

Petra Hiebl / Stefan Seitz (Hrsg.)

Schulleitung im Team

Mit Kopiervorlagen auf CD-ROM

Herausgeber:

Petra Hiebl war von 2003 bis 2010 Dozentin an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen. Innerhalb dieser Tätigkeit hat sie Lehrgänge zur Führungskräftequalifikation geleitet und moderiert. Seit 2010 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

PD Dr. Stefan Seitz ist habilitierter Schulpädagoge (Themenbereich „Schulentwicklung“) und Leiter des Praktikumsamtes an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seit vielen Jahren befasst er sich mit unterschiedlichsten Themenfeldern der Schulleitungsforschung und fungiert als Referent für Schulleiterfortbildungen.

Die Autoren:

Die Autoren arbeiten in der Schulleitung oder Schulaufsicht. Ihre eigene Erfahrung mit den Aufgabengebieten und Herausforderungen einer Führungskraft bringen sie in die Aus- und Fortbildung von Führungskräften ein.

Projektleitung: Gabriele Teubner-Nicolai, Berlin

Redaktion: Anke Simon, Siegen

Umschlaggestaltung: Claudia Adam, Darmstadt

Umschlagfoto: fox17 – fotolia.com

Layout/technische Umsetzung: Dagmar & Torsten Lemme, Berlin

www.cornelsen.de

Nicht in allen Fällen war es uns möglich, die Rechteinhaber ausfindig zu machen. Berechtigte Ansprüche werden selbstverständlich im Rahmen der üblichen Vereinbarungen abgegolten. Wir bitten um Verständnis.

Die Links zu externen Webseiten Dritter, die in diesem Titel angegeben sind, wurden vor Drucklegung sorgfältig auf ihre Aktualität geprüft. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für die Aktualität und den Inhalt dieser Seiten oder solcher, die mit ihnen verlinkt sind.

1. Auflage 2014

© 2014 Cornelsen Verlag, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu den §§ 46, 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden.

Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: orthdruck, Białystok, Polen

ISBN 978-3-589-16302-1



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Inhalt

	Einleitung: Schule im Team leiten – kooperativ führen	6
	<i>Petra Hiebl</i>	
1	Der Mitarbeiter im Schulleitungsteam: Führungsperson und Teampartner	10
	<i>Petra Hiebl</i>	
1.1	Rollenwechsel: vom Kollegen zur Führungsperson	10
1.2	Ein Bündel von Erwartungshaltungen	11
1.3	Aufgabenbereiche	13
2	Kompetenzen erfolgreicher Schulleitungsmitglieder	15
	<i>Stefan Seitz</i>	
2.1	Motivation und Mitarbeiterführung	17
2.1.1	Wie kann die Schulleitung das Schulklima beeinflussen?	17
2.1.2	Kernaspekte von Motivation und Mitarbeiterführung	20
2.2	Grundlagen der (non)verbalen Kommunikation	27
2.2.1	Die vier Botschaften einer Nachricht	27
2.2.2	Aktives Zuhören	30
2.2.3	Ich-Botschaften	32
2.3	Konflikte vermeiden und lösen	34
2.3.1	Konflikte als „naturegegebene“ Erscheinungsform menschlichen Umgangs	34
2.3.2	Warum nehme ich Konflikte jetzt gehäuft wahr?	37
2.3.3	Wie gehe ich mit Konflikten richtig um?	39
2.3.4	Praktische Umsetzung einer Konfliktmediation	41
2.4	Kooperation im Kollegium – Teamarbeit	47
	<i>Eva Post</i>	
2.4.1	Methoden der Teamentwicklung	47
2.4.2	Entwicklung eines Teams an der Schule	55
2.4.3	Teamfähigkeit entwickeln	62
2.4.4	Wie gelingt Teamentwicklung?	64
2.4.5	Teambesprechungen planen	66

3	Der Mitarbeiter als Organisator und Verwalter	69
3.1	Geschäftsverteilung in der Schulleitung	69
	<i>Petra Hiebl</i>	
3.2	Schuleigenes Ausbildungscurriculum	71
	<i>Petra Hiebl</i>	
3.2.1	Ausbildungsfelder	72
3.2.2	Eigenverantwortliche Wissenserweiterung	73
3.3	Projektmanagement im Team	74
	<i>Gerald Klenk</i>	
3.3.1	Vorbereitungsphase	76
3.3.2	Planungsphase	77
3.3.3	Realisierungsphase	79
3.3.4	Überprüfungsphase	80
3.3.5	Materialien	83
3.4	Konferenzen effektiver gestalten	87
	<i>Gerald Klenk</i>	
3.4.1	Konferenztypen im schulischen Kontext	88
3.4.2	Gestaltung von Konferenzen	90
3.4.3	Alternative Konferenzarbeit	92
3.4.4	Arbeitshilfen	93
3.5	Terminflut und Alltagshektik erfolgreich bewältigen	98
	<i>Stefan Seitz</i>	
3.5.1	Aufgaben und Ziele festlegen	98
3.5.2	Aufgaben nach Bedeutung und Dringlichkeit gewichten	100
3.5.3	Wochen- und Tagespläne erstellen	101
3.5.4	Arbeitsplatz optimal einrichten	104
4	Der Mitarbeiter als Innovator von Schule	107
	<i>Stefan Seitz</i>	
4.1	Was ist Schulentwicklung?	107
4.2	Schulleitungsmitglieder als <i>gate keeper</i>	114
4.3	Was macht eine „gute“ Schule aus?	124
4.4	Qualitätsentwicklung und -sicherung durch (Selbst-)Evaluation	129
4.5	Zukunftswerkstatt (R. Jungk)	148
	<i>Petra Hiebl</i>	
4.5.1	Grundsätzliches zur Methode Zukunftswerkstatt	148
4.5.2	Zukunftswerkstatt in der Schule – Rahmenbedingungen und Vorbereitung	151
4.5.3	Ablauf einer Zukunftswerkstatt	154

