
Die …"Führung und Personalentwicklung …" impliziert auch Maßnahmen für den Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter/-innen und ist eng verbunden mit dem Führungsstil sowie dem Erhalt der eigenen Gesundheit als Schulleiter/-in im Sinne der Vorbildwirkung.

Dass Gesundheit und Wohlbefinden auch Sache der Schulleitung ist, kann auch aus den Aufgaben der Schulleitung als dem Lehrer/-innenkollegium direkt vorgesetzte Instanz abgeleitet werden.

Antonovsky (1997) prägte den Begriff *Salutogenese*, der sich von lat. *salus* = Gesundheit, Heil, Glück und griech. *génesis* = Entstehung, Entwicklung ableitet und in Abgrenzung zur Pathogenese die *Entstehung und Entwicklung von Gesundheit* beschreibt.

Salutogenese lenkt demnach unseren Blick auf Maßnahmen, die der Entwicklung und dem Erhalt der Gesundheit dienlich sind. Dabei geht es um die Frage, was wir tun können, um auch im Beruf und Arbeitsalltag gesund zu bleiben. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung erhöht nicht nur die Lebensqualität der einzelnen Lehrer/-innen, sondern bringt auch Vorteile für die Gestaltung und Organisation des schulischen Standortes sowie für eine optimale Kooperation mit Eltern, Schüler/-innen und im Kollegium.

Salutogenese hat sich mittlerweile zu einem „Buzz-Word" entwickelt, wenn es um Gesundheit im Zusammenhang mit Ressourcen am Arbeitsplatz geht. Unbestritten ist, dass für die eigene Gesundheit nicht nur die einzelne Lehrkraft verantwortlich ist, sondern auch das soziale Umfeld sowie der am Arbeitsplatz vorgefundene Führungsstil.

Harazd et al. (2009, S. 41) beziehen sich bei salutogenem Leitungshandeln auf die **drei zentralen Kategorien des Kohärenzgefühls** (SOC) von Antonowsky (1997) wie folgt:

(a) **Verstehbarkeit**, u.a. Transparenz von Entscheidungen, Aufgabenklarheit, Informationsfluss
(b) **Bewältigbarkeit**, u.a. Passung von Person und Aufgabe, Förderung von Materialaustausch und Absprachen, Anerkennung und Rückmeldung der Leistungen
(c) **Bedeutsamkeit**, u.a. gemeinsame Zielsetzung und Zielklarheit (vgl. u.a. Cilhars 2012, Dadaczynski 2012)

Harazd, B., Gieske, M.& Rolff, H. G. (2009). Gesundsheitsmanagement in der Schule. Lehrergesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung. Köln: Wolters Kluwer.

Salutogenes Führungshandeln beschreibt als Konzept Ebenen, auf denen entsprechend dem Modell salutogenen Leitungshandelns nach Spieß & Stadler (2007) *Handlungsmöglichkeiten* für die Schulleitung abgeleitet werden können:

1. ziel- und aufgabenorientiert führen
2. mitarbeiterorientiert führen
3. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten
4. gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen

Im Rahmen einer Studie zur Phase des Berufseinstiegs von Lehrer/-innen wurde den Fragen nachgegangen, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen konkreten Möglichkeiten der Berufseinstieg durch die Implementierung einer standortbezogenen Willkommenskultur für Lehrer/-innen im Sinne nachhaltig gesundheitsförderlicher Maßnahme von Seiten der Schulleitung unterstützt werden kann. Befragt wurden Schulleiter/-innen aus Oberösterreich. (Hollick, Neißl & Plaimauer 2016).

Ergebnis u.a. der Befragung von Schulleiter/-innen aus OÖ (Hollick, Neißl & Plaimauer, 2016). Berufseinstieg von Lehrerinnen und Lehrern. Studie zur gesundheitsförderlichen Gestaltung durch die Schulleitung. Linz: NLG

Aus den Erfahrungen und Einschätzungen der Schulleiter/-innen und dem wissenschaftlichen Diskurs zum salutogenen Leitungshandeln wurde ein Modell (siehe S. 8) entwickelt, in dem dargestellt wird, welchen Beitrag die Schulleitung leisten kann, um den Prozess des Berufseinstiegs nachhaltig und gesundheitsförderlich zu gestalten.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass salutogenes Schulleitungshandeln ein erfolgreiches Onboarding von Berufseinsteiger/-innen am Standort ermöglicht.

Das »Onboarding« neuer Mitarbeiter/-innen geht über eine rein fachliche Einschulung hinaus und zielt auf die Integration als Mensch ab.

Das Modell zeigt den Prozess des Berufseinstiegs aus der Perspektive von Schulleiterinnen und Schulleitern, gibt Aufschluss über konkrete Handlungs- und Interaktionsmöglichkeiten und lässt Rückschlüsse auf Wirkungen salutogenen Schulleitungshandelns zu. Es umfasst vier Dimensionen:

Modell zum salutogenen Schulleitungshandeln (Hollick, Neißl & Plaimauer 2016, S. 36)

(1) Ausgangspunkt ist, dass Lehrerinnen und Lehrer nicht nur neu an Ihrer Schule beginnen, sondern überhaupt in den Beruf einsteigen.
(2) Ausschlaggebend ist in dieser Phase der Führungsstil, der am Standort der Schule durch die Schulleitung vertreten und praktiziert wird. Die befragten Schulleiter/-innen beschreiben dabei Vertrauen und Beziehungsorientierung als zentrale Komponenten für einen optimalen Einstieg der Lehrer/-innen.
(3) Zum beziehungsorientierten Führungsstil kommen noch die räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen sowie das vorherrschende Schulklima und die Biographie der jeweiligen Schulleiter/-innen für den Verlauf des Berufseinstiegs zum Tragen.

