

Albert Meier | Barbara Blanc | Heidi Keller-Lehmann | Jean-Paul Munsch |
Ursula Ochsner | Esther Ruffo | Regula Schümperli

Schülerinnen und Schüler kompetent führen

Aufbau von grundlegenden Führungskompetenzen
für Lehrpersonen. Ein Arbeitsheft.



Vorwort	5
Einleitung	7
Aufbau und Arbeitsvorschlag	11

Führungsverhalten 13

Einleitung	14
Übersicht	15

Fachwissen, Fachdiskurs 16

Erziehungsstile	16
Menschenbild	18
Disziplinverständnis	20
Vertrauen	21
Persönliches Führungsprofil	22

Biografische Erfahrungen und Haltungen 24

Erinnerung an eine Erziehungsperson	24
Mein Menschenbild	25
Mein Verständnis von Disziplin	25
Eine Vertrauensperson	26
Erinnerung an Führungspersonen	26

Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung 27

Echtheit einer Lehrperson	27
Idealistisches oder realistisches Menschenbild	28
Spannungsfeld Disziplin	28
Schülerverhalten beobachten	28
Vertrauenswürdige Lehrpersonen	29
Strategien der Klassenführung	29

Gruppen im Klassenraum 35

Einleitung	36
Übersicht	37

Fachwissen, Fachdiskurs 38

Orientierung und Ambivalenz	38
Normen setzen und Wir-Gefühl entwickeln	38
Abschließen und Abschied nehmen	39
Definition und Funktion von Rollen	39
Stärken und Bedürfnisse im Rollenfeld	39
Rolle des pädagogischen Raumes	40

Biografische Erfahrungen und Haltungen	41
Neu in der Gruppe	41
Zusammenarbeit trotz Zielkonflikten	41
Eine Gruppe auflösen	42
Eigene Rollen	42
Eigene Verhaltensmuster in Gruppen	43
Mein Platz im schulischen Raum	44

Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung	45
Erstkontakt mit Klassen	45
Gruppendynamik erkunden	46
Gruppenprozesse abschließen	47
Rollenverhalten von Schülerinnen und Schülern erkennen	47
Verhalten beim Führen von Schülergruppen	48
Wechselwirkungen zwischen Raum und Gruppe	49

Routinen, Regeln und Rituale (3 R)	51
---	----

Einleitung	52
Übersicht	53

Fachwissen, Fachdiskurs	54
Routinen	54
Regeln	55
Regeln erstellen	56
Regeln pflegen	57
Rituale	58

Biografische Erfahrungen und Haltungen	59
Erfahrene Wirkungen von Routinen	59
Erfahrene Wirkungen von Regeln	59
Partizipieren	60
Erlebte Konsequenzen	60
Erfahrene Wirkungen von Ritualen	60

Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung	61
Authentische Routinen auswählen und bewerten	61
Authentische Regeln auswählen und bewerten	61
Regeln außerhalb des Schulzimmers	61
Regeln einführen	62
Wertschätzung und Anerkennung	63
Reaktionen auf Regelverletzungen	64
Authentische Rituale auswählen und bewerten	64

Persönliches Führungsverständnis	65
---	----

Führungsverhalten	66
Gruppen im Klassenraum	66
Routinen, Regeln und Rituale	67

Literatur	69
Autorinnen und Autoren der Pädagogischen Hochschule Zürich	72

Vorwort

Das vorliegende Arbeitsheft «Schülerinnen und Schüler kompetent führen» richtet sich hauptsächlich an Studierende des Lehrberufs aller Stufen der obligatorischen Schulzeit. Es eignet sich aber auch als Reflexionsinstrument zur Weiterentwicklung der eigenen Führungspraxis für erfahrene Lehrpersonen.