5	Personale und fachliche Kompetenzen weiterentwickeln	158
5.1	Aus dem Alltag eines Mitarbeiters im Schulleitungsteam	158
	<i>Petra Hiebl</i>	
5.2	Gesund bleiben	159
	<i>Stefan Seitz</i>	
5.2.1	Eigenen Ansprüchen gerecht werden	160
5.2.2	Stressbewältigung im Alltagshandeln	161
5.2.3	Maßnahmen zur Erhaltung der Berufszufriedenheit	163
5.2.4	Umgang mit Stress	165
5.3	Kollegiale Beratung	171
	<i>Christina Schmidlein-Mauderer</i>	
5.3.1	Kooperation im Lehrerkollegium	171
5.3.2	Was ist „kollegiale Beratung“?	174
5.3.3	Voraussetzungen	174
5.3.4	Rollenverteilung	175
5.3.5	KoBeSu nach Schlee	180
5.3.6	Ablauf einer kollegialen Beratung	185
5.4	Kollegiale Unterrichtsbeobachtung im Tandem	188
	<i>Christina Schmidlein-Mauderer</i>	
5.4.1	Das Konstanzer Trainingsmodell	188
5.4.2	Kollegiale Hospitation auf Basis von Beobachtungsaufträgen	192
5.5	Unterstützungssysteme für die Kompetenzentwicklung	198
	<i>Petra Hiebl</i>	
5.5.1	Fortbildung	198
5.5.2	Weitere Unterstützungssysteme	200
6	Standortbestimmung: Wo stehe ich als Konrektor und Stellvertreter?	201
	<i>Peter Chott</i>	
6.1	Diskussion wichtiger Befunde	203
6.2	Differenzierte Befunde	209
6.3	Handlungsvorschläge	212
	Literatur	213
	Register	221

Anmerkung: Zur Bezugnahme auf Personen werden Substantive und Pronomina generisch gebraucht. Wenn also von „Schulleitern“, „Stellvertretern“, „Konrektoren“ etc. gesprochen wird, sind damit männliche und weibliche Personen in gleicher Weise gemeint.

Einleitung: Schule im Team leiten – kooperativ führen

Petra Hiebl

Im Entwicklungsprozess von Schulen kommt dem Schulleitungsteam, also sowohl den einzelnen Mitarbeitern einschließlich Schulleiter wie auch dem gesamten Team, eine bedeutende Rolle zu. Hierbei kann der Schulleiter Aufgabenbereiche auf die Mitarbeiter im Schulleitungsteam übertragen, man spricht auch von der „kooperativen Führung“ einer Schule.

Kooperative Führung

„Kooperative Führung basiert m. E. auf der Vorstellung, dass die Führungsfunktion dauerhaft im Miteinander mit den Mitarbeiterinnen ausgestaltet wird und eine hohe Intensität der Entscheidungsbeteiligung aufweist“ (KANSTEINER-SCHÄNZLIN 2002, 47).

Voraussetzung für eine gelingende Arbeit im Schulleitungsteam ist eine offene, wertschätzende Kommunikation und der konstruktive Umgang mit Ideen, aber auch mit Kritik.

Ein kooperativer Führungsstil beteiligt somit ein Team von Mitarbeitern an Aufgaben und Entscheidungsprozessen, Synergieeffekte können durch das Einbringen verschiedener persönlicher und fachlicher Kompetenzen genutzt werden. Hierdurch werden die Mitarbeiter motiviert, sich einzubringen, Eigeninitiative für die Schule zu zeigen und sich mitverantwortlich zu fühlen. Gleichzeitig wird durch die Verteilung der Aufgaben Schulleitung besser bewältigt.

Voraussetzung für eine gelingende Arbeit im Schulleitungsteam ist eine offene, wertschätzende Kommunikation und der konstruktive Umgang mit Ideen, aber auch mit Kritik. Durch die Arbeit im Team können jedoch auch gemeinsame Entscheidungsprozesse länger dauern, weil sie zuerst im Mitarbeiterteam diskutiert werden müssen.

Doch die Vorteile eines kooperativen Führungsstils liegen auf der Hand:

- Motivation und Engagement durch Partizipation
- Entlastung des Schulleiters

Wie unterstützt das Schulleitungsteam das Gelingen von „guter Schule“?

Das Kerngeschäft von Schule ist nach wie vor die Erziehungs- und Bildungsarbeit, also vorrangig der Unterricht, der die individuelle Kompetenzentwicklung der Schüler durch das Angebot von dementsprechenden Lernangeboten im Blick hat. Damit Schüler in der Schule gut lernen können, müssen jedoch vielfältige weitere personelle und organisatorische Aspekte berücksichtigt werden, die über den Unterricht hinausgehen und die das gesamte Schulleben bestimmen. Auch außerschulische Kooperationen sind hierzu nötig. Diese Aspekte werden vom Schulleitungsteam für eine gesamte Schule entwickelt und bearbeitet.

Im Kontext „gute Schule“ sind einige Fragen zu klären:

- Was genau ist eine „gute Schule“ und welche Personen arbeiten in solch einer guten Schule mit welchen Methoden?
- Inwiefern hat das Schulleitungsteam Einfluss auf eine gute Atmosphäre und gutes Lernen an dieser Schule?
- Welche Kompetenzen brauchen die Mitarbeiter in einer „guten Schule“?



Reflexion: Leitung einer „guter Schule“

Wie unterstützt das Schulleitungsteam das Gelingen „guter Schule“?

Dazu müssen Sie für sich zuerst definieren: Was ist eine „gute Schule“ für mich?

Dann denken Sie darüber nach: Wie gewinnt „gute Schule“ durch das Schulleitungsteam?

„Gute Schule“ ist für mich:

„Gute Schule“ gewinnt durch ein Schulleitungsteam, das ...