(4) Als Handlungs- und Interaktionsstrategien von Schulleiter/-innen für einen erfolgreichen Berufseinstieg konnten folgende entscheidende Aspekte abgeleitet werden: (a) soziale Unterstützung, (b) Kommunikation, (c) Feedback, (d) Vertrauen und (e) Fehlerkultur.

Der Berufseinstieg ist eine sensible Phase. Grundlagen eines gelungenen Onboardings sind:

- Berücksichtigung der besonderen Situation des Berufseinstiegs
- Bewusstsein der Schulleitung über den eigenen Führungsstil und die eigene Biographie
- Mitgestaltung der standortbezogenen Rahmenbedingungen

Salutogenes Schulleitungshandeln äußert sich auch durch eine geringe Fluktuation im Kollegium, wahrnehmbare Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit der Lehrer/-innen.

»Lasst ihnen bitte die Zeit. … bei uns ist viel Arbeit. Die müssen sich auch ein wenig daran gewöhnen dürfen. Ein wenig eingewöhnen dürfen.«

Die Gestaltung des Berufseinstiegs neuer Kolleg/-innen an Ihrer Schule beginnt nicht erst mit dem ersten offiziellen Arbeitstag, sondern bereits früher, meistens mit einem Telefonat, in dem sich die neue Kollegin bzw. der neue Kollege kurz vorstellt und um einen Gesprächstermin ersucht. Bereits hier kann die Kommunikation entsprechend des salutogenen Leitungshandelns erfolgen.

Der Berufseinstieg wird als Prozess beschrieben, der sich, entsprechend der Aussagen der befragten Schulleiter/-innen, über einen längeren Zeitraum erstreckt. Dieser Prozess lässt sich aus Sicht der Schulleitung in 4 Phasen einteilen:

Phasen des Berufseinstiegs von Lehrer/-innen am Standort Schule

(1) **Vorbereitungsphase**. Es wird die Basis geschaffen, der den Beginn eines optimalen Berufseinstiegs am und für den Standort Schule ermöglicht.

Zu jeder Phase werden jeweils konkrete Vorschläge für die Gestaltung und Umsetzung beschrieben. Hinweise zu den Kopiervorlagen (Anhang) werden angeführt.

(2) **Kontaktphase**. Das Erstgespräch und die Einführung in die Schulkultur sowie in das Kollegium werden durchgeführt.

(3) **Orientierungs- und Experimentierphase**. Begleitet wird die berufliche Entwicklung der neuen Lehrer/-innen, die Integration in das Kollegium und in die pädagogische Arbeit mit Schüler/-innen und Eltern.

(4) **Phase des Angekommenseins**. Die Einarbeitungszeit wird reflektiert und es werden weitere Schritte im Sinne der Personalentwicklung und der Schulkultur am Standort gesetzt.

1 Vorbereitungsphase

»Ich glaube, da hat man schon als Leiter die Aufgabe, dass man das ein bisschen in die richtige Bahn lenkt …«

»Es ist sicher notwendig, dass man da Strukturen schafft, dass die gut begleitet werden.«

Ein gelungener Berufseinstieg legt die Basis für ein erfolgreiches Berufsleben. Der Einstieg ist ein individueller Prozess, der gemeistert werden muss. Er ist somit Teil der Professionalitätsentwicklung von Lehrpersonen.

Der Berufseinstieg ist für Lehrer/-innen eine wichtige Zeit, die verbunden ist mit Ängsten, Hoffnungen, Befürchtungen, Erwartungen sowohl an sich selbst als auch an die Schulleitung, das Kollegium, die Schüler/-innen sowie deren Eltern. Im Sinne der Salutogenese gilt es, eine gute Balance zwischen den zahlreichen Anforderungen und dem individuellen Wissen und Können zu finden, um eine nachhaltig gesunde Entwicklung im Beruf zu gewährleisten.

Berufseinsteiger/-innen haben oftmals den Wunsch nach einer Einarbeitungsphase, in der sie sich orientieren und den "Hausbrauch" kennenlernen können.

Die Schulleitung spielt in diesem Prozess insofern eine wichtige Rolle, als sie den Einstieg achtsam vorbereitet und die Lehrer/-innen im Prozess des Berufseinstiegs begleitet. Die folgenden Ideen sind als Anregungen für diese Begleitung der Berufseinsteiger/-innen zu verstehen.

Zwei Bereichen kommt in dieser Phase eine besondere Bedeutung zu:

- Organisatorische Vorbereitung
- Vorbereitung des Erstgesprächs

(1) Organisatorische Vorbereitung
Es werden (a) für den Berufseinstieg relevante Informationen zusammengestellt und (b) eine Planung für die Gestaltung der Berufseinstiegsphase am Standort Schule erstellt.

