

Max Schmidt (Hrsg.)

## Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 11

Thema: Schulleitung persönlich

Titel: Delegieren mit Verantwortung (14 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](mailto: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](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

Das Grundthema für „Schulleiter persönlich“ wurde in der Startausgabe genannt: „Wie Sie Ihre Schule erfolgreich führen können“. Es wurden bereits zwei Komponenten angesprochen:

- Sicherheit und Stabilität für Mitarbeiter und Schulentwicklung (Ausgabe 9, 2008),
- positives Arbeitsklima (Ausgabe 10, 2008).

Heute steht als drittes Thema der Leitbegriff „Selbstständigkeit“ im Mittelpunkt. Erinnerung sei an die Aufforderung in der ersten Ausgabe: „Haben Sie den Mut, nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung und Kompetenzen zu delegieren!“ Delegieren und Beauftragen sind als Werkzeug der Mitarbeiterführung wie als Element der Arbeitsteilung in zunehmend selbstständiger operierenden Schulen gleichermaßen unentbehrlich.

## A Beteiligung des Kollegiums

„Wer Mitarbeiter miteinreden lässt, ist erfolgreicher.“ Unter dieser Überschrift wurde vor Kurzem von einer Studie der Universität Kassel berichtet, die auf der Basis von über 500 nordhessischen Firmen zur Erkenntnis führte, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Mitgestaltung einräumen, innovativer sind als andere.

Unter dem Begriff „Mitgestaltung“ versammelten sich die Mitbestimmung durch Betriebsräte, die Mitwirkung der Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation und der innerbetriebliche Wissensaustausch. Vor allem eine partizipative Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement hätten deutliche positive Effekte auf Produkt- und Prozessinnovationen, so die Forscher.

Gleichartige Erfahrungen gibt es an unseren Schulen, z.B. in Teilgebieten wie der Entwicklung zur systematischen Gesundheitsförderung. Der Beschluss der Gesamtkonferenz vor Projektbeginn erfordert z.B. die Information, Diskussion und Abstimmung, also die Auseinandersetzung, und bewirkt eine größere Befürwortung eines Projektes im Kollegium und ein höheres Engagement als ein Start nach Weisung „von oben“. Nach verbreiteter Erkenntnis gehört die frühzeitige Partizipation des Kollegiums neben der Bildung einer Führungskoalition, die Visionen der Entwicklungsziele entwirft und kommuniziert, zu den entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Wandelprozesse in Organisationen (vgl. Schumacher, L./Sieland, B./Nieskens, B./Bräuer, H., 2006, S. 126).

Im Bereich des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit wurden Prinzipien des Gesundheitsmanagements entwickelt, die auf einer Kultur des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung beruhen: „Welche gesundheitlichen Probleme in einer solchen Schule aufgegriffen und zum Gegenstand gemacht werden, darüber entscheidet die Schule selbst. Dabei sind im idealen Fall alle Personengruppen der Schule (Schüler, Lehrkräfte, Eltern, nicht unterrichtendes Personal) mit ihren Wünschen und Erwartungen eingebunden“ (Hundeloh, H., 1/2004).

Gesundheitsmanagement erfordert also immer die Einbeziehung und Mitgestaltung des Kollegiums sowie die Förderung der Kooperation und der Teamarbeit im Kollegium.

## B Praxistipps zum Delegieren

Gleiche Effekte wie eine möglichst breite Beteiligung der Mitarbeiter an Projekten hat die Einbindung fähiger Kollegen in Führungsaufgaben, also die Schaffung einer mittleren Managementstruktur. Befristete Projekte eignen sich dazu genauso wie die arbeitsteilige Organisation der fortlaufenden Geschäfte. Kernvorgang ist die Übertragung von Aufgaben, das Delegieren.

### Begriff

Das Delegieren oder Beauftragen bedeutet die Weitergabe einer definierten Teilaufgabe durch einen Vorgesetzten an einen Mitarbeiter, verbunden mit einer Übertragung von Befugnissen und der Gewährung von Ressourcen. Zunächst ist damit eine Entlastung von Führungsaufgaben beabsichtigt. Die Auswahl eines für diese Aufgabe besonders befähigten Mitarbeiters bewirkt jedoch einen wertvollen Zuwachs an Kompetenz. Wie bei allen Beteiligungsformen werden auch in einem solchen Fall leistungssteigernde Effekte wirksam, z.B. durch die Identifizierung mit dem Unternehmen und die Stärkung des Selbstwertgefühls durch Eigenverantwortung.

Die meisten der folgenden Kriterien für erfolgversprechendes Delegieren gelten sowohl für Einzelaufgaben als auch für die Übertragung von Dienstaufgaben, längerfristig oder auf Dauer.