„Mitarbeiter im Schulleitungsteam“ – Zielgruppe und Intention dieser Publikation

Diese Publikation wendet sich bewusst an alle **Mitarbeiter im Schulleitungsteam** und nicht ausschließlich an den Schulleiter. Diese Idee geht von der Vorstellung moderner Schulleitung aus, bei der der Schulleiter auf einen kooperativen Führungsstil vertraut und Aufgaben an die Mitarbeiter im Schulleitungsteam delegiert. So können Einzelne ihre Stärken einbringen und die vielfältigen Aufgaben, die auf Schulleitungen heute zukommen, können auf mehrere Schultern verteilt werden. Da es oft keine „Ausbildung“ für die Mitarbeiter im Schulleitungsteam gibt, meist lediglich für die Schulleitungen, war es uns ein besonderes Bedürfnis, ein Handbuch speziell für diese Personengruppe zusammenzustellen.

Im Folgenden verstehen wir unter Schulleitungsteam folgende Personen: den Schulleiter, den stellvertretenden Schulleiter, Stellvertreter, Konrektor, Mitarbeiter im Schulleitungsteam, Mitarbeiter in Qualitätszirkeln, Steuergruppenmitglieder, pädagogische Koordinatoren, Stufenleiter, Systemberater, erweiterte Schulleitung, Kollegen, die zusätzliche Aufgaben für die Schule übernehmen.

Auch wenn diese Personen oft ganz verschiedene Aufgabenbereiche betreuen, fassen wir sie für viele Themen innerhalb dieser Publikation zusammen, die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter sind uns dennoch bewusst.

*Wer ist mit
„Mitarbeiter im
Schulleitungsteam“
gemeint?*

Diese Publikation versteht sich als Handbuch für Mitarbeiter im Schulleitungsteam

Wie ist diese
Publikation
zu verstehen?

Es ist im Sinne eines Praxisbegleiters so zu verstehen, als dass es **im Alltag der Schulleitung** nützlich sein soll. Dementsprechend bietet es einführende und kompakte Theoriezugänge zu zentralen Themengebieten „guter Schulleitung“, die Kapitel sind nicht „abzuarbeiten“, sondern sollen je nach Bedarf und Nützlichkeit individuelle Bearbeitung bzw. Verwendung finden. Die Theorie wird um den Praxisbezug erweitert und unterstützt mithilfe von Selbsteinschätzungen, Übungen und Reflexionen die Integration der Themen in bisheriges Schulleitungswissen und -handeln. Alle Praxishilfen sind hierbei von den Autoren „praxiserprobt“.

Innerhalb der Publikation werden dabei im **Kapitel 1** der Rollenwechsel zur Führungsperson und der Rollenkonflikt zwischen Führungsperson und Teampartner reflektiert.

Kapitel 2 hat die Kompetenzen erfolgreicher Schulleitungsmitglieder zum Thema. Hierbei spielen Motivation und Mitarbeiterführung ebenso wie Kommunikation und Kooperation eine zentrale Rolle. Im **Kapitel 3** werden Organisations- und Verwaltungsabläufe betrachtet. Ein Aufgabenverteilungsplan in der Schulleitung macht die Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Schulleitung transparent. Außerdem kann ein schulinternes Ausbildungscurriculum helfen, dass sich Kollegen in weitgehend alle Bereiche der Schulleitungsaufgaben einarbeiten. Dieses Kapitel bietet zusätzlich Hilfen für die Gestaltung von Prozessen und Konferenzen an und schließt mit Gedanken zum effektiven Zeitmanagement.

Im **Kapitel 4** wird der Mitarbeiter im Schulleitungsteam durch Schulentwicklungsmaßnahmen zum Innovator von Schule. Gleichzeitig ist die Qualitätssicherung solcher Maßnahmen vonnöten. Als unterstützende Methode für Schulentwicklungsprozesse wird die Zukunftswerkstatt vorgestellt.

Welche Faktoren zu beachten sind, um Schulleitung zufrieden, gesund und kompetent zu gestalten, wird im **Kapitel 5** aufgezeigt.

Der Band schließt im **Kapitel 6** mit einer empirischen Studie zu Stellvertretern in der Schulleitung, welche Schlussfolgerungen für die Praxis zulässt.

Auf der CD-ROM sind zum einen alle praktischen Übungen (Selbsteinschätzungen, Übungen, Reflexionen) zu finden. Diese sollen Ihnen ermöglichen, sich **schriftlich und damit intensiver** mit einem Themengebiet auseinanderzusetzen. Außerdem können Sie nach einer gewissen Zeit nochmals Ihre Aufzeichnungen „prüfen“ und aufs Neue reflektieren. Gleichzeitig sind auf der CD-ROM Arbeitsvorlagen hinterlegt, die Ihnen z. B. die Vorbereitung einer Konferenz erleichtern.

Die Publikation dient
Ihrer Professionalisierung als
Führungsperson.

In aller Kürze: Diese Publikation ist ein Handbuch, das Ihnen einen pragmatischen Theoriezugang und strukturierte Möglichkeiten zur Umsetzung in der Praxis zur Verfügung stellt. Es soll Sie unterstützen, wenn sich für Sie in Ihrer Funktion eines Mitarbeiters im Schulleitungsteam die in der folgenden Selbstklärungsaufgabe genannten Fragen stellen.

1 Der Mitarbeiter im Schulleitungsteam: Führungsperson und Teampartner

Petra Hiebl

1.1 Rollenwechsel: vom Kollegen zur Führungsperson

„Schulleiter und ihr Leitungsteam sind nicht Lehrkräfte mit einem erweiterten Aufgabenkreis. Schulleiter und ihr Leitungsteam üben einen neuen, eigenständigen Beruf aus“ (ASD 2005, 64).