(a) Berufseinstiegsrelevante Informationen

- Informationen über Dienstweg, Stundenausmaß, Computernetzwerk an Schule, Vorgehensweisen bei Krankenstand, …
- Informationen über Termine (Konferenzen, Schulveranstaltungen, Ferienregelungen, Fristen, …)
- Informationen über Standort der Schule (Kollegium, Schwerpunkte, Leitbild, …)
- Wie oft und wann werden Gespräche geführt? (siehe Orientierungs- und Experimentierphase)

-> Kopiervorlagen 1, 2

K1 Checkliste (to do)
K2 Schul-ABC

(b) Planung der Berufseinstiegsphase

- Information an das Kollegium über neue Kollegin, neuen Kollegen
- Einsatzmöglichkeiten
- Arbeitsplatz (Platz im Konferenzzimmer – Schreibtisch, Kasten/Fächer)

- Gespräch mit Kollegium – Wer kann die Begleitung übernehmen und Ansprechpartner/-in sein? Was sind die Aufgaben? Wie lange soll die Prozessbegleitung dauern?
- Wann, wo und in welcher Form wird der neue Kollege, die neue Kollegin vorgestellt?
- Wie wird die neue Kollegin, der neue Kollege in das Team integriert?

(2) Vorbereitung des Erstgesprächs
Das direkte Erstgespräch ist mitentscheidend für den weiteren Verlauf des Berufseinstiegs und für die gesundheitliche Entwicklung der neuen Kolleginnen und Kollegen. Die Vorteile einer guten Vorbereitung des Erstgesprächs zeigen sich in der weiteren Arbeitsbeziehung (Kommunikation und Zusammenarbeit) innerhalb des Kollegiums.

- Welche Erwartungen und Anliegen habe ich als Schulleitung an die neue Kollegin, den neuen Kollegen?

K3 Anliegen der Schulleitung

- Was kann sich die neue Kollegin, der neue Kollege von mir erwarten?
- Was kann ich von der neuen Kollegin, dem neuen Kollegen erwarten?
- Wie wird mit auftauchenden Fragen, Problemen und Konflikten umgegangen?
- Welche Informationen sind im Erstgespräch für den Berufseinstieg relevant?

K4 Leitfaden für Erstgespräch

Es kann hilfreich sein, der neuen Kollegin, dem neuen Kollegen einen Leitfaden mit möglichen Fragen für das Erstgespräch zu mailen, damit sie bzw. er sich auch gut vorbereiten kann.

Mit dieser Vorbereitung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für einen professionellen und nachhaltig effektiven Gesprächsverlauf, in dem auch der erste Grundstein für eine vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitsbeziehung zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren neuen Mitarbeiter/-innen gelegt wird.

Der Berufseinstieg (vom Studierenden zum Lehrenden) bedeutet auch einen Rollenwechsel für die neuen Lehrer/-innen, der mit neuen Aufgaben- und Verantwortungübernahme eng verbunden ist. Um einer Überforderung entgegenzuwirken, kann es sehr hilfreich sein, wenn die gegenseitigen Erwartungen in einem vertrauensvollen Gespräch kommuniziert werden.

–> Kopiervorlagen 3, 4

2 Kontaktphase

Der erste persönliche Kontakt zwischen Schulleitung und Berufseinsteiger/-innen bietet Orientierung in Bezug auf die räumlichen, zeitlichen und organisationalen Rahmenbedingungen.

-> Kopiervorlage 4

K4 Leitfaden für das Erstgespräch

In der Kontaktphase lassen sich folgende Bereiche gestalten und Maßnahmen umsetzen:

»Ich vertraue darauf, dass Sie sich gut in unserer Schule einfügen /eingliedern werden.«

a) Vorstellung in der Direktion

Vorstellung der …

- Schulleitung
- Schule (Größe, Schwerpunkte, Schulleitbild, Integration, …)
- örtlichen Gegebenheiten
- ersten Ansprechperson an Schule (Handynummer), Mentor/-in (schulfremd?), Fachkoordinator/-in, Lehrpersonen für Zuständigkeitsbereiche (Bibliothek, EDV, …)
- Anliegen der Schulleitung

»Wir pflegen einen wertschätzenden Umgang miteinander und mit unseren Schülern und Schülerinnen.«

-> Kopiervorlage 3

K3 Anliegen der Schulleitung

Informationen über …

- Pflichten der Lehrperson (Gangaufsicht, Krankmeldung, Verweis auf Schul-ABC)
- Wünsche die Zusammenarbeit betreffend

-> Kopiervorlage 2

K2 Schul-ABC

- Schlüssel, Öffnungszeiten der Schule, Unterrichtszeiten, Pausenregelung

Klärung von …

- Interessen/Schwerpunktbereichen der neuen Lehrkraft im Hinblick auf Einsetzmöglichkeiten (Wahlfächer, Fremdfächer, …)
- Wie wird an der Schule im Team vorbereitet/gearbeitet?
- Ablauf des ersten Arbeitstages/der ersten Arbeitswoche: Stundenplan, Teamkolleginnen bzw. -kollegen
- vorrangigen Bedürfnissen der neuen Lehrerin, des neuen Lehrers

Vermeiden Sie das Ansprechen von problematischen Dauerbrennern an der Schule.

b) Vorstellung im Konferenzzimmer

- Vorstellung des Kollegiums
- Zuteilung des Arbeitsplatzes (Tisch inklusive Kasten/Fächer)
- Erklären der Medien (Computer mit Passwort)
- optional: Willkommensgeschenk am Tisch

