Stiftung
Bildungspakt
Bayern

Neue Wege der Führung an bayerischen Schulen

Dokumentation des Modellversuchs

MODUS f

Anmerkung:
Der besseren Lesbarkeit wegen wird in dieser Publikation auf eine systematische Verwendung der geschlechtsspezifischen Bezeichnungen verzichtet. Es sind immer Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

Geleitwort 4

Grußwort 7

Zum Konzept der Publikation 9

I Der Modellversuch MODUS F - Konzeption, Ziele, Verlauf 11

II Führung an Schulen (von Prof. Rolf Dubs) 23

III Führungsstil und Führungskultur 43

IV Schulartspezifische Konzepte

Teil 1: Volks-/Förderschule 53

Teil 2: Realschule 87

Teil 3: Gymnasium 119

V Bilanz und Empfehlungen 185

Anhang 1:
Führung an Schulen - Erläuterungen zu
beamtenrechtlichen Aspekten 193

Anhang 2:
MODUS F – Projektstruktur und Verzeichnis der
teilnehmenden Schulen 201

Zeitgemäße Führung für Bayerns Schulen

Ziel der bayerischen Bildungspolitik ist es, die Qualität und Leistungsfähigkeit des Schulsystems zu sichern und die Teilhabegerechtigkeit zu verbessern. Schulen können hierbei vor allem durch eine in sich stimmige und standortspezifische Schul- und Qualitätsentwicklung einen entscheidenden Beitrag leisten. Dazu werden sie in Zukunft durch die weitere Ausgestaltung der Eigenverantwortung noch besser in der Lage sein. Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen ist eine zeitgemäße Führung.

Gute Führung bringt zahlreiche Vorteile mit sich: Schulleitung, Lehrkräfte, Eltern und Schüler profitieren von klaren, kürzeren Kommunikationswegen, vereinfachten Organisationsabläufen und einer transparenten Aufgabenverteilung, die Raum zur Mitgestaltung und Mitverantwortung bietet. Dies setzt auch Führungsspannen voraus, die eine individuellere Personalentwicklung im Lehrerkollegium erlauben. Das heißt konkret: mehr Unterstützung, mehr Beratung, mehr Förderung. Gute Führung ist also das Gegenteil von mehr Hierarchie, mehr Anweisung und Kontrolle.

Der Modellversuch MODUS F setzt genau an diesen Aspekten guter Führung an. Seit 2006 entwickeln und erproben über 50 Schulen Führungsmodelle in den verschiedenen Schularten und leisten damit wichtige Pionierarbeit für die Einführung einer erweiterten Schulleitung an den bayerischen Schulen. Nach der Lösung struktureller Fragen stand die Erprobung neuer Instrumente und insbesondere die Vermittlung der Führungskultur im Mittelpunkt. Die Erfahrungen und Erkenntnisse, die in den Bereichen „Teamentwicklung in der Schulleitung", „Delegation von Aufgaben", „Theorie und Praxis von Zielvereinbarungen" und „Erkennen und Fördern von Führungsbegabungen im Kollegium" gewonnen wurden, werden in dieser Publikation beschrieben und können von allen Schulen genutzt werden. Dadurch wird so mancher „Stolperstein" schon im Vorfeld beseitigt, so manche Schwierigkeit vermieden und so manche nützliche Hilfestellung geboten - und zwar aus der Praxis für die Praxis!

Die Weiterentwicklung der Führung an Schulen ist kein Selbstzweck, sondern ist letztlich daran zu messen, welche Verbesserungen für Erziehung und Bildung der Schülerinnen und Schüler damit verbunden sind. Wir danken daher der Stiftung Bildungspakt Bayern, den Schulleiterinnen, Schulleitern und Lehrkräften

der teilnehmenden Modellschulen und allen weiteren Beteiligten für ihr großes Engagement in den letzten fünf Jahren, für ihren Energie- und Zeiteinsatz und für ihre Bereitschaft, neue Wege zum Nutzen des bayerischen Schulwesens zu gehen.

München, im Juli 2011

Dr. Ludwig Spaenle
Staatsminister für
Unterricht und Kultus

Thomas Kreuzer
Staatssekretär für
Unterricht und Kultus

MODUS F weist den Weg zu mehr Eigenständigkeit der Schulen

Die Bayerische Wirtschaft ist überzeugt, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Eigenverantwortung einer Schule und deren pädagogischer und fachlicher Leistungsfähigkeit gibt. Deshalb ist das Modellprojekt „MODUS Führung" wichtig.

Ein Mehr an Freiheit und Selbstständigkeit von Schulen bringt neue Herausforderungen. Insbesondere auf den Schulleitern lastet eine hohe Führungsverantwortung. Um ihnen für ihre zusätzlichen Managementaufgaben das notwendige Rüstzeug an die Hand zu geben, hat die Stiftung Bildungspakt Bayern das Modellprojekt MODUS F entwickelt. Ziel dieses Modellprojekts ist es, zeitgemäße Führungsmodelle an Schulen zu erproben und weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Bestandteil von MODUS F ist, Methoden und Erkenntnisse der Unternehmensführung in die Fort- und Weiterbildung der Schulleitungen hineinzutragen. In dem vorliegenden Handbuch haben wir bereits erprobte Best-Practice-Modelle zusammengefasst. Sie zeigen, wie Bildung gestaltet werden kann – zum Vorteil der Gesellschaft, der Wirtschaft und des einzelnen Menschen.

Wir wollen und brauchen gute Schulen. Gute Schulen bekommen wir – das hat MODUS 21 gezeigt – wenn sie sich selbst organisieren und ein hohes Maß an Autonomie haben. MODUS F ist ein weiterer, wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Eigenständigkeit. Für die „Vision von der Schule der Zukunft" braucht es Mut und Engagement. Mit der Stiftung Bildungspakt Bayern sind wir auf einem guten Weg. Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Die notwendigen Veränderungen für ein modernes Bildungssystem, das mehr Bildungsqualität, mehr Bildungsbeteiligung und mehr Partizipationsgerechtigkeit bietet, sind realisierbar. Bildungschancen sind Lebenschancen, und die sind wir allen nachfolgenden Generationen schuldig.

Bertram Brossardt

Bertram Brossardt
Hauptgeschäftsführer, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
Vorstandsmitglied, Stiftung Bildungspakt Bayern

Hinweise zu Aufbau und Inhalt

Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse des Modellprojekts MODUS F zusammen. Dabei sind zwei Zielsetzungen in Einklang zu bringen: Zum einen geht es darum, die Vorgehensweisen und Erfahrungen der MODUS F-Schulen zu dokumentieren. Zum anderen sollen die anderen bayerischen Schulen und weitere Interessierte aus deren Erkenntnissen möglichst viele Anregungen für die geplante Umsetzung gewinnen. Deshalb wurden die in einer fünfjährigen Erprobungszeit gewonnenen Ergebnisse zusammengestellt und um weiterführende Überlegungen erweitert. In der Einschätzung, dass der grundlegende fachliche Input, den die Teilnehmer am Modellprojekt erhalten haben und besonders schätzten, auch für die Adressaten dieser Dokumentation wichtig ist, wurde die Darstellung um Teile erweitert, die sich mit dem Thema Führung an Schulen in allgemeinerer Form befassen.

Den schulartspezifischen Gegebenheiten wird durch entsprechende Kapitel Rechnung getragen. Diese sind in sich abgerundet in der Erwartung, somit den Lesern entgegenzukommen. Daraus resultieren gewisse Wiederholungen und Überschneidungen. Sie werden in Kauf genommen, da davon ausgegangen wird, dass die Lektüre je nach beruflichem Hintergrund und Interesse an bestimmten Fragestellungen unterschiedlich selektiv geleitet sein wird. Erkennbar bleibt ebenfalls, dass an der Dokumentation unterschiedliche Autoren(gruppen) ihren Anteil haben.

Allen, die an dieser Publikation mitgewirkt haben, wird herzlich gedankt. Dieser Dank richtet sich insbesondere an die Mitglieder der schulartspezifischen Redaktionsteams sowie die beteiligten Mitarbeiter in der Geschäftsstelle der Stiftung Bildungspakt Bayern. Für den immer konstruktiven und fachkundigen Rat danke ich allen Beteiligten aus den Abteilungen des Staatsministeriums.

Ralf Kaulfuß
Projektleiter
Geschäftsführer der Stiftung Bildungspakt

Der Modellversuch MODUS F – Konzeption, Ziele, Verlauf

I

1 Ausgangssituation

Die Schule befindet sich im Umbruch. Sie muss auf vielfältige gesellschaftliche Entwicklungen reagieren, veränderten und zusätzlichen Bildungsanforderungen gerecht werden und als Folge der Ergebnisorientierung verstärkt die Qualität der Bildung und Erziehung gewährleisten. Den einzelnen Schulen wird dafür mehr Eigenverantwortung übertragen, ihre Handlungsspielräume werden dadurch deutlich vergrößert. Jede Schule hat entsprechend den Gegebenheiten in ihrem Umfeld sowie ihrem Schulprofil einen Schulentwicklungsprozess zu gestalten und zu verantworten. Und Schulentwicklung ist Qualitätsentwicklung. In der eigenverantwortlichen Schule wird sie als Kernaufgabe eine noch zentralere Rolle als bisher spielen.

Diese gewandelte Rolle der Einzelschule lässt sich nicht mehr mit dem herkömmlichen Leitungsverständnis und in den bisherigen Strukturen gestalten, die in einer anderen Zeit für andere Rahmenbedingungen konzipiert waren. Nötig sind nun Strukturen, die einen reibungslosen Ablauf der Routineprozesse garantieren, gleichzeitig jedoch flexibel auf die sich wandelnden Anforderungen reagieren und die Schulqualität sicherstellen. Notwendig sind Instrumente, die eine zeitgemäße Mitarbeiterführung und Personalentwicklung ermöglichen, damit alle Lehrkräfte ihr Potenzial entfalten können und ihre aktive Rolle bei der Schulentwicklung dauerhaft annehmen. Und als Grundlage aller Änderungen ist ein zeitgemäßer Führungsstil nötig, der nichts mit hierarchischer Anweisungskultur zu tun hat, sondern situativ jeden Einzelnen in bestmöglicher Weise zur Erreichung der Ziele der Schule einbezieht.[1] Führung ist damit auch Dienstleistung.

Vor diesem Hintergrund zeichnen sich Rolle und Bedeutung der Schulleitung scharf ab: Sie muss dafür sorgen, dass Schulprofil und Qualität der Schule weiterentwickelt und dabei alle Mitglieder der Schulgemeinschaft (Eltern, Schüler, Lehrer, externe Partner) angemessen beteiligt werden. Um ihrer Gesamtverantwortung gerecht zu werden, muss sie Führung ausüben, Ziele setzen und konsequent verfolgen. Wo es Führung gibt, gibt es auch „Geführte". Deshalb ist bei Veränderungen immer mitzudenken, welche Auswirkungen für die Lehrkräfte damit verbunden sind. Da das bisherige Rollenverständnis von Lehrkräften dadurch besonders betroffen ist, muss bei ihnen noch mehr Verständnis für die Notwendigkeit und Nützlichkeit von Führung geschaffen werden. Dass Lehrkräfte sich dann darauf einlassen, ist ein Gebot der Professionalität.

Diese Sachlage führte dazu, dass die Stiftung Bildungspakt Bayern in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus im Jahr 2006 dem

1 Eine Grundlage in allgemeiner Form schafft die Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 2. Juli 2007 „Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung" in: AIIMBI 2007, S. 359, auch unter: www.km.bayern.de/download/1443_leitlinien.

Thema Führung unter der Bezeichnung MODUS F (F = Führung)[2] ein eigenes Projekt gewidmet hat. Dabei sollten die Grundsätze für Stiftungsprojekte zum Tragen kommen:

- Entwicklung innovativer Konzepte vor Ort
- Unterstützung der Schulen durch eine wissenschaftliche Begleitung
- Vernetzung der Schulen
- Fortbildung der Beteiligten
- Abschließende Zusammenführung und Multiplikation der Ergebnisse

2 Konzept des Modellversuchs MODUS F

Der Modellversuch MODUS F setzt konsequent das Projekt MODUS 21 der Stiftung Bildungspakt Bayern fort, das wichtige Meilensteine zur stärkeren Selbstständigkeit und Ergebnisverantwortung an bayerischen Schulen gesetzt hat. Die Neuansätze auf dem Gebiet der Personalentwicklung in MODUS 21 sollten wegen der Bedeutung dieses Handlungsfeldes im Kontext der inneren Schulentwicklung in einem eigenen Projekt erweitert und vertieft werden.

Am Modellprojekt nach Art. 81 BayEUG nahmen zu Beginn 53 allgemeinbildende Schulen (19 Volksschulen[3], 2 Förderschulen, 14 Realschulen, 18 Gymnasien) teil, die durch eine Ausschreibung ermittelt wurden.[4] Die Seminarausbildung, die an zahlreichen Modellschulen erfolgt, wurde nicht in die Erprobung einbezogen. Die Laufzeit betrug fünf Jahre (2006 bis 2011), für eine Phase der Multiplikation wurde sie noch um ein Jahr erweitert.[5] Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch Prof. Rolf Dubs (St. Gallen). Die Zielsetzung wurde in einer Bekanntmachung[6] wie folgt definiert:

„Das Ziel des Modellprojekts ist die Weiterentwicklung und Erprobung zeitgemäßer Führungsmodelle und damit verbunden eines zeitgemäßen Führungsverständnisses. Das Projekt besteht aus zwei Modulen:

Modul 1 zielt auf eine breite Weiterqualifizierung der Teilnehmer zum Thema Führungshandeln.

In Modul 2 wird die Entwicklung, Erprobung und Evaluation neuer Führungsmodelle angestrebt. Schwerpunkte sind:

a) Umsetzung praktikabler Führungsspannen

b) Fördern der Teamentwicklung in der Schulleitung

2 In Kontinuität zum Projekt MODUS 21 (ModellUnternehmenSchule im 21. Jh.), in dem es insbesondere um die Erprobung von größeren Gestaltungsspielräumen von Schulen ging.
3 Eigenständige kleinere Grundschulen waren am Schulversuch nicht beteiligt, da dort die Einführung einer mitt-leren Führungsebene nicht infrage kommt. Eine Übersicht über die Modellschulen findet sich im Anhang.
4 Die beruflichen Schulen erproben neue Ansätze der Führung im Modellversuch PROFIL 21.
5 Vgl. KMS vom 28.02.2011 Nr. III.3 – S 4641 – 6.17302.
6 KMBek vom 7. September 2006: Projekt „MODUS F - MODUS Führung" als Modellversuch (KWMBl I Nr. 18/2006, S. 275 ff.)

c) Delegation von Aufgaben
d) Erproben von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen
e) Erkennen und Fördern von Führungsbegabungen im Kollegium
In Modul 2 können schulartspezifische Schwerpunkte gesetzt werden."

Damit war MODUS F wesentlich breiter angelegt, als das Schlagwort „Einführung einer mittleren Führungsebene" suggeriert, auf das der Modellversuch in der begleitenden Diskussion oft reduziert wurde und mit dem auch Sorgen und Befürchtungen in den Lehrerkollegien mobilisiert wurden. Neue Führungsstrukturen werden nicht als zusätzliche Hierarchieebene gedacht, sondern als erweiterte Schulleitung verstanden. Sie sind kein Selbstzweck, sondern legitimieren sich immer dadurch, der Stärkung der Einzelschule bei der Sicherung der Qualität wie bei der konstruktiven Bewältigung von Veränderungen zu dienen. Und letztlich geht es wie bei allen Maßnahmen der inneren Schulentwicklung darum, mit ihrer Hilfe die Voraussetzungen für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler zu optimieren.

Ein besonderes Kennzeichen des Schulversuchs MODUS F war es, dass innerhalb dieser allgemeinen Zielvorgaben jede Schule ein eigenes „Versuchs-Set" entwickeln konnte, passend zu den Besonderheiten des Schulprofils, den personellen Voraussetzungen und den aktuellen Aufgabenschwerpunkten. Dabei lagen die zentralen Unterschiede in den schulartspezifischen Gegebenheiten. Diese Ausgangslage soll deshalb zum besseren Verständnis für die unterschiedlichen Herausforderungen an die MODUS F-Schulen kurz skizziert werden.

3 Schulische Strukturen

Die Organisation der Schulen in Bayern zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus. MODUS F musste diesen unterschiedlichen schulischen Strukturen und Voraussetzungen gerecht werden. Deshalb sollen hier einige Eckdaten zu den allgemeinbildenden Schulen angeführt werden.

Derzeit gibt es in Bayern ca. 5.500 Schulen (ohne das berufliche Schulwesen sind es immer noch über 4.000 allgemeinbildende Schulen).[7] Neben den zahlenmäßig dominierenden staatlichen Schulen gibt es Schulen in kommunaler, kirchlicher und privater Trägerschaft. Das Größenspektrum reicht von einzügigen Grundschulen mit wenigen Kolleginnen und Kollegen bis hin zu sehr großen Realschulen und Gymnasien mit über 1.500 Schülern und weit über 100 Lehrkräften. Im Volksschulbereich entstanden in den letzten beiden Jahren neue Strukturen durch die Mittelschulver-

7 Stand 2010. Alle Daten im Folgenden aus: Schule und Bildung in Bayern 2010, hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus, S. 34 f.; als Download auch unter http://www.km.bayern.de/ministerium/statistiken.html zu erhalten.

bünde. Auch die Schulprofile in den einzelnen Schularten sind durch eine große Vielfalt gekennzeichnet. Um nur die wichtigsten zu benennen: unterschiedliche Ausbildungsrichtungen, Schulen mit gebundener und/oder offener Ganztagesbetreuung, Seminarschulen, Schulen mit Außenstellen, Förderschulen mit unterschiedlichen Förderschwerpunkten usw. Der demographische Wandel und das veränderte Übertrittsverhalten bewirken eine starke Dynamik, die bisherige Organisationsstrukturen zum Teil infrage stellen und den Aufbau neuer erfordern. Neue Aufgaben wie die Inklusion zeichnen sich bereits deutlich ab.

Neben den skizzierten Unterschieden gibt es historisch gewachsene schulartspezifische Leitungsstrukturen.

Volksschule

Im Volksschulbereich (2715 staatliche, 139 private Schulen) ist der Schulleiter Vorgesetzter, nicht Dienstvorgesetzter der Lehrkräfte. Die Schulleitung besteht aus Rektor und Konrektor(en), die noch eine relativ große Unterrichtsverpflichtung haben. Maßgebliche Aufgaben der Personalführung werden durch das Schulamt wahrgenommen, auch wenn die Schulleitungen Unterrichtsbesuche durchführen und die dienstliche Beurteilung vorbereiten. Als weitere Ebene der Schulaufsicht bestehen die Schulabteilungen bei den Regierungen. Der Volksschulbereich ist durch eine große Heterogenität gekennzeichnet: Durch die Trennung von Grund- und Hauptschulen steigt die Zahl der eigenständigen Schulen, und die Zahl der durchschnittlich eingesetzten Lehrer wird sinken. Durchschnittlich sind an einer Volksschule 15,8 Lehrkräfte eingesetzt, etwa 2/3 der Volksschulen haben weniger als 20 Lehrkräfte. Aber es gibt auch etwa 500 Volksschulen mit mehr als 360 Schülern und mehr als 30 Lehrkräften, die eine erweiterte Schulleitung brauchen. Derzeit schließen sich die Hauptschulen zu Mittelschulverbünden zusammen. Diese größeren Einheiten haben, wie auch die großen Hauptschulen, spezifische Anforderungen an eine Leitungsstruktur.

Förderschule

Im Förderschulbereich (359 Schulen, davon 168 staatlich, durchschnittlich 28 Lehrkräfte) ist der Schulleiter Dienstvorgesetzter mit entsprechenden Kompetenzen. Die Schulaufsicht nimmt die Regierung wahr. Der Schulleiter hat ein Amt aus den Ämtern von A 14Z bis A 15Z, abhängig von der Größe der Schule und dem/den Förderschwerpunkt/en. Der Stellvertreter (Erster Sonderschulkonrektor) bekleidet ein auf den Schulleiter bezogen entsprechend abgestuftes Amt zwischen A 14 und A 15. Bei größeren Schulen gibt es einen Zweiten Sonderschulkonrektor. Weitere Leitungsfunktionen bestehen nicht.

Realschule

Im Realschulbereich (355 Realschulen, davon 223 staatlich, durchschnittliche Größe 52 Lehrkräfte) ist der Schulleiter Dienstvorgesetzter der Lehrkräfte mit entsprechenden Befugnissen und Vorgesetzter des sonstigen Personals an der Schule (Verwaltungskräfte, Hausmeister, ggf. der pädagogischen Fachkräfte, etwa eines Sozialarbeiters). Die Schulaufsicht wird durch die Ministerialbeauftragten wahrgenommen. Die engere Schulleitung wird im Realschulbereich durch den ständigen Stellvertreter und je nach Größe der Schule durch einen Zweiten Konrektor gebildet. Darüber hinaus gibt es bisher keine weiteren Leitungsfunktionen, wohl aber Funktionsstellen als Seminar- oder Beratungsrektor.

Gymnasium

Es gibt derzeit 410 Gymnasien, davon sind 309 staatliche Gymnasien; durchschnittlich sind an einem Gymnasium 86 Lehrkräfte beschäftigt. Der Schulleiter ist Dienstvorgesetzter der Lehrkräfte und Vorgesetzter des sonstigen Personals an der Schule (Verwaltungskräfte, Hausmeister, ggf. der pädagogischen Fachkräfte, etwa eines Sozialarbeiters). Neben dem ständigen Stellvertreter gibt es abhängig von der Schulgröße einen oder mehrere Mitarbeiter in der engeren Schulleitung. Diese wird zudem durch pädagogische Betreuer sowie durch Fachbetreuer unterstützt. Darüber hinaus gibt es weitere Aufgaben, die von Lehrkräften wahrgenommen werden, mit beförderungsrelevanter Funktion (z. B. Systembetreuer, Beratungslehrer) und ohne Funktion (Stundenplaner etc.).

In allen Schularten sind die Leitungspositionen in der (engeren) Schulleitung mit einem herausgehobenen Amt (z. T. mit einer Zulage) verknüpft. Darüber hinaus gibt es schulartspezifische Varianten. Durch die Dienstrechtsreform werden ab dem Jahr 2011 im Volksschulbereich funktionslose Beförderungsämter geschaffen und andere Positionen (etwa der Konrektoren und Rektoren) zur Wahrung des Abstandsgebots aufgewertet. Im Realschulbereich wurden bisher bestehende Beschränkungen bei den Beförderungsmöglichkeiten zum Beratungsrektor in der Besoldungsgruppe A 14 aufgehoben. Ferner wurde für Realschullehrkräfte die funktionslose Beförderung in die Besoldungsgruppe A 13 mit Zulage unter Wahrung des Abstandsgebots zu Funktionen in der Schulleitung ermöglicht. Am Gymnasium sehen die Funktionen der Mitarbeiter in der Schulleitung eine Beförderung in ein Amt in A 15 nach einer in der Regel langen Wartezeit (10 bis 15 Jahre ab der Ernennung zum Oberstudienrat; Durchschnittsalter bei der Beförderung nach A 15 ist 56 Jahre) vor. Um die entsprechenden zeitlichen Voraussetzungen für die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben zu schaffen, gibt es schulartspezifische Regelungen in Form von Anrechnungsstunden.

4 Verlauf des Modellversuchs

4.1 Rahmenbedingungen

Die Relevanz des Anliegens von MODUS F zeigte sich bereits in den weit über 200 Bewerbungen, aus denen in einem abgestimmten Verfahren orientiert an der Stringenz der Bewerbung, Größe und Profil der Schulen, regionalen Gesichtspunkten etc. die Teilnehmer ausgewählt wurden. Damit wurde erreicht, dass der Vielfalt der eben skizzierten Schullandschaft Rechnung getragen wurde.

Die Schulen erhielten zur Abdeckung des Entwicklungsaufwands und zur Wahrnehmung der neuen Leitungsaufgaben im Rahmen von MODUS F pro Schuljahr jeweils vier bis sechs Anrechnungsstunden. Ein Schuletat in Höhe von 2000,- Euro/Schuljahr wurde von der Stiftung Bildungspakt Bayern zur Verfügung gestellt, um z. B. Fortbildungsveranstaltungen, externe Experten oder Sachaufwendungen wie Fachliteratur finanzieren zu können.

Als bewährte Form der Begleitung fanden in regelmäßigen Abständen Vollversammlungen statt. Diese dienten dem gegenseitigen Austausch, aber auch dem fachlichen Input durch hochrangige Experten (vgl. die Zusammenstellung im Anhang).