Die Qualifizierung zur Schulleitung wird inzwischen durch verschiedene Maßnahmen, u. a. durch Studiengänge oder auch staatliche Angebote unterstützt, dennoch ist immer wieder ein hohes Maß an Eigeninitiative gefragt, wenn es um die Auseinandersetzung mit der neuen Rolle und mit neuen Aufgabenbereichen geht (vgl. LUNGERSHAUSEN 2011, VII). Auch viele der Publikationen zum Bereich Schulleitung wenden sich eher an die Schulleiter selbst und nicht an die Mitarbeiter im Schulleitungsteam. Natürlich kann man auch auf diese Literatur zurückgreifen, jedoch liegt mit dieser Publikation eine Veröffentlichung vor, die im besonderen Maße die Perspektive des Mitarbeiters einnimmt und der Besonderheit der Stellung der Mitarbeiter innerhalb des gesamten Kollegiums Raum gibt.

Die Mitarbeiter in ihrer Qualifizierung zu unterstützen, ist unserer Meinung nach von besonderer Bedeutung, weil es sich bei diesen Kollegen oft um die zukünftigen Führungspersonen, also Schulleiter, handelt und diese von Anfang an gut in ihre Rolle und in ihre Aufgaben hineinwachsen sollen.

Zwei **Ausgangssituationen** sind möglich, wenn Sie Mitglied der Schulleitung werden:

- Sie werden **im eigenen Kollegium** zum Mitglied des Schulleitungsteams und müssen sich dort erst einmal in der neuen Rolle behaupten. Es kann erleichternd sein, dass Sie die anderen Kollegen bereits kennen und einschätzen können, es kann jedoch auch erschwerend sein, wenn diese Sie in Ihrer neuen Rolle nicht wahrhaben und anerkennen wollen.
- Wenn Sie in ein **neues Kollegium** kommen, ist vieles neu und Sie müssen sich erst sensibel einarbeiten. Außerdem kann es sein, dass ein Mitbewerber aus dem Kollegium der neuen Schule, der nicht Mitglied der Schulleitung geworden ist, Ihnen den Weg schwer macht. Umso wichtiger ist es, dass Sie sich mit Ihrer neuen Rolle beschäftigen und diese bewusst wahrnehmen.

Doppelrolle

Der Mitarbeiter im Schulleitungsteam nimmt im Kollegium einer Schule meist eine Doppelrolle ein. Einerseits ist er Teil der Schulleitung, zum anderen aber auch Kollege mit einer Klassenführung oder auch Fachunterricht in einer Klasse. Aus dieser Doppelrolle ergeben sich oft äußere und innere Konflikte, gerade in Entscheidungssituationen, wenn Kollegen akzeptieren müssen, dass Sie als Mitarbeiter der Schulleitung in Vertretung des Schulleiters Entscheidungen fällen und dann nicht als Kollege agieren.

Umgekehrt müssen Sie als Mitarbeiter im Schulleitungsteam Ihrerseits bei derartigen berechtigten Entscheidungen die Position der Schulleitung mittragen und dürfen nicht in die frühere Rolle als „regulärer“ Kollege zurückfallen. Es ist wichtig, sich dessen bewusst zu sein, um damit umgehen zu können.

Eine Standortbestimmung, das heißt eine Reflexion über sich und seine Rolle, kann dazu beitragen.

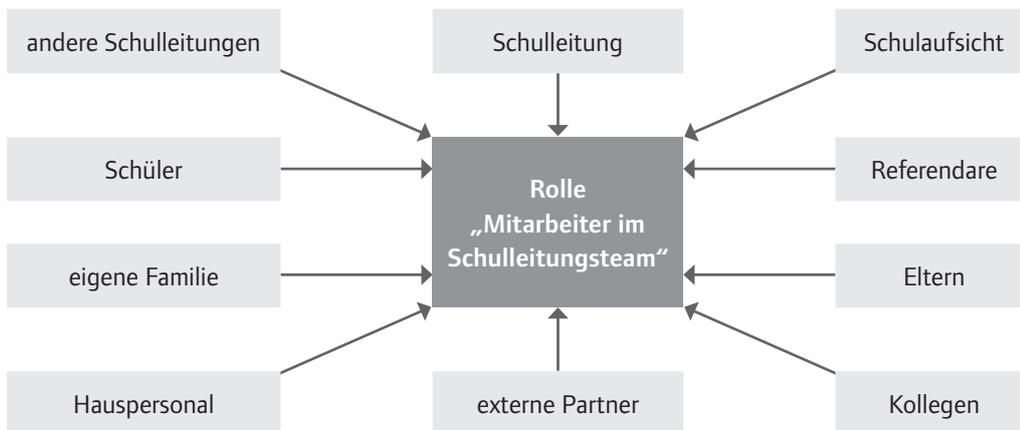
Selbstklärung: Rollenwechsel

Wie verändert sich meine Rolle durch die Mitarbeit in der Schulleitung? (Führungsperson)

Was bleibt gleich? (Teampartner)



1.2 Ein Bündel von Erwartungshaltungen



Ein Bündel von Erwartungshaltungen kommt auf den Mitarbeiter in der Schulleitung zu.

Abb.: Erwartungshaltungen



Reflexion: Erwartungshaltungen

Gehen Sie die einzelnen Parteien durch und überlegen Sie, welche Erwartungen auf Sie zukommen könnten.

Schulleiter: _____

Weitere Kollegen der Schulleitung: _____

Andere Schulleitungen: _____

Schulaufsicht: _____

Kollegen: _____

Referendare: _____

Schüler: _____

Eltern: _____

Eigene Familie: _____

Hauspersonal: _____

Externe Partner: _____

Sonstige: _____

Sicherlich werden Sie festgestellt haben, dass eine Vielzahl von Erwartungen und Anspruchshaltungen auf Sie zukommen, denen Sie nicht immer reibungsfrei entsprechen können.