»Nun ja, ich als Leiterin habe den Anspruch, dass die eben gut aufgenommen werden und dann beauftrage ich schon sozusagen Leute, die das dann übernehmen. Entweder eh schon Teamkollegen oder, wenn eine eben genau neben der jungen Kollegin sitzt, ja, dass die dann halt auch schaut und ihr behilflich ist, dass sie nichts übersieht.«

c) Gang durch das Schulhaus

- Sanitärräume
- Parkmöglichkeit

- Küche/Sozialraum
- Vorstellung des Schulwarts/des Reinigungspersonals
- Vorstellen weiterer Personen: Nachmittagsbetreuungsteam, Schularzt/-ärztin, Schulbegleiter/-in

d) Terminvereinbarung für Folgegespräch in ca. 2-3 Wochen
„Übergabe" an Mentor/erste Ansprechperson

e) Vorstellung der Unterstützungssysteme
(Sozialarbeiter/-in, Betreuungslehrer/-in, ZIS, …)

f) Was ist für die Schulbehörde erforderlich
- Scan/Fax an den LSR: am ersten Diensttag
- Erklärung über das gewählte Dienstrecht (binnen 14 Tagen)

Die Berufseinsteiger/-innen erhalten viele Informationen und lernen in kurzem Zeitraum viel Neues kennen. Um vor Überforderung zu schützen und den Stresslevel nicht zusätzlich hoch zu schrauben, ist es hilfreich, Kolleginnen und Kollegen als Ansprechpartner vorzubereiten und einzusetzen, an die alle auftauchenden Fragen gestellt werden können.
Dem Erstkontakt folgt die Phase, in der sich Berufseinsteiger/-innen orientieren und ihre eigenen Erfahrungen als Lehrer/-in in der Klasse und im Kollegium machen. Diese Phase zählt noch zum Berufseinstieg.

In der Eröffnungskonferenz lassen sich einige Aspekte umsetzen. Es macht Sinn, zu Beginn für die neue Kollegin, den neuen Kollegen Zeit einzuplanen und diese/-n vorzustellen. Präsentiert werden kann auch der Strategieplan für die Einführung der Berufseinsteiger/-in.

-> siehe S. 18 Nützliche Links

Formular zur Erklärung über das gewählte Dienstrecht: https://www.lsr-ooe.gv.at/fileadmin/formulare/formulare_aps/L-5x.docx

3 Orientierungs- und Experimentierphase

Diese Phase ermöglicht es den Berufseinsteiger/-innen in der Schule gut Fuß zu fassen. Sie sollen die Möglichkeit haben, ihr Know-how mit ihren speziellen Fähigkeiten gut einzubringen, aber auch zu experimentieren. Aus salutogenetischer Perspektive ist eine vertrauensbasierte Begleitung seitens der Schulleitung für die Entwicklung der Lehrer/-innenpersönlichkeit bedeutsam. Dabei geht es nach Antonovsky (1997) um **Verstehbarkeit** (bspw. von schulinternen Prozessen, Reaktionen von Eltern, …), das Gefühl von **Bedeutsamkeit** und **Sinnhaftigkeit** (bspw. des eigenen Handelns in pädagogischen Situationen) sowie um **Handhabbarkeit** (bspw. von administrativen Angelegenheiten, Vorbereitungen). Das Zulassen von Raum für Orientierung bei gleichzeitigem Aufzeigen der Besonderheiten und Notwendigkeiten am Standort Schule schließen einander dabei nicht aus.

Kontinuierliche Gespräche führen

»Wichtig ist, dass ich als Schulleiter den neuen Kollegen einmal einfach nur zuhöre.«

Für alle Gespräche gilt, dass Anerkennung ein großer Motivator für die Arbeit ist. Effektiv sind Rückmeldungen im Sinne von Anerkennung und Wertschätzung vor allem dann, wenn sie sich auf eine konkrete Handlung beziehen.

Für die folgenden Gesprächsvorschläge gilt der Hinweis auf Vertraulichkeit der jeweiligen Gesprächsthemen und -inhalte. Günstig ist es, die Erlaubnis zur Mitschrift von der Kollegin/dem Kollegen einzuholen.

Erstes Gespräch: Orientierungsgespräch

Im Unterschied zum Erstgespräch geht es bei diesem Gespräch um die Reflexion der bisherigen Arbeit und der damit verbundenen Erlebnisse, Herausforderungen und des Gelungenen sowie um das Ansprechen von persönlichen Anliegen und Wünschen für die weitere Arbeit.

-> Kopiervorlagen 5, 6

K5 Gespräche führen
K6 Orientierungsgespräch

Ziel des Gespräches ist, die Kollegin, den Kollegen besser kennenzulernen, Stärken zu erkennen und wahrzunehmen, was förderlich bzw. hinderlich für die Arbeit am Schulstandort ist. Dadurch wird die Kollegin, der Kollege gestärkt und das Gespräch ist somit sowohl eine vertrauensbildende als auch eine gesundheitsförderliche Maßnahme.