4.2 Weiterqualifikation der Schulleiter und Mitarbeiter

Die erste Phase des Modellversuchs war geprägt durch eine breit angelegte Fortbildung. Zunächst wurden die Schulleiter weiterqualifiziert. Erfreulicherweise stellten dazu auch einige Stifter der Stiftung Bildungspakt Bayern Kapazitäten ihrer Führungskräfteakademien zur Verfügung. In einer zweiten Runde durchliefen auch die neuen Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung entsprechende Fortbildungen. Zentrale Themen der Qualifizierung waren u. a.:

- Führung in der Schule
- Führungsverständnis und -stile
- Leitungsstrukturen
- Führungsinstrumente
- Zeitmanagement
- Projektmanagement

4.3 Konzeptionsentwicklung an den Schulen

Parallel oder zeitversetzt zur Fortbildung der Schulleitungen erfolgte die Entwicklung neuer Konzeptionen für eine Erweiterung der Schulleitungen („mittlere Führungsebene") an den einzelnen Schulen. Diese Aufgabe musste die schulartspezifischen Besonderheiten berücksichtigen. Jede Schule hatte die Möglichkeit, schulspezifische Lösungen unter Berücksichtigung des Schulprofils, der personellen

Möglichkeiten wie auch der Akzeptanz im Lehrerkollegium zu entwickeln. In unterschiedlicher Weise wurden hierbei die Kollegien und Personalvertretungen einbezogen und beteiligt.

Grundsätzlich ist eine Delegation von Sachaufgaben oder von Personalführungsaufgaben auf Mitarbeiter der Schulleitung möglich. Der entscheidende, besonders sensible Punkt ist die Übertragung von Personalführungsaufgaben vom Schulleiter auf Mitarbeiter (im Schulversuch MODUS F noch ohne, später mit Vorgesetztenfunktion), die dadurch eine neuartige Stellung erhalten. Diese Delegation soll zum besseren Verständnis graphisch veranschaulicht werden (s. Abb. 1):

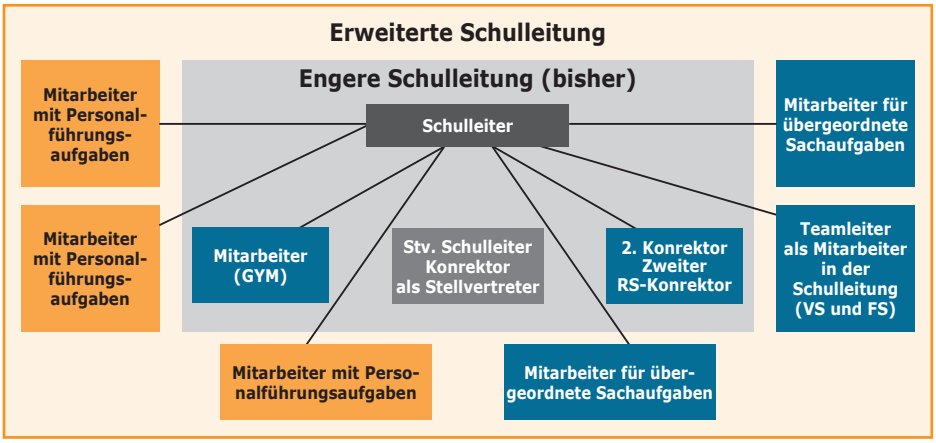


Abb. 1: Engere/erweiterte Schulleitung (schulartübergreifende Zusammenstellung)

4.4 Schwerpunkte der Erprobung

Mit Ausnahme des Gymnasiums konnten an allen anderen Schularten neue Leitungsstrukturen aufgebaut und erprobt werden mit der Erwartung, dass bei einer erfolgreichen Evaluation diese neuen Strukturen zusätzlich zu bestehenden verwirklicht werden. An den Gymnasien besteht die Besonderheit, dass es bereits eine differenzierte Leitungsstruktur gibt. Deshalb lag die zentrale Herausforderung in der Implementation und Erprobung einer neuen Führungsstruktur neben einer historisch gewachsenen, stark fachlich geprägten „Kollegialstruktur". Bei einer Einführung neuer Strukturen besteht die Sorge, dass Bestehendes umgewandelt werden muss. Damit sind die am Gymnasium wesentlich größeren Widerstände bei der Erprobung zu erklären. Diese Besonderheit ist auch bei einer späteren Einführung zu berücksichtigen.

Folgende Erprobungsschwerpunkte kristallisierten sich heraus:

Volks-/Förderschulen

- Entwicklung von praktikablen Modellen für eine sachgerechte Aufgabenverteilung im Leitungsteam
- Übertragung von fachlichen Aufgaben an Lehrkräfte der Schule
- Möglichkeiten zur Erweiterung eines Leitungsteams
- Erkennen und effiziente Nutzung von Ressourcen bei Kolleginnen und Kollegen
- Schaffen von attraktiven Bewährungsfeldern für potenziellen Führungsnachwuchs
- Erprobung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen

Realschulen

- Entwicklung neuer Führungsmodelle: Einführung einer mittleren Führungsebene mit Personalverantwortung
- Qualifizierung der Schulleiter für die Steuerung von Veränderungsprozessen
- Gewinnung und Qualifikation zukünftiger Führungskräfte
- Delegation von Aufgaben aus den Handlungsfeldern Organisationsentwicklung, Personalführung/-entwicklung, Unterrichtsentwicklung, Schülerqualifizierung/ Erziehungsarbeit (OPUS) an Lehrkräfte der Schule
- Teamentwicklung in der erweiterten Schulleitung
- Erprobung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen durch Mitglieder der erweiterten Schulleitung
- Einbindung von Lehrkräften, die Unterrichts- und Schulentwicklungsprozesse leiten

Gymnasien

Erweiterung der Leitungsebene durch Mitarbeiter für Personalführungs- und Sachaufgaben, in der Folge

- Teamentwicklung in der erweiterten Schulleitung
- Anpassung der Entscheidungsstrukturen
- Erprobung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen
- Förderung von Führungsnachwuchs durch zeitlich befristete Schulleitungsassistenten

War die Projektarbeit zunächst auf die Entwicklung von innovativen Führungsstrukturen - die Schaffung einer „mittleren Führungsebene" - fokussiert, stellte sich nach deren Einführung im weiteren Verlauf des Modellprojekts immer deutlicher heraus, dass die Fragen der Führungskultur und des angemessenen Führungsstils dauerhaft Vorrang haben. Entscheidender Maßstab der strukturellen Änderungen ist der Nutzen für Lehrkräfte und Schüler. Deshalb rückte die Erprobung von Führungsinstrumenten mit besonderer Beachtung des Führungsstils in den Mittelpunkt. Die nachfolgende Übersicht zeigt, in welchem Umfang dies genutzt wurde.

In MODUS F erprobte Führungsinstrumente (Stichprobe im Schuljahr 2009/10, 41 von 52 Schulen)

	Gymnasium		Realschule		Volks-/Förderschulen	
An der Schule erprobt	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Delegation von Personalführung	73%	27%	87%	13%	87%	13%
Mitarbeitergespräche	86%	14%	87%	13%	60%	40%
Abschluss von Zielvereinbarungen	67%	33%	75%	25%	87%	13%
Reorganisation der Geschäftsverteilung in der Schulleitung	80%	20%	62%	38%	93%	7%
Teamentwicklung in der Schulleitung	73%	27%	83%	17%	87%	13%
Schulleitungsassistenz	53%	47%	25%	75%	33%	67%

4.5 Wissenschaftliche Begleitung

Die notwendige wissenschaftliche Basis für den Modellversuch legte der international renommierte Schweizer Experte auf dem Gebiet der Führung Prof. Rolf Dubs. Seine Aufgabe war wie folgt umschrieben: „Begutachtung der Strukturmodelle der Modellschulen und Beratung der Projektleitung". Da sich bald herausstellte, dass auch der Beratungsbedarf vieler Schulen groß war, wurde der Vertrag ergänzt mit der Aufgabe: „Bei Bedarf die Beratung einzelner Modellschulen". Nahezu alle Modellschulen wünschten vor Ort eine Beratung. Die Beratungsaufgabe wurde wie folgt wahrgenommen:

(1) Der Schulleiter entschied, wer an der Beratungssitzung (3 – 6 Stunden) teilnimmt.
(2) Am Beratungstag stellte die Schule ihr Modell vor.
(3) Dann folgte die Beurteilung mit Vorschlägen, die diskutiert wurden.
(4) Die Entscheidung über das umzusetzende Modell blieb bei den Schulen. Eine Begutachtung des gewählten Modells erfolgte nur auf Wunsch der Schule.

Darüber hinaus brachte Prof. Dubs in einer Reihe von Vorträgen sein profundes Wissen ein.

4.6 Netzwerkbildung und Coaching

Die Modellschulen knüpften Netzwerke und trafen sich zwischen den Vollversammlungen, um ihre Erfahrungen auszutauschen und die konzeptionelle Arbeit

voranzubringen. In einzelnen Fällen nahmen sie Coaching-Angebote der Schulaufsicht oder Experten wahr, was sich als besonders hilfreich und fruchtbar erwies.

4.7 Einbeziehung der Personalvertretungen

Die Personalvertretungen auf übergeordneter Ebene hatten ab Projektstart Kenntnis vom Modellvorhaben und wurden über den Fortgang in größeren zeitlichen Abständen informiert, auch im Rahmen von Vollversammlungen. In den Jahren 2009 und 2010 fanden Gespräche statt, insbesondere zu Zwischenergebnissen des Modellversuchs sowie im Zusammenhang mit der Einbeziehung von Mitarbeitern bei der Dienstlichen Beurteilung. Dabei wurden z. B. vom Hauptpersonalrat der Gymnasien auch die örtlichen Personalräte zu einer ganztägigen Aussprache eingeladen. Der örtliche Personalrat wurde grundsätzlich regelmäßig von den Schulleitern im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit informiert und einbezogen. Bei der Evaluation des Modellversuchs durch eine Befragung der Schulen sind ausdrücklich auch die Personalvertretungen beteiligt.[10] Im Nachhinein wäre es empfehlenswert gewesen, v. a. die überörtlichen Personalvertretungen von Anfang an noch intensiver und regelmäßiger am Projekt zu beteiligen. Dies wird bei der Implementation in der Fläche sicherlich berücksichtigt werden.

5 Ausblick

Die Bilanz des Modellversuchs ist grundsätzlich positiv und zeigt die enormen Chancen der neuen Führungsansätze auf (vgl. Kapitel V). Die Redlichkeit gebietet es, auch auf die Probleme und Schwierigkeiten hinzuweisen, die unweigerlich mit so einem großen Vorhaben verbunden sind. Welche Empfehlungen aus der Erprobung für eine Einführung neuer Wege der Führung an bayerischen Schulen abgeleitet werden, ist ebenfalls weiter unten nachzulesen (vgl. Kapitel V).

Die Ergebnisse von MODUS F flossen über Zwischenberichte, Konzepte und zahlreiche Gespräche über den gesamten Erprobungszeitraum hinweg in die Arbeit des Staatsministeriums ein und werden bei der Schaffung der rechtlichen Grundlagen für die Einführung einer erweiterten Schulleitung im Rahmen des Projekts Eigenverantwortliche Schule berücksichtigt. Im Schuljahr 2011/12 führen die MODUS F-Schulen das Modellprojekt fort, um die bestehenden Strukturen zu sichern, die Ergebnisse zu dokumentieren und bei der Multiplikation mitzuwirken. Durch die Schaffung von Beförderungsämtern in Volks- und Realschule, den Entwurf neuer Funktionenkataloge und Beurteilungsrichtlinien sowie voraussichtlich durch ein Schulinnovationsgesetz wurden und werden Rahmenbedingungen für die Einführung einer erweiterten Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule ab dem Schuljahr 2012/13 geschaffen.

10 Die Ergebnisse liegen bei Abschluss des Druckfassung noch nicht vor.

Führung an Schulen
(Prof. Dr. Rolf Dubs, St. Gallen)

II

1 Wozu Führung an Schulen?

1.1 Gegebenheiten

Das Projekt MODUS F steht im Zusammenhang mit der Einführung der eigenverantwortlichen Schule. Sein Ziel ist es zu untersuchen, ob die Führung einer eigenverantwortlichen Schule mit der Einführung einer mittleren Führungsebene als erweiterte Schulleitung wirksamer gestaltet werden kann, um die pädagogische Qualität der Schule zu verbessern. Dabei wurde das Hauptaugenmerk in dieser Projektphase auf die Schulorganisation gelegt und beobachtet, wie die neue Führungsebene aufgebaut und in die gesamte Schulorganisation eingeordnet werden kann.

An vielen Schulen bestanden, und an Schulen, die am Projekt nicht beteiligt sind, bestehen immer noch Zweifel am Konzept der eigenverantwortlichen Schule. Diskutiert werden vor allem die folgenden Fragen:

- Bringt die eigenverantwortliche Schule tatsächlich eine bessere Schule?
- Wäre eine basisdemokratisch geführte Schule[1] pädagogisch nicht sinnvoller als eine geleitete Schule?
- Fördert die Einführung einer mittleren Führungsebene nicht die Bürokratisierung der Schule?
- Führt die eigenverantwortliche Schule nicht zu einer Ökonomisierung der Schule?

In vielen Diskussionen mit Lehrpersonen von Schulen, die bei MODUS F mitwirken, zeigte sich, dass viele Missverständnisse vorlagen, die zu einem guten Teil auf Unkenntnissen über die eigenverantwortliche Schule beruhten. Dazu kam, dass manche Vorschläge von Lehrkräften, etwa zu Kompetenzen einer erweiterten Schulleitung, wegen der noch nicht angepassten Rechtsvorschriften nicht umsetzbar sind (insbesondere nicht angepasste Normen im Personal- und im Finanzhaushaltsrecht). Es ist zu hoffen, dass das sich in Vorbereitung befindende neue Schulinnovationsgesetz die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die eigenverantwortliche Schule schafft.

1.2 Die pädagogische Rechtfertigung der eigenverantwortlichen Schule

Die Idee der eigenverantwortlichen Schule entstand im Zusammenhang mit den Forschungen zur „guten" Schule und der Frage zur Wirksamkeit zentraler und dezentraler Schulsysteme. Heute bestätigt die Forschung, dass sich „gute" Schulen durch ein hohes Schulethos, eine eigene Schulkultur, durch eine Lehrerschaft, welche gemeinsam und gezielt an der Verbesserung ihrer Schule arbeitet und die Fortschritte selbst evaluiert, durch eine gute Disziplin und Ordnung, eine Lernleistungsorientierung sowie eine gute Führung auszeichnen. Das Schulethos, die Kultur, die Zusammenarbeit und Schulentwicklung sowie die Selbstevaluation können nicht

1 Mit dem Terminus „basisdemokratisch geführte Schule" werden in idealtypischer Weise die Vorstellungen zur Leitung einer Schule zusammengefasst, die im Gegensatz zu einer „geleiteten Schule" stehen. In Bayern wurden solche Konzeptionen – im Gegensatz zu anderen Bundesländern – eher selten vorgetragen.

von einer Behörde wie etwa dem Kultusministerium vorgegeben werden, sondern diese Eigenschaften müssen durch die Lehrerschaft einer Schule selbst entwickelt werden. Deshalb brauchen die einzelnen Schulen Freiräume. Inzwischen ist deutlich erwiesen, dass solche Freiräume gewährende Schulen – insbesondere in der organisatorischen, pädagogischen und finanzwirtschaftlichen Gestaltung der Schule – zu besseren Schülerleistungen führen[2], also dezentrale Schulsysteme aus pädagogischer Sicht vorzuziehen sind. Die eigenverantwortliche Schule lässt sich also auch und gerade im Interesse des Lernens der Schülerinnen und Schüler rechtfertigen.

1.3 Die geleitete Schule

Die eigenverantwortliche Schule muss aber eine geleitete Schule sein, d.h., ihr steht eine verantwortliche Schulleitungsperson vor, und sie verfügt über eine richtig verstandene hierarchische Ordnung. Diese Forderung stößt in Teilen der Lehrerschaft immer noch auf Widerspruch, und die Meinung, eine Schule müsse „basisdemokratisch" gestaltet werden, ist noch weit verbreitet (vgl. Anm. 1). Rein theoretisch ist eine „basisdemokratisch geführte Schule" denkbar, allerdings nur, wenn vier Bedingungen erfüllt sind. (1) Alle Lehrkräfte müssten sich mit ihrer Schule vorbehaltlos identifizieren und auf eigene Initiative nicht nur gut unterrichten, sondern auch zu umfassenden Schulentwicklungsarbeiten und zur Selbstevaluation bereit sein. Dazu müssten sie (2) ihrer Schule sehr viel mehr Zeit als bisher zur Verfügung stellen sowie (3) eine qualitativ hohe und zielgerichtete Streitkultur aufweisen. Zudem dürfte (4) die Schule nicht zu groß sein. Diese Bedingungen sind im Schulalltag meistens nicht gegeben. Selbst dort, wo der Wille zur „basisdemokratisch geführten Schule" groß ist, zeigen sich rasch Ermüdungserscheinungen. Dazu stellt sich das Problem der Verantwortung. Ein Kollektiv kann nicht verantwortlich gemacht werden, denn unter einem solchen Verständnis ist letztlich niemand verantwortlich. Deshalb können qualitativ gute Schulen nur geleitete Schulen mit einer verantwortlichen Schulleitungsperson sein. Dieser Sachverhalt ist durch die Schulforschung längstens belegt.[3]

Eine eigenverantwortliche Schule lässt sich folgendermaßen definieren:
In einem dezentralisierten Schulsystem überlässt der Staat den einzelnen Schulen genau definierte Freiräume (Autonomie) in den Bereichen Finanzen, Organisation und Lehrpläne, in welchen sie vom Gesetzgeber vorgegebene Gestaltungsfreiheiten haben. Sie werden von einem Schulleiter oder einer Schulleiterin geführt, welche die gesamte Verantwortung für die Funktionstüchtigkeit und die stete Fortentwicklung sowie die Qualitätsverbesserung tragen. Ihnen kann eine mittlere Führungsebene beigegeben werden. Die Schulaufsicht beschränkt sich auf die Zielvorgaben und deren Controlling (Überwachung, ob die Ziele erreicht werden). Sie hat aber kein operatives Weisungsrecht in den zugesprochenen Freiräumen.

2 Siehe zusammenfassend Hanushek & Woessmann (2010).
3 Siehe Dubs (2005) und die dort zitierte Literatur.

In Bayern werden die rechtlichen Voraussetzungen für die eigenverantwortliche Schule derzeit geschaffen. Im Modellversuch MODUS F wird deshalb erst der Aspekt der Organisation der Leitung in der eigenverantwortlichen Schule untersucht: Es wird erprobt, wie mit einer mittleren Führungsebene und neuen Führungsinstrumenten die pädagogischen und administrativen Aufgaben einer Schule wirksamer erfüllt werden können. Dabei sollen die Schulen eine bestimmte Organisationsautonomie erhalten, d.h. selbst entscheiden können, wie sie ihre mittlere Führungsebene bzw. erweiterte Schulleitung in ihre Organisation einbauen können.

1.4 Die Aufgaben der Schulleitung

Die Rolle und die Aufgabe der Schulleitung in einem dezentralen Schulsystem mit eigenverantwortlichen Schulen verändert sich gegenüber bisher wesentlich, wie Abbildung 1 zeigt.

Zentral gesteuertes Schulsystem Einzelschule als Verwaltungseinheit mit einem Schulleiter	Dezentrales Schulsystem Einzelschule als eigenverantwortliche Einheit
←	→
• Schulleiter als administratives Vollzugsinstrument	• Schulleitung als Leitungsorgan mit einem Schulleiter
• „verlängerter Arm der Bildungsverwaltung“	• „Leitungs- und Entwicklungsaufgaben mit weitgehenden Entscheidungskompetenzen“
• kameralistisches Verwaltungsverständnis	• Vorstellungen der neuen Verwaltungsführung

Abb. 1: Rolle und Aufgabe der Schulleitung

Der für die Leitung einer eigenverantwortlichen Schule wesentliche Unterschied gegenüber früher liegt in der Zweiteilung der Aufgaben der Schulleitung. Abbildung 2 zeigt diese Zweiteilung.

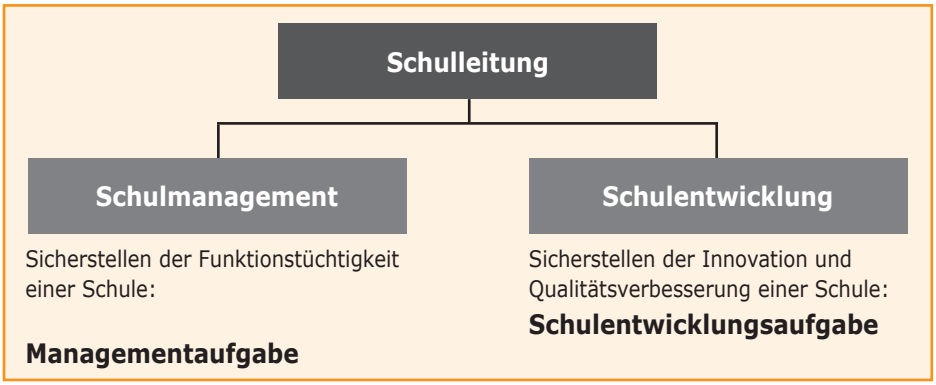


Abb. 2: Zweiteilung der Aufgaben der Schulleitung

Um die stete Funktionstüchtigkeit der Schule sicherzustellen, bedarf es einer kompetenten, täglichen **administrativen Führung** der Schule (Managementaufgabe), was gegenüber heute nichts Neues ist. In der eigenverantwortlichen Schule mit den Freiräumen kommt aber als neue Aufgabe die **Schulentwicklung** hinzu, denn die zugestandenen Gestaltungsfreiheiten müssen von den einzelnen Schulen selbstverantwortlich zur Verbesserung der Schule (Qualität und pädagogische Innovationen) genutzt werden. Andernfalls macht die eigenverantwortliche Schule keinen Sinn.

Ziel der Schulentwicklung ist es, mittels einer regelmäßigen Analyse einer Schule und gezielten Innovationen einen angestrebten neuen Zustand einer Schule zu erreichen. Schulentwicklung ist also ein langer, kontinuierlicher, dynamischer und planmäßiger Analyse-, Problemlöse-, Innovations- und Lernprozess, der von der Lehrerschaft einer Schule getragen wird. Deshalb wird auch von Potenzialentwicklung einer Schule gesprochen, d.h., die Lehrpersonen schaffen langfristig günstige Voraussetzungen, damit die Schule die von der Bildungspolitik vorgegebenen Ziele (Leistungsauftrag oder Leistungsvereinbarung) im Rahmen der Eigenverantwortung selbst präzisieren und umsetzen.

1.5 Schulleiter(in) und Schulleitung

Mit dieser Zweiteilung der Aufgaben verändert sich die Rolle der Schulleitungspersonen ganz entscheidend. Längst vollziehen sie nicht mehr nur Weisungen der Behörden und administrative Aufgaben, sondern sie sind Initiatoren für pädagogische und administrative eigenständige Tätigkeiten der eigenen Schule. Dazu benötigen sie Entscheidungskompetenzen und ein Anordnungsrecht gegenüber allen Lehrkräften. Sie werden zum „Chef" beziehungsweise zur „Chefin" der Schule im eigentlichen Sinn. Ohne diese Führungsrolle des Schulleiters oder der Schulleiterin lässt sich die eigenverantwortliche Schule nicht verwirklichen.

Ein Schulleiter/eine Schulleiterin trägt allein die gesamte Verantwortung für die Funktionstüchtigkeit und die stete Fortentwicklung einer Schule.
Die Verantwortung ist die Pflicht des Schulleiters oder der Schulleiterin, für die zielerreichende Erfüllung aller Aufgaben der Schule, Rechenschaft abzulegen und die Konsequenzen für Fehler und Mängel zu tragen.
Wer die Verantwortung zu tragen hat, muss über Entscheidungskompetenzen verfügen, weil man nur für das verantwortlich sein kann, was man selbst entscheidet.
Für den Führungserfolg entscheidend ist aber, dass Verantwortliche erstens ein transparentes Verhalten zeigen, zweitens Aufgaben an Mitarbeitende delegieren und drittens ihre Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung beiziehen, also nicht in einem überholten (autokratischen) Sinn führen, sondern sich durch Leadership auszeichnen.