### Anforderungen an den Beauftragenden

Der Leiter eines Betriebs/einer Schule muss erkennen können, welche Aufgaben aus seinem eigenen Zuständigkeitsbereich ein Mitarbeiter erledigen kann. Dieser Vorgang setzt voraus, dass Prioritäten gesetzt und die Fähigkeiten von Mitarbeitern erkannt werden. Dass damit ein Mitarbeiter aufgewertet und die eigene Zuständigkeit beschnitten wird, mag manchen davon abhalten. Doch auch dieses Loslassen, verbunden mit der Abgabe von Entscheidungskompetenzen und -spielräumen, ist eine Leistung, die Führungsqualitäten vertritt. Äußeres Zeichen einer geordneten Zuständigkeit ist ein Geschäftsverteilungsplan, der Ansprechpartner für Aufgabenbereiche enthält und für alle zugänglich gemacht wird. Sache des Schulleiters ist es, den Überblick über relevante Vorgänge zu behalten (vgl. Rückmeldungen).

### Anforderungen an den Beauftragten

Der für die Übertragung einer Aufgabe ausgewählte Mitarbeiter muss in erster Linie die erforderliche Kompetenz mitbringen, sowohl in rein fachlicher als auch in arbeits- und führungsmethodischer Hinsicht, da er in ein Team und Kommunikationsnetz eingebunden ist. Er ist zur Loyalität verpflichtet, sowohl gegenüber der übertragenden Stelle als auch gegenüber den Zielen des Gesamtbereichs Schule. Er muss die Grenzen seines Handlungsfreiraums einhalten und Hilfe anfordern, wenn die Aufgabe seine Kräfte übersteigt.

### Entscheidungsprozess

Es gibt – außer in gesetzlich geregelten Bereichen (z.B. Arbeitsschutz) – keine Vorgaben, nach denen ein Schulleiter seine Dienstaufgaben teilweise auf Mitarbeiter verteilt. Je nach

Schulgröße und Kontingent an Verfügungsstunden haben sich bestimmte Strukturen bewährt, die an dieser Stelle inhaltlich nicht diskutiert werden sollen. Aber auch diese zwischen dem Schulleiter und seinem Stellvertreter (oft auch ein Team) verabredete und erprobte Aufgabenverteilung wird nicht immer klar eingehalten, was mancherlei Sand ins Getriebe streut (z.B. Änderungen des Stundenplans). Wenn übertragen wird, sollten die Bedingungen und Abgrenzungen klar definiert sein und die so umrissene Aufgabe mit den für ihre Erledigung notwendigen Ressourcen ausgestattet werden. Es ist darum sicherlich sinnvoll, an dieser Stelle vom Punkt Null zu beginnen und zunächst die Abwägung der Vor- und Nachteile des arbeitsteiligen Systems zu rekapitulieren.

**Vorteile:**

- Entlastung
- Mitarbeiter sind näher am Geschehen
- zusätzliche Kompetenzen gewinnen
- Mitarbeiter motivieren
- Mitarbeiter fordern

**Nachteile:**

- Koordinationsaufwand
- Kontrollaufwand
- Konfliktmöglichkeiten (horizontal und vertikal)
- Gefahr der Überforderung
- Fehler in der Handhabung des Mittels der Delegation von beiden Seiten
- negative Folgen des Misslingens

**Begrenzende Faktoren:**

- Personalprobleme
- Umfang, Schwierigkeit und Innovationsgehalt der Aufgaben
- Umfang und Gewicht der Verantwortung

Eine rationale Abwägung der Vor- und Nachteile, möglichst mit Bezug auf reale Aufgabenfelder, ist schwammigen **Bedenken** folgender Art allemal vorzuziehen:

- „*Ich kann die Arbeit selbst am besten erledigen.*“
- „*Ich weiß gar nicht, ob ein anderer die Aufgabe überhaupt bewältigen kann.*“
- „*Wenn ich es nicht selber mache, verliere ich die Kontrolle.*“
- „*Es kostet mich mehr Zeit, die Aufgabe zu erklären, als selber zu machen.*“
- „*Wenn das schiefgeht, kostet es mich noch mehr Arbeit.*“
- „*Ich kenne den Mitarbeiter zu wenig.*“
- „*Es ist mir peinlich, wenn ein anderer die Aufgabe besser erledigt als ich.*“

**Vorgehensweise**

Wie bei jedem Projekt muss auch im Fall der Arbeitsaufteilung mittels Delegation die Liste der **W-Fragen** abgearbeitet werden:

- WAS** soll getan werden? (Inhalt)
- WER** soll es tun? (Person)
- WARUM** soll er es tun? (Ziel, Motivation)
- WIE** soll er es tun? (Umfang, Details)
- WOMIT** soll er es tun? (Hilfsmittel, Ausrüstungen, Unterlagen)
- WANN** soll es erledigt werden? (Anfangs-, Zwischen-, Endtermin)