

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Reflexion der eigenen Erfahrungen:

- In den vergangenen 12 Jahren haben sich Aufgaben
Erwartungen deutlich verändert:

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

- Zu Beginn der eigenen Tätigkeit lag der Schwerpunkt in der unmittelbaren Organisation der Ausbildung
 - Ablauf organisieren, Dozenten finden, Stundenplan machen, Schüler auswählen, Prüfungen vorbereiten
 - Didaktische Entscheidungen vorbereiten, implementieren, überprüfen
- und im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern, Schülern und Dozenten
 - Teamtage, Teamsitzungen, Einzelgespräche, „informelle Begegnungen“,
 - Beraten, Anweisen, Zuhören, ...

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Das eigene Tun war dabei stark erfahrungsgeleitet:

- das Gute der Vorgängerin übernehmen, das als wenig gelungen Erlebte verändern
und
- es war stark auf das Heute und wenig auf das Morgen
nahezu nie auf das Übermorgen gerichtet.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

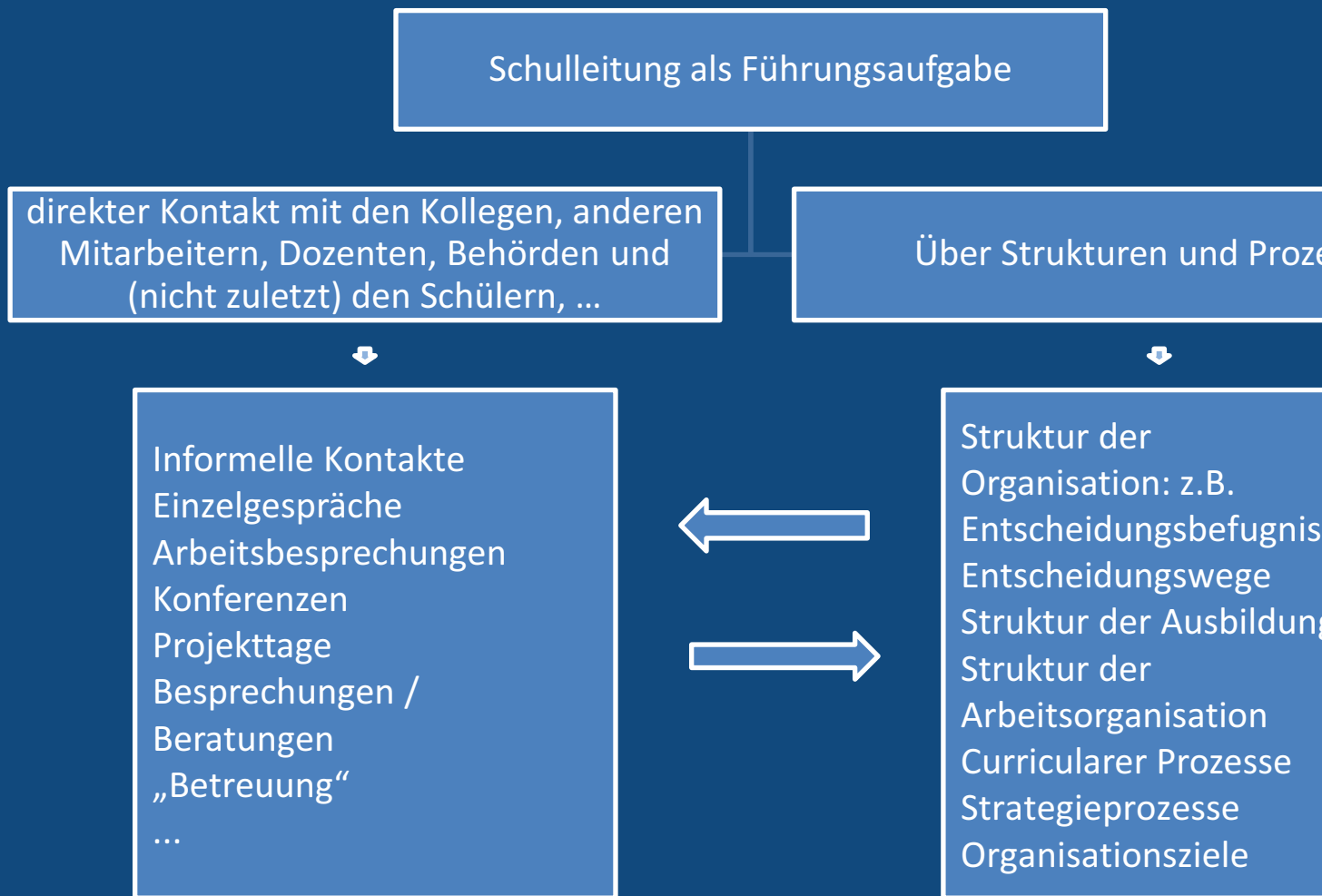
Zusammenfassend:

- der Blick war nach „Innen“ gerichtet und eher wenig planvoll und zielbestimmt.