Mit seinem spezifischen Ansatz zum Aufbau von Führungskompetenzen und dem zugrunde liegenden Lernverständnis vereinigt es aktuelles Wissen zum Führen von Schülerinnen und Schülern. Das Autorenteam beschreibt Vorstellungen und Anleitungen, wie die kompetente Umsetzung dieser herausfordernden Berufsaufgabe kontinuierlich und auf ein eigenes Führungsprofil hin angegangen und erarbeitet werden kann. Grundlagen dazu bilden Auseinandersetzungen mit Vorwissen, Wissen, Erfahrungen, Haltungen sowie Selbst- und Fremdbeobachtungen.

Dies reicht jedoch nicht aus, um Schülerinnen und Schüler kompetent zu führen. Das Arbeitsheft versteht sich daher als Ausgangspunkt und Einführung, indem es Kernthemen aufgreift, Bezugsrahmen setzt und zum Beobachten, Handeln und Nachdenken auffordert.

Am Anfang stehen offene praxisrelevante Fragen – am Schluss ein persönliches, selbst erarbeitetes und kommunizierbares Führungsverständnis. Dieses soll eine zunehmend trag- und entwicklungsfähige Handlungsbasis für das Führen von Schülerinnen und Schülern im Berufsalltag sein – und damit auch einen Beitrag zur Freude am Beruf leisten.

Wir bedanken uns bei den Autorinnen und Autoren für ihr großes Engagement und ihre wertvolle Arbeit.

Das Herausgeberteam
Albert Meier, Markus Brandenburg, Ernst Huber, Barbara Zumsteg

Einleitung

Das vorliegende Heft wird Sie beim Aufbau von grundlegenden Führungskompetenzen in Ihrer Rolle als Lehrperson begleiten. Als Arbeitsheft konzipiert hilft es Ihnen, sich in die Thematik der Führung von Schülerinnen und Schülern einzudenken, und unterstützt Sie auf dem Weg zu einer eigenen Konzeption von Führung im Unterricht.

Das Führen von Lerngruppen (bis hin zu ganzen Schulklassen) verstehen wir dabei als einen zielgerichteten (z. B. Unterricht ermöglichen, Arbeitsfähigkeit herstellen, Sozialkompetenz aufbauen) und aktiven (z. B. eingreifen, vorsorgen, aushandeln) Prozess, der sowohl der Lehrperson als auch den Schülerinnen und Schülern eine hohe Leistung abverlangt und sich ständig und im guten Fall konstruktiv entwickelt.

Lehrpersonen sind in vielen Bereichen selbst «Geführte». In ihrer Rolle als Lehrperson sind sie aber auch institutionell mit Führungsaufgaben betraut und ausgestattet mit eigenen Führungskompetenzen gegenüber den ihnen anvertrauten Schülerinnen und Schülern. Schule ohne führungsgewandte Lehrpersonen kann keine hohe Qualität erlangen.

Fachliches Lernen gelingt nur optimal, wenn die dazu vorgesehene Zeit genutzt werden kann. Dazu führen Lehrpersonen verhaltenswirksame Regeln und Handlungsrountinen ein, von denen sie annehmen, dass sie Lernen begünstigen. Sie sorgen für deren Einhaltung. Sie versuchen vorausschauend Störungen im Unterricht zu verhindern und verfügen über ein Handlungsrepertoire, wie diese gegebenenfalls schnell und effizient zu beheben sind. Lehrpersonen führen, um Lernprozesse zu unterstützen.¹

Ausgeprägte Führungskompetenzen sind zudem nötig, um mit Schülerinnen und Schülern an unterschiedlichen und individuellen Zielen arbeiten zu können und anspruchsvolle Lehr- und Lernarrangements einzusetzen.²

Kompetentes Führen ist eine Voraussetzung für den gezielten Aufbau von Sozialkompetenzen und die Gemeinschaftsbildung. Führen bedeutet in diesem Zusammenhang das bewusste Gestalten und Erleben von Regeln des Zusammenlebens. Das Schul- und Unterrichtsklima, ein wichtiges Qualitätsmerkmal einer guten Schule, wird durch die Lehrperson unter Mitgestaltung der Schülerinnen und Schüler geprägt.³