Mögliche Konfliktbereiche, die es zu bedenken gilt:

- Interessenskonflikt zwischen Kollegen und der Schulleitung
- Machtkonflikt mit der Schulleitung (Kompetenzen/Zuständigkeiten)
- Konflikt zwischen Schülern und Schulleitung
- Konflikt zwischen Eltern und Schulleitung
- Konflikt zwischen Schulaufsicht und Schulleitung
- Konflikt zwischen Ihnen als Privatperson und Ihnen als Mitarbeiter im Kollegium

1.3 Aufgabenbereiche

Im Rahmen der Delegation von Aufgaben wird zwischen Führungs- und Handlungsverantwortung unterschieden (vgl. DUBS 2005). Der Delegierende trägt die letztendliche Führungsverantwortung.

Der Delegierende ist zuständig für:

- die Auswahl und Unterweisung der Mitarbeitenden,
- die Festlegung des Entscheidungsspielraums,
- das Festlegen bzw. Absprechen von Zielformulierungen,
- den Fortgang der Arbeit,
- die Beobachtung/Kontrolle des individuellen Leistungsverhaltens der Mitarbeitenden.

Die Mitarbeiter, denen Aufgaben delegiert wurden, sind zuständig für:

- die sach- und zeitgerechte Aufgabenerfüllung,
- das regelmäßige In-Kenntnis-Setzen des Schulleiters über das Vorgehen.

Als Mitarbeiter im Schulleitungsteam ist es für Sie von besonderer Bedeutsamkeit, sich auf die Ihnen übertragenen Aufgabengebiete zu konzentrieren und sich bewusst zu machen, dass Sie dafür Prioritäten setzen und auch Kompromisse eingehen müssen.

Reflexion: Meine Aufgaben als Mitarbeiter im Schulleitungsteam

Für welche Bereiche sind Sie wirklich zuständig? Markieren Sie diese!

- Mitarbeit am Stundenplan
- Verwaltung
- Organisation
- Vertretungspläne
- Gestaltung von Lehrerkonferenzen
- Vertretung der Schule nach außen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Mitarbeit in einer Steuergruppe zur Schulentwicklung
- ...

Oder auch: Für welche Bereiche sind Sie nicht zuständig? Zählen Sie auf!





Reflexion: Meine persönlichen Ziele

Da Sie nun Ihre Aufgabenbereiche abgesteckt haben, können Sie sich mit Ihren persönlichen Zielen beschäftigen. Machen Sie sich hierzu Notizen.



Übung: Organigramm

Ein Organigramm kann helfen, die vielfältigen Beziehungen und Anforderungen im System Schule anschaulich zu machen.

Zeichnen Sie sich ein Organigramm Ihrer Schule auf (Klasse mit Kollegen, Schulleitung, Kooperationspartner, Einbettung in das System der Schulaufsicht ...).

Setzen Sie anschließend Pfeile ein, die Beziehungen und Anforderungen aufzeigen.

2 Kompetenzen erfolgreicher Schulleitungsmitglieder

Stefan Seitz

An den Beginn der Ausführungen zu den erforderlichen Kompetenzen von Mitgliedern einer Schulleitung soll gleichsam als Überblick ein aktuelles Kompetenzmodell nach SCHERM et al. (2009) gestellt und mit einer Selbsteinschätzungsaufgabe verbunden werden. Hierbei ist zunächst ausdrücklich zu betonen, dass nicht jedes Mitglied einer Schulleitung über alle Kompetenzen verfügen bzw. diese in ihrer ganzen Tiefe besitzen muss, da im Sinne des Teamgedankens gerade die synergetische Ergänzung multipler Kompetenzen tragend für die Entwicklung einer Schule ist. Freilich sollten dabei alle einzelnen Kompetenzbereiche durch die unterschiedlichen Personen einer Schulleitung im Gesamt abgedeckt werden.

Zudem soll es in Kapitel 2 insbesondere um die „emotionale“ Kompetenz von Schulleitungsmitgliedern gehen, die über die rein verwaltungstechnischen Angelegenheiten hinausgeht und sich in Form von sozialer und personaler Kompetenz artikuliert. In der Begrifflichkeit von SCHERM et al. sind dementsprechend insbesondere die Dimensionen der „Beziehungsorientierung“ angesprochen, die es zu erwerben bzw. zu professionalisieren gilt.

Selbsteinschätzung: Meine Stärken und Kompetenzen

Markieren Sie in dem Kompetenzmodell von SCHERM et al. (2009, 349) Ihre Stärken grün.

Aufgabenorientierung	Beziehungsorientierung
	<p><i>Führen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Schulentwicklung vorantreiben ■ Qualitätsstandards vereinbaren und durchsetzen ■ Vorbild und integer sein
<p><i>konzeptionelles Denken:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ innovative Unterrichtskonzepte einführen ■ Schulprogramm entwickeln ■ Stundenpläne erstellen 	<p><i>Personalmanagement:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ den Lehrkräftebedarf planen ■ Personal auswählen und effektiv einsetzen ■ beraten und entwickeln
<p><i>Lernfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ sich Wissens- und Aufgabenbereiche schnell erschließen ■ aus Erfahrungen anderer lernen ■ aus Fehlern zeitnah die richtigen Schlüsse ziehen 	<p><i>Kooperations- und Teamfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Zusammenarbeit aller Beteiligten fördern ■ den Austausch von Wissen unterstützen ■ Konferenzen effektiv leiten