Abb. 3: Rolle des Schulleiters/der Schulleiterin

In größeren Schulen kann eine Person allein diese Aufgabe nicht mehr bewältigen. Neben dem Schulleiter oder der Schulleiterin ist wenigstens eine stellvertretende Schulleitungsperson einzusetzen. Dazu muss sich mit zunehmender Größe einer Schule eine mittlere Führungsebene gesellen, welche nicht einheitlich vorgegeben werden darf, sondern im Rahmen der bereitzustellenden Ressourcen durch jede Schule aufgrund ihrer Tradition und ihren Eigenarten individuell auszugestalten ist (siehe dazu Abschnitt 2 im Kapitel I).

1.6 Anmerkungen zu kritischen Fragen

(1) Die eigenverantwortliche Schule führt zu einer Hierarchisierung, welche dem pädagogischen Denken widerspricht.

Jede Organisation braucht für ihre tägliche Funktionstüchtigkeit eine Struktur, damit jede Stelle weiß, welches ihre Aufgaben sind, und jede Person darüber informiert ist, wer wofür zuständig ist. Andernfalls entstehen viele Unzulänglichkeiten in den Arbeitsabläufen, was zu einem schlechten Arbeitsklima führt. Sobald die Aufgaben strukturiert werden, gibt es über- und untergeordnete Stellen. Andernfalls ist die Funktionstüchtigkeit nicht garantiert. Dieser Stellenaufbau führt immer zu einer organisatorischen Hierarchie, und sie kann sich zu einer schlechten Amtshierarchie entwickeln. Das muss aber nicht sein. Wenn nicht nur das Über- und Unterordnungsverhältnis betrachtet, sondern innerhalb dieser Hierarchie die menschliche Komponente beachtet wird (Führung unter Achtung und Anerkennung des Menschen und unter Berücksichtigung seiner Bedürfnisse, wohlwollende Zusammenarbeit, Schaffung klarer Voraussetzungen), verliert die Hierarchie ihre Gefahren. Hierarchien strukturieren und schaffen bessere Voraussetzungen für die Funktionstüchtigkeit der Schule, sofern die Schulleitung die menschlichen Aspekte der Führung beachtet.

(2) Die Organisation führt zu einer Bürokratisierung der Schule.

Dieser kritische Aspekt trifft dann zu, wenn überorganisiert und überreguliert wird. Dies ist nur dort der Fall, wo schlechte Führungseigenschaften der Leitungspersonen zu Formalismus, Prestigedenken und sinnlosem Perfektionismus verleiten. Bürokratie steht in keinem Zusammenhang zur Organisation, sofern nicht Organisationsmängel, persönliche Eigenarten und/ oder Prestigedenken vorherrschen.

(3) Die Führung der Schule durch Leitungspersonen behindert die Freiheit der Lehrpersonen, beschränkt ihre Mitwirkungsmöglichkeiten bei schulischen Entscheidungen und engt die Bewegungsfreiheit ein.

Dies kann der Fall sein, wenn die Schulorganisation nicht durchdacht ist und den Leitungsorganen der Schule das Führungskonzept der Leadership nicht bekannt ist.

In einer geleiteten eigenverantwortlichen Schule werden die Entscheidungskompetenzen auf viele Organe und Stellen verteilt. Für grundsätzliche Aspekte (z. B.

Schulleitbild, Schulprogramm) bleibt die Gesamtheit der Lehrpersonen (Lehrerkonferenz) zuständig; bestimmte Aufgaben und Kompetenzen werden an die Mitglieder der Schulleitung delegiert; in Projektgruppen wirken Lehrpersonen maßgeblich mit. Mittels Funktionsdiagrammen oder Geschäftsverteilungsplänen wird sichergestellt, dass keine autoritäre Herrschaft des Schulleiters oder der Schulleiterin entsteht, so dass bei einer guten Organisation mit einer durchdachten Aufgaben- und Kompetenzverteilung Grundlagen für eine sinnvolle Mitwirkung der Lehrerschaft bei der Gestaltung der Schule geschaffen werden.

Zudem zeichnen sich wirkungsvolle Schulleitungsmitglieder durch Leadership aus, d.h., sie verstehen es, zielgerichtet und zweckmäßig zu führen, indem sie mit einem wohlwollenden Umgang mit dem Lehrkörper, reflektierten Eigenentscheidungen und einer durchdachten Einbeziehung des Lehrerkollegiums in den wichtigen Fragen Voraussetzungen für eine wirksame Zusammenarbeit zur Qualitätssteigerung der Schule schaffen.

(4) Die eigenverantwortliche Schule trägt zu einer Ökonomisierung der Schule bei.

Die Dezentralisierung des Schulwesens und damit die eigenverantwortliche Schule beruht primär auf pädagogischen Erkenntnissen (siehe oben Abschnitt 1.2) und hat auf der Ebene der Einzelschule nichts zu tun mit rein ökonomischem Denken. Sie sollte aber als Folge der Übertragung von Aufgaben an die einzelnen Schulen einen Abbau der zentralen Verwaltungskosten ermöglichen. Diese Einsparungen müssen aber den einzelnen Schulen zur Verbesserung ihrer Qualität zugute kommen und dürfen nicht als Sparpotenzial gesehen werden.

1.7 Schlussfolgerungen

Der Übergang zur eigenverantwortlichen Schule ist ein äußerst anspruchsvoller Prozess. Ohne vertiefte Information und gezielte Weiterbildung ist er fast nicht umsetzbar. Die bisherigen Versuche mit MODUS F zeigen aber, dass der Teilbereich Organisation mit einer geleiteten Schule und einer erweiterten Schulleitung verwirklicht werden kann. Notwendig sind aber noch viele weitere Schritte.

2 Führungsstrukturen an Schulen

2.1 Die Aufbauorganisation einer Schule

Aus der Einsicht, dass jede Schule das für sie passende Modell selbst festlegen muss, wurden während den Beratungen drei Modelle nur diskutiert und keine Hinweise auf das „richtige" Modell gemacht. Betrachtet wurden jeweils die drei Grundmodelle Linienorganisation, Projektorganisation und Matrixorganisation.

2.1.1 Die Linienorganisation

Bei der Linienorganisation wird zwischen der Schulleitung und der Lehrerschaft eine weitere hierarchische Stufe eingebaut (siehe Abbildung 4). Diese zusätzliche Hierarchiestufe entspricht dem Mittelbau, der spezifischere Aufgaben als die Schulleitung erfüllt. Sie bildet zusammen mit der engeren die erweiterte Schulleitung, welche für spezifische Fragen zuständig ist und sich weniger häufig zu Sitzungen trifft als die engere Schulleitung. Ihre Mitglieder haben aber eindeutige Kompetenzen. Mit diesem Modell werden Lehrkräfte, auch wenn sie nicht Mitglied der Schulleitung sind, gezielter zu Führungsaufgaben beigezogen. Dadurch werden weitere Möglichkeiten zur Mitwirkung von Lehrpersonen bei der Führung einer Schule geschaffen.

Viele Lehrpersonen erschrecken, wenn von Hierarchiestufen gesprochen wird, weil sie häufig an schlechte Beispiele von Hierarchiestufen in der Wirtschaft denken. Dazu drängt sich die folgende Korrektur auf: Jede soziale Organisation braucht Strukturen, damit sie in effizienter Weise wirksam werden kann. Strukturen bedeuten immer Hierarchien, die breiter oder tiefer sein können (wenige oder mehr Hierarchiestufen). Für das Klima in einer Organisation ist aber nicht die Frage der Hierarchien (Strukturen), sondern der menschliche Umgang innerhalb der Strukturen entscheidend. Je korrekter und je wohlwollender er ist, desto weniger wird die Hierarchie als bürokratisch und autoritär empfunden. Sie dient nur einer Steigerung der Wirksamkeit der Arbeit.

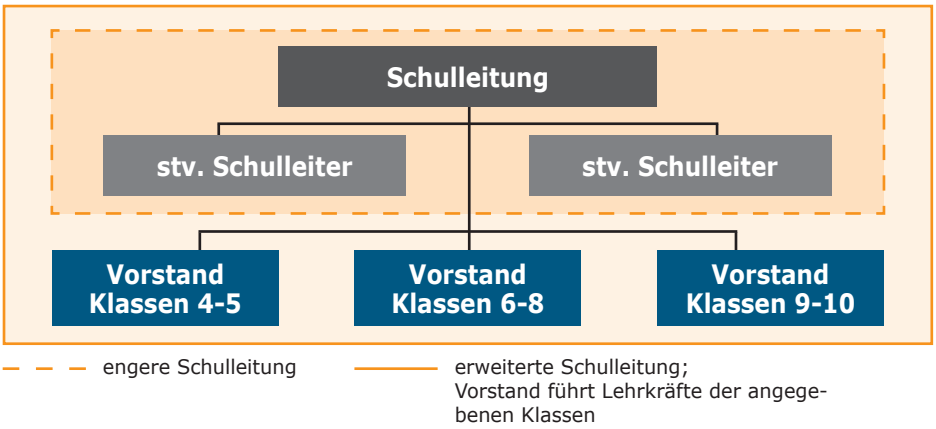


Abb. 4: Linienorganisation

Linienorganisationen sind einfach und Aufgaben können den einzelnen Stellen problemlos zugeordnet werden. Sie schaffen aber von der Organisation her keine Voraussetzungen für die Schulentwicklung (Innovationen) und sie bleiben in dem Sinne starr, als nur wenige Personen die Schulleitung tragen. Deshalb wurde die Projektorganisation entwickelt.

2.2.2 Die Projektorganisation

Die Projektorganisation bleibt zunächst eine Linienorganisation, die aber durch Projektgruppen ergänzt wird (siehe Abbildung 5).

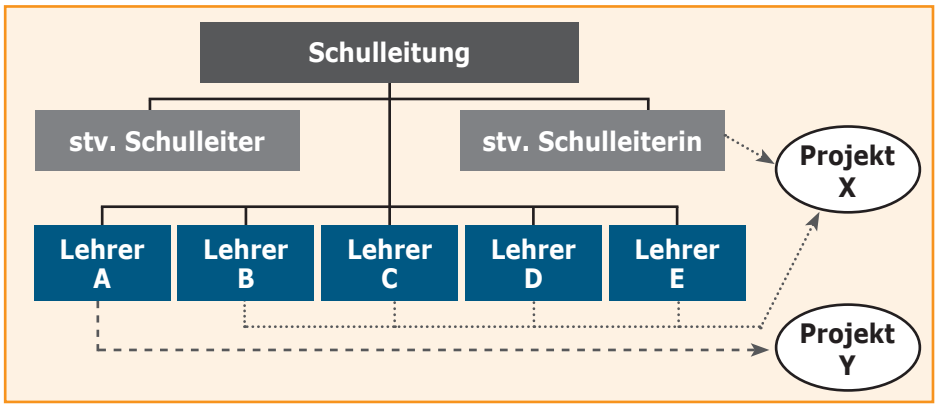


Abb. 5: Projektorganisation

Die Projektgruppen werden von einer Lehrperson geleitet, welche damit innerhalb der Schule eine Führungsaufgabe übernehmen (Teacher Leadership). Ihr gehören vornehmlich Lehrpersonen an. Projektgruppen können aber auch Eltern, pädagogische Fachkräfte sowie Schülerinnen und Schüler zugeteilt werden, wenn die von der Gruppe zu bearbeitenden Probleme sie mitbetreffen und sie dazu einen sinnvollen Beitrag leisten können.

Zu unterscheiden sind ständige und vorübergehende Projektgruppen. Ständige Projektgruppen, die im Organigramm der Schule fest verankert sind, bearbeiten die gleiche Problemstellung dauernd (z. B. Projektgruppe Qualitätsmanagement, Projektgruppe Informatik usw.). Entscheidend ist, dass die Mitglieder von ständigen Projektgruppen von Zeit zu Zeit ausgetauscht werden, damit einerseits viele Lehrpersonen aktiv bei der Gestaltung der Schule mitwirken können, und andererseits keine Ermüdungserscheinungen in der Aufgabenerfüllung eintreten. Vorübergehende Projektgruppen werden zur Bearbeitung aktueller Fragen eingesetzt und nach deren Beantwortung wieder aufgelöst. Besondere Bedeutung haben vorübergehende Projektgruppen im Zusammenhang mit der Schulentwicklung. Ihre Aufgabe ist es, die Einführung von Neuerungen in der Schule vorzubereiten. Wichtig sind sie auch im Zusammenhang mit der Schulinspektion, indem sie die Ursachen

von kritisierten Schwachstellen ergründen und Maßnahmen zu deren Überwindung entwickeln.

Der Schulleiter oder die Schulleiterin sollen Projektgruppen nie angehören, damit sie unabhängig bleiben und in Krisensituationen in Gruppen unbelastet eingreifen können. Stellvertretende Schulleitungspersonen dürfen nie den Vorsitz einer Projektgruppe übernehmen, damit die Arbeit nicht von einem Schulleitungsmitglied dominiert wird. Sie sollen aber dann als Gruppenmitglieder teilnehmen, wenn angesichts der Wichtigkeit der zu bearbeitenden Probleme der ständige Kontakt zum Schulleiter oder zur Schulleiterin gesichert sein soll. Projektgruppen haben keine Entscheidungskompetenzen. Sie stellen einzig Anträge zur Entscheidung durch die Schulleitung und/oder durch die gesamte Lehrerschaft (je nach organisatorischen Gegebenheiten der Schule).

Angesichts der zunehmenden Belastung der Lehrkräfte sind in letzter Zeit die Bereitschaft und die Motivation zur Mitarbeit in Projektgruppen gesunken. Immer mehr Schulleitungspersonen stellen deshalb die Projektorganisation infrage. In einem Schulversuch an einem Gymnasium in der Schweiz überprüfen wir deshalb, ob sich mit einer Stundenentschädigung die Mitwirkungsbereitschaft erhöhen lässt. Nach anfänglichem Widerstand der Lehrerschaft beginnt sie sich zu erhöhen.

Die Projektorganisation ist vor allem im Zusammenhang mit Schulentwicklungsmaßnahmen zu empfehlen, weil sich die Mitwirkungsmöglichkeiten für den Lehrkörper ausweiten und in Gruppen oft innovative Problemlösungen gefunden werden. Allerdings beklagen sich viele Schulleitungspersonen über die geringe Wirksamkeit des Projektmanagements an Schulen. In den meisten Fällen ist dies auf die ungenügende Vorbildung vieler Lehrkräfte zurückzuführen. Deshalb muss die Lehrerschaft in die Technik des Projektmanagements eingeführt werden.

2.2.3 Die Matrixorganisation

Diese Form der Aufbauorganisation einer Schule will möglichst viele Lehrpersonen mit Leitungsaufgaben betrauen und damit ihre Mitwirkungsmöglichkeiten vergrößern. Zudem sollen gute Voraussetzungen für Innovationen geschaffen werden, indem ausgewählte Aufgaben Lehrkräften mit speziellem Können und Interesse übertragen werden. Abbildung 6 zeigt die Grundform einer Matrixorganisation.

Mit einer Matrixorganisation kann sich die Schulleitung wesentlich entfalten, indem sie die regelmäßigen Führungsaufgaben (Primärstruktur) an Lehrpersonen überträgt, die sich stärker für administrative Führungsaufgaben interessieren (oft etwas oberflächlich auch als Routineaufgaben bezeichnet). Und für spezielle Aufgaben mit eher innovativem Charakter (Sekundärstruktur) werden Lehrkräfte eingesetzt, die sich in einem bestimmten Bereich spezialisieren, in diesen Gebieten für die ganze Schule (alle Abteilungen) zuständig sind und in diesen Be-reichen klare Kompetenzen haben. Mit dieser Organisationsform wird das Prinzip der Teacher Leadership am umfassendsten verwirklicht. Allerdings hat sie auch Nachteile. Wenn

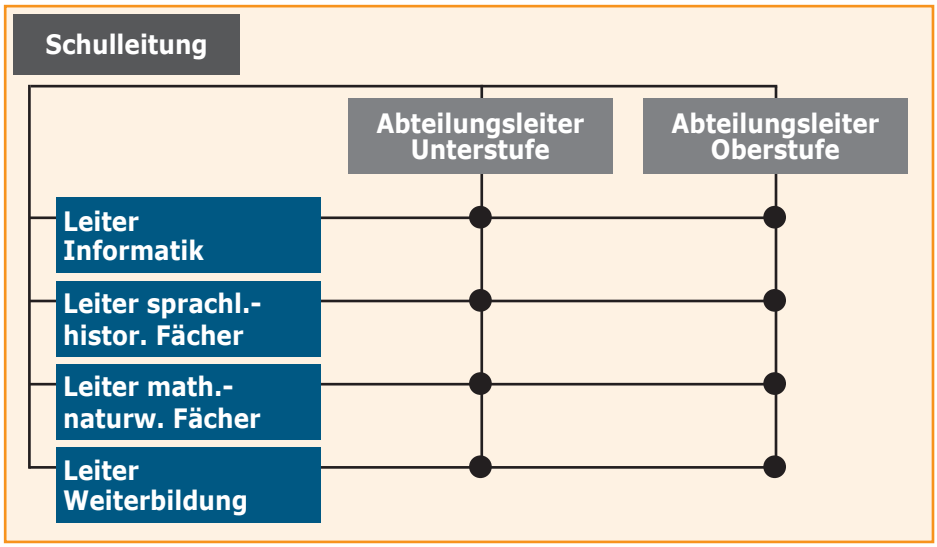


Abb. 6: Matrixorganisation

es nicht gelingt, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sorgfältig zu definieren und voneinander klar abzugrenzen, entstehen Kompetenzkonflikte, die nicht selten sogar zu Machtkämpfen führen. Zudem stellt sich auch hier die Frage, wie die verschiedenen Führungspositionen entschädigt werden können.

Üblicherweise wird auch bei dieser Organisationsform zwischen einer engeren und einer erweiterten Schulleitung unterschieden, wobei der engeren Schulleitung nur der Schulleiter und sein Stellvertreter sowie die Leitenden der Primärstruktur angehören, während jene der Sekundärstruktur von Fall zu Fall zu den Sitzungen der Schulleitungen beigezogen werden.

2.2.4 Charakterisierung der Schulleitung in allen diesen Modellen

Heute ist kaum mehr bestritten, dass sich die Schulleitung als Team verstehen muss. Sie löst ihre Aufgaben und Probleme gemeinsam. Einzelne Schulgesetze definieren denn auch die Schulleitung als kollegiales Führungsorgan, ohne allerdings zu definieren, wie diese kollegiale Führung zu verstehen ist. Nicht wenige Lehrkräfte meinen, diese kollegiale Führung sei ein Bekenntnis zur basisdemokratischen Führung einer Schule und übersehen dabei einen wesentlichen Widerspruch. Für die Gesamtführung einer Schule ist – auch aufgrund der rechtlichen Vorschriften – einzig und allein der Schulleiter oder die Schulleiterin verantwortlich. Deshalb muss sie auch die letzte Entscheidungskompetenz innehaben, sofern sie nicht ausdrücklich der Lehrerschaft (Lehrerkonferenz, Lehrerversammlung) übertragen ist. Eine gemeinsame Verantwortung der Schulleitung kann es in der operativen Führung einer Institution nicht geben, weil dann letztlich niemand persönlich verantwortlich ist (jeder schiebt im schlechten Fall die Verantwortung auf die anderen ab). Deshalb muss für die Arbeit und die Entscheidungsfindung in Schulleitungen eine Lösung gefunden werden, welche dem Teamgedanken Rechnung trägt und zugleich dem

Schulleiter Entscheidungskompetenzen gibt. Theoretisch ist diese Lösung einfach: der Schulleiter oder die Schulleiterin bringt alle wesentlichen Fragen im Zusammenhang mit der Gesamtleitung der Schule in die Schulleitungssitzungen ein und diskutiert sie dort. Haben die Mitglieder der Schulleitung gleiche Grundvorstellungen über die Schule (bedachtes Schulleitbild, darauf abgestimmtes Schulprogramm, gemeinsame kulturelle Vorstellungen), so wird die Entscheidungsfindung im Konsens erfolgen, so dass der Schulleiter seine Entscheidungen nicht durchzusetzen braucht. Aber selbst unter idealen Gegebenheiten wird es Situationen geben, in denen keine Einigkeit gefunden wird, und der Schulleiter die Entscheidung im Interesse der Effizienz der Schule selber treffen muss.

Die Schulleitung ist also ein Team, das sich durch eine gute Kooperation und Kommunikation auszeichnet und möglichst einvernehmlich zu Entscheidungen gelangt. Bei nicht zu überwindenden Meinungsverschiedenheiten bleibt die Entscheidungskompetenz jedoch beim Schulleiter oder bei der Schulleiterin.

Der Teamgedanke bei der Leitung einer Schule darf sich aber nicht nur auf die Schulleitung beschränken, sondern – wie verschiedentlich angedeutet – sollten möglichst viele Lehrpersonen in den Leitungsprozess einbezogen werden (Teacher Leadership). Deshalb sind in größeren Schulen die Projekt- oder die Matrixorganisation anzustreben, was allerdings nicht so einfach zu bewerkstelligen ist. Einerseits setzen das Schul- und das Beamtenrecht, die immer noch nicht auf zeitgemäße Organisationserfordernisse ausgerichtet sind, oft enge Grenzen. Und andererseits tun sich viele Schulen mit den Begriffen Geschäftsordnung (Aufgabenverteilung), Delegation und Stellvertretung schwer.

2.3 Aufbau einer Schulorganisation (Einführung einer mittleren Führungsebene)

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation (Schaffen und Gliederung von Stellen) einer Schule sind fünf Arbeitsschritte notwendig (siehe Abbildung 7).

Arbeitsschritt	Zu beantwortende Frage
1. Schritt	Ist unsere Schule so groß und steht eine erweiterte Schulleitung bzw. mittlere Führungsebene zur Verfügung, an die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen dauerhaft delegiert werden, um zu einer zweckmäßigen Aufbauorganisation zu gelangen?
2. Schritt	Wie soll die Schulleitung gegliedert werden, wie sollen ihre Aufgaben delegiert werden, und wie soll in der Schulleitung die Entscheidungsfindung erfolgen?
3. Schritt	Welche Stellen (Positionen) sollen geschaffen werden, und welche Aufgaben und Kompetenzen erhalten sie?
4. Schritt	Wem werden die einzelnen Stellen (Positionen) zugeordnet?
5. Schritt	Welche Organisationsform wird gewählt? Wie sieht das Organigramm konkret aus?

Abb. 7: Arbeitsschritte zur Gestaltung einer Aufbauorganisation

Zu beachten ist, dass es nicht „richtige" und „falsche" Organisationen gibt. Jede Aufbauorganisation ist situativ auf die Gegebenheiten der Schule auszurichten und Eigenarten der beteiligten Personen sind zu berücksichtigen. Diese dürfen aber die Organisation nicht prägen. Wird eine bestehende Organisation angepasst (weil beispielsweise die Schülerzahl stark zu- oder abgenommen hat oder weil zusätzliche Stellen möglich wurden), soll zwar die ganze Organisation im Sinne der fünf Schritte überdacht werden. Bewährtes soll aber nicht unbedacht verändert werden. Und eine neue Schulleitung soll nicht unmittelbar eine Reorganisation in Angriff nehmen, sondern zuerst beobachten, um zu gegebener Zeit eine neue Organisation zu gestalten.

(1) Erster Schritt: Größe der Schule

In Schulen mit weniger als 10 Lehrpersonen und weniger als 150 Schülern und Schülerinnen soll man es bei einer informellen Organisation (Selbstorganisation) belassen. Größere Schulen müssen aber über eine klar festgelegte Aufbauorganisation verfügen, damit die Aufgaben eindeutig verteilt, Kompetenzen geregelt sind und sich eindeutige Arbeitsabläufe ergeben. Nur so werden Leerläufe, Doppelspurigkeiten und Kompetenzkonflikte vermieden. Deshalb ist eine gute Aufbauorganisation keine Bürokratie, sondern sie trägt zum Wohlbefinden aller Beteiligten und zur Effizienzsteigerung bei.

(2) Zweiter Schritt: Gestaltung der Schulleitung

Bei der Gestaltung der Schulleitung sind sechs Fragen zu klären.

(1) Aus wie vielen Personen soll sich die Schulleitung zusammensetzen? Für kleine Schulen mögen ein(e) Schulleiter(in) mit einer stellvertretenden Leitungsperson genügen. Dies vor allem, wenn noch weitere Stellen in einer erweiterten Schulleitung geschaffen werden können. Ob an größeren Schulen zwei stellvertretende Schulleiter(innen) eingesetzt werden sollen, hängt von der Größe der erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene und von der Wirksamkeit der Steuergruppe (siehe unten) ab. Sinn machen aber zwei stellvertretende Schulleiter(innen) nur, wenn die Schulleitungsperson aus ihrem Arbeitsbereich Aufgaben mit Kompetenzen und Verantwortung zweckmäßig delegiert und ihre(n) Stellvertreter(in) nicht nur als administrative Stabsstelle ohne maßgebliche Kompetenzen einsetzt.

