

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 12

Thema: Schule und Lehrer

Titel: Neue Leitungsstruktur für neue Aufgaben - Schulen schaffen eine mittlere Führungsebene (20 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

Längst weiß man, dass auch Schulen nach erprobten Managementmethoden arbeiten sollten. Die zunehmenden Aufgaben, die auf Schulleitungen fallen, und die Forderung nach Personalentwicklung sind nur mit den Mitteln der Arbeitsteilung zu meistern. Kollegen treten aus dem großen Kreis des Lehrkräftekollegiums in ein erweitertes Team der Schulleitung, ohne den Bezug zu Unterrichtsaufgaben zu verlieren. Noch ist nicht ganz bewiesen, dass das vergrößerte Leitungsgremium derart reibungsfrei arbeitet, dass es die Mühe lohnt. Erste Erfahrungen sind ermunternd. Und: Man kann experimentieren, ohne auf eine Veränderung des Dienstrechts zu warten. Sage noch einer, die Schulen würden sich nicht bewegen!

Bericht aus der Praxis

1 Kurzbeschreibung:

„Das Berufsbild des Schulleiters hat sich grundlegend gewandelt: Umfassende Managementfähigkeiten sind gefragt, Verwaltungskompetenz ist ein Baustein, nicht mehr das **Zentrum**, **nimmt aber gleichwohl an Komplexität zu**“ (MODUS F – Neue Führungsstrukturen an der Schule, Vortrag → M8).

Der Modellversuch MODUS F soll zur Verbesserung der Führungsqualitäten bei den **Schulleitungen** der Schulen in Bayern führen, damit sie den neuen Herausforderungen gewachsen sind. Vorgestellt wird eine an diesem Modellversuch teilnehmende Schule, ein Gymnasium mit über 1.700 Schülern, mit neu geschaffenen Führungsstrukturen, der Arbeitsweise der Leitungsgremien und ersten Ergebnissen. Flankiert wird die Darstellung der Schulleitungselemente durch die Skizzierung zweier weiterer Teilnehmerschulen. Mit diesen Berichten aus der Praxis werden die Überlegungen und Theorien zur Führung von Schulleitung, wie sie in jedem Bundesland reichlich veröffentlicht werden, in eine reale Dimension übergeführt.

Materialien und weiterführende Informationen:

- **M1:** MODUS Führung (MODUS F)
- **M2:** Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche des „inneren“ Führungsteams – Alexander-von-Humboldt-Gymnasium in Schweinfurt
- **M3:** Verteilung der Verantwortungsbereiche für die Mitglieder des „äußeren“ Führungsteams
- **M4:** Darstellung der Führungsstruktur – Alexander-von-Humboldt-Gymnasium in Schweinfurt
- **M5:** Vorlage für ein Mitarbeitergespräch
- **M6:** Themen der Fortbildung für die „mittlere Führungsebene“
- **M7:** Beispiele anderer Schulen
- **M8:** Literatur, Materialien, Adressen
- **M9:** Die Schule

2 Ziele:

Ausgehend von den im Programm von „MODUS F“ (→ **M1**) festgelegten Schwerpunkten lassen sich für die beschriebene Schule folgende Ziele nennen:

- Erweiterung der Leitungsebene
- Einrichtung einer mittleren Führungsebene
- Führen nach den Erkenntnissen der Organisationspsychologie

- Arbeiten im Team
- Schulentwicklung und Qualitätssicherung auf breiter Basis
- Maßnahmen zur Förderung junger Lehrkräfte als Führungskräfte

3

Vorgehensweise:

Schritt 1:

Die Schulleitung bewirbt sich im April 2006 um die Teilnahme an dem vom Stiftung Bildungspakt ausgeschriebenem Schulversuch zur Erprobung neuer Leitungsstrukturen „MODUS F“.

Schritt 2:

Nach der Zusage wird das Kollegium informiert.

Schritt 3:

Das „innere“ Leitungsteam (Schulleitung und Mitarbeiter in der Schulleitung) erarbeiten ein Modell für die Schulleitung (Struktur, Geschäftsverteilung, Arbeitsweise, Kommunikation). Der Personalrat wird über den Stand der Planung informiert.