Aufgabenorientierung	Beziehungsorientierung
<p><i>Steuerung von Prozessen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcen effektiv einsetzen ■ Steuerungsgruppen installieren und unterstützen ■ für die Umsetzung von Maßnahmen sorgen ■ die Übersicht behalten 	<p><i>Kommunikationsfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ das Gespräch mit anderen aktiv suchen (auch informell) ■ den Kontakt mit Kollegen und Interessengruppen pflegen
<p><i>Fachexpertise:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ pädagogische Professionalität ■ verwaltungsbezogenes Wissen aktuell halten ■ offen für Neues sein 	<p><i>Konfliktfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ im Streitfall auch die menschliche Seite einbeziehen ■ Konflikte offen ansprechen ■ den fairen Ausgleich herstellen
<p><i>Entscheidungsfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ wichtige Dinge zeitnah entscheiden (auch gegen Widerstände) ■ für grundlegende Informationen sorgen 	<p><i>Freundlichkeit und Empathie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ positiv sein, Vertrauen und Verständnis ausstrahlen ■ die Gefühle anderer erkennen und respektieren ■ zum Perspektivenwechsel fähig sein
<p><i>Selbstmanagement:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ sich selbst gut organisieren ■ Zeitmanagement betreiben ■ belastbar sein 	<p><i>Feedbackfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zeitnah um Rückmeldung bitten und diese selbst geben ■ Leistungen anerkennen bzw. angemessen kritisieren
	<p><i>Integrationsfähigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ unterschiedliche Kulturen und Lebenswürfe zusammenführen ■ den Ausgleich zwischen verschiedenen Perspektiven herbeiführen

2.1 Motivation und Mitarbeiterführung

Selbsteinschätzung: Motivation

Wann bin ich besonders motiviert?

Wie gebe ich diese Motivation an andere weiter?



2.1.1 Wie kann die Schulleitung das Schulklima beeinflussen?

Gute Schulen sind in der Regel ohne gute Schulleitungen nicht möglich – mit dieser ebenso schlichten wie inhaltlich tiefgreifenden Aussage lässt sich die fundamentale Schlüsselrolle der Schulleitung der Einzelschule, die alle in schulische Leitungsangelegenheiten involvierten Personen umfasst, umschreiben. Hierbei geht es nicht nur darum, die verwaltungstechnischen und rechtlichen Belange einer Schule bestmöglich zu bearbeiten (= Management). Vielmehr spielen über eine professionelle technokratische Verwaltungsarbeit wie auch ein Vorbildverhalten in pädagogischen Fragen der Unterrichtsführung hinaus Führungsqualitäten im personellen Bereich eine zentrale Rolle.

Wenngleich die Schulleitung nicht die ausschließliche Determinante des schulischen Ethos ist, so leistet sie hierzu dennoch einen maßgeblichen Beitrag und beeinflusst zu einem großen Teil die Kommunikationsabläufe an einer Schule. So trägt ein schlechtes Führungs- und Schulklima erheblich dazu bei, dass Lehrer anfälliger für Burn-out und „innere Kündigung“ werden und ihren Dienst, wenn sie ihn überhaupt versehen und nicht einer vermehrten Krankheitsrate unterliegen, nur mehr „nach Vorschrift“ ableisten.

Ursachen für ein negatives Schulklima

Grundsätzlich lassen sich trotz der Spezifität jeder Einzelschule durchaus verschiedene Elemente ableiten, die das Klima an einer Schule durch falsches Agieren der Schulleitung bedrohen können.

MILLER (2010, 42) formuliert dies folgendermaßen:

„Es gehört nicht zu den Aufgaben von Führungspersonen, andere Menschen

- zu zerren und zu ziehen, zu schleppen und an ihnen zu schnitzen, um sie zu verändern.
- aus ihrer Verantwortung für ihr eigenes Tun zu entlassen.
- gegen ihren Willen zu steuern.
- mit Instruktionen, Impulsen und Appellen zu überhäufen, um sie dorthin zu bringen, wohin sie sie haben wollen.“

Komponenten motivierender Mitarbeiterführung

Eine auch im zwischenmenschlichen Bereich kompetente Schulleitung schafft es vielmehr, ein Kollegium aufgrund psychologischer und sozialer Sensibilität überzeugend menschlich zu führen und somit den Anforderungen hinsichtlich Qualitätsentwicklung und -sicherung gerecht zu werden. Aus einer derartig motivierenden Mitarbeiterführung heraus entsteht in jenen letztlich der Wunsch, selbst tätig und kreativ zu werden. DUBS umschreibt diese Kompetenz einer Schulleitung mit „transformationaler Leadership“. Hierzu zählt er die in der folgenden Übersicht aufgelisteten Komponenten.

- 1. Langfristige Orientierung**
 - 1.1 Visionen haben und bekannt geben
 - 1.2 Ideen für Neuerungen einbringen
 - 1.3 Rahmenbedingungen schaffen
 - 1.4 Schulkultur pflegen
- 2. Zielfindung**
 - 2.1. Profilentwicklung der Schule anleiten
 - 2.2. Strategische Maßnahmen vorbereiten
- 3. Führung**
 - 3.1. Partizipativ-situativ führen
 - 3.2. Schulentwicklungsprozesse auslösen
 - 3.3. Unterrichtserfolg überwachen
 - 3.4. Ordnung in der Schule sicherstellen
 - 3.5. In der Schule sichtbar präsent sein
- 4. Erwartungen**
 - 4.1. Hohe Erwartungen an Lehrende und Lernende stellen
 - 4.2. Immer wieder neue Herausforderungen schaffen
- 5. Unterstützung der Lehrpersonen**
 - 5.1. Autonomie der Lehrkräfte im Unterricht sicherstellen
 - 5.2. Lehrkräfte emotional unterstützen
 - 5.3. Lehrkräfte persönlich fördern
 - 5.4. Lehrkräften ehrliches Feedback geben
 - 5.5. Ressourcen zuteilen
 - 5.6. Gute Arbeitsbedingungen schaffen
- 6. Schulisches Umfeld**
 - 6.1 Symbole und Rituale pflegen
 - 6.2 Kontakte zu Elternhaus/Gemeinde pflegen
- 7. Einstellungen**
 - 7.1. Langfristige Verantwortung übernehmen und risikobereit sein
 - 7.2. Klare Wertvorstellungen haben
 - 7.3. Schlüsselwerte bekräftigen
 - 7.4. Sich für die Schule engagieren

Abb.: Komponenten motivierender Mitarbeiterführung (DUBS 2006, 153 ff.)