(2) Soll ein – sofern die Stelle existiert – administrativer Leiter (Schulverwalter, Schuladministrator) der Schulleitung angehören? Da einerseits in größer und eigenverantwortlicher werdenden Schulen die Administration belastender wird und die Schulen zunehmend mehr Aufgaben mit Rechenschaftsberichten, Statistiken usw. zu erfüllen haben, andererseits zusätzliche administrativ-organisatorische Aufgaben einschließlich Rechnungslegung anfallen, ist es für größere Schulen zweckmäßig, einen vollamtlichen Administrator einzusetzen, der jedoch nicht den Schulbehörden, sondern dem Schulleiter oder der Schulleiterin zu unterstellen ist. Damit die Abstimmung zwischen pädagogischen und administrativen Aufgaben zielgerichtet erfolgt und die Administration nicht immer mehr zum Selbstzweck wird,

sollte diese Person ein gleichberechtigtes Mitglied der Schulleitung sein und damit an allen Schulleitungssitzungen teilnehmen.

(3) Soll eine enge und eine erweiterte Schulleitung eingerichtet werden? An größeren Schulen kann diese Zweiteilung im Interesse einer breiteren Willensbildung und einer besseren Kommunikation sinnvoll sein. Der erweiterten Schulleitung sollten aber nur Lehrpersonen aus dem Mittelbau (z. B. Leiter[innen] von Abteilungen, Beauftragte der Schulleitung mit Querschnittsaufgaben) und keine Lehrpersonen ohne Führungsaufgaben angehören, um die Arbeit der erweiterten Schulleitung nicht durch einen unterschiedlichen Informationsstand sowie verschiedenartige Kompetenzen und Verantwortungen zu erschweren.

(4) Wie wird in der Schulleitung entschieden? Eine Schulleitung muss zu einem Team zusammenwachsen, was umso leichterfällt, je sorgfältiger die Vision der Schule entwickelt und je gemeinsamer an der Schulkultur gearbeitet wird. Unter solch günstigen Umständen werden viele Entscheidungen im Konsens getroffen. Dort, wo kein Konsens gefunden wird oder wo es zeitlich nicht möglich ist, einen Konsens zu finden, muss die Schulleiterin oder der Schulleiter immer die endgültige Entscheidung treffen, denn sie tragen die Gesamtverantwortung für ihre Schule. Ausgenommen davon sind selbstverständlich Entscheidungen, die einer anderen Stelle (z. B. der Lehrerkonferenz) zugewiesen sind. Demokratische Abstimmungen in Schulleitungen bewähren sich längerfristig meistens nicht.

(5) Soll eine Steuergruppe eingerichtet werden? An vielen Schulen werden Steuergruppen eingerichtet, welche der Schulleitung zur Seite stehen und sie bei der Verwirklichung neuer Absichten unterstützen. Befragungen zeigen, dass solche Steuergruppen für Schulleitungen unterstützend wirken (Rolff 2006). Es gibt aber auch Schulleitungen, welche sie ablehnen, weil sie sie als eine Art von „Gegenregierung" verstehen, welche die Entscheidungsfindung erschweren oder gar innovative Vorhaben, welche einem Teil der Lehrerschaft nicht passen, verzögern oder verhindern. Hier wird die Auffassung vertreten, dass auf Steuergruppen umso eher verzichtet werden kann, je besser eine erweiterte Schulleitung bzw. mittlere Führungsebene organisiert und je konsequenter ein Projektmanagement in der Schule umgesetzt ist. Kann eine Schule eine mittlere Führungsebene einrichten, so sollte sie bei einer Neuorganisation auf eine bestehende und gut funktionierende Steuergruppe mindestens so lange nicht verzichten, als sie die Schulleitung wirksam unterstützt.

(6) Welche Aufgaben muss der Schulleiter oder die Schulleiterin selbst behalten und welche können sie delegieren? Diese Frage ist nach dem Prinzip des „Managements by Exception" zu entscheiden, d.h., die vorgesetzte Person behält alle Aufgaben, mit denen sie die Entwicklung der Schule unmittelbar beeinflussen und prägen will sowie anspruchsvolle Aufgaben der Führung und Koordination, bei denen voraussehbare Schwierigkeiten und Probleme zu erwarten sind. In einer Schule ist die wichtigste „exzeptionelle" Aufgabe für den Schulleiter oder die Schulleiterin die Führung der Lehrpersonen (Unterrichtsbesuche, Lehrerbeurteilung, Unterstützung der Lehrkräfte), die an eine(n) stellvertretende(n) Schulleiter(in) oder

Mitglieder der mittleren Führungsebene delegiert werden sollte, wenn sie infolge der Größe der Schule von ihm (ihr) nicht mehr bewältigt werden kann.

(3) Dritter Schritt: Die zu schaffenden Stellen (Positionen) mit den entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen

Es gibt sehr wohl allgemeine Regeln, wie in einer Organisation die Gesamtaufgabe einer Institution aufgeteilt wird (einzelne Aufgaben delegiert werden) und wie Teilaufgaben zusammengefasst werden. Abbildung 8 zeigt dies.

	Begründung	Beispiele aus dem Schulbereich
Aufteilung der Gesamtaufgabe	Routinisierung	- Erstellen des Stundenplans - Durchführen der Absenzenkontrolle
	Spezialisierung	- Fachliche Betreuung der Sprachenlehrer - Betreuung der Mediothek - Organisation des Schulsports
	Eignung und Neigung der Mitarbeiter	- Ein Lehrer mit gutem persönlichem Kontakt zu Schülern wird Schülerberater. - Ein architektonisch interessierter Lehrer wird Vertreter der Schule in der von der Gemeinde eingesetzten Baukommission.
	Aufgabenmenge	- Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen Schulleiter/in und stellvertretende(m) Schulleiter/in - Aufteilung der Lehrerbetreuung nach sprachlichen und naturwissenschaftlichen Fächern
Zusammenfassen von Teilaufgaben	Gemeinsamkeit der Aufgabe	- Leitung aller Bibliotheken in der Schule - Betreuung des Medienwesens (Film, Videoanlagen, Sprachlabor)
	Arbeitsabläufe	- Gestaltung der Abschlussfeier - Organisation von Veranstaltungen für die gesamte Schule
	Eignung und Neigung der betroffenen Mitarbeiter	- Ein organisationsbegabter Lehrer ist verantwortlich für die Koordination aller Veranstaltungen.

Abb. 8: Aufteilung und Zusammenfassung von Aufgaben

Für eine Schule werden die Aufteilung der Gesamtaufgabe und das Zusammenfassen von Teilaufgaben gegenüber der allgemeinen Darstellung in Abbildung 4 jedoch etwas erleichtert, wenn man sich überlegt, welche Stellen (Positionen) für die erweiterte Schulleitung bzw. die mittlere Führungsebene geschaffen werden können. Abbildung 9 gibt eine Übersicht.

1. Konferenzen (mit zu definierenden Entscheidungskompetenzen)
Diese Konferenzen erfüllen Aufgaben in definierten Bereichen mit abschließenden Entscheidungskompetenzen in ihren Zuständigkeitsbereichen.
- Gesamtlehrerkonferenz (oder Schulkonferenz) (alle Lehrkräfte und ggf. Schuladministrator)
- Abteilungskonferenzen (alle Lehrpersonen einer Schulabteilung, wenn eine Schule mehrere Schulabteilungen hat)
- Fachkonferenzen (alle Lehrpersonen des gleichen Faches oder ähnlicher Fächer)
- Klassenkonferenzen (alle Lehrpersonen einer Klasse)

2. Schulleitung (mit zu definierenden Entscheidungskompetenzen)
Die Schulleitung hat abschließende Entscheidungskompetenzen in den ihr zustehenden Zuständigkeitsbereichen. Sie trifft sich in der Schulleitungssitzung.
- Schulleiter(in)
- Stellvertretende(r) Schulleiter(in)
- Leiter der Schuladministration

3. Mitglieder der erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene (mit größeren zu definierenden Entscheidungskompetenzen)
Diese Mitglieder haben in den ihnen zustehenden Bereichen abschließende Entscheidungskompetenz und darüber hinaus Antragsrechte.
- Fachgruppenleitende (für jedes Fach oder ähnliche Fächer)
- Leiter(in) Qualitätsmanagement
- Klassenlehrerinnen oder Klassenlehrer

4. Beauftragte der Schulleitung (mit spezifischen Kompetenzen)
Die Beauftragten der Schulleitung haben eng begrenzte Entscheidungskompetenzen in ihrem Zuständigkeitsbereich und gemäß Vorgaben der Schulleitung im Einzelfall.
- Fächerbeauftragte(r) in Schulen mit mehreren Abteilungen
- Beauftragte(r) für Informatik
- Beauftragte(r) für Bibliothek und Medien
- Beauftragte(r) für Weiterbildung
- Beauftragte(r) für Schulfeiern
- Beauftragte(r) für Prüfungen
- Beauftragte(r) für internationale Kontakte und Schüleraustausch

5. Stabsstellen der Schule (ohne Kompetenzen mit Antragsrecht)
Stabsstellen erfüllen engere Aufgaben in ihrem Tätigkeitsbereich. Sie haben nur Antragsrechte.
- Verantwortliche(r) für den Stundenplan
- Mentorinnen und Mentoren für neue Lehrkräfte

6. Projektgruppen (ohne Kompetenzen mit Antragsrecht)
Projektgruppen werden von der Schulleitung selbstständig oder vorübergehend zur Beantragung innovativer Aufgaben eingesetzt. Sie haben nur Antragsrecht.
- Ständige Projektgruppen zur Antragsstellung von sich wiederholenden Aufgaben (z. B. Qualitätsmanagement)
- Temporäre Projektgruppen zur Antragsstellung zu spezifischen Fragen, welche die ganze Schule betreffen (Innovationsaufgaben)

Abb. 9: Mögliche Gliederung von Stellen (Positionen) in der Organisation

Bei der Bestimmung der Stellen ergeben sich aber insbesondere in Deutschland zwei Probleme: Einerseits müssen die Stellen aufgrund beamtenrechtlicher Vorschriften bestimmten Besoldungsklassen zugeordnet werden. Und andererseits muss entschieden werden, welche Unterrichtsentlastung oder andere Entschädigung für die einzelnen Stellen zugestanden werden. Ohne Lockerung im Beam-

tenrecht stößt die Organisationsautonomie der Schulen rasch an Grenzen, und die Einführung einer erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene wird den Schulleitungen Schwierigkeiten bereiten. Denkbar wären die folgenden Lösungen:

(1) Maximallösung: Die Schulen erhalten ein Globalbudget und können Stellen mit Unterrichtsentlastung und/oder individuellen Lohnzuschlägen für die einzelnen Positionen in der erweiterten Schulleitung nach eigenem Ermessen und ohne schematische Besoldungsklassen schaffen. Damit die rechtsstaatliche Kontrolle garantiert bleibt, müssen sie einen Stellenplan mit einer Entlastungs- und/oder Besoldungsordnung vorlegen, der von der zuständigen Behörde zu genehmigen ist. Kurzfristig wird sich dieser Ansatz aber nicht verwirklichen lassen, weil die rechtlichen Grundlagen insbesondere im Finanzhaushalts- und Beamtenrecht (noch) nicht geschaffen sind.

(2) Machbare Lösung: Für einzelne Kategorien von Schulen (nach Schultypen, Lehrer- und Schülerzahl und Schulabteilungen gegliedert) wird für die Schulleitung und die mittlere Führungsebene ein optimaler Stellenplan mit den jeweiligen Besoldungskategorien festgelegt und die entsprechende Lohnsumme oder die Entlastungsstunden berechnet. Die so bestimmte Totalsumme steht der Schule zur Verfügung. Im Rahmen der Organisationsfreiheit bleibt es ihr aber überlassen, mit der Totalsumme einen eigenen Stellenplan, der den Bedürfnissen der einzelnen Schule entspricht, festzulegen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der bestehenden Besoldungsklassen.

Es ist ein Gebot der Redlichkeit festzuhalten, dass die Einführung einer erweiterten Schulleitung bzw. mittleren Führungsebene nicht kostenneutral machbar ist. Die Belastungen im Unterricht nehmen zu und Eltern wie Jugendliche erwarten immer dringlicher eine gute Betreuung. Deshalb ist es nicht mehr möglich, den Lehrpersonen weitere Aufgaben ohne Entschädigung und/oder ohne Entlastung zuzumuten. Ohne ein Umdenken in dieser Hinsicht ist ein Mangel an Schulleitungspersonen in naher Zukunft nicht auszuschließen. Allerdings sollten die Lehrpersonen in ihren Ansprüchen maßvoll sein, denn die Staatsfinanzen sind nun einmal beschränkt. In diesem Beitrag wird bewusst darauf verzichtet, einen Modellstellenplan vorzulegen, weil die Besonderheiten einer jeden Schule bedeutsam sind. Im Rahmen der selbstverantwortlichen Schule sollte es nicht wieder zu einer weiteren Einheitsregelung kommen.

(4) Vierter Schritt: Wahl der Organisationsform (Organigramm)

Der Bestimmung von Stellen (Positionen) ist viel Aufmerksamkeit zu schenken. Für jede Stelle ist nach einem Optimum zwischen Aufgabenteilung und Zusammenfassen von Teilaufgaben zu suchen. Gefunden ist dieses Optimum, wenn in der Gesamtorganisation der Koordinationsaufwand ohne Überforderung der Stelleninhaber möglichst klein gehalten wird und der Umfang der Aufgaben so groß ist, dass die Arbeit an dieser Stelle interessant bleibt. Aufgrund der Stellen (Position) lässt sich das Organigramm entwickeln (siehe Abbildungen 4 – 6).

3 Nachwort

Modus F ist ein interessanter und zeitgemäßer Schulversuch. Zwingend ist aber, dass politisch rasch über die Umsetzung entschieden wird.

Nach Ablauf des Projekts im Sommer 2011 sollte die Lehrerschaft über den Fortgang des Projekts sofort orientiert werden, damit keine Unsicherheiten und Ungewissheiten entstehen, welche von Gegnern der eigenverantwortlichen Schule zur gezielten Verwirrung ausgenützt werden könnten.

Und abschließend sei auf einen ganz wesentlichen Punkt verwiesen: Unklarheiten über das weitere Vorgehen oder gar ein Abbruch des Projekts würde die Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich sehr um das Projekt bemüht und mit ihrer Lehrerschaft gut gearbeitet haben, stark desavouieren und in ihrer Stellung als Führungspersonen sehr schwächen.

Literaturhinweise

Dubs, R. (2010). Bildungspolitik und Schule – wohin? Altstätten: Tobler, S. 31.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010). Eigenverantwortliche Schule. Lehrerinfo, 2, 2010, S. 4–7.

Dubs, R. (2005). Die Führung einer Schule. Leadership und Management (2. Aufl.). Stuttgart: Steiner.

Dubs, R. (o. J.) Erfolgreich als Schulleiter. Aufgaben und Erfolgsfaktoren moderner Schulleitungstätigkeit. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin: Raabe (im Druck).

Hanushek, E. A. & Woessmann, L. (2010). The Economics of International Differences in Educational Achievement. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Rolff, Hans-Günter (2006): Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe. In: Herbert Buchen & Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Profession Schulleitung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz, S. 296 – 364.

Führungsstil und Führungskultur

III

1 Einführung

Der Führungsstil hat einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg jeder Organisation.[1] Gut geführte Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden, motiviert und engagiert. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit der „Kunden" aus. Was hier allgemein für Organisationen festgestellt wurde, gilt ebenso für die Schule. Gute Führung kommt damit letztendlich den Schülern zugute.

In der Schule herrscht bezüglich Führung aber große Unsicherheit. Vielfach wird der Schulleiter als Moderator und nicht als Führungspersönlichkeit mit Entscheidungskompetenzen und -pflichten gesehen. Entscheidungen werden als „autoritär" und damit als „schlecht" kritisiert, wenn sie nicht Resultat eines Gruppenkonsenses sind. Soll sich eine Schule zu einer Gemeinschaft entwickeln, die ihren Auftrag wirksam erfüllt, und sollen Schulleitung und Lehrerschaft bei ihrer täglichen Arbeit zufrieden sein, so muss auch ein gemeinsames Verständnis über die Führung einer Schule vorhanden sein.

Vorweg ist gleich festzuhalten: „Den" richtigen Führungsstil gibt es nicht. Dazu sind der schulische Alltag und die in der Schule miteinander arbeitenden Menschen zu unterschiedlich. Fest steht aber auch: Ohne Führung werden in allen Bereichen die schlechtesten Resultate erreicht. Deshalb müssen Elemente einzelner Führungsstile so miteinander kombiniert werden, dass die Ziele möglichst gut und effizient erreicht und die Lehrkräfte in möglichst zu ihnen passender Weise geführt werden. Ein Führungsstil kann aber auch nur wirksam sein, wenn er zur führenden Person passt und von ihr authentisch praktiziert wird.

In der Schule war Führung im Gegensatz zu Unternehmen, aber auch anderen Organisationen bisher kein zentrales Thema. Eine einfache Übertragung der Erkenntnisse aus diesen Bereichen verbietet sich, hat Schule doch eine eigene Struktur und besondere pädagogische Prägung, die zu berücksichtigen sind. Trotzdem kann es hilfreich sein, zunächst die wesentlichen Forschungsergebnisse zur Kenntnis zu nehmen, die naturgemäß allgemeiner gehalten sind.

2 Ansätze einer zeitgemäßen Führung allgemein

Zeitgemäße Führung hat drei Dimensionen:

- Aufgaben- bzw. Zielorientierung: Aufgaben- bzw. Zielorientierung heißt, das Erreichen der Sachziele zu fördern. Dies gelingt dadurch, dass dem Mitarbeiter klar kommuniziert wird, was er erreichen soll, ihn auf dem Weg dahin zu unterstützen und die Ergebnisse angemessen zu kontrollieren.
- Mitarbeiterorientierung: Mitarbeiterorientierung heißt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter, ihre Sorgen und Wünsche zu berücksichtigen. Sie müssen als Person wertgeschätzt werden. Die Arbeits- und Sozialbeziehungen werden konsensfähig gestaltet.

1 Die Ausführungen in diesem Kapitel stützen sich im Wesentlichen auf Dubs, a. a. O., S. 21 ff., v. a. S. 127 ff.

- Mitwirkungsorientierung: Mitwirkungsorientierung heißt, Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen. Je qualifizierter ein Mitarbeiter ist, desto stärker ist sein Wunsch, dass seine Kompetenzen bei Entscheidungen berücksichtigt werden. In Spezialgebieten ist er den Vorgesetzten überlegen. Das bringt zentrale Vorteile mit sich: Die Sachentscheidungen werden besser, da das Wissen der Mitarbeiter integriert ist. Die Motivation der Mitarbeiter, die Ziele auch zu erreichen, wächst, da sie selbst die Entscheidungen mitgetragen haben und sich entsprechend mit ihnen identifizieren. Durch die Beteiligung an Planungen und Entscheidungen wird der Mitarbeiter in seinen Kompetenzen gestärkt, qualifiziert und entwickelt.

Den gegenwärtigen Anforderungen der Arbeitswelt in Bereichen mit anspruchsvollen Tätigkeiten und Aufgaben entsprechen die sog. situativen Führungsansätze in besonderer Weise. Der situative Ansatz geht davon aus, dass unterschiedliche Situationen und Personen unterschiedliche Arten von Führung erfordern. Es gibt damit weder gute noch schlechte Führer und Führungsstile, sondern Führungskräfte, deren Führungsstile in den jeweiligen Situationen effizient sind. Ziel des situativen Führens ist es, das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und auszuschöpfen. Ausgehend von der Kompetenz und Erfahrung des Mitarbeiters („Reifegrad") sollte ein passender Führungsstil praktiziert werden. Situative Führungsansätze versuchen also, den optimalen Führungsstil zu identifizieren, der in einer bestimmten Situation und unter spezifischen Bedingungen den größtmöglichen Führungserfolg sichert:

Eine Form situativer Führung, das „Management by Exception" (Führung nach dem Ausnahmeprinzip), wird an den Schulen eigentlich immer schon praktiziert. Dabei greift der Vorgesetzte nur dann ein, wenn eine Situation eintritt, die von den Mitarbeitern nicht selbst gemeistert werden kann. Dies hat durchaus seine Vorteile: Der Mitarbeiter erledigt seine Arbeiten selbstständig, die Führungskraft kann sich auf ihre wesentlichen Aufgaben (Planung und Kontrolle) konzentrieren. Dem stehen aber auch Nachteile gegenüber: Es besteht die Gefahr, dass Probleme vom Mitarbeiter nicht mitgeteilt oder vom Vorgesetzten verzögert oder gar nicht wahrgenommen werden. Der Mitarbeiter läuft Gefahr, seine Motivation zu verlieren, da der Vorgesetzte selten Anerkennung ausspricht und nur bei Schwierigkeiten eingreift.

Angesichts der schwachen Führungsstruktur und der knapp bemessenen zeitlichen Ressourcen an Schulen sowie des starken Autonomiestrebens der Lehrkräfte liegt der Verdacht nahe, dass dieser Führungsstil meist deswegen und weniger aufgrund einer bewussten Entscheidung oder aus Überzeugung praktiziert wird. Im Folgenden wird ein Führungsansatz vorgestellt, der sich für Schulen als besonders geeignet und praktikabel herausgestellt hat. Eine erweiterte Schulleitung ist dafür die Voraussetzung.

3 Kooperativ-situative Führung in der Schule

3.1 Elemente kooperativer-situativer Führung

Der Struktur eines Lehrerkollegiums und den spezifischen Aufgaben einer Schule scheint sehr gut ein kooperativ-situatives Führungsverständnis zu entsprechen (vgl. Abb. 1).[2] Im Vordergrund steht hier die Idee, der Lehrerschaft möglichst viele Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zu geben, damit über eine bessere Motivation bessere Leistungen und eine größere Arbeitszufriedenheit entstehen. Deshalb setzen Schulleiter/Vorgesetzte in ihre Mitarbeiter Vertrauen,

- indem sie mit ihnen Ziele vereinbaren (**zielorientierte Führung**) und
- ihnen eigene Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche übertragen (**Delegation**) sowie
- einen Führungsstil pflegen, bei dem die Mitarbeitenden bei guten sozialen Beziehungen Mitwirkungsmöglichkeiten haben (**partizipativ-situativer Führungsstil**).

Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg einer kooperativ-situativen Führung sind sinnvoll strukturierte Arbeitssituationen (Organisation) sowie das offene Gespräch und die breite Information (**integrative Kommunikation**), denn gerade in der Kommunikation sind häufig die Ursachen für viele Schwierigkeiten und unerwartete Hindernisse zu suchen.

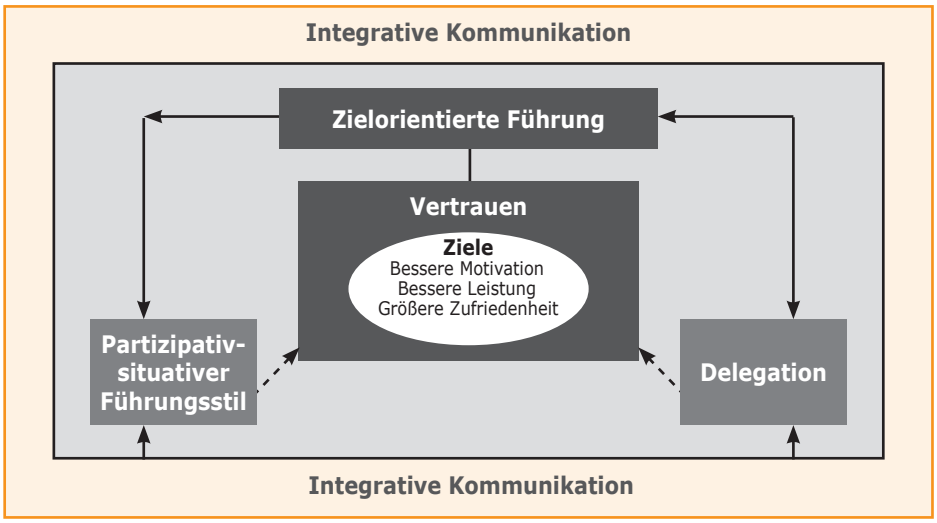


Abb. 1: Elemente einer kooperativ-situativen Führung[3]

2 Vgl. hierzu Dubs, 129 ff.
3 Dubs, S. 129.

3.2 Partizipativ-situativer Führungsstil

Der partizipativ-situative Führungsstil geht davon aus, dass gute Führung umso eher gelingt, je besser die der jeweiligen Persönlichkeit entspringenden Verhaltensweisen mit den Situationen in Einklang gebracht werden können. Für den Schulleiter heißt dies, dass er die Erwartungen und Vorgaben der Umwelt (gesellschaftliche Entwicklungen, Vorgaben der Schulbehörden, Wünsche der Eltern etc.) ebenso wie die Reaktionen der Schulgemeinschaft auf seine Maßnahmen berücksichtigt. Er bezieht die Lehrkräfte in seine Entscheidungsfindung in unterschiedlicher Weise je nach Aufgabe, Beteiligten und Situation ein. Zu definieren ist, bei welcher Lösung von Führungsaufgaben die Lehrkräfte paritätisch mitbestimmen, bei welchen sie mitberaten und Vorschläge unterbreiten und welche Führungsentscheidungen allein der Schulleiter fällen wird. Orientierung bei der Festlegung der Formen der Mitwirkung geben die schulrechtlichen Vorgaben (BayEUG, GSO, LDO, …). In den nicht geregelten Fällen wird die Art der Einbeziehung z. B. davon abhängen, wie relevant oder sensibel eine Aufgabe ist.