»Es sind oft Kleinigkeiten, die belasten. Als Leiter/-in kann man vielleicht auch etwas ändern, damit sich die Kollegin wohler fühlt und somit besser arbeiten kann. Oft ist es schon eine Entlastung für eine Kollegin das Belastende auszusprechen.«

Der geeignete Zeitpunkt für dieses Gespräch ist etwa zwei Monate nach dem ersten Arbeitstag als Lehrer/-in, da bereits die wichtigsten alltäglichen Abläufe bekannt sind und die Einarbeitung als Lehrer/-in in den Klassen im Laufen ist.

Eine Information über geplante Gesprächsinhalte bereits im Vorfeld kann für die Kollegin bzw. den Kollegen sehr hilfreich sein.

Da die Lehrerin bzw. der Lehrer nun schon einige Zeit unterrichtet, können Informationen zu Fortbildungen, Supervisionsmöglichkeiten und sonstigen Hilfestellungen besprochen und weitergegeben werden.

Zweites Gespräch: Feedbackgespräch

„Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden." (Antons 2000, S. 108)

Antons, K. (2000). Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Hogrefe: Göttingen.

Ziele des Feedbackgesprächs sind Leistungen hervorzuheben, positive Verhaltensweisen zu stützen und zu fördern, negative Verhaltensweisen zu korrigieren und Beziehungen zu klären.

»Die größte Kunst bei einem kritischen Feedback ist, einem Menschen zu sagen, wie ich ihn sehe, ohne verletzend zu sein.«

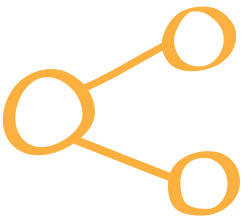
Gelungene Feedbackgespräche sollten
- beschreibend, konstruktiv, klar und wertschätzend formuliert sein
- sich auf eigene Beobachtungen beziehen
- unterstützend sein
- sich auf konkrete und aktuelle Situationen beziehen
- realistisch und angemessen sein
- die eigenen Emotionen verdeutlichen
- dialogisch ausgerichtet und hilfreich sein

Als Abschluss reflektieren Sie mit der Kollegin/dem Kollegen über das Gespräch. Fragen Sie sich und das Gegenüber, wie das Gespräch verlaufen ist. So können eventuelle Missverständnisse gleich geklärt werden, was im Hinblick auf weitere Mitarbeitergespräche sehr wichtig ist.

Um Rückmeldung zum konkreten Unterrichtsgeschehen geben zu können, sind Hospitationen in den Klassen eine Möglichkeit. Eine besondere Form eines dialogischen und reflektierenden Miteinanders zwischen Schulleitung und Lehrerinnen und Lehrern ist das Konzept des ***Classroom Walkthrough*** (Schwarz 2001, 2015), das durch regelmäßige, strukturierte Unterrichtsbesuche in einem wertschätzenden und vertrauensvollen Klima gekennzeichnet ist. Es steht die Professionalisierung bei Lehrpersonen und Schulleiterinnen und Schulleitern im Zentrum. Das Handeln der Lehrperson wird in einem dialogischen Reflexionsprozess besprochen. Classroom Walkthrough kann somit zu einer förderlichen Entwicklung einer schulweiten Feedback- und Reflexionskultur beitragen.

K7 Classroom Walkthrough

-> Kopiervorlage K7



4 Phase des Angekommenseins

Die Kollegin, der Kollege hat nun das erste Schuljahr geschafft. Die besondere Begleitung durch die Schulleitung bzw. durch die Mentorin, den Mentor steht vor dem Abschluss.

Die Einführungsphase soll in einem Gespräch reflektiert werden, um sie einerseits gut abzuschließen, aber auch um Schlüsse für das nächste Schuljahr zu ziehen.

Gemeinsames Gespräch unter Einbeziehung der Mentorin bzw. des Mentors.

Die Kollegin bzw. der Kollege wird eingeladen, die Meilensteine bzw. Stolpersteine des abgelaufenen Schuljahres Revue passieren zu lassen. Es geht dabei darum, sich zu erinnern, was sehr gut gelungen ist und das auch zu würdigen. Es gibt aber auch Herausforderungen bzw. nicht so Geglücktes. Auch darauf ist mit Achtsamkeit zu schauen. Vielleicht können auch Vermeidungsstrategien für das nächste Schuljahr im Gespräch entwickelt und vereinbart werden.

Für dieses Gespräch kann die Kopiervorlage 8 sowohl für die Schulleitung als auch für die Lehrperson hilfreich sein.

-> Kopiervorlage K8

K8 Meilensteine und Stolpersteine

- Was ist gelungen?
- Was waren die Herausforderungen?
- Welche Probleme sind noch offen?
- Feedback von Kollegin bzw. Kollegen (Mentor/-in)
- Feedback von Schulleitung
- Wie können Probleme gelöst werden?
- Was können nächste Schritte sein?
- Erwartungen für das zweite Arbeitsjahr (Schulleitung: Mitarbeitergespräche, Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche, …)

Mögliche Umsetzung bei der Schlusskonferenz oder beim "Schulstaub" (Abschlussfest).

Die Kollegin, der Kollege ist nun gut eingearbeitet und integriert. Das soll gefeiert werden.

Weiterführende Literatur

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis).* Tübingen: dgvt.

Antons, K. (2000). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken.* Göttingen: Hogrefe.

Brenner, D. (2014). *Als Führungskraft Mitarbeiter erfolgreich einführen und integrieren.* Berlin: Springer.