Kinder und Jugendliche jeden Alters handeln als Einzelpersonen oder als Gruppe nicht immer rücksichtsvoll. Mobbing und Ausgrenzungen sind auf allen Stufen und in allen Gruppenzusammensetzungen möglich. Jedes Kind hat das Recht auf Schutz durch die Lehrperson. Kompetentes Führen garantiert dieses Recht so weit wie möglich.⁴

Schülerinnen und Schüler, die sich in der Schule sicher fühlen, mit Wertschätzung behandelt werden, in Klassen mit gutem Unterrichtsklima geschult werden, kommen gerne in die Schule. Sie haben es mit freundlichen und führungssicheren Erwachsenen zu tun, die mit ihrem fürsorglichen und die Gerechtigkeit sichernden Handeln stark zum Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler beitragen.⁵

1 Helmke (2006)

2 Schönbächler (2005)

3 Bildungsdirektion Kanton Zürich (2006)

4 Alsaker (2003)

5 Hascher; Baillod (2004)

Wenn es Lehrpersonen gelingt, ihre Schülerinnen und Schüler souverän, mit transparenten Regeln, situationsangepasst und wertschätzend zu führen, werden sie von ihnen als verbindliche Bezugspersonen wahrgenommen. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung steht dabei im Zentrum. Sie genießen bei Lernenden in der Regel eine höhere Akzeptanz, als wenn ihnen dies nicht gelingt.⁶

Mit dem Ziel, sich dem eigenen Kompetenzaufbau und der Kompetenzentwicklung in Führungsfragen zu widmen, bekunden Lehrpersonen die professionelle Absicht, Mitverantwortung für das Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler und das Gelingen von Schule zu übernehmen. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass Kinder und Jugendliche jeden Alters ein Bedürfnis nach Führung haben, dass sie aber im Zusammenhang mit ihrer Entwicklung Führungsansprüche Dritter unterschiedlich gewichten und in unterschiedlichem Maß akzeptieren. Wie beispielsweise Gehorsam und Ungehorsam begründet werden oder in welchem Grad ein Führungsanspruch akzeptiert wird, hängt auch vom Alter der Kinder ab.⁷ Diese Tatsache ist im Schulkontext bedeutsam⁸ und muss demzufolge stufenspezifisch berücksichtigt werden.⁹

Die Führungsaufgabe fordert angehende, aber auch routinierte Lehrpersonen ständig heraus, sich mit ihrem Wissen, ihrem Verhalten, ihren subjektiven Haltungen, Erfahrungen, Beobachtungen, Handlungspräferenzen und -konsequenzen auseinanderzusetzen. Auf der Grundlage eines differenzierten Führungsverständnisses müssen Folgerungen, Ziele und Vorsätze, die daraus resultieren, in das eigene Führungshandeln transferiert werden.

Das Arbeitsheft greift diese Perspektive konsequent auf. Um handlungssteuernde subjektive Theorien bearbeitbar zu machen¹⁰, wird systematisch dazu aufgefordert, die eigenen biografisch bedingten Erfahrungen und Haltungen zu reflektieren. Es werden Vorschläge gemacht, wie das eigene und fremde Handeln im erzieherischen und schulischen Umfeld wahrgenommen und verarbeitet werden kann. Und schließlich werden zentrale Wissens Elemente dargeboten, welche als Analyse- und Reflexionshilfen dienen sollen. Transferfragen erleichtern den Bezug zur Praxis des Führens. Die Arbeit mit diesem Arbeitsheft soll ferner eine Hilfe sein, weiterführende Fachliteratur und eigene Beobachtungen – aber auch Erfahrungen und Ratschläge von Kolleginnen und Kollegen – zunehmend als Fachperson zur Kenntnis zu nehmen, kritisch zu reflektieren und in das Planen und Handeln zu integrieren.