Für die Anwendung des partizipativ-situativen Führungsstils gibt es bestimmte Regeln[4]: Soll in einer Gruppe ein Ziel effektiv erreicht werden und das Klima zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern gut sein, so soll der Vorgesetzte seine Mitarbeiter bei der Entscheidung umso mehr mitwirken lassen,

- je unstrukturierter die Aufgabe ist, d. h. je weniger klar der Weg vorgegeben ist, wie die Aufgabe gelöst werden soll;
- über je mehr Kenntnisse und Fähigkeiten die Mitarbeiter verfügen;
- je besser sie informiert und je fähiger sie zur Kommunikation sind;
- je mehr Zeit zur Bewältigung der Aufgabe zur Verfügung steht;
- je mehr die Mitarbeiter gewillt sind, mitwirken zu wollen.

Umgekehrt kann der Vorgesetzte seine Mitarbeiter ohne Nachteil für das Klima und die Zielerreichung umso weniger mitwirken lassen, also direkt anordnen, je stärker eine Aufgabe strukturiert ist, je geringer die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie der Informationsstand der Mitarbeiter sind, je größer der Zeitdruck ist und je geringer die Bereitschaft der Mitarbeiter ist, überhaupt mitwirken zu wollen.

Mitwirkung darf dabei nicht über das Vorenthalten von Information ausgehebelt werden. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, den Mitarbeitern den nötigen Kenntnis- und Könnensstand zu vermitteln. Zeitdruck kann u. U. gemildert werden, wenn die Zeit- und Arbeitsplanung überprüft und angepasst wird.

Der partizipativ-situative Führungsstil birgt die Gefahr, dass keine Entscheidung getroffen und alles „zerredet" wird. In solchen Situationen muss dann der Schulleiter bzw. Vorgesetzte im richtigen Moment entscheiden, u. U. auch gegen den Trend

4 Dubs, S. 133.

der Gruppe, dann aber seine Entscheidung gut begründen, sonst wird die Partizipation unglaubwürdig.

In Bezug auf die Schulen gibt es die weitverbreitete Auffassung, dass hier in gleicher Weise qualifizierte Akademiker mit vergleichbarer Aufgabenstellung arbeiten, so dass eine Differenzierung des Führungsstils eigentlich nicht möglich und nicht sinnvoll ist. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass dies nicht stimmt. Es gibt unterschiedlich guten Unterricht und unterschiedliche Qualitäten in den dienstlichen Leistungen. Diese Heterogenität im Lehrerzimmer wird auch in bestehenden Strukturen sichtbar (z. B. durch die Ergebnisse der Dienstlichen Beurteilung, durch das Konkurrenzprinzip bei der Ausschreibung von Funktionsstellen, durch die unterschiedliche Schnelligkeit der Beförderung etc.). Die behauptete Egalität in den Lehrerkollegien ist also ein Mythos.

3.3 Delegation von Aufgaben

Zentrale Bedeutung für die Partizipation hat die Delegation von Aufgaben. Dies heißt, dass Aufgaben mit den damit verbundenen Kompetenzen (Befugnissen) und der entsprechenden Verantwortung vom Schulleiter an Mitarbeiter abgegeben werden (vgl. dazu auch Kap. I).[5] Hier hemmen Schulleiter oft noch traditionelle Vorstellungen: Scheu vor der Belastung von Lehrkräften, Perfektionsstreben, Sorge vor Unkontrollierbarkeit der Entwicklung bei der Abgabe von Befugnissen und das Verständnis, als Gesamtverantwortliche der Schulaufsicht gegenüber auch persönlich für alles haftbar gemacht zu werden. Und manche haben die Sorge vor Machtverlust.

Abgesehen von nicht delegierbaren Kernaufgaben können viel mehr Aufgaben als weithin angenommen übertragen werden. Davon sollte der Schulleiter grundsätzlich häufig Gebrauch machen, damit er mehr Zeit für seine spezifischen Aufgaben hat, z. B. Fragen der Profilentwicklung der Schule oder der Qualitätsverbesserung. Die Einrichtung einer erweiterten Schulleitung findet hier eine wichtige Begründung. Grundregeln der Delegation sind[6]:

- Die Delegation sollte entsprechend den Fähigkeiten der Lehrkräfte erfolgen.
- Gleichartige Aufgaben sollten möglichst dauerhaft an bestimmte Personen delegiert werden.
- Es sollten möglichst vollständige Aufgaben übertragen werden und nicht nur isolierte Teilaufgaben.
- Die Beauftragten müssen möglichst umfassend instruiert und informiert werden.
- Zu den Aufgaben müssen auch die entsprechenden Kompetenzen bzw. Befugnisse klar zugeteilt und abgegrenzt werden. Wer nur Aufgaben, aber keine Befugnisse hat, ist weniger motiviert und kann weniger bewirken.
- Für regelmäßige Rückmeldungen über den Sachstand ist Sorge zu tragen.

5 Insbesondere Abb. 2 in Kapitel 1 zur Struktur von Delegation.
6 Dubs, 138 f.

Verantwortungsübertragung auf eine Lehrkraft bedeutet aber auch, dass bei Fehlern und Mängeln Konsequenzen folgen. Die Führungsverantwortung bleibt stets beim Schulleiter. Aus dieser resultiert die Notwendigkeit von Kontrolle. Delegation ohne Kontrolle kann es nicht geben, ebenso wie Führung nicht ohne Kontrolle funktionieren kann. Entscheidend ist, dass diese Kontrolle in differenzierter und sinnvoller Weise auf das Wesentliche ausgerichtet durchgeführt wird:

- Eine bei der Aufgabenübertragung vereinbarte institutionalisierte Kontrolle durch einen Zwischenbericht oder eine Zwischenbesprechung wird nicht als solche empfunden.
- Häufigkeit und Umfang der Kontrolle sind je nach Können und Zuverlässigkeit der einzelnen Lehrkräfte unterschiedlich intensiv zu gestalten.
- Bei guter Beobachtung der Arbeit werden viele Kontrollen hinfällig.
- Bei Zielvereinbarungen gewinnt das Instrument der Selbstkontrolle an Bedeutung.

3.4 Zielorientierte Führung durch Zielvereinbarungen

Der partizipativ-situative Führungsstil wird nur wirksam, wenn die Aufgaben nicht in Form von kleinlichen Aufträgen übertragen werden, sondern wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam für ihre Arbeitsbereiche Ziele entwickeln und vereinbaren. Diese Ziele werden zu Leitlinien für die Tätigkeit der Mitarbeiter, und sie richten das Handeln aller auf die Gesamtziele der Schule aus. Wie die Ziele im Einzelnen erreicht werden, ist größtenteils Sache der Mitarbeiter. Dies entlastet Schulleiter von operativen Aufgaben und ermöglicht ihnen die Konzentration auf ihren Kernbereich. Zudem dienen die Zielvereinbarungen als Ansporn, indem die erbrachten Leistungen an den Zielen überprüft und ggf. Korrekturmaßnahmen ergriffen werden. Unbedingt zu beachten ist, dass nicht das gesamte Lehrerhandeln über Zielvereinbarungen gesteuert werden kann. Die Grundaufgaben sind geregelt (Lehrpläne, Lehrerdienstordnung usw.). Zielvereinbarungen setzen einen Schwerpunkt und eröffnen so eine Möglichkeit, übergeordnete Ziele der Schule zu verfolgen. Die Lehrkraft ist durch den Vereinbarungsprozess in der Lage, ihren Einsatz und ihr Engagement mitzubestimmen. Dies wirkt in der Regel entlastend, da durch die Zielvereinbarung eine Bündelung und Konzentration der Kräfte mit Einverständnis der Schulleitung erfolgt.

Für die Schule sind damit große Vorteile verbunden: Die gemeinsame Zielerarbeitung führt bei den Mitarbeitern zu einem vertieften Verständnis für die Gesamtzusammenhänge. Zweitens wird die Gesamtkoordination erleichtert. Und drittens geben die Ziele eine objektive Grundlage für die Selbst- und Fremdbeurteilung der Arbeit. Zu realisieren ist dies alles jedoch nur mit angemessen kleinen Führungsspannen, da der Ausarbeitung der Zielvereinbarungen größte Sorgfalt zu widmen ist und das Erreichen der Ziele begleitet und überprüft werden muss (vgl. dazu auch Kap. IV, Teil 3, Abschnitt 4.2).

4 Hinweise zur emotionalen Seite von Führung

Bisher wurde Führung von ihrer funktional-rationalen Seite betrachtet. Es ist aber auch notwendig, die emotionalen Komponenten zu beachten. Wer oben ist, in einer Hierarchie an der Spitze steht, wer führt, der hat das „Ansehen" und wird auch im wortwörtlichen Sinne länger und intensiver angesehen. Dies gilt in der Familie, in Arbeitsgruppen, Unternehmen und

Behörden, der Politik und auch der Schule. Man orientiert sich an dem, was man dort oben betrachtet. Dadurch wirkt der Führende auch als Orientierungsgröße, als Vorbild. Was er tut, beeinflusst die Mitarbeiter meist stärker als das, was er sagt.

Der eben geschilderte Beziehungsaspekt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird als „transformationale Führung" bezeichnet und meint, dass das Handeln des Führenden den Mitarbeiter „verwandelt" (transformiert). Er identifiziert sich mit dem Führenden (oder auch nicht) und ist bereit, sich auch ohne direkte Gegenleistung zu engagieren. Wichtige Aspekte der transformationalen Führung, konkretisiert in beispielhaften Aussagen von Mitarbeitern, sind: Charisma („Ich habe Vertrauen in ihn/sie."), inspirierende Motivierung („Er/sie hat eine Zukunftsvision, die mich anspornt."), intellektuelle Stimulierung („Er/sie ermöglicht es mir, alte Probleme in neuem Licht zu sehen.") und individuelle Wertschätzung („Er/sie berät, fördert und unterstützt mich, falls es notwendig ist.").

5 Zur Rolle von Anreizen

Führung dient dazu, dass Mitarbeiter berufliche Aufgaben möglichst effizient erfüllen und mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind. Gerade wenn neue oder zusätzliche Arbeiten anzupacken sind, stellt sich die Frage des Anreizes und der Honorierung, sowohl für die Vorgesetzten wie für die Mitarbeiter. Die stärksten positiven Effekte auf eine gute Aufgabenerfüllung hat - neben Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen - die Vereinbarung anspruchsvoller Ziele (vgl. Abb. 2). Dies wurde in der Vergangenheit wiederholt bestätigt. Leistungsbeurteilung und Feedback wirken ebenfalls positiv, allerdings in geringerem Maße, ebenso wie finanzielle Anreize. Sie müssen gerecht und transparent sein. Zusätzliche materielle Anreize sind jedoch mit Bedacht einzusetzen, denn sie können die intrinsische Motivation korrumpieren. Wenn zum Beispiel nach der Auszeichnung einer besonderen Leistung mit einer Leistungsprämie bei vergleichbaren weiteren Leistungen die Prämie ausbleibt, kann das zu Motivations- und Akzeptanzproblemen führen.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Mitarbeiter müssen für gute Arbeit auch gut entlohnt werden. Aber gerade in Systemen, die stark von Wissensmanagement geprägt sind, sind die Einbeziehung von Mitarbeitern und v. a. tätigkeitsbezogene Anreize wesentlich für den Erfolg und die Arbeitszufriedenheit.

Für die Mitarbeiter sind folgende Faktoren besonders wichtig:

- Gute Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, Wertschätzung
- Chancen zur persönlichen Entfaltung
- Gestaltungsräume und Verantwortung im Arbeitsbereich (Kreativität, Handlungsspielraum)
- Abwechslung in der Arbeit
- Zeitsouveränität

Diese Faktoren spielen in der Schule eine zentrale Rolle. Ein kooperativ-situativer Führungsstil ist damit hoch kompatibel.

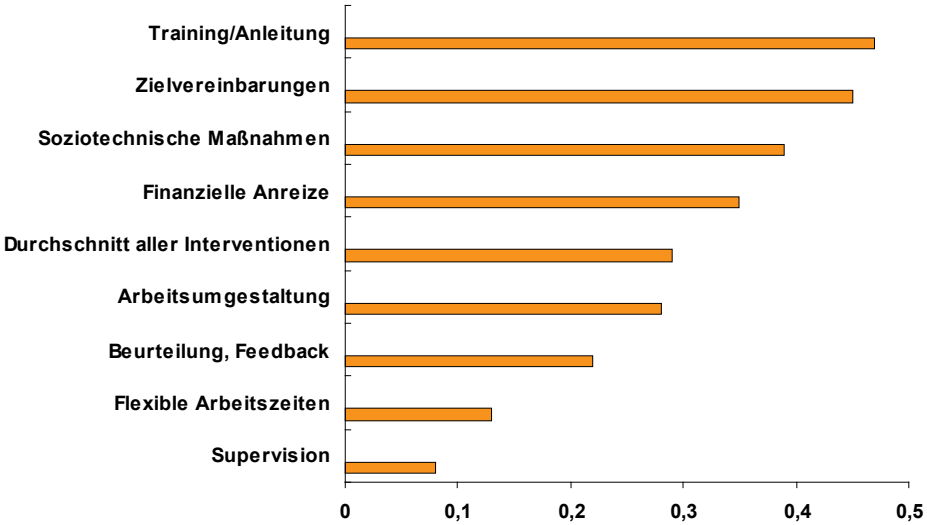


Abb. 2: Wirkung der Zielsetzung ausgewählter Maßnahmen auf die Arbeitseffizienz und Arbeitszufriedenheit (je höher der Wert, desto größer ist die positive Wirkung)[9]

Fazit

Für die richtige Führung gibt es keine Patentrezepte. Grundsätzlich aber gilt: Führungshandeln besteht im Kern darin, Beziehungen zwischen Führendem und Geführtem aufzubauen. Dies wiederum bedeutet, dass jeder Mitarbeiter bzw. jede Lehrkraft – je nach Situation und angestrebten Ziel - in anderer Weise behandelt werden will, muss und soll. Der Vorgesetzte muss also seinen Mitarbeiter kennen, seine Leistungsfähigkeit richtig einschätzen und zugleich seine Bedürfnisse berücksichtigen. Das heißt, dass er ihn ernst nimmt und wertschätzt, ihn rechtzeitig in einer für ihn angemessenen Weise informiert, motiviert und in Entscheidungsprozesse einbindet. Das kann er nur, wenn ihm eine praktikable Führungsspanne die Gelegenheit dazu gibt.

9 Nach: Rosenstiel, Lutz von: Führung und Führungsverhalten. Materialien zum Dillinger Schulleitungskongress am 15.10.2010; in Anlehnung an Guzzo, Jette und Katzell 1985 (CD-ROM der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung).

Schulartspezifische Konzepte

Teil 1 – Volks- und Förderschulen

IV
VS / FS

1 Zur Notwendigkeit eines Wandels der Führung

2 Organisationsstrukturen einer erweiterten Schulleitung

2.1 Konzept einer jahrgangsstufenbezogenen Organisationsform
2.2 Konzept einer aufgabenbezogenen Organisationsform
2.3 Befugnisse und Aufgaben der erweiterten Schulleitung

3 Einführung einer erweiterten Schulleitung - exemplarische Beispiele

3.1 Einführung einer aufgabenbezogenen erweiterten Schulleitung an einer großen Grund- und Hauptschule bzw. Mittelschule
3.2 Einführung einer jahrgangsstufenbezogenen erweiterten Schulleitung an Grundschulen
3.3 Einführung einer stufenbezogenen erweiterten Schulleitung an einem Sonderpädagogischen Förderzentrum

4 Praktikable Führungsinstrumente

4.1 Mitarbeitergespräch
4.2 Zielvereinbarungen
4.3 Feedback, Motivation und Leistungsanreize

5 Qualifizierung für Leitungsaufgaben

5.1 Qualifizierung der Schulleitung
5.2 Qualifizierung der Mitglieder der erweiterten Schulleitung und Schaffen von Bewährungsfeldern
5.3 Qualifizierung zur Teamarbeit
5.4 Kollegiale Beratung, Supervision und Coaching
5.5 Konferenz- und Besprechungstechniken

6 Fazit: MODUS F in Volks- und Förderschulen

6.1 Stolpersteine im Modellversuch
6.2 Gewinn und Chancen
6.3 Zusammenfassung
6.4 Schlussfolgerungen/nötige Konsequenzen

1 Zur Notwendigkeit eines Wandels der Führung[1]

Ein fünfjähriger Schulversuch zur Erprobung neuer Führungsmodelle an Volks- und Förderschulen? Soll und kann man an Grund- und Hauptschulen eine mittlere Führungsebene einziehen, wenn der Schulleiter dort nicht einmal Dienstvorgesetzter ist? War es eine gute Idee, größeren Grund- und Hauptschulen ab 250 Schülern neben den teilnehmenden Realschulen und Gymnasien auch die Möglichkeit einzuräumen, mit einer erweiterten Schulleitung und systematischer Teambildung zu experimentieren? Kommen die möglichen Ergebnisse einer Umsetzung für einen Großteil der Volksschulen gar nicht infrage, weil sie dafür viel zu klein sind?

Um es vorwegzunehmen: Gerade wegen der Brisanz der speziellen Führungsproblematik an Volksschulen - in Verbindung mit der dort sehr dürftigen Ausstattung der Rektoren und Konrektoren mit Leitungszeit, Verwaltungsstunden und Poolstunden, bei einer enorm hohen Belastung durch Unterrichtsverpflichtung und Klassenleitungsaufgaben - hatte der Schulversuch in dieser Schulart besonders hohe Erfolgschancen. Hier resultierte die Not aus der Not-Wendigkeit und die beteiligten Schulleiter waren bereit, mit dem von der Stiftung Bildungspakt Bayern geforderten Mut sowie der erforderlichen Kreativität den Herausforderungen zu begegnen.

Bislang standen die Schulleitungen an Grund- und Hauptschulen bzw. Mittelschulen nach der Übertragung von immer mehr Aufgaben in den letzten zehn Jahren bis hin zur maßgeblichen Mitwirkung bei der dienstlichen Beurteilung ohne nennenswerte zusätzliche Leitungszeit mit dem Rücken zur Wand. Sie drohen in einem Wust von Verwaltungsaufgaben unterzugehen, so Kultusminister Schneider bei der 1. Pressekonferenz von MODUS F 2007 in München. Es ist offenkundig, dass Schulleitung in Zeiten moderner Schulentwicklung eine große Herausforderung darstellt und die bislang völlig unzureichenden Ressourcen besonders der Volksschulleitungen eine optimale Entwicklung der Schulqualität nicht zulassen.[2]

Bereits am 26.10.2006 musste das Kultusministerium in einem Bericht vor dem Landtag[3] eine deutliche Steigerung der Aufgaben für Schulleitung konzedieren. Neben die eigentlichen Leitungsaufgaben waren zunehmend pädagogische Aufgaben getreten mit stärkerer Verantwortung des Schulleiters für erfolgreichen Unterricht und Erziehung in enger Kooperation mit den Lehrkräften. Auch die organisatorischen Aufgaben zu Planung, Ordnung und gesichertem Ablauf des Schulbetriebs

1 Der Weiterentwicklung des MODUS F-Gedankens folgte parallel die Weiterentwicklung in der Begrifflichkeit. Während wir zu Beginn des Schulversuchs noch von „Mitarbeitern der Schulleitung" sprachen, wechselten wir später zur „mittleren Führungsebene" und derzeit zur „erweiterten Schulleitung". Wir bitten um Verständnis, wenn in den Texten gelegentlich die früher verwendeten Begriffe auftauchen.
2 Vgl. hierzu Gutachten von Prof. Dr. Heinz S. Rosenbusch, Dr. Susanne Braun-Bau, Julia Warwas „Schulleitungstätigkeit an bayerischen Grund-, Haupt- und Realschulen" vom 19.09.2006, Universität Bamberg.
3 Vgl. LT-Drucksache 15/5479, 15/6083.

waren ständig angewachsen. Mit der Aufgabenwandlung der Schulämter haben auch die Aufgaben des Schulleiters als Vorgesetzter ständig zugenommen.

Weitere Aufgabenmehrungen ergaben sich laut Kultusministerium durch die schwieriger gewordene Erziehungs- und Unterrichtssituation der Schüler, die Erwartungen der Eltern und das Verständnis und die Vorstellung von einer Gesamtverantwortung des Schulleiters für die Schule als Ganzes, z. B. bei der verstärkten Zusammenarbeit mit Beratungsdiensten, der verstärkten Kooperation mit den Eltern, der externen Evaluation und der Umsetzung der nötigen Konsequenzen, der vermehrten Öffentlichkeitsarbeit, den schulpolitischen Neuerungen wie z. B. P-Klassen, M-Abschluss, Förderung von Schülern mit Migrationshintergrund, Außen- und Kooperationsklassen.

Auch die Übernahme der dienstlichen Beurteilungen ab 2006 mit Unterrichtsbesuchen, Gesprächen und Formulierung der Beurteilungen, die Ausweitung der Ganztagsangebote und -klassen, die Kooperation in Mittelschulverbünden und die vielen Absprachen mit Berufs-, Berufsfach-, Real- und Wirtschaftsschulen wurde den Schulleitern ohne spürbare Entlastung übertragen. So kam der Schulversuch MODUS F wie gerufen und wurde von den teilnehmenden Schulen intensiv genutzt.

Den an MODUS F teilnehmenden Schulleitern war klar, dass es in der Weiterführung des Prozesses der inneren Schulentwicklung darum ging, dem Ziel der eigenverantwortlichen Schule näher zu kommen. Die damit verbundene Qualitätsverbesserung sollte dadurch erreicht werden, dass das Potenzial des Kollegiums für die Führung der Schule besser genutzt und für die Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung wesentlich zielstrebiger als bisher eingesetzt wird. Nur so kann die Leitung einer Schule zeitgemäß und professionell werden.

Die 21 beteiligten Volks- und Förderschulen hatten eine Größe von 300 bis 650 Schülern mit einem Kollegium von 25 bis 60 Lehrkräften. Es nahmen „Vollschulen" mit Grund- und Hauptschule, aber auch reine Grund- und reine Hauptschulen sowie Förderschulen teil. Viele Schulen hatten sogenannte „Außenstellen", um aus ihren Erprobungsansätzen Anregungen für künftige Organisationsmodelle im Volksschulbereich zu gewinnen. Bei den Förderschulen war die Ausgangslage etwas anders, hier hatte eine Dienstrechtsreform durch die Abschaffung der Schulamtsebene schon vor Jahren die Schulleiter mit dem Dienstvorgesetztenstatus und verbesserten Führungsmöglichkeiten ausgestattet.

So heterogen sich die Schulen darstellten, so unterschiedlich waren auch die Führungsmodelle, die entwickelt wurden. Allen ist aber gemeinsam, dass durch die zusätzliche Einbeziehung von weiteren Kollegen in eine erweiterte Schulleitung die Führungsspanne entscheidend verkürzt wird und die Schulleitungen eine enorme

Verbesserung in ihrer derzeit überlasteten Situation im Führungshandeln erfahren. Teambildung wurde systematisiert und für eine effektive Unterrichtsentwicklung nutzbar gemacht - mit dem Fokus auf dem, was tatsächlich bei den Schülern ankommt. Teamleiter, Fachleiter oder Schulleitungsmitarbeiter mit besonderen Aufgaben sind Teil der Schulleitung geworden und verstärken das Bemühen vor Ort, alle verfügbaren Ressourcen für die von allen getragenen Zielsetzungen einzubinden und Führungshandeln auf eine breitere Basis zu stellen.

