

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 01

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Wie Sie Ihre Schule erfolgreich führen können (8 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de

📮 Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Der Leiter eines Betriebs hat Beschäftigte. Ein Schulleiter aber hat es neben den Lehrkräften auch noch mit Schülern und deren Eltern zu tun. Diese sollten im Sinne einer aufgeschlossenen Schulentwicklung ebenfalls, wenigstens gelegentlich, als Mitarbeiter angesprochen werden. Die Führungsaufgaben einer Schule sind keineswegs so klar zu bestimmen wie die in einer Behörde oder in einem Betrieb.

Ohne diese Gedanken weiter vertiefen zu wollen, möchte ich daran erinnern, dass Führungsrezepte und Qualitätsentwicklungsmodelle aus der betrieblichen Sphäre nicht eins zu eins zu übernehmen, sondern sorgfältig auf die spezifischen Erfordernisse des Bildungswesens zu übertragen sind. Erfolgreich eine Schule führen heißt immer, Personal und Schüler führen. Darum gilt das Folgende in Teilen auch für Lehrkräfte.

Wenn Sie selbstständige, kreative und selbstbewusste Mitarbeiter wollen, vergessen Sie das Führen durch Angst vor Sanktionen! Der Motor jeder beruflichen Aktivität ist die positive Motivation.

A Erfolgsfaktor Motivation

Die erste Frage, die Sie sich selbst stellen sollten, ist die, ob Sie motivieren **wollen!** Das heißt auch auf Demotivierung zu verzichten. Auf schwächende Maßnahmen zu verzichten ist oft anstrengender als zu stärken. Überbringen Sie z.B. unerfreuliche Entscheidungen in einem vertraulichen Gespräch (anstrengend), zwischen Tür und Angel (Sie entkommen leichter den Einwänden) oder schriftlich (ganz einfach). Wenn Sie die einfache Lösung wählen, vertun Sie eine Chance, die Motivation des Mitarbeiters zu bewahren.

Entscheidende Faktoren für eine motivierte Mitarbeit sind:

- *Sicherheit:* Treffen Sie immer klare Zielvereinbarungen! (B)
- *Kontakt, Kommunikation:* Sorgen Sie für ein gutes Arbeitsklima! (C)
- *Selbstständigkeit:* Haben Sie den Mut, nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung und Kompetenzen zu delegieren! (D)
- *Anerkennung:* Geizen Sie nicht mit Lob für Ihre Mitarbeiter! (E)
- *Prioritäten:* Delegieren Sie an Ihre Mitarbeiter und setzen Sie Prioritäten! (F)

B Vertrauen und Sicherheit schaffen, Ziele stecken:

Vertrauen entsteht, wenn Ihre Mitarbeiter Sie als zuverlässig erleben und wenn Entscheidungen transparent und nachvollziehbar sind. Das Gefühl der Sicherheit fördert konkrete und realistische Ziele und Zielvereinbarungen, zu denen alle beitragen können.

Sieben Regeln, Ziele zu setzen:

1. Bringen Sie die Ziele der Schulentwicklung mit den eigenen Zielen der Mitarbeiter in Einklang und machen Sie deutlich, was ihre persönlichen Ziele mit dem Erfolg der Bildungseinrichtung zu tun haben. So erleben Mitarbeiter eine Zielvorgabe nicht als Bürde und Last.
2. Formulieren Sie die Ziele immer in Bezug auf die konkreten Aufgaben eines Mitarbeiters. Sind Zielvorgaben nicht eindeutig, läuft die Arbeit oft ins Leere. Greifen Sie bei der Formulierung der Ziele nicht zu hoch, sonst bleiben diese zu allgemein. Je konkreter Sie ein Ziel beschreiben, desto mehr wird der Mitarbeiter alles daran setzen, dieses Ziel zu erreichen.