Schritt 4:

Dem Kollegium werden die Vorstellungen zur Führungsstruktur in mehreren Konferenzen offenkundig gemacht. Das erarbeitete Führungsmodell wird in einer Pädagogischen Konferenz 2007 vorgestellt.

Schritt 5:

Die Führungsteams werden personell besetzt bzw. ergänzt.

Schritt 6:

Die Mitarbeiter des „inneren“ und „äußeren“ Führungsteams werden in Fortbildungen und Dienstbesprechungen in ihre Aufgaben eingewiesen.

Schritt 7:

Die neue Leitungsstruktur wird mit dem Schuljahr 2007/2008 Grundlage der Arbeit.

4

Gestaltung:

Idee

Die konzeptionelle Entwicklung der Grundzüge einer neuen Führungsstruktur geschah vor allem in zahlreichen Gesprächen zwischen den teilnehmenden Schulleitern in regionalen Gruppen, aber auch bei Vollversammlungen im Rahmen von Tagungen. Ausgehend von einem Grundkonzept, entwickelte jede Schulleitung ein für die eigene Schule passendes Programm. Zusammen mit dem Schulleitungsteam wurden Überlegungen zum Profil der Schule angestellt und Entwicklungsziele ermittelt, die mit Hilfe der gewandelten Leitungsstrukturen besser als bisher erreicht werden sollen. Diese Überlegungen führten schließlich zu dem Modell einer „mittleren Führungsebene“, also der Ausweitung der Mitarbeiter in

der Schulleitung und der Einführung von „Fachbereichsleitern“ mit Personalführungskompetenzen.

Führungsstruktur

Es gibt das „innere“ und das „erweiterte“ Führungsteam. Das „innere“ Team vertritt überfachliche Themen (z.B. Verwaltung, Pädagogik, Kommunikation). Das „äußere“ Team ist für Unterrichtsinhalte und fachspezifische Arbeitsbereiche zuständig, schließt also an das vertraute Aufgabenmuster der Fachbetreuer oder Fachbereichsleiter an, bearbeitet jedoch auch überfachliche Themen wie die gezielte Förderung (z.B. zusätzlicher Deutschunterricht für Kinder mit Migrationshintergrund; Begabungsförderung, die für Anreize bei entsprechend leistungsfähigen Kindern sorgt) und der Methodenunterricht. Die Mitglieder beider Teams werden „**Koordinatoren**“ genannt, wobei diese Bezeichnung die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Handeln nicht erfasst (zur Geschäftsverteilung → **M2** und **M3**).

Diese beiden Führungsgruppen stehen auf gleicher Ebene, lediglich die Schulleiterin und die ständige Stellvertretung nehmen im Rahmen der Wahrnehmung dienstlicher Aufgaben eine Sonderrolle ein, sind jedoch dem „inneren“ Führungsteam zuzurechnen (Darstellung der Führungsstruktur → **M4**).

Eine Besonderheit sind die Schulleitungsassistenten, eine Maßnahme der Personalentwicklung. Drei Kollegen ohne Funktionsstellen, die sich für Aufgaben des „inneren“ Führungsteams interessieren, können zeitlich befristet und ohne Amt die Tätigkeitsbereiche kennenlernen, indem sie hospitieren oder Einzelaufgaben übernehmen. Dieses „Praktikum“ in Schulleitungs- und Schulverwaltungsangelegenheiten wird als ein Weg gesehen, junge Kräfte für Führungsaufgaben zu motivieren. Dies ist angesichts des sich abzeichnenden Mangels an Führungskräften ein interessanter Ansatz.

Mit der Bestellung der Leitungspositionen, soweit sie innerhalb des Modellversuchs vorgenommen wurde, konnte kein Anspruch auf Beförderung vergeben werden. Daher geschah sie ohne Ausschreibung. Es wurden Kollegen angesprochen, die bestimmte Kriterien erfüllten, neben sachlich-fachlichen auch solche der Besoldungsstufe und der Erfahrung, um Konflikte zu vermeiden. In einem geregelten Verfahren nach Ende der Erprobungsphase wird eine schulinterne Ausschreibung nach vereinbarten Kriterien befürwortet.

Arbeitsweise

Es fällt zunächst auf, dass das **innere Führungsteam** erweitert wurde. Im vorliegenden Modell gibt es neben der „Doppelspitze“ noch vier Funktionsbereiche. Diesen sind Aufgabenfelder zugeordnet, die sie wie Abteilungsleiter inhaltlich und organisatorisch verantworten. Die Abstimmung untereinander erfordert regelmäßige Teamsitzungen (dreimal wöchentlich), an denen stets auch die Schulleiterin teilnimmt. Wie aus der Geschäftsverteilung hervorgeht, werden überfachliche Leitungsthemen bearbeitet. Die Schulentwicklung ist eine Kernaufgabe dieses Teams. Zur Ausgestaltung einzelner Entwicklungsaufgaben können den jeweiligen Koordinatoren Steuerungsgruppen zugeordnet werden.

Die Eingliederung des **erweiterten Führungsteams** in die Leitungsebene verändert auch die Aufgaben der Fachbereichsleitungen. Zu der bisherigen Verantwortung für die sachgerechte Gestaltung der Belange des Fachunterrichts tritt eine personelle Führungskompo-

nente. Den Koordinatoren des „erweiterten“ Führungsteams wird jetzt auch die Aufgabe der Qualitätsentwicklung des Unterrichts und der personellen Entwicklung der Mitarbeiter anvertraut. Dazu gehören Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche. Jedem Koordinator sind maximal zehn Kollegen zugeordnet, mit denen er in einem Beurteilungszwischenraum ein strukturiertes Mitarbeitergespräch führt, das protokolliert wird. Diese Aufzeichnungen werden der Schulleiterin zur Verfügung gestellt. Die Gespräche stehen außerhalb des Beurteilungsverfahrens. Die Kollegen werden für diese Aufgaben in Fortbildungsveranstaltungen intensiv geschult. Die Vorlage für das Mitarbeitergespräch finden Sie in → **M5**, Themen der Fortbildung für die mittlere Führungsebene in → **M6**.

Die Mitglieder des „erweiterten“ Führungsteams kommen alle zwei Wochen zu den Sitzungen des inneren Führungsteams hinzu. Diese regelmäßige Zusammenarbeit intensiviert die auf viele Schultern verteilte Arbeit an der Gestaltung und Entwicklung und verbessert die Abstimmung der Einzelinitiativen. Sie verstärkt und beschleunigt die Kommunikation zwischen Leitung und Kollegium.

Zu den offiziellen Teamsitzungen beider Teams wird schriftlich mit TO eingeladen. Wenn erforderlich wird ein Ergebnisprotokoll angefertigt.

Weitere schulische Gremien werden nach Bedarf in die Leitungsarbeit einbezogen, so die SMV, der Elternbeirat und der Personalrat. Die überfachliche Arbeit der Koordinatoren im Schulleitungsteam fördert die Kommunikation zwischen verschiedenen Fachschaften und führt zur effektiven Nutzung der gemeinsamen Ressourcen durch fachübergreifende Zusammenarbeit.

Ausstattung

Die Teilnehmer am Modellversuch werden intensiv geschult, sowohl auf der Ebene der Leitungsspitze als auch der Mitarbeiter (Koordinatoren). Dies ist eine große Hilfe und wird als entscheidende Voraussetzung zum Gelingen des Versuchs gesehen. Darüber hinaus verfügt die hier beschriebene Schule nur über geringe zusätzliche Mittel. Der erhebliche Zeitaufwand für Leitungstätigkeit auf dem Sektor des „erweiterten“ Führungsteams (z.B. Erarbeitung von Jahresthemen, Gestaltung von Projekten, Mitarbeitergespräche) kann mit zusätzlichen vier Deputatstunden nicht ausgeglichen werden.

Einführung

Der beschriebene Modellversuch wurde ohne formale Abstimmung im Kollegium eingerichtet. Ob diese notwendig ist, wird im Kreis der „MODUS F“-Schulen noch diskutiert. Es spricht einiges dafür, dass die Beteiligung des Kollegiums an einer derart schwerwiegenden Veränderung größere Akzeptanz schafft. Ob mit oder ohne Abstimmung ist die ausreichende Information über die Arbeitsweise unter den veränderten Bedingungen die wichtigste Voraussetzung für einen guten Start. Die Notwendigkeit der Transparenz gegenüber dem Kollegium und die dafür erforderlichen Schritte wurden in Fortbildungsveranstaltungen vermittelt.