Reflexion: Meine Visionen und Wertvorstellungen

Wie fördere ich meine Kollegen? – Wie arbeite ich gut mit meinen Kollegen zusammen?

Welche Visionen habe ich für unsere Schule?

In welchen Bereichen zeige ich besonderes Engagement für unsere Schule?

Wo kann ich mich noch aktiver engagieren?

Welche Wertvorstellungen habe ich für unsere Schule?

Werden diese Wertvorstellungen von den anderen Mitarbeitern im Schulleitungsteam geteilt?

Werden diese Wertvorstellungen vom Kollegium geteilt?

Wie kann ich andere von meinen Vorstellungen begeistern?

Inhaltlich finden motivationsfördernde Kompetenzen in Bezug auf die personelle Entwicklung der Schule in den im Folgenden beschriebenen Qualitäten der Führung und des Schulmanagements ihre konkrete Umsetzung.

2.1.2 Kernaspekte von Motivation und Mitarbeiterführung

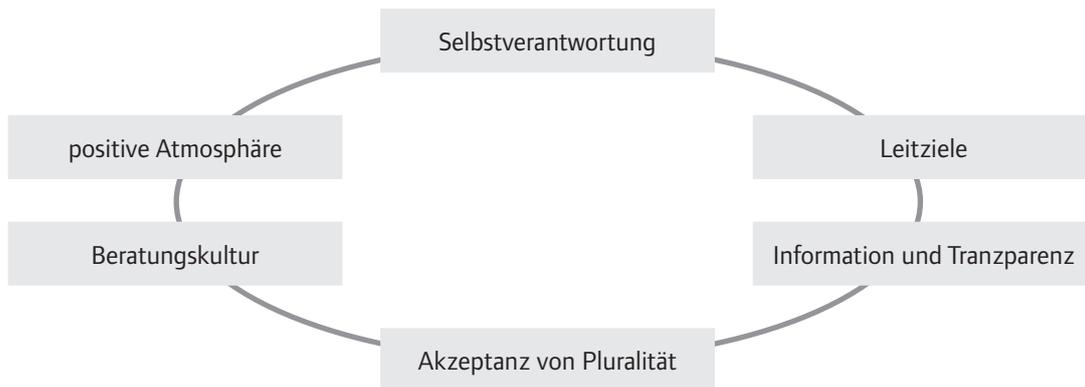


Abb.: Kernaspekte von Motivation und Mitarbeiterführung

a) Stärkung von Selbstverantwortung – Entwickeln einer kooperativen und partizipativen Führung

In einer kooperativen Schulleitung ist der Schulleiter stets darum bemüht, das Schulleitungsteam und das weitere Kollegium in die innerschulischen Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Einzelentscheidungen in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht müssen in vielen Fällen fallen gelassen und so viele Entscheidungen wie möglich auf selbstverantwortliche Lehrerteams oder einzelne Lehrkräfte übertragen werden. Hierdurch erleiden Schulleitungen keinen Verlust ihrer qua Ernennung übertragenen Führungsverantwortung; vielmehr geben sie nur ein Stück weit Handlungsverantwortung ab. Lehrkräfte fühlen sich auf diese Weise mehr wertgeschätzt in ihrer Professionalität und steigern hierüber ihre Berufszufriedenheit. Die Akzeptanz von Schulleitungsbeschlüssen lässt sich hierdurch überdies erhöhen und gewährleistet bei richtiger Delegation eine intensivere Auseinandersetzung des Betrauten mit dem Aufgabengebiet, als dies eine Schulleitung bei der Fülle ihrer Aufgaben leisten kann.

Damit eine Delegation ruhigen Gewissens geschehen kann, gilt es, im eigenen Kollegium bei grundsätzlicher Offenheit für alternative Handlungsmöglichkeiten die jeweiligen Stärken der Lehrkräfte herauszufinden und adäquate Aufgaben an sie zu delegieren. WIRTH (2012) spricht in diesem Kontext von „Beziehungsarbeit“, die sich maßgeblich akzentuiert über ein hohes Maß an Vertrauen, das man seinem Kollegium entgegenbringt.

Beispiele:

Zu denken ist hier etwa an die gemeinsame Gestaltung von Stundenplänen und die Planungsübertragung von Wander- und Theatertagen, Projekttagen und -wochen oder auch an regelmäßige pädagogische Teilkonferenzen zur Ausarbeitung neuer pädagogischer Konzepte bis hin zur Delegation einzelner Unterrichts- und Schulentwicklungsbereiche.

Voraussetzungen für eine sinnvolle und zielführende Delegation sind hierbei:

- „Die Aufgabe berührt nicht den Dienstvorgesetztenstatus (alle anderen Vorgesetztenaufgaben können problemlos delegiert werden),
- die Aufgabe ist klar beschrieben,
- die Zeitdauer der Delegation ist geklärt,
- die Zeitressource für die Erledigung der Aufgabe ist vorhanden,
- die Delegation ist gegenüber dem Kollegium kommuniziert,
- die Delegation hat Bestand, d. h. der Schulleiter / die Schulleiterin mischt sich nicht spontan in den delegierten Aufgabenbereich ein,

Durch die Stärkung der Selbstverantwortung wird zugleich ein Abbau von Bürokratie und Hierarchie Rechnung getragen, das Management entlastet und die Lehrkräfte werden durch die hieraus entstehende Mitverantwortung motiviert.

- die Art der Rückmeldung zur Erledigung der Aufgabe und das Verfahren beim Beenden der Delegation sind klar vereinbart.“ (HUBER 2012, 20 f.)

Auch ist es sinnvoll, ganze Aufgabenfelder (und nicht nur kleine Teilbereiche, die eine ständige Abstimmung erforderlich machen) dauerhaft und nicht nur auf die Schnelle abzugeben, um hier Kontinuität und Transparenz auch dem Kollegium gegenüber sicherzustellen.