Welche ungeahnten Kräfte frei werden, wenn Schule immer mehr Gestaltungsaufgaben und Verantwortung wahrnimmt, lässt sich in den MODUS F-Volks- und -Förderschulen vielfach nachweisen. Verantwortung wächst mit den Entscheidungsmöglichkeiten. Bei den Mitarbeitern der Schulleitung sowie beim übrigen Kollegium wurde eine deutlich höhere Identifikation mit der Schule erreicht. So entstand die Bereitschaft, weitere Kompetenzen zu erwerben und eine hohe Qualität bei der Fortbildung anzustreben, die praxiswirksam zur Geltung kommt und speziell auch Personalführung und Personalentwicklung im Fokus hat. Äußerst hilfreich waren dabei die zusätzlichen MODUS F-Ressourcen mit vier bis sechs Anrechnungsstunden und einem Etat von 2.000 Euro jährlich (z. B. für Fortbildungen), da es unabdingbar ist, den neuen Führungskräften Zeit und Mittel an die Hand zu geben, ihre neuen zusätzlichen Aufgaben mit Bedacht wahrzunehmen.

Vertrauen war auch in diesem Schulversuch der zentrale Begriff im Zusammenhang mit mehr Eigenverantwortung an den Schulen: Die Schulaufsicht vertraute den Schulleitern, die Schulleiter vertrauten den Team- und Fachleitern, die Teamleiter den Kollegen und jene den Schülern, die zu eigenverantwortlichem Lernen geführt werden. Evaluation, Rechenschaftslegung und Controlling gehörten selbstverständlich dazu. Wen interessiert Schulqualität mehr als die Schüler, Eltern und Lehrer vor Ort?

Volks- und Förderschulen brauchen ab einer gewissen Größe die Möglichkeit, eigenständig und mit zusätzlichen Mitarbeitern in der Schulleitung die Schulqualität sowie vor allem die Teambildung voranzubringen. Für kleinere Schulen ist dies im Sinne eines kooperativen Miteinanders in der Schullandschaft ebenfalls unabdingbar. Die Schulverbünde der Mittelschulen und die damit verbundenen Veränderungen (Zusammenwirken von Verbundkoordinator mit den anderen Schulleitungen, Teilung der Leitung von Grund- und Hauptschule bei den Vollschulen) brauchen deshalb klare Führungsstrukturen. Unabhängig davon darf die Aufgabe nicht aus den Augen verloren werden, auch im Volksschulbereich für eine Führungsstruktur zu sorgen, die die künftige verstärkte Eigenverantwortung aller Schulen mit einer starken Schulleitung sicherstellt, zu der auch der Dienstvorgesetztenstatus gehört.

2 Organisationsstrukturen einer erweiterten Schulleitung

Die 19 Volks- und 2 Förderschulen entwickelten jeweils eigene Konzepte zur Erprobung neuer Führungsstrukturen. Im Wesentlichen haben sich zwei Organisationsformen herauskristallisiert.

a) Manche Schulen bildeten **Jahrgangsstufenteams** mit Teamleitern, die zugleich Mitarbeiter in der Schulleitung sind. Alle Kollegen gehören entsprechend ihrer Arbeit mit den Schülern fest und dauerhaft einem Team an. Meist bildete sich so aus den Lehrkräften von zwei Jahrgangsstufen ein Team aus 8 bis 10 Personen. Daneben bilden die Fachlehrer in der Regel ein eigenes Team mit institutionalisierter Leitung. Die Teamleiter sorgen dafür, dass die Umsetzung wesentlicher Ziele und Vorhaben der Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung entsprechend den konkreten Bedarfen der jeweiligen Jahrgangsstufe und der Fachbereiche gelingt.

b) Andere Schulen delegierten Befugnisse und die damit verbundene Verantwortung aufgabenbezogen an Mitarbeiter und bildeten dementsprechend **aufgabenbezogene Teams**. Dabei ordneten sich Kollegen interessebezogen in Absprache mit der Schulleitung den neu geschaffenen Teams zu, die der inneren Weiterentwicklung der Schule dienen. Die Leiter der aufgabenbezogenen Teams gehören der Steuergruppe der Schule an und erweitern so die bisherige engere Schulleitung. Typische **Aufgabenfelder** dieser Teams waren z. B. „Entwicklung von Erziehung und Sozialarbeit", „Berufsorientierung", „Entwicklung von Unterricht", „Frühförderung".

In beiden Formen wird in den Steuer- bzw. Planungsgruppen die Arbeit der Teams und des Kollegiums systematisch koordiniert unter der Prämisse, dass sie „beim Schüler ankommt" und dass die Prozesse sowohl „von oben nach unten" als auch „von unten nach oben" für alle Beteiligten transparent und mit gestaltbar bleiben.

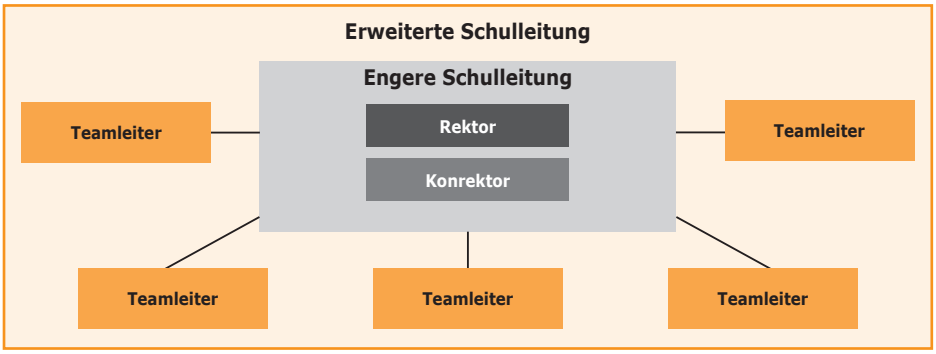


Abb. 1: Organisationsaufbau einer erweiterten Schulleitung (= „mittlere Führungsebene")[4]

4 Im Folgenden wird in der Regel der Begriff „erweiterte Schulleitung" gebraucht, um die neue Führungsstruktur zu bezeichnen, da er die Sachverhalte präziser als der gelegentlich synonym verwendete Begriff „mittlere Führungsebene" erfasst.

Engere Schulleitung

Rektor und Konrektor haben nach der Lehrerdienstordnung (LDO) die Gesamtverantwortung für die ganze Schule über alle Aufgabenbereiche und Teams. Eine veränderte Rolle des Konrektors wurde bei der Neuverteilung der Aufgaben der Schulleitung im Modellversuch nicht schwerpunktmäßig erprobt, da der Fokus durch die Projektleitung auf die Gewinnung neuer Lehrkräfte für eine erweiterte Schulleitung gerichtet wurde.

Rolle des Konrektors

Als ständiger Stellvertreter des Schulleiters muss der Konrektor über alle wesentlichen Abläufe der Schule informiert sein, um im Vertretungsfall verantwortlich die Leitung wahrnehmen zu können. Bisher nimmt er - meist neben einer Klassenleitung - folgende Aufgaben wahr:

- Aufgabenverteilung laut Geschäftsverteilungsplan (z. B. Vertretungsplanung, Stundenplan),
- Verbindlicher Ansprechpartner für Lehrkräfte in den festgelegten Aufgabenfeldern,
- Mitverantwortung für Schulentwicklungsprozesse.

Im Zuge der Weiterentwicklung der Leitungsstruktur sollte er künftig auch Personalführungsaufgaben mit entsprechender Leitungszeit übernehmen. Damit ist eine Qualifizierung für eine spätere Schulleitung verbunden. Im Einzelnen wären das folgende Aufgaben:

- Organisieren und Führen von Mitarbeitergesprächen[5] einschließlich Zielvereinbarungen,
- Begleitung bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen im Rahmen der externen Evaluation,
- Unterstützung des Rektors bei der dienstlichen Beurteilung (z. B. durch Beiträge für den Schulleiter),
- Unterrichtsbesuche bei den ihm zugeordneten Lehrkräften,
- Leitung von Fachkonferenzen.

Erweiterte Schulleitung: Teamleiter als Mitarbeiter der Schulleitung

Die bisherige engere Schulleitung wurde um Teamleiter als neue Mitarbeiter der Schulleitung erweitert. Diese wurden an den Modellschulen auf unterschiedliche Weise gewonnen, z. B. aufgrund von mündlichen/schriftlichen Bewerbungen, Meinungsbildung in der Konferenz, persönlichem Engagement und/oder Gesprächen mit der Schulleitung (vgl. 3.1). Sie leiteten Lehrerteams und waren meist Mitglieder in der Steuer- bzw. Planungsgruppe der Schule.

5 Das Mitarbeitergespräch mit dem Schulleiter in der bisherigen Form (KWMBl I 1999, S. 348) wird dabei bis auf Weiteres beibehalten.

Unabhängig davon, ob die Teambildung jahrgangsstufenbezogen oder aufgabenbezogen erfolgte, wurde dadurch ein wesentlich effektiver Zusammenschluss der Kollegen um den Bereich ihrer Kernaufgaben des Unterrichtens und Erziehens erreicht. Während in früheren Jahren „innere Schulentwicklung" für die Kollegen oft etwas war, was in ihrer Wahrnehmung „zusätzlich und außerplanmäßig" stattfand, wurde durch die Teambildung die Umsetzung der Qualitätsanstrengungen auf das Kerngeschäft fokussiert, die wesentlich daran gemessen wird, ob sie beim Schüler ankommt und welche Ergebnisse dort nachweisbar sind.

Die neue Rolle von Teamleitern wird dabei umso besser akzeptiert, wie diese gezielt darauf vorbereitet und ausgebildet werden und wie es gelingt, dem Kollegium die Vorzüge und Vorteile für dessen eigene Arbeit bewusst zu machen. Dabei spielen Partizipations- und Mitsprachemöglichkeiten eine wichtige Rolle, zur Mitverantwortung und Mitentscheidung gehört auch das entsprechende Loslassen von Seiten des Schulleiters. Der Entwicklungsprozess im Dasein der Lehrkräfte geht vom „Einzelkämpfertum" hin zur neuen Qualität des Teambewusstseins und zur Identifikation mit der ganzen Schule.

In den Volks- und Förderschulen gab es bisher nur eine flache Hierarchie von Schulleiter, Konrektor und den Lehrkräften. In großen Volksschulen bestand das Problem der übergroßen Führungsspanne für den Schulleiter schon lange. Die Möglichkeit, im Rahmen des MODUS F-Schulversuchs für den Zeitraum von fünf Jahren eine mittlere Führungsebene zu etablieren, eröffnete auch für die Lehrkräfte ein Überdenken der Leitungsstruktur und die Option der stärkeren Mitgestaltung.

Bei vielen Lehrkräften bestand die Befürchtung, dass die neu gewonnenen Mitarbeiter der Schulleitung nach Ablauf des Schulversuchs ohne die neu übernommenen Aufgaben und Zuständigkeiten wieder dem Kollegium angehören würden wie zuvor. Deshalb gab es große Zurückhaltung im Hinblick auf die Übernahme von Personalführung und die Einbindung in die dienstliche Beurteilung. Eine Vorgesetztenstellung war aufgrund der bestehenden Rechtslage auch nicht möglich.

So konzentrierten sich die gewonnenen Mitglieder der Schulleitung auf fachliche und pädagogische Querschnittsaufgaben, die sie im Modellversuch mit mehr Entscheidungskompetenzen wahrnehmen konnten. Die Rolle als Teamleiter brachte selbstverständlich auch die „Führung" der Teammitglieder mit sich. Das Führen von Mitarbeitergesprächen einschließlich gemeinsam getroffener Zielvereinbarungen, die auf den Aufgabenbereich des jeweiligen Teams bezogen waren, wurde allerdings in der Mehrzahl der teilnehmenden Volks- und Förderschulen von den Teamleitern bzw. den Mitgliedern der Schulleitung praktiziert. Eine Vorgesetztenstellung der mittleren Führungsebene mit Personalverantwortung wird von den Volks- und Förderschulen mit ihrer spezifischen Leitungsstruktur nicht angestrebt.

2.1 Konzept einer jahrgangsstufenbezogenen Organisationsform

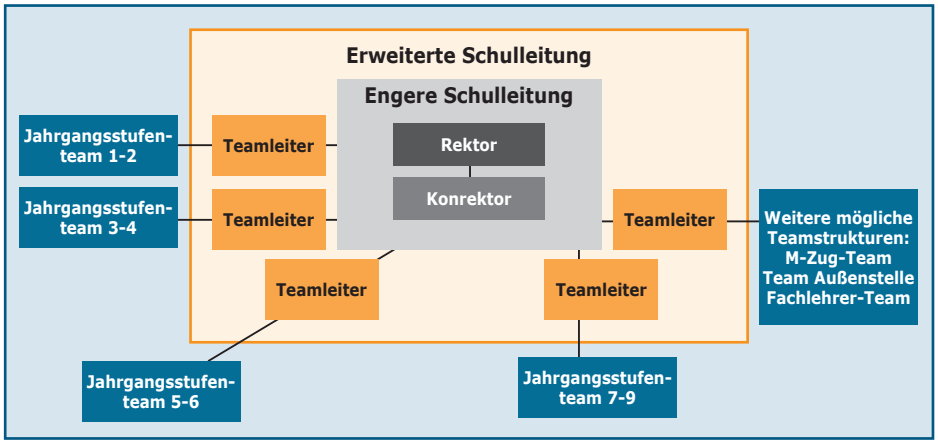


Abb. 2: Grundstruktur einer erweiterten Schulleitung

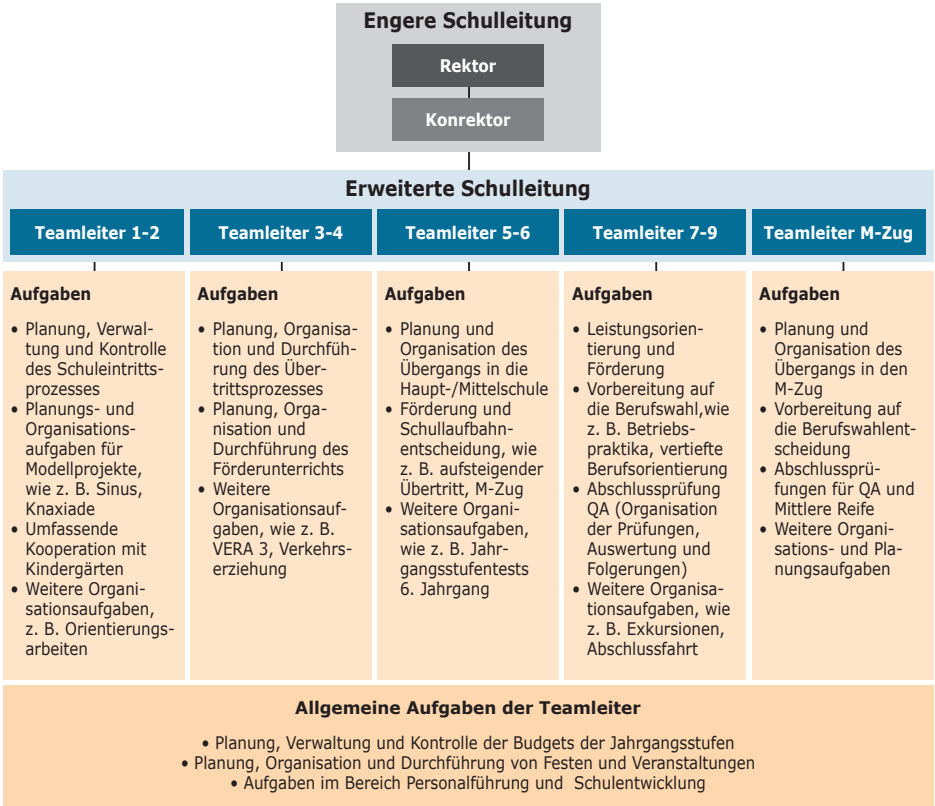


Abb. 3: Beispiel einer Aufgabenverteilung in einem jahrgangsstufenbezogenen Modell einer erweiterten Schulleitung (Grund- und Hauptschule)

2.2 Konzept einer aufgabenbezogenen Organisationsform

Ein Teil der MODUS F-Schulen setzt seine Mitarbeiter in der Schulleitung aufgabenbezogen ein. Außer auf die Kernaufgaben von Schule wie Unterricht und Erziehung können sich diese Aufgabenbereiche auch auf die profilbezogenen Erfordernisse der Schule beziehen und dienen der Umsetzung von Schulprogrammen.

Die Aufgabenbereiche sind Querschnittsaufgaben. Die Leiter sollten vom Kollegium als fachliche Autoritäten in ihrem Aufgabenfeld anerkannt sein. Die Lehrkräfte fallen in die Zuständigkeit der jeweiligen Teamleiter aufgrund ihres unterrichtlichen Einsatzes (z. B. in Jgst. 9 im Bereich Berufsorientierung) oder werden aufgrund ihres Interesses und ihrer Kompetenz zugeordnet, soweit dies für eine gute Aufgabenerfüllung zweckmäßig ist. Diese Organisationsform hat eine gewisse Nähe zur Projektorganisation. Wenn sich neue Aufgabenschwerpunkte ergeben, können neue Teams gebildet werden; bestehende Teams können nach Aufgabenerfüllung wieder aufgelöst werden. Dadurch ist die Teamentwicklung von anderen Gegebenheiten geprägt als in Jahrgangsstufenteams. Die Mitglieder wechseln u. U. teilweise

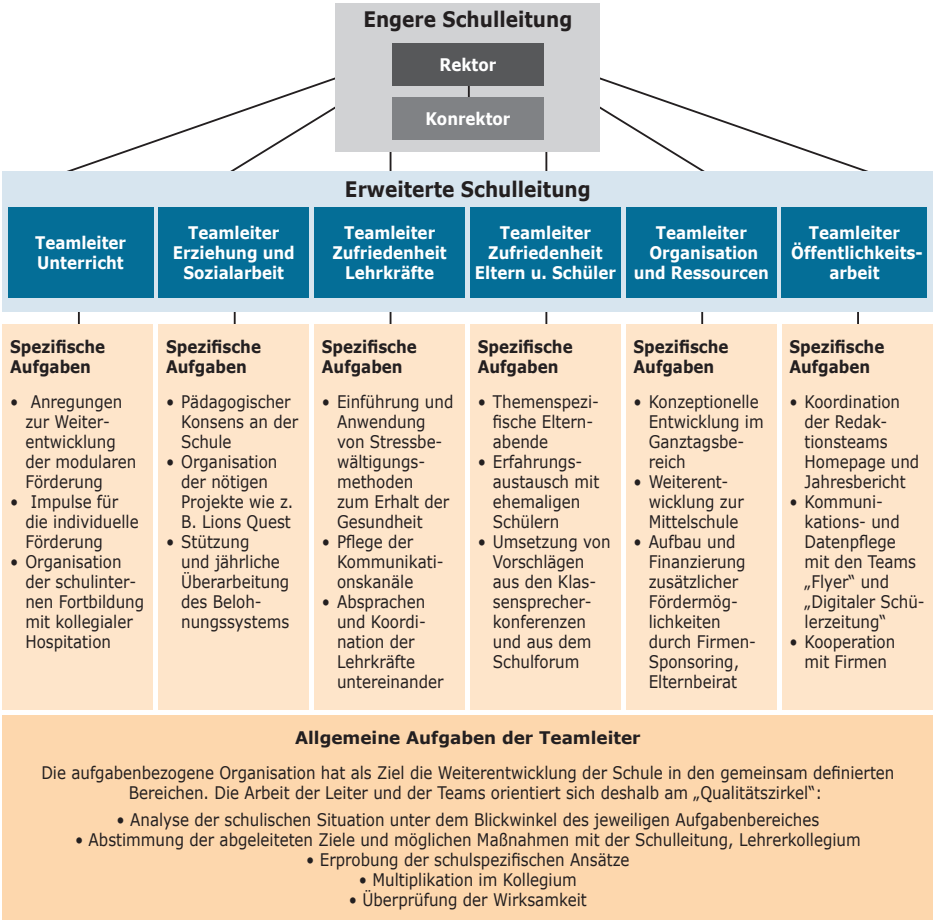


Abb. 4: Modell einer aufgabenbezogenen Organisationsform

jährlich, die Lehrkräfte haben je nach Problem oder Sachverhalt unterschiedliche Ansprechpartner. Eine Lehrkraft sollte nur einem Team angehören.

Die aufgabenbezogene Struktur ermöglicht allerdings ein stärker situatives Führen und flexibles Reagieren auf schulspezifische Gegebenheiten. Folgende Punkte müssen allerdings gut gelöst werden:

- Klare Abgrenzung der Aufgabengebiete und Zuständigkeiten
- Transparente Regelung der Befugnisse
- Koordinierung zwischen den Teams und dem Lehrerkollegium

2.3 Befugnisse und Aufgaben der erweiterten Schulleitung

In den beiden dargestellten Organisationsmodellen werden Befugnisse und Aufgaben sichtbar, die übertragen werden können. Aufgrund der begrenzten Ausstattung mit Leitungszeit im Modellversuch konnten bei der Erprobung Aufgaben nur in eingeschränkter Form wahrgenommen werden. Die folgende Zusammenstellung zeigt, in welchen Bereichen an den beteiligten Schulen delegiert wurde:

1. bei den Befugnissen:

- Selbstständige Organisation der im Teambereich festgelegten Aufgaben
- Aufgaben im Team verteilen und koordinieren
- Einberufen von Teamsitzungen
- Kommunikation im Team und zur Schulleitung sicherstellen
- Vorbereitung und Leitung von Teilen einer Konferenz
- Präsentation auf den spezifischen Aufgabenbereich bezogener Beiträge, z. B. im Elternbeirat

2. bei den Aufgaben:

a) personeller Bereich:

- Fortbildungen auf Teamebene planen und durchführen
- Mitarbeitergespräche durchführen
- Kollegiale Hospitation zwischen Teammitgliedern und mit externen Partnern organisieren
- Bei Stellenausschreibungen für Lehrkräfte beim Direktbesetzungsverfahren mitwirken
- Bei Unterrichtsbesuchen des Schulleiters mitwirken
- Bei Stellenausschreibung für externe Mitarbeiter (z. B. im Ganztagesbereich) mitwirken

b) fachlicher und pädagogischer Bereich:

- Überprüfung und Koordination der Leistungserhebungen
- Einhaltung von Bildungsstandards überprüfen

- Unterstützung und Mitwirkung bei Unterrichts- und Schulentwicklungsmaßnahmen
- Organisation der jahrgangsstufenspezifischen Übergänge und Kooperation mit der entsprechenden Einrichtung (vom Kindergarten zur Schule; von der Grundschule auf die weiterführenden Schulen)
- Kooperation mit externen Partnern

c) Sachmittelverantwortung:

- Verwaltung eines eigenen Lehr- und Lernmittelbudgets
- Bestellung und Archivierung der Lehr- und Lernmittel
- Erstellen einer Ideenbörse im Vorfeld einer Lernwerkstatt
- Kontakte zu Lern- und Lehrmittelvertretern wahrnehmen, pflegen, organisieren
- Mitwirkung bei Angelegenheiten des Schulgebäudes und der Schulanlage

3 Einführung einer erweiterten Schulleitung – exemplarische Beispiele

Die Ausgangslage für eine erweiterte Schulleitung war an den Modellschulen des MODUS F-Schulversuchs sehr unterschiedlich. Es gab Schulen, bei denen z. B. eine Teamstruktur mit Jahrgangsstufenteams im Kollegium bereits klar vorgezeichnet und akzeptiert war und andere, bei denen zwar Schulentwicklungsprozesse in Gang gekommen waren, die Einbindung zusätzlicher personeller Ressourcen in der Führung der Schule bislang jedoch weder feste Aufgabenprofile noch eine beständige neue Organisationsform gefunden hatte. Internationale Schulforscher sind sich darin weitgehend einig und Schulentwicklungsberater Prof. Dubs betont ausdrücklich, dass es keine Rezepte für Schulentwicklung gibt, die einfach abgeschaut oder übergestülpt werden können. Die Entwicklung der Einzelschule ist etwas, was sich ganz eigen und individuell mit den jeweils vorhandenen Ressourcen in einem offenen Prozess entfalten lässt.

Die Schulleiter hatten im ersten Schulversuchsjahr ausreichend Zeit und konnten gezielte und professionelle Beratungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen, um ihr ganz spezielles, für die eigene Schule passendes Modell zu entwickeln. Revisionen waren während des 5-jährigen Schulversuchs jederzeit möglich und so konnten die Schulen ihre Modelle entsprechend den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten optimieren.