3. Konzentrieren Sie sich bei der Zielvorgabe auf die wesentlichen Punkte. Wer zu viel auf einmal erreichen will, erleidet häufig Schiffbruch und vergeudet zu viel Kraft.
4. Bleiben Sie realistisch: Ziele, die zu hoch gesteckt sind, demotivieren, und Ziele, die zu niedrig gesteckt sind, bilden keinen Motivationsanreiz. Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter alle Kompetenzen und Fähigkeiten besitzt, die wichtig sind, um Erfolg zu haben.
5. Legen Sie Zielvereinbarungen zukunftsweisend fest, und gehen Sie nicht von Jahr zu Jahr in eine andere Richtung. Mitarbeiter benötigen in der Regel eine gewisse Routine, um eine Aufgabe wirklich gut zu machen. Wenn eine Richtungsänderung erforderlich ist, weil sich die Rahmenbedingungen geändert haben, müssen Sie dem Mitarbeiter erläutern, was zu dem Wechsel geführt hat und welche neuen Zielvorgaben nun vorliegen.
6. Sprechen Sie wiederholt über die Ziele. Es reicht nicht aus, die Ziele nur in einer einzigen Arbeitsbesprechung zu benennen.
7. Kontrollieren Sie das Erreichen des Ziels.

Das Ziel als Brücke auf dem Weg vom Leitbild zum Handeln

Bevor man hehre Grundsätze realisieren möchte, sollte man sich einmal klar machen, wie sie sich Stufe für Stufe allen visionären Zaubers entkleiden und zu ganz gewöhnlichen Einzelmaßnahmen entwickeln müssen. Diese sollten freilich immer noch die dahinter stehende Vision erkennen lassen. Unser Kompass muss so eingestellt sein, dass Abweichungen von der Route Alarm auslösen. Doch langsam! Grundsätze, Visionen, Maßnahmen, das sind wohl Eckpunkte, die einen ganz am Anfang und die anderen am Ende eines Entwicklungsprozesses. Es braucht noch das entscheidende Bindeglied, das Ziel.

Ein **Leitbild** (Vision) ist notwendig. Beispielsweise der partnerschaftliche Umgang miteinander. Wer keines hat, wurstelt sich durch den Tag. Besonders eine Schule, die junge Menschen (aus-)bildet, braucht eine solche Besinnung auf **Grundwerte**. In einer **Schulverfassung** (vgl. **Beitrag 1/4**) können sie als die gemeinsame Basis oder als Überbau für die Gemeinschaft formuliert werden.

Doch wie werden Grundwerte täglich wirksam? Sie müssen auf den Boden kommen. Das geht nicht von einem Tag auf den anderen. Man kann diese mittelfristige Planung **Strategie** nennen. Auf unser Beispiel bezogen würde dies bedeuten, dass innerhalb von drei Jahren ein System entwickelt wird, wie im Umgang miteinander auf allen Ebenen partnerschaftliche Elemente zum Zug kommen können. Aus strategischen Überlegungen werden nun **Ziele** entwickelt und in Beziehung zueinander gesetzt. Auf der Ebene der Schüler könnte ein solches Ziel sein, dass die Klassen sich auf Verhaltensweisen einigen sollen (vgl. **Beitrag 1/5**).

Ein Ziel ist natürlich nicht auf Anhieb erreicht. Es wird mühsam erarbeitet und zwar durch einzelne **Maßnahmen**. Eine solche Maßnahme ist z.B. die Betrauung der Klassenleiter der Eingangsklassen einer Realschule mit der Aufgabe, mit ihren Klassen Verhaltensweisen nach den Leitbildern des partnerschaftlichen Umgangs zu entwerfen und zu erproben.

Ob Maßnahmen hilfreich sind, um das angestrebte Ziel zu erreichen, erweist sich. Immer das Ziel vor Augen, werden Zwischenmarken gesetzt, die innerhalb einer bestimmten Zeit erreicht werden müssen. Eine Überprüfung fällt umso leichter, je klarer das Ziel formuliert ist und je bestimmter die Etappen auf dem Weg dahin terminiert sind. Ob ein Ziel realistisch ist, zeigt sich dann sehr rasch.

Man kann sich nun den Weg von der Festsetzung eines Ziels bis zur Zielkontrolle als Spirale darstellen. Stationen sind: