

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 09

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Mit Sicherheit erfolgreich (12 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

Liebe Schulleiterin, lieber Schulleiter,

das Loseblattwerk „Erfolgreiche Schulleitung“ begann mit einem Leitbeitrag „Wie Sie Ihre Schule erfolgreich führen können“. Er stellte die Beziehung der Schulleitung zu den Mitarbeitern in den Mittelpunkt mit dem Ziel, positives Arbeitsklima mit Effektivität zu verbinden.

Nicht Persönlichkeitsmerkmale eines Schulleiters und nicht operative und strategische Tipps für die tägliche Arbeit waren angesprochen, sondern Faktoren für mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Zur Erinnerung:

Sicherheit

Treffen Sie immer klare Zielvereinbarungen!

Kontakt, Kommunikation

Sorgen Sie für ein gutes Arbeitsklima!

Selbstständigkeit

Haben Sie den Mut, nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung und Kompetenzen zu delegieren!

Anerkennung

Geizen Sie nicht mit Lob für Ihre Mitarbeiter!

Rahmenbedingungen schaffen

Wurden im Anfangsbeitrag diese Aufgaben der Interaktion zwischen Schulleitung und Mitarbeitern lediglich skizziert, sollen sie in Folgebeiträgen nun nach und nach ausgeführt werden. Motiviertheit, stimulierendes Arbeitsklima und Selbstständigkeit sind kein Selbstzweck, um es den Menschen einfach angenehm zu machen. Sie stehen hier im Kontext der wichtigsten Schulleitertaufgabe, Rahmenbedingungen für erfolgreiche Arbeit zu schaffen. Sie bedeutet vor allem inhaltliche und methodische Unterrichtsqualität, pädagogisches Engagement und Bereitschaft zu professioneller Schulentwicklung und zur Steigerung persönlicher Kompetenz.

Schulleitung im Wandel

Schulen befinden sich in einer Zeit rapiden Wandels, u.a. bedingt durch Geburtenrückgang, Migration, Ausbildungsdefizite angesichts veränderter Arbeitsprozesse, Wirtschaftsglobalisierung und damit verbundene neue Anforderungen an Bildungsqualität und die ganz normalen gesellschaftlichen Veränderungen, z.B. auf dem Gebiet der Kommunikation. Beschleunigt werden Wandlungstendenzen durch die Konkurrenzsituation zwischen den Ländern, die durch Vergleichsuntersuchungen ständig dynamisiert wird. Im Mittelpunkt der Veränderungsprozesse an Schulen steht die Schulleitung. Sie muss den Wandel meistern, der nur dann zu einer anforderungsgerechten Organisations- und Personalsituation führen kann, wenn die Motivation der Mitarbeiter sichergestellt ist. Mit den Veränderungsprozessen an Schulen wandelt sich auch das Bild des Schulleiters: vom Dirigenten und Alleinstelller zum Moderator und Koordinator, jedenfalls soweit es die Personalführung und Schulentwicklung betrifft.

Den geforderten Veränderungen stehen Hindernisse im Weg. Eines der größten ist die abnehmende Arbeitsfreude und Motivation vieler Mitarbeiter angesichts hoher Arbeitsbelastung und geringer Selbstständigkeit.

A Teil I: Die Bedeutung stabiler Orientierungsmerkmale für Mitarbeiter und Schulentwicklung

Was motiviert – was entmutigt?

Manche Kolleginnen und Kollegen halten ihr ganzes Berufsleben lang ohne erkennbare Ermüdungserscheinungen durch und sind sogar noch in reifen Jahren gerne mit ihren Schülern in Jugendherbergen unterwegs, andere jammern über die „Faulheit“ der Jugend und fühlen sich ständig überfordert. Die äußeren Arbeitsbedingungen sind für beide Gruppen die gleichen und dennoch werden sie anders erlebt und verarbeitet. Ihnen fällt die schwierige Aufgabe zu, die „Müden“ zu beleben und nicht auch die Widerstandsfähigen noch bis zum Übermaß zu belasten. Auf die persönlichen Verhältnisse, die natürlich auch hereinspielen, haben Sie wenig Einfluss, wohl jedoch auf Arbeitsbedingungen. Darum hier einen kurzen Blick auf Motivationsgruppen, die als Faktoren in Frage kommen:

Jeder Berufstätige ist durch seine Arbeit selbst motiviert. Solche intrinsischen Motive können z.B. Erfolg/Misserfolg, Verantwortung, Anerkennung, ja die interessante Aufgabe selbst sein. Auf der anderen Seite stehen extrinsische Motive, die aus den Begleitumständen der Arbeit erwachsen, z.B. Einkommen, Aufstiegsperspektiven und Umgebungsbedingungen wie Arbeitsmittel, Pausen, Arbeitsklima usw.