Die Managementaufgabe **Systematischen Schulentwickl**
wie

- Stärken- und Schwächen-Analysen, Profilentwicklung, Projektmanagement, Zielentwicklung, Betriebswirtschaftliche Aspekte und Qualitätssicherung und damit das Nachdenken über und Gestalten von Strukturen und Prozesse war kaum ausgeprägt.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager



Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

- Formal gesehen ist die Schulleiterin/der Schulleiter die Führungskraft
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse ein bestimmtes Ziel/Ergebnis zu erreichen = *Interaktion*
- Gleichzeitig geschieht dies in einem strukturellen und organisatorischen Rahmen, der Ziele, Prozesse, Handlungsspielräume u.a.m (mit)bestimmt = *formale Organisation*.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Weitere wesentliche Faktoren, die sich auf das Rollenhandeln auswirken und die Komplexität der Leitungsaufgabe mitbestimmen:

- die Persönlichkeit des Schulleiters, sein Menschenbild und der damit verbundene Führungsstil (eher mitarbeiterorientiert - eher aufgabenorientiert) und
- Die „Umweltbedingungen“, die auf die Organisation einwirken (Gesetze, Nachfrage, Arbeitsmarkt...)

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Das Leitungshandeln findet zwischen den Dimensionen „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“

TABELLE 1.5 Dimensionen weiterführender Modelle und deren Ausprägungen

Dimension	Ausprägungen
Mitarbeiter-orientierung	■ Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen ■ persönliches Interesse an den Mitarbeitern ■ Akzeptanz der Individualität der Mitarbeiter ■ Berücksichtigen von Bedürfnissen des Einzelnen ■ Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ■ Partizipation ■ ...
Aufgaben-orientierung	■ Definieren von Arbeitszielen und Ergebnissen ■ exakt definierte Aufgaben und Rollen ■ Anordnen, Aufgaben verteilen ■ Entscheidungen selbst fällen ■ Drängen auf Leistung ■ ...

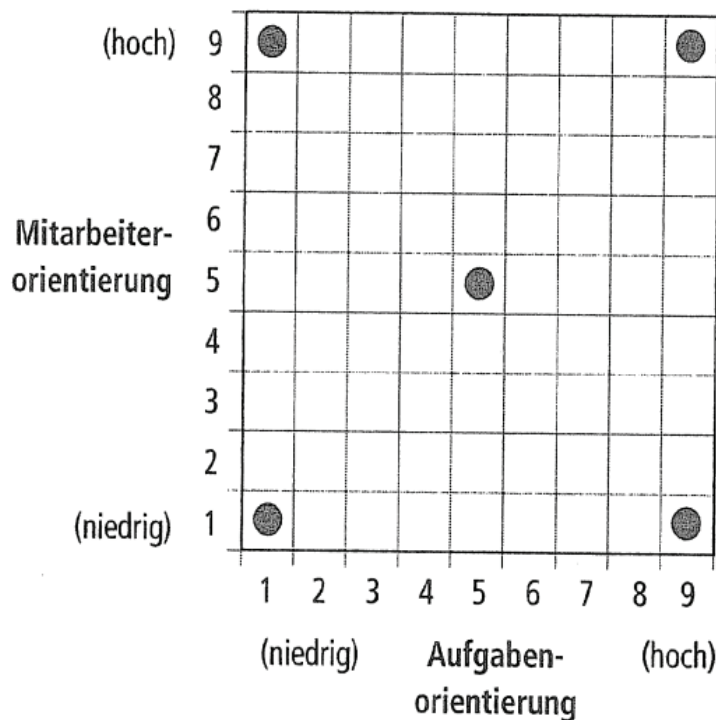
Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

- Beide Dimensionen stehen zueinander in Beziehung
- Die Kunst erfolgreicher Leitung besteht in der situationsangemessenen Berücksichtigung beider Dimensionen
- Dieser *situative* Ansatz geht davon aus, dass es den richtigen, idealen Führungsstil nicht geben kann. Je Reifegrad der Mitarbeiter und nach Aufgabe muss die Schulleitung ihr Verhalten gestalten. (vgl. Poser;Schneider 2005)