HUBER bietet folgende Inspirationsfragen für Delegationsentscheidungen an:

- „Was bleibt bei mir häufig liegen, wozu ist selten Zeit?
- Was kann jemand aus dem Kollegium besser, wer hat höhere Kompetenzen als ich?
- Was wäre für jemanden aus dem Kollegium eine Chance für dessen Entwicklung (Personalentwicklung durch Bewährungsproben)?
- Was mache ich nicht so gerne, wo fehlt die Motivation?
- Wozu komme ich nicht aufgrund notwendiger Prioritätensetzung und könnte durch Delegation entlastet werden?“ (ebd., 22)

Die folgende Matrix soll dabei helfen, eigene Delegationsentscheidungen zu systematisieren.

Welche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche (auch kleineren Umfangs) kann ich delegieren?	
Welche Kompetenzen sind dafür zentral?	
Welche Ressourcen (zeitliche und räumliche) braucht es?	
Welche Legitimation braucht es hierfür, wie wird sie kommuniziert?	
Welche soziale Akzeptanz braucht es, wie kann sie gefördert werden?	
Wer bringt Motivation für diese Aufgabe und Verantwortung mit? Wer ist dafür geeignet oder ließe sich im Sinne von Personalentwicklung fördern?	



(aus HUBER 2012, 22)



Übung: Aufgabenverteilung im Schulleitungsteam

Machen Sie sich eine Skizze, wie die Aufgaben der Schulleitung im Schulleitungsteam verteilt sind.

Wer übernimmt Verantwortung für was? Woran haben Sie teil?

Eine mögliche Moderationstechnik zur Stärkung von Selbstverantwortung und Empowerment ist die **SWOT-Analyse** (vgl. SMOLKA 2000, 7), bei der sich jedes Mitglied eines Kollegiums die jeweiligen Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Gefahren der eigenen Schule auf Karten notiert, anschließend kurz erläutert und zuletzt in das Raster klebt. Der Vorteil der sich hierdurch ergebenden Gesprächsrunde ist, dass die individuellen Erwartungen, Wünsche, Ziele und Konflikte verdeutlicht und konkrete gemeinsame Möglichkeiten und Wege vereinbart werden können.



Übung: SWOT-Analyse

Denken Sie über mögliche Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Gefahren Ihrer Schule nach und tragen Sie diese in das Raster ein.

Stärken (<i>Strengths</i>)	Schwächen (<i>Weaknesses</i>)
Gelegenheiten (<i>Opportunities</i>)	Gefahren (<i>Threats</i>)

Selbst wenn die Mitglieder des Schulleitungsteams die Verantwortung für einzelne Aufgaben übernehmen, muss freilich die Schulleitung bei aller Delegation weiterhin ihr Gesamtinteresse am jeweiligen Bereich bekunden und diesen mit beobachten und begleiten bzw. evaluieren, um ggf. unterstützend eingreifen zu können. Überhaupt sollte sie nicht nur auf Vorschläge bzw. Anträge seitens der Mitarbeiter und des Kollegiums warten, sondern selber Impulse geben und eigene klare Standpunkte mit der Option einer möglichen Umsetzung einbringen.

b) Vereinbarung gemeinsamer Leitziele

Ein weiterer Aspekt ist die gemeinsame Festlegung der fachlichen und pädagogischen Leitziele der Schule mit allen daran Beteiligten, um hierüber die Entwicklung von Schulqualität und Schulkultur voranzutreiben. Hieran haben neben den Schulleitungsmitgliedern und den Lehrkräften auch die Schüler sowie deren Eltern und überhaupt das gesamte schulische Umfeld teil. Hier gilt es für Schulleitungen, selbst klar definierte Wertmaßstäbe und Zielvorstellungen einzubringen und hierdurch eine stringente Handlungsgrundlage zu schaffen.

Konkret lässt sich hierfür der **Coverdale-Zielkreis** anführen, der folgende vier Fragen einer Klärung im gesamten Kollegium zuführt und so zu einem Grundkonsens führen kann.



(aus LÜTZ 2000, 301)

c) Umfassende Information und Transparenz der Entscheidungen

Das Schulleitungsteam muss dafür Sorge tragen, dass alle im Kontext Schule Involvierten einen offenen Zugang zu allen relevanten Informationen haben und über die Sinnhaftigkeit der jeweils getroffenen Entscheidungen informiert werden. Ziel muss ein möglichst hohes Informiertheitsniveau von Lehrern, Schülern und Eltern gleichermaßen sein, denen rechtzeitig, regelmäßig und umfassend Informationen über alle allgemein relevanten schulischen Belange zukommen. Es geht nicht darum, alle Entscheidungen zu rechtfertigen oder überhaupt die Zustimmung aller Betroffenen in jedem Falle einzuholen, da sonst der Schulbetrieb zum Erliegen kommt. Überhaupt wollen viele Mitglieder der Schulfamilie nicht aktiv mitarbeiten, wohl aber informiert sein, welche Beschlüsse getroffen wurden und wie diese zustande kamen.

Bei aller Forderung nach einem Denken in großen Entwürfen und Visionen ist zugleich eine pragmatisch abwägende Umsetzung in kleinen Schritten erforderlich.

Hierzu bieten sich verschiedene Möglichkeiten an:

- Rundschreiben (in Papierform oder per E-Mail) an die Lehrkräfte
- Anschlagbretter (im Lehrerzimmer, im Schulhaus für Eltern und Schüler)
- Kurzinformationen für Lehrkräfte in den Pausen oder vor Unterrichtsbeginn (z. B. Einrichtung eines Jour fixe)
- Kurzkonferenzen für Lehrkräfte
- Jahrgangsstufenversammlungen für Schüler
- Regelmäßige (monatliche) Informationsbriefe (in Print- oder Digitalversion) an die Eltern
- Gezielte Information der Vertretungen des Elternbeirates mit der Bitte um Weitergabe