Cilhars, D. (2012). *Die Förderung der Berufszufriedenheit von Lehrkräften – individuelle, soziale und organisationsbezogene Maßnahmen der schulischen Personalentwicklung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Dadaczynski, K. (2012). Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. In B. Nieskens (Hrsg.), *Handbuch Lehrergesundheit: Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen; eine Veröffentlichung der DAK-Gesundheit und der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen*. (2 Ausg., S. 197–228). Köln: Carl Link.

Engelhardt, S. (2014). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Fengler, J. (2009): *Feedback geben – Strategien und Übungen.* Weinheim/Basel. 4. Aufl.

Hochschuldidaktikzentrum der Universitäten des Landes Baden-Württemberg. *Kollegiale Hospitation – Feedbackregeln: Gutes Feedback – Regeln für eine wirksame Rückmeldung.* https://www.hochschuldidaktik.uni-freiburg.de/koll_hospi/checklisten/feedback

Hollick, Neißl & Plaimauer (2016). *Berufseinstieg von Lehrerinnen und Lehrern. Studie zur gesundheitsförderlichen Gestaltung durch die Schulleitung*. Linz: NLG

Schwarz, Johanna (2011). Über den Classroom Walkthrough mit dem Kollegium ins Gespräch kommen. *Lernende Schule 53*/2011, 14. Jahrgang, 28–32.

Schwarz, Johanna (2015). Unterrichtsbezogene Führung durch Classroom Walkthrough. *Die berufsbildende Schule 67*/9, 303–307.

Spieß, E. & Stadler, P. (2007). Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In A. Weber & G. Hörmann (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf*. Stuttgart: Genter.

Nützliche Links

keine vollständige Auflistung!

Beratungszentrum der PHDL
https://www.phdl.at/ueber_uns/zentren_initiativen/beratungszentrum/

Betreuungslehrer/-innen
https://www.betreuungslehrer-ooe.at

Fort- und Weiterbildung PHDL
https://www.phdl.at/ueber_uns/institute/fort_weiterbildung/

Fort- und Weiterbildung PHOÖ
https://ph-ooe.at/fortbildung.html

Institut Suchtprävention
https://www.praevention.at

Kinder- & Jugendanwaltschaft OÖ
http://www.kija-ooe.at

Landesschulrat Notfallmappe
https://www.lsr-ooe.gv.at/gesunde-schule/notfallmappe/

OÖ. Lehrer-Kranken- und Unfallfürsorge
https://www.lkuf.at

Personalvertretung APS
http://www.za-aps.ooe.at

Personalvertretung BPS
http://www.za-berufsschule.at

SuSA (Schulsozialarbeit)
http://www.kinder-jugendhilfe-ooe.at/387.htm

ZIS
https://www.lsr-ooe.gv.at/schulen-und-unterricht/allgemein-bildende-pflichtschulen/zentren-fuer-inklusiv-und-sonderpaedagogik.html

Anhang – Kopiervorlagen

K1 Checkliste (to do)	20
K2 Schul-ABC	21
K3 Anliegen der Schulleitung	22
K4 Leitfaden für das Erstgespräch	23
K5 Gespräche führen	24
K6 Orientierungsgespräch	25
K7 Classroom Walkthrough	26
K8 Meilensteine & Stolpersteine	27

Sämtliche Kopiervorlagen können auch unter www.verein-nlg.at heruntergeladen werden.

K1 Checkliste (to do)

Was ist zu tun, bereitzulegen, …	erledigt?	von wem?
Schul-ABC		
Infomaterial		
Terminvereinbarung		
Ansprechperson klären		
Arbeitsplatz im Konferenzzimmer		
Kasten bzw. Fächer		
Schlüssel		
Stundenplan		
Anmeldeformalitäten		
Zugangsdaten für Computernetzwerk		
Zugang PH-Online		
Information des Kollegiums		
Leitfaden für das Erstgespräch		
Willkommensgeschenk?		

Notizen:

Schul-ABC

K2

A
Adressen
Adressänderung
Ärztliche Bestätigung bei Krankheit

B
Beamer
Bibliothek
BIMEZ
Bus / Öffentl. Verkehrsmittel

C
Computer
Computer in Arbeitsräumen
Computerlogin für Schüler/innen
Computerraum

D
Dienstreiseantrag
Dienstweg

E
Education Group
Elternsprechtag
Elternverein
E-Mail-Adresse, Verteiler
Erste Hilfe
e*SA

F
Fahrrad-Abstellplätze
Fax/Scan von Dokumenten
Fortbildung

G
Gangaufsicht
Geburtstagskalender
Gehalt (Gehaltszettel usw.)
Gesetze
Gesundmeldung

H
Haftung von privaten Gegenständen
Homepage der Schule

I, J
IT-Ansprechperson/Koordinator
Jausenverkauf

K
Klassen
Klassenbücher
Klassenlehrer/in, -vorstand
Klassenlisten
Kontakte
Kopieren
Krankmeldung
Kreiden

L
Laptops
Lehrer/innen-Feedback
Lehrfächerverteilung
Lehrverpflichtung
Lift

M
Mehrdienstleistungen
Mittagessen
Mittagspause
Morgenaufsicht

N, O
ÖBB-Schulcard
Öffnungszeiten der Schule

P,Q
Parkplatz
Personalvertretung
Pflegefreistellung
PH-Online
Postfächer
Postmappe

R
Räumlichkeiten
Reiserechnung

S
Schließfächer
Schlüssel (für Lehrer/innen)
Schülerlotsen
Schulärztin, Schularzt
Schulfest
Schulkennzahl
Schulrituale
Schulvereinbarungen
Schulvertrauenspersonen
Schulwart
Schulwettbewerbe
Schwerpunkte (NMS, SQA)
Sprechstunde
SPF-Antrag
Supplierplan

T
Tag der offenen Tür
Telefonnummern
Telefonnummern von Eltern
Telefonnummern Kollegium
Tagesbetreuung

U, V
Unterrichtszeiten
Vertretung der Schulleitung

W-Z
W-Lan

K3 Anliegen der Schulleitung

Themenbereich	Anmerkungen
Engagement (Arbeitszeit, Teamgespräche)	
Fortbildungen	
Teamfähigkeit	
Offenheit	
korrektes Auftreten	
Zuverlässigkeit	
frischer Wind neue Impulse	
Umgang mit Schüler/-innen, Eltern	
Umgang mit Konflikten	
Eigenverantwortung	

Notizen:

Leitfaden für das Erstgespräch K4

zu besprechen	erledigt/delegiert
Schulstandort (Größe, Schwerpunkte, Besonderheiten)	
erste Ansprechperson für Berufseinstieg	
fachbezogene Ansprechpersonen	
Was ist mir wichtig für meine Schule	
Pflichten der Lehrperson	
Schlüssel	
Öffnungszeiten der Schule	
Unterrichtszeiten	
Pausenregelung	
Persönliche Stärken im Hinblick auf Einsatz	
Teamkultur an der Schule	
Ablauf erster Arbeitstag, erste Arbeitswoche	
Stundenplan	
Vorstellen der Teamkolleginnen und -kollegen	
Vorstellen des restlichen Kollegiums	
Zuweisung des Arbeitsplatzes	
Kasten/Spind/Fächer	
Zugang zu Medien	
Gang durch das Schulhaus	
Vorstellen des Schulpersonals	
Parkmöglichkeit	
Terminvereinbarung für Folgegespräch (in ca. 2–3 Wochen)	

Notizen:

K5 Gespräche führen

Organisation

Termin:	Zeit:	Raum:

Inhalt

Gesprächsziel	O Orientierungsgespräch	O Feedbackgespräch

Themenbereiche	
Aufgaben der Kollegin, des Kollegen	
Interessen der Kollegin, des Kollegen	
Selbsteinschätzung der Fähigkeiten, Stärken und Kenntnisse durch Kollegin bzw. Kollegen	
Fremdeinschätzung der Fähigkeiten, Stärken und Kenntnisse durch Schulleitung	(nur bei Feedbackgespräch)
Schwächen, Herausforderungen, Probleme	
Zufriedenheit	
Einschätzung der Arbeitsbedingungen	
Ausmaß der Arbeitsbelastung	
Zusammenarbeit im Team, im Kollegium, mit der Leitung, in der Schulpartnerschaft	
Arbeitsaufteilung im Team	
Wünsche und Anliegen	

Orientierungsgespräch

K6

Sorgen Sie für einen positiven Einstieg – Wasser am Tisch, keine anderen unvorhergesehenen Gespräche, Handy stummschalten.

Erklären Sie noch einmal das Ziel des Gesprächs und setzen Sie die Dauer fest.

Einstieg: Fragen Sie nach positiven Erlebnissen in letzter Zeit

Fragen Sie immer offene Fragen, zum Beispiel:

- Was gefällt Ihnen hier in der Schule?
- Was trägt zum Wohlfühlen bei?
- Was läuft gut?
- Worauf freuen Sie sich, wenn Sie an die Schule denken?
- Was ist hilfreich für Sie?
- Was sagen Sie zum Informationsfluss?
- Wo würden Sie sich mehr Unterstützung wünschen?
- Was ist hinderlich für Sie? Was belastet Sie?
- Was wünschen Sie sich von mir? Von den Kolleginnen bzw. den Kollegen?
- Fühlen Sie sich überfordert? Wenn ja, wobei?

Notizen:

K7 Classroom Walkthrough (CWT)

»Was sehe ich?«
»Was höre ich?«
»Was nehme ich sonst noch wahr?«

»Was machst du gerade?
»Worum geht es in deiner Arbeit?«

Achtung! CWT stellt keine Leistungsbeurteilung dar, das Konzept ist daher nicht als Kontrollinstrument einzusetzen!

Unabdingbare Voraussetzungen sind ein Klima des Vertrauens, eine wertschätzende Kommunikation sowie Offenheit. Es bedarf einer gemeinsamen Vereinbarung zwischen Schulleitung und Kollegium.

Die Schulleitung

- macht regelmäßig Kurzbesuche in der Klasse und bleibt für einige Minuten
- beobachtet und erhält blitzlichtartige Einblicke in das Unterrichtsgeschehen – fokussierte Beobachtung
- stellt hin und wieder Fragen an die Schüler/-innen
- macht nur Aufzeichnungen, wenn dies vorher vereinbart wurde

Die Aufzeichnungen werden sehr zeitnah der Kollegin/dem Kollegen übergeben.
Einladung zu einem „Feedbackgespräch und Reflexionsdialog" (dialogische Reflexion der Beobachtung – des Lehrer/-innenhandelns)
Explizit ansprechen, was gut läuft!

CWT ist dialogisch ausgerichtet! Der Kontakt zu den Lehrerinnen und Lehrern soll gefördert werden. Es geht um ein Sprechen über die gemeinsame Arbeit im Sinne einer förderlichen Feedbackkultur und den Aufbau eines positiven kollegialen Schulklimas.

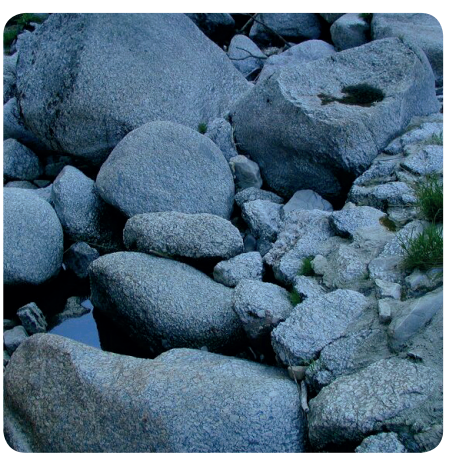
Notizen:

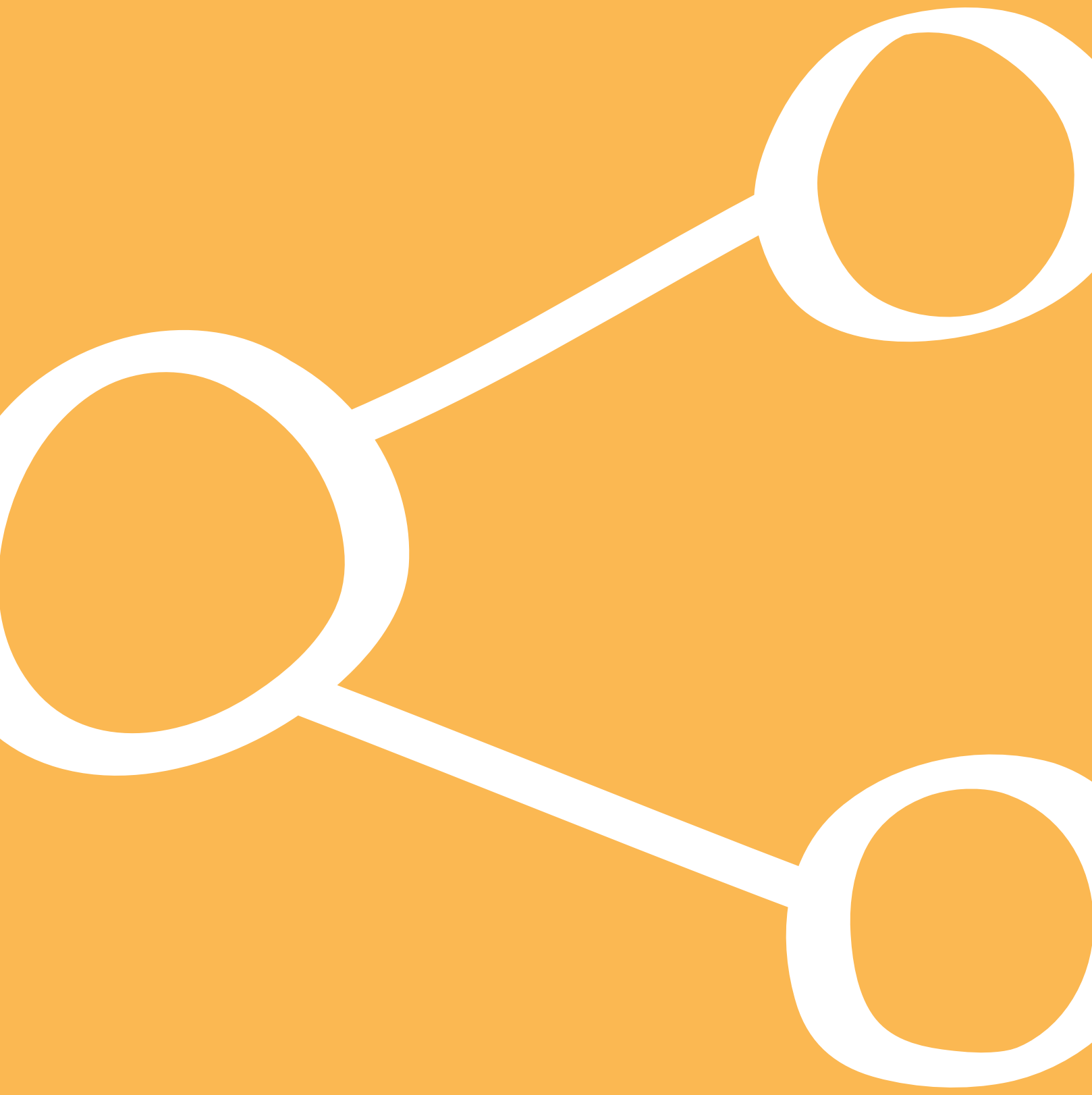
Meilensteine und Stolpersteine in meinem ersten Jahr

K8

Was ist für Sie/dich in diesem Schuljahr besonders gut gelaufen?

Was war für Sie/dich besonders herausfordernd?





Verein Netzwerk Lehrer/innen Gesundheit
Leonfeldner Straße 11, 4040 Linz
www.verein-nlg.at