Schulleitungen können in gewissem Umfang an beiden Motivationsgruppen ansetzen und sollten dies auch tun, wobei wohl für jeden Mitarbeiter andere Prioritäten gelten. Interessant wird diese Unterscheidung in zwei Gruppen vor allem, wenn wir bedenken, dass es die intrinsischen sind, die die Arbeitszufriedenheit steigern. Ein Lob beflügelt unmittelbar. Die Begleitumstände der Arbeit jedoch, aus denen sog. extrinsische Motive erwachsen können, wirken im Hintergrund. Sie steigern, werden sie positiv wirksam, die Arbeitsfreude nur wenig und indirekt. Fallen sie jedoch negativ ins Gewicht, machen sie unzufrieden. An das Gute gewöhnt man sich leicht und nimmt es als selbstverständlich, fehlt es jedoch, erwächst daraus nach und nach eine chronische Motivationsbremse (bis zur „inneren“ Kündigung). Natürlich ist diese Unterscheidung in Motivatoren und sog. Hygienefaktoren nur idealtypisch (nach Herzberg; vgl. http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort5665_116.htm). In der Realität durchmischen und überschneiden sie sich. Man sollte daher nicht daraus folgern, dass leistungssteigernde Einflussgrößen allein auf der intrinsischen Seite zu suchen seien und die Hygienefaktoren wenigstens zeitweise vernachlässigt werden können. Versuchen Sie einmal mit Lob und Delegation verantwortungsvoller Aufgaben miserable Arbeitsbedingungen zu überspielen!

Übertragen wir diese motivationstheoretischen Überlegungen auf unser Thema: Strukturelle Veränderungen im Arbeitsumfeld erzeugen Unsicherheit, vor allem, wenn sie von außen aufgezwungen sind. Eine natürliche Reaktion darauf ist zunächst eine abwehrende Haltung. Schulen, die von außerschulischen Zwängen überholt und zu Veränderungen gezwungen werden, erleben oftmals eine Blockadehaltung ihrer „Einzelkämpfer“. Ohne Teamstrukturen entsteht ein Gefühl der Isoliertheit. Die daraus erwachsende massive Einbuße an Lern- und Veränderungsbereitschaft schlägt auf das Arbeitsklima durch und wird immer wieder auch als Misserfolgsereignis wahrgenommen. Die Schraube nach unten setzt sich in Bewegung.

Dies ist der Hintergrund, vor dem dafür plädiert wird, geregelte, verlässliche und professionelle Verfahrensweisen in der schulischen Arbeit zu verankern. Sie sollen vor allem im Verhältnis des Schulleiters zum Kollegium wirksam werden. Muss man sie auch der Ebene der extrinsischen Motive oder Hygienefaktoren zurechnen, so schaffen sie doch eine Basis der Sicherheit, auf der die Bereitschaft zur Veränderung, zur Überprüfung eigener Arbeitsergebnisse und zur Korrektur erwachsen kann.

Ein Organismus braucht beides: Stabilität und Veränderung

Der motivationstheoretischen Argumentation soll noch eine weitere, inspiriert von der Neurobiologie, hinzugefügt werden, die einen Betrieb mit einem biologischen Organismus vergleicht. Da in der 5. AL bereits angesprochen, sei sie hier nur in Erinnerung gerufen: Seit einigen Jahren werden Erkenntnisse aus der Gehirnforschung in Unternehmensführung und Marketing übergeleitet. Das menschliche Gehirn ist ein autonomes, sich selbst reorganisierendes System, das den Ausgleich zwischen den für das Überleben notwendigen Polen der Bewahrung, Wiederholung und Sicherheit einerseits und der Innovation, des ständigen Lernens und der Adaption neuer Impulse andererseits in der Weise herstellt, dass das Gesamtsystem effektiv funktionsfähig bleibt. In gleicher Weise soll eine Unternehmensführung strukturiert sein, so dass sie die Balance zwischen Bewahrung und Innovation hält.

Die oben genannten Erkenntnisse können auch Leitungsaufgaben in Schulen erhellen: Sowohl im persönlichen Umfeld als auch in betrieblichen Strategien müssen sich konservative und reformerisch aktive Kräfte die Waage halten, um die notwendige Anpassung leisten zu können. Sorgen Sie dafür, dass nicht gegenseitige Verachtung die beiden Lager trennt, die es in jedem Kollegium gibt, sondern dass sie sich als notwendige Ergänzung zu verstehen lernen! Wer nur Obstruktion betreibt, dessen Einfluss sollte allerdings begrenzt bleiben. Planen Sie unter dieser Voraussetzung mit Vertretern beider Richtungen die Zukunft der Schule!

B Teil II: Führungsinstrumente

Sicherheit und Stabilität ermöglichen Bewegungsfreiheit

In den Beiträgen dieses Loseblattwerks ist meist von gelungenen Versuchen die Rede, auf Herausforderungen neue Antworten zu finden. An dieser Stelle soll nun die Bedeutung des Empfinden der Sicherheit und Verlässlichkeit für die Bereitschaft zur Veränderung hervorgehoben werden. Da man sich in der Schule oft auf nichts anderes verlassen kann als darauf, dass ständig eine „neue Sau durchs Dorf getrieben wird“, muss man sich wenigstens auf die Spielregeln der Verfahrensweise zwischen Leitung und Mitarbeitern verlassen können. Es liegt an der Schulleitung, diese Sicherheit zu schaffen.

1. Sicherheit entsteht aus klaren Zielvorgaben für die gesamtschulische Entwicklung.
2. Sicherheit entsteht aus konsequentem methodischem Vorgehen, von Zielen Maßnahmen abzuleiten und diese zu befristen.
3. Sicherheit entsteht aus kontrollierender und beratender Begleitung der persönlichen Entwicklung unter Einsatz der dafür erforderlichen Instrumente.
4. Sicherheit entsteht aus den Führungseigenschaften Loyalität, Gerechtigkeit, Sachkunde, Urteilsvermögen und eindeutiger Positionierung.