Es gibt allerdings kein Idealbild, wie Schülerinnen und Schülern zu führen sind. Wir haben es mit einer Vielzahl möglicher Handlungsoptionen zu tun, aus denen Lehrerinnen und Lehrer für sich selbst ein maßgeschneidertes Führungskonzept generieren müssen, das aus ihren Kompetenzen und Präferenzen¹¹ bestehen wird und sich zugleich im Rahmen des Berufsauftrages bewegen muss. Es gibt auch keine einfachen Rezepte und Werkzeugkisten, aus denen man Instrumente wie Lob, Kritik, Bestrafung, Belohnung, Erzeugen von Schuldgefühlen, Ignorieren, Strafaufgaben, Humor usw. unbedacht herausnehmen und ohne Weiteres damit operieren kann.

Die Autorinnen und Autoren beschränken sich inhaltlich auf wenige zentrale Aspekte: *Führungsverhalten* als Schwerpunktthema sowie die Themen *Gruppen im Klassenraum* und *Regeln, Routinen, Rituale*. Sie gehen davon aus, dass diese geeignet

⁶ Neuenschwander (2006)

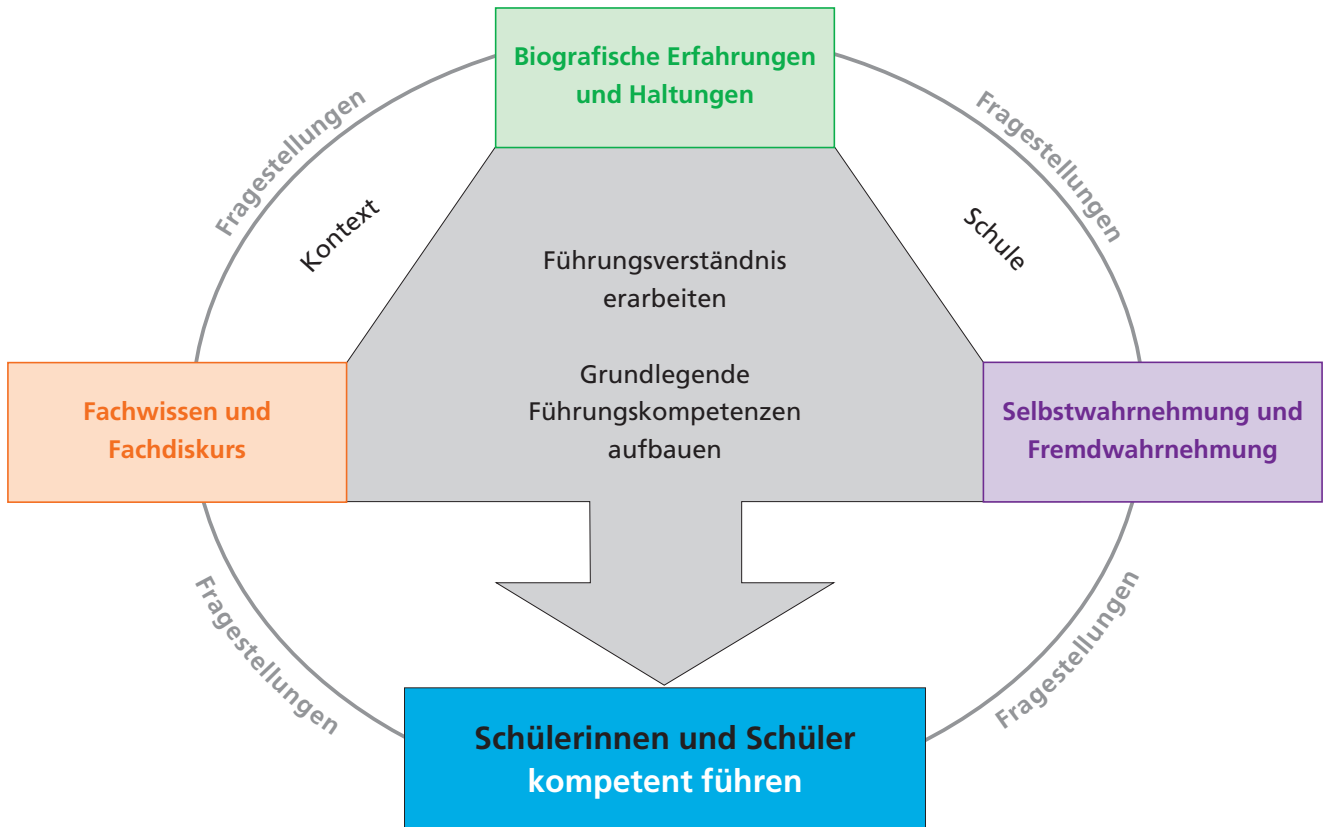
⁷ Damon (1989)