Diese Rahmenbedingungen bestanden aus:

- Stundenpool (Leitungszeit) für die erweiterte Schulleitung (4 bis 6 Wochenstunden/Schule)
- Jährlich fester Schuletat in Höhe von 2.000 Euro (z. B. für Fortbildungen)
- Begleitende Fortbildungsmaßnahmen für Schulleiter und Teamleitung
- Regelmäßige Feedback-Treffen der Schulleitungen in schulartübergreifenden Vollversammlungen

- Laufende Feedback-Treffen der MODUS F-Schulen aus dem Volks- und Förderschulbereich
- Wissenschaftliche Begleitung
- Coaching

Folgende Gemeinsamkeiten bei der Einführung kristallisierten sich heraus:
- Konsensfindung im engeren Schulleitungsteam über aktuelle und künftig gewünschte Organisationsstruktur
- Information des Kollegiums (ggf. der örtlichen Personalvertretung)
- Schulinterne Stellenausschreibung oder Vorschläge durch Konferenz oder Schulleitung
- Gespräche mit allen Bewerbern
- Auswahl der geeigneten Bewerber mit anschließender Zielvereinbarung
- Neuordnung des Geschäftsverteilungsplans
- Präsentation in Lehrerkonferenz und Bildung der Teams
- Umsetzung/Zeitplanabstimmung
- Fortbildungsinitiative für Teamleiter

Die folgenden Beispiele zeigen die Umsetzung an einer sog. „Vollschule" (Grund- und Hauptschule bzw. Mittelschule), an Grundschulen sowie einer Förderschule.

3.1 Einführung einer aufgabenbezogenen erweiterten Schulleitung an einer großen Grund- und Hauptschule bzw. Mittelschule

3.1.1 Wie wurden die Aufgaben der Teamleiter entwickelt?

Vier Schwerpunkte der inneren Schulentwicklung wurden sowohl durch die Auswertungen der externen und internen Evaluation als auch demokratisch durch Lehrerabfragen definiert und festgelegt.

Das gesamte Kollegium wählte vier Teamleiter nach Kompetenzen und in voller Übereinstimmung mit der Schulleitung aus. Jede Lehrkraft ordnete sich je nach Kompetenz und Interesse einem Team und damit einem Teamleiter zu.

Die durch Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen von MODUS F qualifizierten Teamleiter (= erweiterte Schulleitung) erarbeiteten mit ihren Teams die unterschiedlichen Zielsetzungen und inhaltlichen Schwerpunkte der Teams (siehe Abb. 5).

In der Steuergruppe (erweiterte und engere Schulleitung) wurden diese vorgestellt, diskutiert, von der Schulleitung genehmigt und mit dem gesamten Kollegium in Pädagogischen Konferenzen verbindlich vereinbart.

Der erweiterten Schulleitung wurden also Aufgabenbereiche (siehe Abb. 5) übertragen, die für die gesamte Schule von Bedeutung sind, einer kontinuierlichen Entwicklung und Betreuung bedürfen und dafür sorgen, dass die innere Schulentwicklung schneller und effektiver vorankommt.

Mithilfe von externen Beratern stellte die Steuergruppe das Schulprogramm der Schule auf. Dieses wird, nach Überprüfung der Zielvereinbarungen, jedes Schuljahr

aktualisiert. Da im Rahmen der Schulentwicklung der Schule die Unterrichtsentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnt, wurde zusätzlich ein 5. Teamleiter qualifiziert, der besonders für die Unterrichtsqualität in der Grundschule zuständig ist.

Jeder Schüler mit Anschluss oder Abschluss.
Für ein friedliches und arbeitsfreudiges Miteinander.

Zufriedenheit der Schulgemeinschaft

Schulentwicklung

Werteerziehung	Unterrichtsentwicklung	Unterrichtsentwicklung	Spezifische Förderung	Berufsorientierung
Ziel Verantwortungsvoll im Umgang mit sich selbst und dem anderen	Ziel Eigenverantwortliches Arbeiten des Schülers	Ziel Qualitätsentwicklung in der Grundschule	Ziel Stärken ausbauen, Schwächen reduzieren	Ziel Passende Ausbildung zu vorhandenen Kompetenzen finden
➢Verbesserte Kommunikation auf Schulebene durch Modus F-Teams, Schulvollversammlung, Lehrer-Coaching ➢Gesundheitserziehung ➢Erziehung zur Medienkompetenz	➢Wege zur Lernstandsdiagnostik als Mittel zur Selbsteinschätzung ➢Recht auf störungsfreien Unterricht ➢Durchführung neuer Unterrichtsmethoden ➢Kollegiales Coaching	➢Diagnostik als Basis für individuelle Förderung ➢Planung und Umsetzung des schuleigenen Förderkonzepts ➢Ergebnisauswertung der Orientierungsarbeiten 2.Jgst. und VERA 3 ➢Kollegiales Coaching ➢Umsetzung von Fortbildungsanregungen	➢Steigerung der Lesekompetenz und der Kompetenz im Richtigschreiben ➢Anbahnen mathematischer Grundfertigkeiten bereits im Kindergarten ➢Modularisierung ➢Deutschförderung für Kinder mit Migrationshintergrund	➢Konzept: Profilbildung (vertiefte Berufs-orientierung) ➢Arbeitsgemeinschaft Praxis mit externen Ausbildern (HEI) ➢Patenschule des Flughafens München: Schülerfirma ➢Ausbildungsbörse: Praxis-Checker-Tag
Teamleiter	Teamleiter	Teamleiter	Teamleiter	Teamleiter

Öffnen nach außen

Kompetenzen der Teamleiter (= erweiterte Schulleitung)

- Leitung und Koordination der Arbeit des Teams
- Treffen von Terminabsprachen
- Interne Evaluation
- Verteilung von Aufgaben
- Einhaltung von Zielvereinbarungen für sein Team
- Rückmeldung über die Arbeit u. das Engagement an die Schulleitung

Abb. 5: Schulprogramm und erweiterte Schulleitung

3.1.2 Aufgabenprofile der Mitglieder der erweiterten Schulleitung

Die fünf Teamleiter entwickeln mit ihren Teams Ideen im Rahmen der vorher festgelegten Schwerpunkte. Die Schulleitung wird im Vorfeld in die Überlegungen eingebunden. Die Teamleiter holen sich Inputs durch die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern, z. B. AK Jugend, AK Schule & Wirtschaft, Polizei (Projekt gegen Rassismus), TU München, LMU, Agentur für Arbeit …

In der Steuergruppe werden die Vorschläge dann präsentiert und mit den einzelnen Teamleiterinnen abgestimmt. Alle Beschlüsse bedürfen der Zustimmung der Schulleitung. Im Rahmen des Schulprogramms formuliert und setzt jeder Teamleiter mit seinem Team die spezifischen Zielvereinbarungen für seinen Bereich um, die z. B. bis zum Ende des Schuljahres erreicht werden sollen.

Über die Treffen der Teams wird ein Protokoll angefertigt und dem Schulleiter vorgelegt. Zielvereinbarungen werden durch interne Evaluation bzw. externe Evaluation überprüft. In bestimmten Abständen erfolgt eine Rückmeldung über das Engagement der einzelnen Mitglieder an die Schulleitung, die im Rahmen der dienstlichen Beurteilung berücksichtigt werden kann.

3.1.3 Fazit

Möglichst viele Entscheidungen im Qualitätsmanagement der Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung werden vor Ort zusammen mit den Beteiligten auf einer breiten Basis getroffen.

Das bedeutet:

a) Für die Personalentwicklung

- Individuelle Stärken/Ressourcen der Mitglieder der erweiterten Schulleitung und der Teammitglieder werden entdeckt und gefördert.
- Lehrkräfte werden weiter professionalisiert, ihre Berufsfreude wird gesteigert.
- Die vertrauensvolle, effektive Arbeit im Team wird gepflegt: vom Einzelkämpfer zum Teamplayer.
- Möglichkeiten der Mitverantwortung und Mitgestaltung verändern die Berufsauffassung der Lehrkräfte in Richtung Identifikation mit der Schule.

b) Für die Organisationsentwicklung

- Arbeitserleichterung für gesamtes Kollegium und Schulleitung durch transparente Aufgabenverteilung, klare Vorgehensweisen, Absprachen, Vereinbarungen und gemeinsamen Fundus an Arbeitsmitteln, Unterrichtsvorbereitungen, Lehrplänen usw.
- Konzentration der Schulleitung auf ihr Kerngeschäft der Führungs- und Schulentwicklungsaufgaben durch mehr Gestaltungsfreiraum.
- Verbesserung des Informationsflusses über das Steuerteam an das Kollegium, die Schüler (über SMV und Schulvollversammlung) und die Eltern (Elternbeirat, Schulforum, Schulvollversammlung) sowie durch die Homepage der Schule.

c) Für die Unterrichtsentwicklung

- Synergieeffekte durch Vernetzung innerhalb des Kollegiums z. B. GS-, HS-, Fach- und Förderlehrkräfte sowie mit anderen Schularten und externen Partnern in einem Team.
- Verbesserung der Unterrichtsqualität (Teamteaching, kollegiales Coaching, Methodentraining)
- Eigenverantwortliches Arbeiten des Schülers

Zusammenfassung:

Im MODUS F-Schulversuch bot sich durch das Instrument der Erweiterung der Schulleitung die bisher einmalige Chance, den Prozess der inneren Schulentwicklung an einer großen Schule systemisch und nachhaltig voranzutreiben und dem Ziel einer guten, eigenverantwortlichen Schule näher zu kommen. Der Erfolg des Schulversuches zeigte sich im Erreichen eines herausragenden Platzes bei einem bundesweiten Wettbewerb der Schulen.

3.2 Einführung einer jahrgangsstufenbezogenen erweiterten Schulleitung an Grundschulen

An mittleren wie auch größeren Grundschulen hat sich mehr und mehr gezeigt, dass nur durch eine neue Form zielgerichteten Managements die zunehmenden Aufgaben zur Sicherung und Steigerung von Schulqualität sowie die neuen Herausforderungen im Bereich Personalbeurteilung und Personalmanagement zu bewältigen sind. Im Modellversuch MODUS F war den vier beteiligten mehrzügigen Grundschulen und deren Leitungen die Möglichkeit geboten, Erfahrungen in innovativer Personalführung zu sammeln.

Mit den neu bestellten Mitarbeitern und damit einhergehend einem erweiterten Leitungsteam ist es möglich, in delegierter Verantwortung an diesen Weiterentwicklungsmaßnahmen in den Bereichen Organisationsmanagement, Personalmanagement und Unterrichtsentwicklung zu arbeiten. Neue Leitungsstrukturen machen neue Aufgaben möglich - natürlich stets mit dem Fokus auf Erhalt und Steigerung der Schulqualität.

An Grundschulen bietet sich insbesondere eine jahrgangsstufenbezogene Organisation an. Folgende Struktur wurde entwickelt und wird hier exemplarisch vorgestellt.

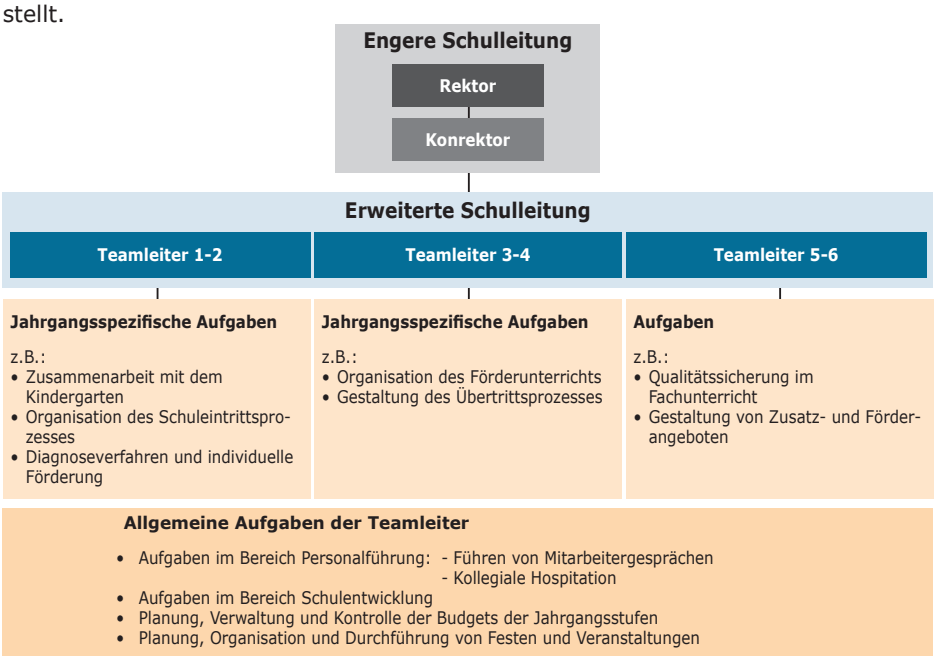


Abb. 6: Erweiterte Schulleitung an Grundschulen

3.2.1 Einstiegsphase

Die Entwicklung einer solchen Leitungsstruktur erfolgte in folgenden typischen Schritten:

- Ausbildung der Schulleitungen zu Themen wie Führungsinstrumente, Führungskultur, neues Führungsverständnis, Personalmanagement und Konfliktmanagement

- Konsensbildung in der engeren Schulleitung über die aktuelle und künftig angestrebte schulspezifische Kommunikations- und Organisationsstruktur
- Neuordnung der Geschäftsverteilung für die erweiterte Schulleitung
- Präsentation in Lehrerkonferenz
- Personalauswahl aufgrund einer schulinternen Stellenausschreibung bzw. von Vorschlägen aus dem Kollegium
- Mitarbeitergespräche mit den Bewerbern
- Fortbildung der neuen Mitarbeiter der Schulleitung
- Einrichtung einer erweiterten Schulleitung
- Erarbeitung der Grundlagen für eigenverantwortliches Arbeiten im Team
- Teambildung, inhaltliche Zielsetzung und Zeitplanabstimmung zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung auf breiter Basis
- Überlegungen zur Erkennung und Förderung von Führungsnachwuchs

3.2.2 Ausgestaltungsphase

Die Konzeption der neuen Führungsstruktur entwickelte sich in zahlreichen Gesprächen innerhalb dieses neuen Leitungsteams, in der ersten Phase durch Absprachen über die Aufgabenbereiche, aber auch in Gesprächen mit Zielvereinbarungen.

So erprobte jede Schulleitung in Anlehnung an ein Grundkonzept ein für die jeweilige Schule passendes Organisationsmodell. Innerhalb dieser neuen Leitungsstruktur wurden Überlegungen angestellt, wie in Anlehnung an das bestehende Leitbild und unter Zuhilfenahme der Zielvereinbarungen aus der externen Evaluation Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung in Unterricht und Erziehung erzielt werden konnten.

Nach und nach kristallisierten sich die Zuständigkeitsbereiche innerhalb der jahrgangsstufenbezogenen Organisationsstruktur immer klarer heraus.

Jede Teamleitung erhielt eine Anrechnungsstunde und eine qualitativ sehr hochwertige Fortbildung zum Thema „Führungshandeln". Soweit sich die Teamleiter bewährt hatten, konnten diesem Personenkreis in der dienstlichen Beurteilung entsprechende Führungsqualitäten zugesprochen werden. Das besondere Engagement konnte auch mit einer Leistungsprämie belohnt werden werden.

3.2.3 Arbeitsweise

- Die unmittelbare Schulleitung, bestehend aus dem Rektor und dem Konrektor, teilte sich ihren Aufgabenbereich in einem Geschäftsverteilungsplan. Die ureigenen Aufgaben des Rektors sind die dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte, die im vorgeschriebenen Turnus stattfindenden Mitarbeitergespräche sowie die Lenkung aller Schulentwicklungsprozesse im Kollegium.
- Der Schulleitung zur Seite standen das Beratungszentrum, ein Team aus Beratungsrektor und Schulpsychologen, das die Schullaufbahnberatung sowie die Diagnose bei Lern- und Leistungsstörungen vornimmt.
- Die stufenbezogene Organisationsform ergab sich natürlicherweise aus den be-

reits vorhandenen gut entwickelten Teamstrukturen der Jahrgangsstufen 1/2 und 3/4.

- Die Teamstrukturen hatten sich im Rahmen der kollegialen Hospitation und im Willen, Unterrichtsentwicklung anhand bestimmter Jahrgangsthemen gezielt voranzutreiben, entwickelt.
- Parallel zum jahrgangsstufenbezogenen Führungsteam wünschte auch das Team der Fachlehrer eine Führungskraft und erhielt einen Teamleiter, der die Interessen der Fachkollegen aufgreift und nach außen vertritt.

Die Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung leiteten in Eigenverantwortung ihr Team. Die personellen, sachlichen und inhaltlichen Verantwortungsbereiche der erweiterten Schulleitung entsprechen den Jahrgangsstufenleitern im Organisationsmodell der Grund- und Hauptschule (vgl. oben unter 3.1).
Zur gegenseitigen Abstimmung hatten sie Informationspflichten zu beachten:

- Information der Schulleitung über Planungen und Ergebnisse der Teams
- Regelmäßige MODUS F-Sitzung mit Schulleitung
- Regelmäßige Teamsitzung mit Tagesordnung
- Planungen mit den Lehrkräften im Team absprechen
- Ergebnisprotokoll jeder Sitzung

3.2.4 Erfahrungen und Ausblick

Die Erfahrungen mit der erweiterten Schulleitung an Grundschulen sind insgesamt sehr positiv und decken sich mit denen der anderen Schulen aus dem Volksschulbereich (vgl. oben 3.1.3). Aber was davon ist auch auf „kleine" Grundschulen übertragbar?

Beim Schulversuch MODUS F erprobten nur größere Grund-, Haupt- und Förderschulen ab 300 Schülern die Einführung einer „mittleren Führungsebene". Durch die zusätzliche Arbeitszeit von Mitarbeitern der erweiterten Schulleitung wurden Prozesse verbessert, die Ergebnisse der Schüler in bayernweiten Leistungserhebungen stiegen, Kooperation und Kommunikation im Kollegium wuchsen und die einzelne Schule verbuchte einen Zugewinn an Unterrichts- und Schulqualität.

Unabhängig von der jeweiligen Größe der Schule ließ sich aber immer ein Gewinn an Schulqualität durch die Erhöhung der Leitungszeit feststellen. Vereinfacht lautete die Erfolgsformel: Mehr Zeit + mehr Leiter = mehr Schulqualität.

Würde in kleineren Schulen unter 300 Schülern mehr Leitungszeit investiert, wären auch dort sicher bald Verbesserungen spürbar. Bei einer Führungsspanne von 10 Lehrkräften wären auch keine weiteren Mitarbeiter der Schulleitung zur Führung nötig, Rektor und Konrektor genügen. Aber bei zusätzlicher Zeit für die Schulleitung würden im Bereich der fachlichen und pädagogischen Querschnittsaufgaben rasch geeignete Lehrkräfte die Weiterentwicklung von Schulqualität mit in Angriff nehmen.

EXKURS: Schulen mit mehreren Häusern leiten - Außenstellen wirksam einbinden

Einer von fünf Schwerpunkten des Schulversuchs MODUS F war laut Ausschreibung des Schulversuchs im Volksschulbereich das Finden und Erproben von „Formen einer effektiven Kooperation bei Schulen mit einer oder mehreren Außenstellen". Einige beteiligte Schulen hatten und haben zwei oder mehr Schulhäuser in unterschiedlichen Orten, meist mehrere Kilometer voneinander entfernt. Die durchschnittliche Schülerzahl der Außenstellen betrug zwischen 80 – 100 Schüler in vier Klassen.

Im Schulversuch kam es darauf an, dass die Außenstellen sich im Gleichklang mit der Schule entwickeln, an der die Schulleitung und die Verwaltung ihren Stammsitz hat, und bei der Unterrichts- und Personalentwicklung mit der Stammschule zu einer pädagogischen und schulorganisatorischen Einheit verschmelzen. Bei den meisten dieser „mehrhäusigen" Schulen waren diese Außenstellen schon seit Jahrzehnten der Zentralschule mit der Schulleitung organisatorisch und dienstrechtlich angegliedert.

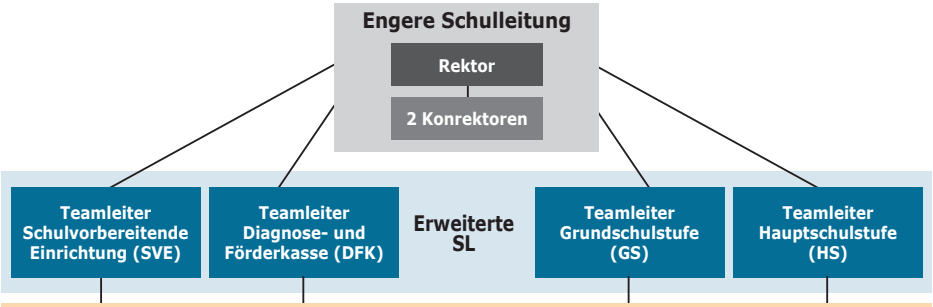
Die Erfahrungen dieser Schulen mit der Einbindung ihrer Außenstellen in ihre Führungsstruktur waren äußerst positiv. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, wenn ein geeigneter Kollege als Teamleiter im Sinne eines Außenstellenleiters mit entsprechender Leitungszeit die Koordinierungsaufgaben übernimmt und als Mitarbeiter der Schulleitung regelmäßig an den Besprechungen der erweiterten Schulleitung teilnimmt. Darüber hinaus wurden alle Lehrkräfte an den Außenstellen in die eingerichteten Jahrgangsstufenteams der Schule (z. B. 1/2 und 3/4) eingebunden und fühlten sich dadurch als Teil der gesamten Schule, die gemeinsam alle Ziele und Vorhaben so umsetzen, dass sie auch bei den Schülern der Außenstelle ankommen. Die Außenstellen werden mit dem Instrument einer erweiterten Schulleitung wirksam in die eigenverantwortliche Weiterentwicklung der gesamten Schule einbezogen.

Wertvolle Anregungen bekamen dazu 13 MODUS F-Schulleiter aus dem Volks- und Förder-schulbereich im Herbst 2010, als sie sich bei einer viertägigen Exkursion nach Südtirol zum Pustertaler Schulverbund Einblicke in eine zeitgemäße Führungsstruktur von teilautonomen Schulen machten. Dabei wurde deutlich, dass gerade im ländlichen Gebiet eine Direktion in einer überschaubar großen „Schuleinheit nach Menschenmaß" zwischen 400 und 900 Schülern einer Grund- und Mittelschule problemlos mehrere Außenstellen mitführen kann. Im Gegenteil: Selbst so große Schulverbände haben in der Situation der selbstständigen Schulen von sich aus den Weg zu freiwilligen Schulverbünden mit 20 und mehr Schulen und Kindergärten in der Region gesucht, um mit größerer Qualität und Effektivität die innere Schul- und Unterrichtsentwicklung in der Lebensregion voranzubringen und Synergieeffekte zu nützen.

Ängste, kleine Schulen könnten von großen einfach „geschluckt" und geschlossen werden, sind zwar verständlich, aber entbehren der Grundlage. Gerade an den Schulen mit Außenstellen (meist Grundschulen) wurden über viele Jahre bei sinkender Schülerzahl hinweg die kleinen Schulhäuser erhalten, während gleichzeitig an anderen Orten kleine eigenständige Schulen mit eigener Leitung geschlossen werden mussten. Im Schulverband konnten durch den gemeinsamen Sprengel Schüler so zugeordnet werden, dass trotz zu geringer Schülerzahl aus dem eigenen Ort der Außenstelle durch Zuweisung weiterer Schüler aus Nachbarorten durch den Schulleiter ausreichend große Klassen gebildet werden konnten und so der kleine Schulstandort erhalten wurde. Bei einer gewünschten Entwicklung hin zur eigenverantwortlichen Schule in führbaren Einheiten sind die positiven Erfahrungen der MODUS-F-Schulen mit „Mehrhäusigkeit" sehr zielführend.

3.3 Einführung einer stufenbezogenen erweiterten Schulleitung an einem Sonderpädagogischen Förderzentrum

Die Struktur der Förderschule ist stark differenziert. Die erprobte Erweiterung der Schulleitung orientierte sich am typischen Aufbau eines Sonderpädagogischen Förderzentrums.