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

- **Aufgabenbezogenes Verhalten** bezeichnet das Ausmaß, in dem die Leitung bestimmt, wer was wann und wo zu tun hat.
- **Mitarbeiterbezogenes Verhalten** gibt die Intensität an, mit der die Leitung auf die Mitarbeiter eingeht, sie fördert und ihre sozialen und emotionalen Bedürfnisse mitberücksichtigt. (vgl. Hofbauer; Kauer (2011), S. 24)
- Wobei es die besondere Funktion der Schulleitung mitbringt, dass auch die Schüler in dieser Weise in den Leitungshandeln einbezogen sind.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager



Koordinatenbeschreibung «Führungsstile»

9.9 – Persönliche Beziehungen und Aufgabenorientierung werden gleichermaßen betont. Anforderungen werden dem Können der Mitarbeiter angepasst. Gemeinsames Ziel schafft Identifikation.

1.9 – Starkes Interesse an zwischenmenschlichen Beziehungen. Humane Elemente werden als wichtig angesehen. Mitarbeiter können selbstbestimmt arbeiten.

5.5 – Mittlere Betonung sachlicher und zwischenmenschlicher Elemente. Maximum wird nicht angestrebt, sondern eine Balance. Arbeitsleistung durch regelrechtes Funktionieren.

9.1 – Einseitige Betonung der Aufgabenorientierung. Geringe Berücksichtigung humaner Elemente. Mitarbeiter werden als unselbstständig und unmotiviert angesehen.

1.1 – Geringes Interesse an Arbeitsleistung. Geringe Berücksichtigung humaner Elemente. Motiv des Führenden: Überleben. Geringe Kritik.

Abbildung II 7-3: Das «Verhaltensgitter» (Blake und Mouton 1964)

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Hauptdimensionen von „Reifegrad“ sind Fähigkeit und Motivation.

Problematisch an diesem Konzept ist jedoch, dass die Wirksamkeit der Wahl des Führungsstils sich stark an die Vorgesetzten prognostizierten Reifegrad orientiert. Es begünstigt damit ein vorgesetztenorientiertes Führungsverständnis und kann im ungünstigen Fall die Förderung von selbstorganisiertem und selbstverantwortlichem Handeln verhindern.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Es ist daher erforderlich, dass auch andere Einflussgrößen in Betracht genommen werden:

- Die Schulleitungen mit ihren Führungseigenschaften
- Das System, in dem Leitung geschieht und das durch die Leitung beeinflusst und verändert wird und auf das die Umwelt direkt oder indirekt Einfluss nimmt.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Führungseigenschaften, die in einer Befragung von 150 Führungskräften als ausschlaggebend für den Erfolg angegeben wurden (Wunderer 2007):

- Integrität (Tun und Überzeugung sind kongruent)
- Fähigkeit zu inspirieren
- Fähigkeit zu visionären Ideen
- Team- und Leistungsorientierung
- Entscheidungsfähigkeiten

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Einleitend habe ich die **systematische Schulentwicklung** als
Rollenfunktion der Schulleitung genannt.

Die Diagnostik der Stärken und Schwächen der Organisation
im Abgleich mit den betrieblichen/gesellschaftlichen
(Rahmen)Bedingungen zeigt den Ansatzpunkt für
Entwicklungen und Begrenzungen.

Je besser es der Leitung gelingt, die Bedingungsfaktoren
zu verstehen (z.B. betriebswirtschaftliche Aspekte), umso
besser kann ein Gestaltungsansatz entwickelt werden.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Neu ist in diesem Zusammenhang die Funktion als „Design Thinking“ (Senge 1997). Darunter ist die Aufgabe zu verstehen, wegweisenden Ideen, Grundwerte und Visionen für die Organisation (Schule) zu entwickeln, diese zu kommunizieren und mit den individuellen Bedingungen und Interessen der Beteiligten abzugleichen (Bsp.: Leitbildentwicklung, Qualitätsmanagementprozesse).

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Um dies leisten zu können, muss der Schulleiter die Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten erkennen und „Lehrer, Coach oder Promoter“ (Poser; Schneider, 2005) helfen ihre Sichtweise von Wirklichkeit neu zu strukturieren.

Die Rolle des Schulleiters – zwischen Kümmerer und Manager

Wenn es Ihnen gelingt, dass
komplexe Spannungsfeld
halbwegs richtig zu gestalten,
können Sie vielleicht auch in
den Genuss nebenstehender
Ehrung gelangen!