⁸ Hascher (1999)

⁹ Rüedi (2007)

¹⁰ Wahl (2005)

¹¹ Mayr (2009)



sind, das herausfordernde Berufsfeld «Schülerinnen und Schüler führen» thematisch zu eröffnen, und dass sie gleichzeitig eine Grundlage für erweiternde und vertiefte Auseinandersetzungen bieten. Sie rechnen damit, dass Themengebiete wie Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Intervention u. a. flankierend bearbeitet werden, im Vorfeld oder im Anschluss an die Arbeit mit diesem Heft.

Täglich treten Lehrpersonen im Schulfeld den Beweis an, dass Führen gelingen kann und mit Freude an der Arbeit einhergeht. Sie haben ein eigenes Führungsprofil entwickelt, das sich durch ihre persönlichen Stärken, ihr Hintergrundwissen und ihre reflektierten Erfahrungen auszeichnet. Sie haben dort begonnen, wo sie auf der Basis ihrer Ressourcen den größten Erfolg vermuteten, und haben sich darauf aufbauend ständig weiterentwickelt.¹² Sie wissen zugleich, dass auch kompetentes Führungshandeln an Grenzen stoßen kann.

Führungsarbeit, die sich an einem persönlichen, gewachsenen Konzept orientiert, und eine überraschungsoffene Grundhaltung¹³ sind die besten Voraussetzungen, um sich beim Unterrichten in einen gemeinsamen Lernprozess zu begeben, der für alle Seiten gewinnbringend ist.

¹² Weinert; Helmke (1997)

¹³ Mühlhausen (2007)

Aufbau und Arbeitsvorschlag

Fragestellungen

Am Anfang jedes Kapitels stehen Fragen in der Randspalte. Sie sind Ausgangspunkt für alle in diesem Heft besprochenen Themenbereiche. Mit der Bearbeitung der verschiedenen Zugangsebenen kommen Sie Ihren persönlich gefärbten Antworten Schritt für Schritt näher und werden zunehmend besser in die Lage versetzt, ein persönliches Führungsverständnis aufzubauen und in Ihr Führungshandeln einfließen zu lassen.

Die einzelnen Themen können Sie *modulartig* bearbeiten.

Fachwissen, Fachdiskurs

Exemplarisch werden wichtige, von den Autorinnen und Autoren als zentral betrachtete Inhalte aufgegriffen und kompakt dargestellt.

- Führungsverhalten (als Schwerpunktthema)
- Gruppen im Klassenraum
- Routinen, Regeln und Rituale

Diese Inhalte dienen als Einstieg, Angelpunkte und Reflexionshilfen rund um die Führungsthematik.

Biografische Erfahrungen und Haltungen

Auseinandersetzungen mit den eigenen Erfahrungen und Haltungen sollen dazu befähigen, eigene subjektive Theorien und prägende Erfahrungen, Stärken und Schwächen zu ergründen, zu formulieren, zu beurteilen und dadurch bearbeitbar zu machen.

Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung

Die Anregungen auf dieser Zugangsebene sind auf Ihr aktuelles Können, auf Ihre Aufgaben, auf ausgewählte Situationen oder gar mit Blick auf die Zukunft angelegt.

Sie werden aufgefordert, Rückmeldungen einzuholen und Rückmeldungen zu geben, zu beobachten, auszuprobieren, Einschätzungen vorzunehmen und das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern.

