

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 10

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Schulleiter stärken - in fünf Schritten (23 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,

*Zur Gestaltung des sozialen Klimas und der Teamentwicklung unter den Lehrkräften ist unbestritten die Tätigkeit der Schulleitung der wichtigste Faktor (Schaarschmidt/Kieschke → M1). Neben der im Beitrag „Gutes Arbeitsklima: Wie geht das?“ beschriebenen Unterstützung zur Teamentwicklung im Kollegium wurde deshalb auf der Basis der Ergebnisse der Potsdamer Studie ein **Trainingsprogramm für Schulleiter** entwickelt.*

A Ziele

Es bietet sich an, dieses Programm in der Aus- und Fortbildung der Schulleiter, aber auch bei deren individueller Betreuung zu nutzen.

Dieses Trainingsprogramm soll zwei Zielstellungen genügen: Die Schulleiter sollen zum einen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Personal- und Teamentwicklung, zum anderen aber auch in Bezug auf ihre eigene Person (i.S. eines gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Verhaltens) unterstützt werden, und zwar durch

- vor allem durch Verbesserung des Arbeitsklimas und der damit verbundenen Steigerung der Belastungstoleranz, Sensibilisierung der sozialen Wahrnehmung und Einübung gegenseitiger Unterstützung,
- Verbesserung der Arbeitsorganisation, vor allem durch Problemmanagement mit den Schwerpunkten Information und Konflikt.

Auf dem Weg dahin sind im Wesentlichen auf folgenden Feldern Fortschritte zu erwarten:

- Umgang miteinander/Kontakt,
- Zusammenarbeit im Team/einheitliches Handeln,
- Kooperation zwischen Schulleitung und Kollegium,
- Optimierung der Stunden- und Raumplanung

Schwerpunkte im Unterstützungsbedarf

Der Unterstützungsbedarf für Schulleitungen unterscheidet sich von ähnlicher Unterstützung für Lehrkräfte nicht nur wegen der unterschiedlichen Belastungsprofile auf Grund der beruflichen Tätigkeit, sondern auch wegen der deutlich abweichenden Ergebnisse beider Gruppen aus dem AVEM-Test zur Bestimmung der Risiko-Profile (→ M1). Es wird Sie interessieren, dass die im Test erfassten 455 Schulleiter sich vor allem in zwei Sektoren des Belastungsmusters von Lehrkräften unterscheiden:

Die dem Muster G (belastbar, gesund) zuzurechnende Gruppe war nahezu doppelt so stark wie die Vergleichsgruppe der Lehrkräfte, wohingegen die Risikogruppe B (erschöpft, enttäuscht) weniger als die Hälfte zählte, verglichen mit den Lehrkräften. Dieser Befund verriet eine stabile emotionale Grundausstattung der Teilnehmer an der Untersuchung. Überraschend stark war jedoch das Muster S (Selbstschonung) vertreten, etwa gleich stark wie die gegensätzliche Risikogruppe A (Selbstüberforderung). Die Autoren der Studie fassen darum die Gruppen A und S als Zielgruppen für Unterstützungsmaßnahmen ins Auge:

„Beide Muster sind Ausdruck eines Missverhältnisses zwischen motivationalen und kompetenzbezogenen Faktoren. Im ersten Fall will man mehr als man eigentlich zu leisten imstande ist (Selbstüberforderung), im zweiten Fall kehrt sich das Verhältnis um: man könnte mehr investieren als man es faktisch tut.“ („Gerüstet für den Schulalltag“, S. 104)

B Trainingskonzept

Es scheint schwierig, angesichts derart unterschiedlicher Beanspruchungsverhältnisse ein zutreffendes Konzept zu finden, das grundsätzlich beiden Gruppen hilft. Bewährt hat sich die Arbeit auf zwei Ebenen:

1. Optimierung der individuellen Arbeitsorganisation
2. Stärkung der Stress- und Konfliktbewältigung

Der erste Bereich zielt vor allem auf die Arbeitsfelder „Zeitmanagement“ und „Motivierung der Lehrkräfte“, der zweite umfasst „konstruktive Konfliktlösung“ und „Gelassenheit im Alltagsbetrieb“.

Zur Umsetzung werden die Schulungselemente in fünf vierstündige Einheiten aufgeteilt, denen eine Analyse der persönlichen Stressverarbeitung vorangeht. Die Arbeitstreffen können als Einzel- oder Gruppencoaching mit 6, max. 10 Personen veranstaltet werden. Es scheint sinnvoll, hier auf die Inhalte näher einzugehen. Sie haben sich bewährt, sind in einen Schulentwicklungskontext eingebunden (Schulklima verbessern) und können von fachkundigen Moderatoren unschwer nachvollzogen werden.

Inhalte

Basismodul: Analyse des persönlichen Umgangs mit Stress

Es ist sinnvoll, jedoch nicht unbedingt erforderlich, über die persönliche Stressverarbeitung und die Vorgänge zur Stresserzeugung Bescheid zu wissen, um eine Strategie zur Bewältigung stressbelasteter Situationen erstellen zu können (theoretische Einführung → Analyse → Profil).

Modul I: Probleme aus dem Arbeitsalltag mit Schwerpunkt auf sozialen Interaktionen

Besprechung belastender Situationen, vor allem aus dem Umgang mit Lehrkräften, Lösungsansätze in Kleingruppenarbeit und deren Erprobung in simulierten Szenen mit dem Ziel der Einübung eines angemessenen Verhaltensrepertoires; Aktionsplan zur Umsetzung

Modul II: Schulleiterrolle und Umgang mit Anforderungen

Darstellung der erlebten Anforderungen an Schulleiter durch verschiedene Parteien, Diskussion der Bewältigungsstrategien

Modul III: Zeitmanagement

Grundsätze und Techniken: Prioritäten und Ziele setzen, Zeitpläne ableiten, Möglichkeiten zur Optimierung und Realisierung der Zeitpläne

Modul IV: Umgang mit Stress innerhalb und außerhalb des Berufs

Ganzheitlicher Ansatz zu einem gesundheitsförderlichen Umgang mit Stress und Belastungen auf der Basis der AVEM-Ergebnisse; persönliche Handlungspläne

Modul V: Entspannungsmethoden

Theoretische und praktische Einführung in Methoden zur Entspannung, Austausch über eigene Erfahrungen mit Entspannungspraktiken