

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 03

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Anforderungen an Führungsverhalten (9 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

Wurde man vor Jahren Schulleiter, weil man ein guter Lehrer war und sich im Kräftefeld von Ministerium, Schulverwaltung und Kollegium umsichtig verhielt, so hat sich seit einiger Zeit die Überzeugung durchgesetzt, dass die Leitung einer Schule eine eigenständige Aufgabe ist. Es reicht meist nicht drauf zu vertrauen, dass man in diese „hineinwächst“. Es bedarf professioneller Fähigkeiten, die man systematisch erwerben kann. Mit dieser Erkenntnis setzte jedoch auch die Diskussion über das Leitbild eines Schulleiters bzw. einer Schulleiterin ein. Welche Leitung brauchen Schulen heute? Wie sollen Lehrkräfte geführt werden? Welche Organisationsleistungen werden verlangt? Der Beitrag versucht wenigstens andeutungsweise eine Antwort.

A Schulleiter werden trainiert

Die Bayerische Wirtschaft arbeitet auf vielen Sektoren mit Schulen zusammen. Diese Zusammenarbeit wird im Internet unter www.bildunginbayern.de dargestellt. Ein Projekt ist besonders interessant, da zu vermuten ist, dass auf diesem Gebiet die Wirtschaft der Schule einiges voraus ist: die Qualifikation der Schulleiter als Führungskräfte. Das Programm wird im Folgenden kurz skizziert.

zum Beispiel: „**PROFIS – Programm Führungskompetenz in Schulen**“

Der Ausgangspunkt für das Schulleitertraining wird von einer Trainerin folgendermaßen gesehen: „Schuldirektoren müssen die Verwaltung der Schule managen, leiten überproportional große Teams ohne eine mittlere Führungsebene und stehen oft mit ihren Problemen alleine da. Häufig fühlen sie sich überfordert und denken, dass sie für alles alleine zuständig seien.“

Das Projekt „Profis“ bietet den Schulleitern Prozessbegleitung und Coaching, um ihre Führungskompetenz zu verbessern und die Teamarbeit im Kollegium weiterzuentwickeln.

Der Ablauf:

Anfangs treffen sich die Schulleiter einmal monatlich in der Gruppe und sprechen über Themen aus dem Führungsalltag: Wie motiviere ich die Lehrer? Wie führe ich Kritikgespräche? Wie organisiere ich Teamarbeit?

Durch einen strukturierten Frageprozess werden die Teilnehmer zur Entwicklung eigener Lösungen angeregt. Das Grundthema ist das gleiche wie in Wirtschaftsunternehmen: Wie ich Verantwortung übernehme oder auch abgebe. In diese Thematik fällt auch die Auseinandersetzung mit der Organisation von Sitzungen und Meetings, die mit Rollenspielen zur Selbstklärung als Führungskraft führen soll. Die Prozessbegleitung geht über Monate: Bei den Gruppen-Coachings sucht sich jeder Schulleiter einen Partner („Buddy“), mit dem er sich wöchentlich in Kontakt setzt und sich über den Fortgang seiner laufenden Projekte austauscht. Dazu gibt es telefonische Einzelcoachings und Telefonkonferenzen. Diesem Verfahren mit einem Partner aus einer anderen Schule wird große Wirkung in Richtung Verhaltensänderung zugeschrieben. Zusätzlich zu diesem Partner aus dem eigenen Lager sucht sich jeder Schulleiter eine Führungskraft aus der Wirtschaft, mit der er sich ebenfalls regelmäßig austauscht. Mit ihr werden Themen aus dem Führungsalltag besprochen, z.B. Konfliktgespräche, Zielvereinbarungen, Motivation. Sie sollen das Führungshandeln des Schulleiters verbessern.

Der Zulauf und die Ergebnisse waren bisher beträchtlich. Neben Gemeinsamkeiten wurden auch Unterschiede zwischen Schule und Wirtschaft deutlich. Vor allem in den Bereichen Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche gibt es an Schulen Nachholbedarf. Seit dem Frühjahr 2006 sollte das Projekt unter dem Titel „Profis – Programm Führungskompetenz in Schulen“ kontinuierlich angeboten werden. Mittlerweile zeigen auch andere Bundesländer Interesse an dem „Profis-Programm“.

B Warum müssen Schulleiter heute so viel können?

Veränderungen in Schule und Gesellschaft:

Darin stimmen alle Quellen zum Thema überein, dass sich das Anforderungsprofil von Schulleitungen in den letzten Jahren deutlich verändert hat.

„Die Gründe für das veränderte Bild von Schulleitung sind u.a. die tiefgreifenden Wandlungsprozesse in Gesellschaft, Politik, Bildung, Schule, Arbeit, Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung [...] Wenn Schule sich neu orientieren soll, um den Wandlungsprozessen und den mit ihnen verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, wenn sie ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag im Rahmen erweiterter Selbstständigkeit selbstverantwortlich erfüllen, zunehmend über ein eigenes Personal- und Finanzbudget verfügen, die Rechenschaft über die Ergebnisse ihrer Arbeit nach innen und außen geben soll, bedarf sie einer professionellen Leiterin bzw. eines professionellen Leiters.

Die entsprechende Berufsauffassung ist gekennzeichnet durch die Bereitschaft, die Chancen der eingeleiteten Dezentralisierung und Deregulierung und der erweiterten Gestaltungsfreiheit zu nutzen, die Verantwortung für die Ergebnisse dieses Prozesses zu übernehmen, sich der Kosten für die Leistungserstellung bewusst zu sein und die Leistungen möglichst kostengünstig zu erstellen, sich an den Bedürfnissen, Interessen, Erwartungen von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Gesellschaft (Wirtschaft, Staat, kommunalem Umfeld usw.) zu orientieren [...] Diese Anforderungen an schulische Leitungspersonen und die im Anforderungsprofil genannten Kompetenzen machen das Leiten von Schule als eigenständige Profession deutlich.“

(aus: Herbert Buchen, *Management von Schule statt Schulverwaltung, Schulleitungsfortbildung NRW, Band 2, Soest 2004*, <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/schulleitungnrw/materialien/fuehrung/schulleitung.html>)

Davon werden drei Kompetenzbereiche abgeleitet: Sozialkompetenz, Leitungskompetenz und Fachkompetenz (Organisation, Verwaltung).

Steuern in schwerer See

... wenn sie ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag im Rahmen erweiterter Selbstständigkeit selbstverantwortlich erfüllen ..., heißt es im zitierten Text aus Niedersachsen. Kann es sein, dass sich hinter dieser dick aufgetragenen Betonung von Gestaltungsspielräumen auch hintergründige Motive verstecken? Franz Markus Barwasser, bekannt als Erwin Pelzig, entlarvt in seinem letzten Programm „Vertrauen auf Verdacht“ die Forderung nach mehr Eigenverantwortlichkeit: „Zahl’s selber!“, übersetzt er sie in die unverblühte Umgangssprache.

Tatsächlich scheint es so zu sein, dass den großartigen Leitbildern von Schulleitern Aufgaben nicht die Mittel beigegeben werden, die notwendig sind, um sie zu verwirklichen. Im Gegenteil: Es kommen weitere Aufgaben hinzu (Migrationskinder, Fusionen, Lehrermangel) und die Investitionen reichen nicht. Nicht nur die veränderte Schule, auch dieser ständige Umgang mit dem Mangel erfordert tatsächlich großartige Führungsqualitäten, um die stei-