Persönliches Führungsverständnis

Am Ende stehen wiederum Fragen: Sie werden aufgefordert, Ihr persönliches Führungsverständnis im Hinblick auf verschiedene im Lehrberuf relevante Klientelen zu formulieren. Dies soll das Ergebnis Ihres erworbenen Wissens und der ausgewerteten Übungen sein.

Es ist sicher von Vorteil und im Sinne der Autorinnen und Autoren, wenn Sie in geleiteten Lerngruppen arbeiten. Der Gewinn aus der Beschäftigung mit den Inhalten wird umso höher sein, je mehr Austausch und Diskussionen stattfinden. Alle Übungen, Aufgabenstellungen und Auswertungshinweise sind als Vorschläge zu betrachten. Lerngruppenleitende sowie Leserinnen und Leser müssen vorgängig entscheiden, ob eine Aufgabe abgeschwächt, variiert oder speziell didaktisiert werden muss.

Die Reihenfolge der Bearbeitungsschritte oder die Auswahl der Schwerpunkte können aber ganz verschieden sein und auf die individuellen Voraussetzungen der Lernenden abgestimmt werden. Vielleicht lohnt es sich, Schritt für Schritt alle Zugangsebenen durchzugehen. Es könnte aber auch interessant sein, nur mit der Fragestellung zu beginnen – und dabei sein bereits vorhandenes Wissen einfließen zu lassen – oder zum Start ein Element aus den weiteren Zugangsebenen zu wählen. Der Einstieg in die Beschäftigung mit Führungsfragen und die daran anschließende Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenz erfordern Anstrengung und Ausdauer. Diese Arbeit ist aber auch inspirierend und trägt – so hoffen wir – zur Freude am Beruf bei.

Führungsverhalten

Einleitung

Eine Lehrperson erhält mit dem Eintritt ins Berufsleben institutionelle Macht, denn Schule hat auch den Auftrag zur Selektion und repräsentiert die Gesellschaftsordnung. Lehrpersonen und Lernende treffen sich in der Schule und sind trotz vielfältigen persönlichen Lebenshintergründen und trotz den gegenseitigen Erwartungen und Ansprüchen, die damit verknüpft sind, an verbindliche Vorgaben gebunden. Beide unterliegen auf diese Weise ein Stück weit institutionell definierten Machtverhältnissen. In der Funktion als Führende gilt es, die Vorgaben als Gemeinsames transparent zu machen und die Umsetzung zu organisieren und einzufordern, aber auch, außerhalb der Vorgaben Spielräume zu gewährleisten.

Neben der institutionellen Macht – und trotz ihr – stellt sich für jede Lehrperson die wesentliche Frage, wie eine adäquate Führung der Schülerinnen und Schüler im alltäglichen Geschäft persönlich erarbeitet und aufgebaut werden kann, wie sich persönliche Führung und damit verbundene Macht, *über* den institutionellen Aspekt *hinaus*, legitimieren lässt.

Wer Schülerinnen und Schüler führt, muss sich mit dem eigenen Macht- und Führungsanspruch, mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und der unterschiedlichen Bereitschaft der Lernenden, Führung zu akzeptieren (je nach Alter, Sozialisation oder Temperament), auseinandersetzen. Wechselt man den Blickwinkel, wird klar, dass Schülerinnen und Schüler einen Beitrag zu gelungener Führung leisten, indem sie einer Lehrperson Autorität zugestehen und Vertrauen in die Führung bekunden.

Gelungene Führung legitimiert sich unter dieser Perspektive nicht aus einem prinzipiellen Machtanspruch. Sie kann als eine Form des Eingehens auf ein Gegenüber verstanden werden, das trotz Vorgaben, Zielen und Inhalten die Möglichkeiten und den Selbstausdruck des Gegenübers mitberücksichtigt und respektiert.¹ Lehrpersonen agieren aus einer professionellen Distanz heraus, in Bezug auf eine Situation – und nicht aus Prinzip. Sie treten also in ihrer Führungsaufgabe jeden Tag wieder neu in Beziehung und in den Dialog mit den Lernenden und müssen präsent sein (*ich bin hier, ich nehme dich wahr, ich werde dich nicht aufgeben, aber auch nicht immer nachgeben, wir suchen nach Lösungen ...*).²

Im Führungsauftrag dürfen sich auch das Engagement, die Freude und die Motivation der Lehrperson spiegeln, Schülerinnen und Schüler ein Stück weit in ihrer Entwicklung und ihren Anliegen zu begleiten, sie zu fördern und zu unterstützen.

Das persönliche Führungsverständnis ist mitbestimmt durch ein vorhandenes Menschenbild, durch Annahmen zu Disziplin und Erziehung und auch durch Überlegungen zur Beziehungsgestaltung zwischen Lehrpersonen und Lernenden. Diese Zugänge und Annahmen werden nachfolgend in den Blick genommen.

¹ Arnold (2007)

² Omer; von Schlippe (2005)

Übersicht

Fachwissen, Fachdiskurs	Biografische Erfahrungen und Haltungen	Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung
Auf welche Art und Weise setze ich meinen Erziehungsstil im Unterricht um?		
Erziehungsstile	Erinnerung an eine Erziehungsperson	Echtheit einer Lehrperson
Wie gelingt es mir, mein Menschenbild und meinen Führungsanspruch aufeinander abzustimmen? Wie mache ich dies transparent?		
Menschenbild	Mein Menschenbild	Idealistisches oder realistisches Menschenbild
Mit welchen konkreten Mitteln und Verhaltensweisen kann und will ich meine disziplinarischen Ziele erreichen?		
Disziplinverständnis	Mein Verständnis von Disziplin	Spannungsfeld Disziplin Schülerverhalten beobachten
Mit welchem Verhalten versuche ich das Vertrauen der Schüler und Schülerinnen zu gewinnen?		
Vertrauen	Eine Vertrauensperson	Vertrauenswürdige Lehrpersonen
Welche Stärken in meinem Führungsverhalten möchte ich beibehalten, und welche Strategien möchte ich neu entwickeln?		
Persönliches Führungsprofil	Erinnerung an Führungspersonen	Strategien der Klassenführung

Fachwissen, Fachdiskurs

Erziehungsstile

Auf welche Art und Weise setze ich meinen Erziehungsstil im Unterricht um?

Lehrpersonen treten den Schülerinnen und Schülern in einer bestimmten Haltung gegenüber. Sie haben einen eigenen Anspruch an Lenkung und Kontrolle³, eine charakteristische Art, auf die Handlungen der Lernenden zu reagieren, und ausgewählte Strategien, um Lern- oder Erziehungsziele durchzusetzen. Sie haben also einen individuellen Führungs- oder Erziehungsstil. Dieser kennzeichnet die hauptsächlichste Form erzieherischen Handelns einer Lehrperson, kann aber durchaus in der Ausformung variieren, dirigierende oder eher demokratische Elemente beinhalten.

Lehrpersonen und Eltern sind wesentliche Bezugspersonen von Kindern und Jugendlichen und erfüllen spezifische Aufgaben. Führungsverhalten einer Lehrperson und Erziehungsverhalten von Eltern sind keine Synonyme, dennoch gibt es auch Parallelen und Verknüpfungen.⁴ Erkenntnisse zu effektivem Erziehverhalten von Eltern lassen sich auf das Lehrerverhalten in der Schule übertragen⁵, und es gibt durchaus Parallelen zwischen den Dimensionen des elterlichen Erziehungsstils und der Art der Klassenführung.⁶

Effektive Klassenführung ist mit einem autoritativen Erziehungsstil der Eltern vergleichbar, der in der Haltung der Lehrperson Achtung, emotionale Wärme, Rücksichtnahme, Verständnis, Echtheit und Aufrichtigkeit impliziert⁷, sowie eine auf die Situation angepasste Lenkung als Ausdruck von Interesse und Engagement.⁸ Die Lenkung darf durchaus kontextbezogen variieren und bewusst zur Erreichung von Zielen eingesetzt werden, was nicht mit inkonsistentem (sprunghaft experimentierendem) Erziehungsverhalten zu verwechseln ist.

Zu einem autoritativen Erziehungsverständnis gehört demnach,

- dass Lehrpersonen Erwartungen bezüglich des Verhaltens und der Leistungen von Schülerinnen und Schülern haben,
- dass sie diese Erwartungen transparent machen,
- dass sie diese einfordern und aufrechterhalten, aber
- den Lernenden auch helfen, angemessene Ziele individuell zu erreichen.

Eine positive Erwartungshaltung, Ermutigung und Zuversicht wirken dabei unterstützend.

Ein autoritativer Erziehungsstil hat deutlich positivere Effekte als ein permissiver oder autoritärer Erziehungsstil.⁹ Das zeigt sich, wenn Zufriedenheit und Arbeitshaltung, Selbstständigkeit, Engagement und Sachbezogenheit der Schüler und Schülerinnen, die Vielfalt der Arbeitsergebnisse, eine vertrauensvolle Atmosphäre und Zugehörigkeitsgefühle der Einzelnen verglichen werden.

³ Lewin (1953)

⁴ Einsiedler (2000), S. 109–128

⁵ Wellenreuther (2007)

⁶ Helmke (2004)

⁷ Tausch; Tausch (1973)

⁸ Baumrind (1971), S. 1–101

⁹ Wellenreuther (2007)

Erziehungsstile¹⁰

	Kontrolle/Lenkung	
Wärme/Akzeptanz	hoch	tief
hoch	autoritativ	nachgiebig
tief	autoritär	vernachlässigend

Autoritativer Erziehungsstil

Die Eltern sind dem Kind liebevoll zugewandt, setzen klare (und faire) Regeln und Anforderungen und sind konsequent. Sie bringen rationale Argumente für Grenzziehung, loben und ermutigen.

Autoritärer Erziehungsstil

Die Eltern zeigen dem Kind gegenüber geringe Wertschätzung – zugleich werden strikte Regeln vorgegeben und (manchmal überzogene und harte) Konsequenzen gezogen: Tadel und Strafen.

Nachgiebiger Erziehungsstil

Die Eltern setzen so gut wie keine Regeln, und es gibt kaum Konsequenzen. Sie stellen wenige Forderungen, sind tolerant und warmherzig. Das Kind steuert sein Verhalten weitgehend selbst, nach eigenen Impulsen.

Vernachlässigender Erziehungsstil

Die Eltern sind in jeder Hinsicht unbeteiligt, verhalten sich zurückweisend. Regeln und Konsequenzen gibt es kaum. Sie investieren nur minimal Zeit und Anstrengung in die Erziehung des Kindes.

Kompetentes Erziehungs- und Führungsverhalten hat einen momentanen Einfluss auf das Verhalten, die Reaktionen und die Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler.¹¹ So kann es wirksames Lernen und wünschenswertes Verhalten unterstützen, das «auf die Fähigkeit zielen (soll), sich in offenen Verhältnissen von Arbeitswelt, Politik und sozialen Beziehungen zu orientieren zu behaupten, darin leistungsfähig zu werden und Verantwortung für sich und andere in demokratischen Strukturen und im Medium der Aushandlung zu übernehmen».¹² Trotzdem behält eine systemische Pädagogik im Blick, dass Erziehung nicht einfach herzustellen ist, sondern sich in Beziehung zum Gegenüber entwickelt.¹³

Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Erziehungsstilen konfrontiert auch mit persönlichen Machtansprüchen. Systemisch führende Lehrpersonen zeigen Präsenz (*ich bin verantwortlich, ich bin für euch da*) und sind bereit, ihre zentrale Position in der Erziehungssituation zu halten, aber nicht im Sinne einer Machtprobe, sondern um einen Rahmen für die Selbstorganisation der Schüler und Schülerinnen abzustecken.¹⁴

¹⁰ Maccoby; Martin (1983)

¹¹ Rüedi (2007)

¹² Thiersch (2007)

¹³ Arnold (2007)

¹⁴ Ome; von Schlippe (2005)