Die Teams handeln im vorgegebenen Rahmen eigenverantwortlich in folgenden Bereichen:

Schulaufnahme:
- Schulanfänger (nur DFK)
- Quereinsteiger
- Vorschulaufnahme (nur SVE)

Bericht an die Schulleitung zur Entscheidung, Information an die Teamleiterkonferenz an die jeweiligen Teams

Schulentwicklung:
- Umsetzung des Schulprogramms „sozial wirksame Schule"
- Planung und Umsetzung von Projekten
- Zusammenarbeit mit den anderen Teams
- Präsentation ihres Bereichs auf der Homepage bzw. in einem Flyer

Bericht in die Teamleiter- und der Lehrerkonferenz

Schülerangelegenheiten:
- Fallbesprechungen
- Unterstützung bei Förder- und Erziehungsmaßnahmen
- Elterngespräche, Zusammenarbeit mit der Jugendsozialarbeit, Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen (z.B. Jugendamt, Hort, Beratungsstellen, Volksschulen, Polizei)

Bericht an die Schulleitung

Übergang Schule Beruf (nur HS)
- Organisation der Schülerpraktika
- Zusammenarbeit mit der Berufseinstiegsbegleitung
- Beteiligung am Arbeitskreis „Schule & Wirtschaft"
- Regelmäßige Kontakte zu potenziellen Ausbildungsbetrieben

Bericht an die Schulleitung

3.3.1 Rahmenbedingungen

Im Rahmen von MODUS F stellte sich die Aufgabe, eine mittlere Führungsebene einzuführen und zu erproben. Dies erfolgte an einem Sonderpädagogischen Förderzentrum durch die Installierung von vier Lehrkräften ohne Funktionsamt als Leiter von vier Stufenteams. Für die Entwicklung der neuen Aufgaben und Strukturen erhielten die Teamleitungen ab dem zweiten MODUS F-Jahr jeweils eine Anrechnungsstunde für die Dauer des Schulversuchs. In Anlehnung an das von Prof. Rolf Dubs entwickelte Modell des Aufbaus einer Schulorganisation wurde eine erweiterte Schulleitung entsprechend der folgenden Grundsatzüberlegungen eingerichtet:

- Das Sonderpädagogische Förderzentrum ist mit 18 Klassen und etwa 40 Mitarbeitern groß genug, um Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen an Mitglieder einer erweiterten Schulleitung dauerhaft delegieren zu können. Ziel ist eine klar festgelegte Aufgabenverteilung mit geregelten Kompetenzen und eindeutigen Arbeitsabläufen.

- Die engere Schulleitung besteht aus Schulleiter und zwei Konrektoren. Die beiden Stellvertreter haben eigene Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und sind unmittelbare Ansprechpartner für jeweils 2 Teamleiter.
- Durch die Institutionalisierung von Stufenteams wird die Schulleitung um 4 Teamleiter erweitert (Schulvorbereitende Einrichtung (SVE); Diagnose- und Förderklasse (DFK); Grundschulstufe (GS-Stufe) und Hauptschulstufe (HS-Stufe)). Diese erweiterte Schulleitung von insgesamt sieben Personen arbeitet zusammen am Schulprofil des Sonderpädagogischen Förderzentrums. Entscheidungen in der erweiterten Schulleitung fallen, soweit es möglich ist, im Konsens. Ansonsten entscheidet der Schulleiter.
- Nach Diskussion mit den Mitgliedern der an der Schule damals bestehenden Steuergruppe und der Lehrerkonferenz wurde entschieden, dass die erweiterte Schulleitung gleichzeitig als Steuergruppe für die Schulentwicklung fungieren soll.
- Eigentliche Führungsaufgaben wie die regelmäßigen (institutionalisierten) Mitarbeitergespräche, Unterrichtsbesuche, die Durchführung der dienstlichen Beurteilung sowie Grundsatzfragen der Weiterentwicklung der Schule werden weiterhin ausschließlich vom Schulleiter wahrgenommen.
- Dem Schulleiter unmittelbar unterstellt sind das Beratungsteam, bei dessen Mitarbeitern die verschiedenen Beratungsaufgaben und -angebote des Förderzentrums gebündelt sind (Mobiler Sonderpädagogischer Dienst (MSD), Mobile Sonderpädagogische Hilfen (MSH), Beratungsstelle, besondere Kooperationen mit den Grund- und Hauptschulen) sowie die Gruppe der Koordinatoren für die einzelnen sonderpädagogischen Förderschwerpunkte (Sprache, Lernen, emotionale und soziale Entwicklung).
- Die unterschiedlichen Teamgrößen (zwischen 7 und 12 Mitgliedern) resultieren aus der für ein Sonderpädagogisches Förderzentrum typischen Differenzierung. Bedarfsbezogen werden weitere Teams vorübergehend für definierte Aufgaben gebildet, z. B. Schulaufnahmeteam; Projektteams für bestimmte schulische Aktivitäten.

3.3.2 Aufgaben der Teamleiter

In der Praxis haben sich verschiedene Aufgaben der Teamleitungen herausgebildet. Die Teamleiter

- sind Mitarbeiter in der Schulleitung,
- sind Mitglieder der Teamleiterkonferenz,
- sind Informationsvermittler zwischen Teams und Schulleitung (u. a. durch Protokolle über die Teamkonferenzen),
- koordinieren Termine und Projekte innerhalb der Teams,
- leiten die monatlichen Teamkonferenzen und legen deren Tagesordnung fest,
- unterstützen die Lehrkräfte ihres Teams z. B. bei Elterngesprächen,
- führen Mitarbeitergespräche (aufgaben- und situationsbezogen, nicht institutionalisiert),

- organisieren Unterstützungssysteme für ihr Team wie z. B. Supervision, Coaching, Kollegiale Beratung,
- erstellen und beschließen einen Fortbildungsplan für ihr Team,
- beteiligen sich selbst an Fortbildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit ihren Leitungsaufgaben,
- arbeiten im Rahmen des Schulentwicklungsprogramms jährlich die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit in ihren Teams aus,
- sind Beteiligte am Organisations- und Entwicklungsprozess des Sonderpädagogischen Förderzentrums,
- sind zuständig für die Netzwerkbildung mit externen Partnern,
- regeln Schülerangelegenheiten so weit wie möglich eigenverantwortlich im Team,
- wirken mit bei der
  - o Schülerzuordnung zu Klassen und Gruppen,
  - o Personalzuordnung zu den Klassen und zu verschiedenen Aufgaben,
  - o Unterrichtsorganisation,
  - o Raumbelegung,
  - o Budgetverwaltung,
  - o Präsentation in der Öffentlichkeit,
- organisieren Partnerschaften und Tutoren zwischen den Klassen der verschiedenen Teams,
- planen Teambildungsmaßnahmen und setzen sie um.

3.3.3 Auswahl der Teamleitungen

Alle Lehrkräfte, die bei der dienstlichen Beurteilung 2006 eine Verwendungseignung erhalten hatten, wurden vom Schulleiter persönlich angesprochen. Drei erklärten sich bereit, die Teamleiterposition zu übernehmen und sich an der von der Stiftung Bildungspakt Bayern ausgeschriebenen Fortbildungsmaßnahme zu beteiligen. Dazu kam als Leiter des Vorschulteams ein vom Schulleiter ausgewählter bewährter Heilpädagoge. Im Laufe des 5 Jahre dauernden Modellversuchs baten zwei Teamleiter aus persönlichen Gründen um Entbindung von den Aufgaben. In diesen beiden Teams wurde anschließend die neue Teamleitung durch das Team selbst aufgestellt.

3.3.4 Veränderungen durch die Einführung einer erweiterten Schulleitung

Insgesamt hat die Einführung deutlich zu einer positiven Entwicklung des Sonderpädagogischen Förderzentrums im Inneren und im Äußeren beigetragen. Die neuen Strukturen und die damit verbundenen Inhalte, Aufgaben und Kompetenzen sind unverzichtbar geworden, um den hohen Qualitätsstandard zu erhalten beziehungsweise weiter an dieser Entwicklung zu arbeiten.

- Neben der Lehrerkonferenz finden einmal pro Monat die Teamkonferenzen parallel zueinander statt. Dazu kommen die monatlichen Teamleiterbesprechungen. Die Termine aller Konferenzen werden von der Schulleitung am Anfang

des Schuljahres verbindlich für alle festgelegt, so dass die Kollegen verlässlich planen können.

- Die Schule wird zunehmend „zur Angelegenheit aller Mitarbeiter".
- Das Image der Schule in der Öffentlichkeit ist gestiegen.
- Eine Feedbackkultur hat sich entwickelt.
- Der Informationsfluss innerhalb des Kollegiums sowie zwischen Schulleitung und Kollegium hat sich verbessert. Auftretende Probleme werden schneller erkannt und können effizienter gelöst werden. Prozesse werden transparenter.
- Durch die Optimierung der Partizipationsmöglichkeiten und der Kommunikationsstrukturen wird der Prozess der inneren Schulentwicklung systematischer und nachhaltiger.
- Schulleiter und Konrektor werden durch Delegation von Aufgaben an die Teamleiter entlastet und können sich weiteren Kernaufgaben der Schulleitung stärker widmen als bisher.
- Die Einbindung von Lehrkräften als Mitarbeiter in der Schulleitung hat die Teamentwicklung auch auf der Ebene der engeren Schulleitung gefördert und wird von dieser als Bereicherung empfunden.
- Von den neuen Mitarbeitern gehen häufig innovative Impulse aus.
- Die Identifikation der Lehrkräfte mit der Schule und die gemeinsame Verantwortung für die Schule werden gestärkt.
- Lehrkräfte können ihre Potenziale einbringen, sie können sich als Teamleitungen bewähren und ihre Führungsfähigkeiten entdecken.
- In der Schulleitung hat die Rolle der Konrektoren eine besondere Aufwertung erfahren. In den Anfängen des MODUS F-Projekts hatten sie neben ihrer Funktion als Konrektoren selbst noch die Leitung eines Teams inne. Da in MODUS F auch eine Qualifizierung von zukünftigen Führungskräften intendiert war, wurden in einer zweiten Phase alle Teamleitungen von Lehrkräften aus dem Kollegium wahrgenommen. Dies hat sich bestens bewährt. Die Konrektoren sind als Ansprechpartner für jeweils zwei Teams akzeptiert. Sie werden zu Teamsitzungen eingeladen, in Personal- und Schülerangelegenheiten beigezogen und sind Ratgeber und Unterstützer. Es wird zu überlegen sein, in welcher Weise die Kompetenzen der Konrektoren im Hinblick auf eine zukünftige Erweiterung der Schulleitung gestaltet werden.

3.3.5 Probleme und Widerstände

- Regelmäßige Präsenzzeiten der Lehrkräfte am Nachmittag
- Hohes Beharrungsvermögen einzelner Kollegen gegen Veränderungen
- Rekrutierung geeigneter Teamleiter
- Aus- und Fortbildung der Teamleitungen
- Umgang mit Fluktuation bei Teamleitern, Sicherung der Kontinuität der Leitungsarbeit
- Zu geringe Honorierung der höheren Verantwortung der Teamleiter

4 Praktikable Führungsinstrumente

Zur Umsetzung ihrer neu zugeteilten Aufgaben brauchen Mitarbeiter der Schulleitung auch rechtlich eine neue Basis, um sie im Verständnis des Kollegiums in ihren neuen Rollen zu positionieren. Die Delegation von früheren Schulleiter-Zuständigkeitsbereichen bedarf auch für das Kollegium sichtbarer und spürbarer Elemente, die den Mitarbeitern der Schulleitung neue Möglichkeiten an die Hand geben, um ihre Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit zu bewegen und sie dabei zu begleiten und zu bestärken.

4.1 Mitarbeitergespräch

An den Modellschulen wird dieses Führungsinstrument in neuartiger Form erprobt: Einmal im Schuljahr führt jedes Mitglied der erweiterten Schulleitung mit den Mitgliedern seines Teams ein Mitarbeitergespräch.

Voraussetzungen: Einheitliche Systematik an der Schule (z. B. Ablaufplan, Zielvereinbarungen, Protokollierung, Dauer, Transparenz, Vergleichbarkeit)

Nutzen: Austausch stärkt das gegenseitige Vertrauen und die Zusammenarbeit
Optimierung der Arbeitsbedingungen
Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung
bessere Koordination der Arbeit im Team
Vereinbarungen mit Bezug auf die Schwerpunkte der Teamarbeit werden geschlossen, die Verbindlichkeit wird gesteigert

Dauer/Umfang: ca. 1 Stunde pro Mitarbeiter
pro Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung: 5 bis 10 Gespräche pro Team und Schuljahr

Beurteilung durch das Kollegium: wohltuend zu erfahren, wie viel wertvoller Austausch innerhalb einer Stunde stattfinden kann.

Anmerkung: Terminplanung zu Beginn eines Schuljahres erleichtert die konsequente Durchführung

4.2 Zielvereinbarungen

Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs können individuelle, auf die Lehrkraft bezogene Zielvereinbarungen geschlossen werden. Dabei ist Folgendes zu beachten:

Voraussetzungen: SMART-Kriterien beim Formulieren beachten (**S**ystematisch - **M**essbar (= Beobachtbar) - **A**ttraktiv - **R**ealistisch - **T**erminiert)
Ziele, die unterrichtliche oder persönliche Weiterentwicklung betreffen

Nutzen: Lehrkraft mit bestimmten Zielvereinbarungen hat ihre eigenen Ziele konzentriert im Blick
Dauer/Umfang: wie beim Mitarbeitergespräch
Anmerkung: konkrete Zielformulierung fällt nicht immer leicht

4.3 Feedback, Motivation und Leistungsanreize

Mit gezieltem Lob und positivem Feedback lassen sich auch Mitarbeiter und Führungskräfte motivieren.

Voraussetzungen:
- Kenntnisse über Feedbackkultur: gezielt und individuell loben
- Wertschätzende Kommunikation
- Einsatz für zusätzliche Anrechnungsstunde für besondere Aufgaben
- Einsatz für Vergabe der Leistungsprämie

Nutzen:
- Arbeit der Lehrkräfte wird wahrgenommen
- Die Lehrkräfte werden wertgeschätzt
- Weitergabe von Informationen über die zusätzliche Arbeit der Lehrkräfte an die Schulleitung für die dienstliche Beurteilung

Form: kurz, zeitnah, authentisch

5 Qualifizierung für Leitungsaufgaben

5.1 Qualifizierung der Schulleitung

Schulleitung wird zunehmend als eigenes Berufsbild wahrgenommen, das weit über die bisherigen Aufgaben des Unterrichtens und Verwaltens hinausgeht und das ein neuartiges Kompetenzgefüge erfordert. Deshalb werden an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen immer häufiger Führungslehrgänge angeboten, die vom „Reinschnuppern" über virtuelle Lehrgänge bis hin zur profunden Weiterbildung auch erfahrener Schulleitungen reichen.

Voraussetzungen:
- professionelle Fortbildungsangebote
- finanzieller Etat

Nutzen:
- Stärkung für neue Aufgaben in der Leitungsposition
- Blick über die Schule hinaus

5.2 Qualifizierung der Mitglieder der erweiterten Schulleitung und Schaffen von Bewährungsfeldern

Mögliche Führungskompetenzen im Kollegium sollen erkannt und gefördert werden. Die erweiterte Schulleitung mit den neuen Teamleitern ist ein gutes Bewährungsfeld für Führungsnachwuchs. Im Geschäftsverteilungsplan sind ihnen Themen

und Aufgaben zur eigenverantwortlichen Erledigung zugewiesen. Durch die enge Zusammenarbeit mit der Schulleitung werden sie begleitet und bestärkt.

Voraussetzungen:
- geeignete Fortbildungsangebote zu Führungsaufgaben
- notwendige finanzielle Mittel, auch für die schulinterne Fortbildung

Nutzen:
- Motivation zukünftiger Führungskräfte
- Erkennen und Fördern von Führungsbegabungen im Kollegium

5.3 Qualifizierung zur Teamarbeit

Voraussetzungen:
- theoretisches Wissen über Merkmale eines erfolgreichen Teams: Gemeinschaftsleistung, Ziele, Dynamik, Struktur und Klima
- Klärung der Teamrollen: Verantwortliche/r für Teamführung oder als Teamsprecher
- Festlegung verbindlicher Teamzeiten

Nutzen: Erfolgreiche Teams vollbringen außerordentliche Leistungen. Die Mitglieder fühlen sich für die Arbeit im Team verantwortlich.
Die Verschiedenheit der Teammitglieder gleicht Schwächen aus und fördert Stärken.

Dauer: Je nach Zielsetzung kann es verschiedene Teams geben, z. B. Team für ein bestimmtes Projekt, für eine bestimmte Aufgabe oder Langzeit-Teams für das gesamte Schuljahr.
Es empfiehlt sich, regelmäßig, evtl. wöchentlich, eine Teamsitzung anzusetzen.

Umfang: regelmäßig, zeitintensiv, aber sehr effektiv, z. B. für gemeinsame Planungsarbeit

5.4 Kollegiale Beratung, Supervision und Coaching

Kollegiale Beratung, Supervision und Coaching sind Beratungsformen, die unter Leitung eines Moderators, eines Supervisors oder Coachs mit geeigneten Methoden eine praxisbezogene Unterstützung ermöglichen. Auf der Grundlage des reflektierten Ist-Zustandes ist das Ziel, gemeinsam mit dem Moderator, Supervisor bzw. Coach Antworten und Lösungen für anstehende berufliche Fragestellungen oder Anliegen zu erarbeiten sowie Ressourcen zu entdecken bzw. zu stärken.

Supervision und Coaching bieten für Kollegien, Arbeitsteams, aber auch Einzelpersonen die Möglichkeit,

- Beratung in inhaltlichen und strukturellen Veränderungsprozessen zu erhalten,
- systematisch und lösungsorientiert Anliegen zu bearbeiten,

- auf die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen o.g. Personen oder Personengruppen einzuwirken,
- zur Arbeitszufriedenheit beizutragen.

Coaching leistet Führungskräften und Leitungsteams hilfreiche Unterstützung
- bei der Modifizierung von Führungskonzepten und deren Transformation in den Schulalltag,
- im Umgang mit schwierigen Situationen.

Voraussetzungen: eigener Etat für Coaching und/oder Supervision, da diese in der Regel sehr teuer sind (an der ALP Dillingen werden derzeit Coaches schulartübergreifend ausgebildet)

Nutzen:
- Bewusstwerden von persönlichen Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten
- persönliche Weiterentwicklung durch Reflexion
- Professionalisierung der Führungskräfte in Schulen

Dauer: Einzelcoaching dauert in der Regel 1 Stunde

Umfang: je nach Bedarf oder festgelegtem zeitlichem Rhythmus

5.5 Konferenz- und Besprechungstechniken

Durch die Verteilung/Delegation der anfallenden Arbeiten in den unterschiedlichen Teams (z. B. Schulleitungsteam, Jahrgangsstufenteam, Pädagogische Teams) ist hohe Transparenz, großer Informationsaustausch und Informationsfluss vorhanden. Zudem können schriftliche Informationen an alle Lehrkräfte weitergegeben werden (z. B. wöchentlicher Info-Brief).

Die wöchentliche Zusammenkunft der Jahrgangsstufensprecher oder Teamleiter ermöglicht auch einen hervorragenden Kommunikationsaustausch von unten nach oben, von oben nach unten und horizontal. Diese Besprechungskultur ist gut geeignet, Probleme im Vorfeld zu erkennen, einzuschätzen und zu lösen.

Voraussetzungen:
- regelmäßiger Rhythmus von Konferenzen und Besprechungen
- Zusätzliche schriftliche Informationen und Protokollierung der Besprechungen
- Kenntnisse zur Konferenzdurchführung (z. B. „Delegationsprozess" nach Alain Cardon, siehe Beispiel unten)

Nutzen: Alle Lehrkräfte haben den gleichen Informationsstand; sie sind in wichtige Entscheidungen mit einbezogen.

Dauer: festgelegte, planbare Zeit

Umfang: verbindlich für alle Lehrkräfte, für weiteres pädagogisches Personal an der Schule auf freiwilliger Basis oder nach Bedarf (z. B. Pflegekräfte, Schulbegleiter, Schulsozialpädagogen)

Beispiel aus den MODUS F-Schulen

Konferenzen können nach dem „Delegationsprozess" nach Alain Cardon als einem Instrument der Organisationsentwicklung ablaufen. Meeting-Funktionen werden klar definierten Rollen zugeordnet. Die Rollen können im Wechsel von allen Teilnehmern erfüllt werden. Dieser „Delegierte Meeting-Prozess" wurde von vielen MODUS F-Schulen erfolgreich erprobt und in den schulischen Alltag der Teams übernommen.

- Moderator
  Er ist verantwortlich für das Management der Atmosphäre und Energie innerhalb des Teams während des Meetings. Er ist „Dirigent".
- Entscheidungstreiber
  Er ist verantwortlich, dass das Team sich auf konkrete Entscheidungen konzentriert und diese auch zum richtigen Zeitpunkt trifft.
- Protokollführer
  Er dokumentiert die Entscheidungen. Die Verantwortlichkeiten, die getroffen worden sind, sollten messbar und zeitlich begrenzt formuliert werden, z. B. in einer Tabelle erfasst werden und jedem Teilnehmer am Ende der Konferenz zugänglich gemacht werden.
- Zeitgeber
  Er hat die Aufgabe, dass er die Zeitangaben ansagt, kontrolliert und auch an die noch verbleibende Zeit erinnert, damit die übliche Zeitverschwendung vermieden wird.
- Feedbackgeber
  Feedback geben bedeutet zwischenmenschliche Verbindungen zu stärken.
  Jedem Gruppenmitglied sollte ein kurzes, konstruktives Feedback gegeben werden. Ziel ist es, dadurch die Eigenwahrnehmung der Team-Mitglieder und die Wahrnehmung des Teams als System zu schulen.

Näheres unter: www.cq-kommunikation.com/documents/Delegationsprozess.pdf sowie in Kapitel IV, Teil 2 (Realschule).

6 Fazit: MODUS F in Volks- und Förderschulen

6.1 Stolpersteine im Modellversuch

Die Verankerung der erweiterten Schulleitung bedurfte einer längeren Anlaufzeit. Dies war insbesondere darin begründet, dass noch nicht alle notwendigen externen Rahmenbedingungen geklärt waren.

Das Finden geeigneter Mitarbeiter gestaltete sich vereinzelt schwierig, da das Ausmaß der neuen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen erst noch definiert und geklärt werden musste, die Erwartungen in der neuen Rolle noch vage und die Scheu vor der neuen herausgehobenen Position anfänglich noch groß waren. Diese Probleme verringerten sich aber während der Projektlaufzeit, wenn wegen Beförderung oder Umzugs neue Kollegen für die nun schon bekannte und festgelegte Position zu finden waren. Mit zunehmender Akzeptanz im Kollegium sanken zudem die Vorbehalte.

Eine Startschwierigkeit war der befürchtete hohe Zeit- und Arbeitsaufwand für die neuen Aufgaben, ohne dass im ersten Projektjahr eine zeitliche Entlastung durch eine Anrechnungsstunde in Aussicht gestellt werden konnte. Während der Projektlaufzeit erhielten die Beteiligten aus dem zusätzlichen Anrechnungspool der Modellschulen (je nach Größe 4 bis 6 Stunden pro Schule) in der Regel eine Anrechnungsstunde.

Die Fluktuation bei den Mitarbeitern der mittleren Führungsebene, z. B. wegen Übernahme eines neuen Amtes bzw. Beförderung, gefährdete immer wieder die Kontinuität bei der Projektarbeit, da sie bei Bewerbungen für Funktionsstellen deutliche Vorteile gegenüber Mitbewerbern vorzuweisen hatten.

6.2 Gewinn und Chancen

Schulleiter

Schulleiter werden durch das Delegieren von Aufgaben an die Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung entlastet und können sich den eigentlichen Kernaufgaben der Schulleitung stärker widmen als bisher. Die Einbindung der neuen Führungsebene erfordert Teamentwicklung auch auf der Ebene der Schulleitung und wird von den Schulleitern als Bereicherung erfahren.

Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung

Die neuen Mitarbeiter erweitern ihre Kenntnisse über Führung, lernen sich selbst besser kennen, nutzen die Bewährungsfelder und wachsen in Funktionsstellen hinein. Die zusätzliche Anerkennung, Mitsprache und Gestaltungsmöglichkeit beflügeln ihr Engagement erneut.

Konrektoren

Konrektoren konnten wegen ihrer Klassenführung und nur wenigen Anrechnungsstunden den Schulleitern schon bisher keine große Entlastung verschaffen, stan-

den aber oft unter hohem Erwartungsdruck von Schulleitern und Schulamt in den bisher üblichen Arbeitsfeldern. Durch die Einführung der erweiterten Schulleitung in MODUS F-Schulen wurden sie von überhöhten Anforderungen entlastet, da der Gewinn von neuen Mitarbeiter/in der Schulleitung die ständig wachsende Arbeit auf mehr Schultern verteilt wurde. Sie stehen nun nicht mehr so stark im Spannungsfeld zwischen einem großen Kollegium und einem allein in Führungsverantwortung stehenden Schulleiter. Sie gewinnen als ständiger Stellvertreter des „Chefs" durch das Miteinander in einem erweiterten Schulleitungsteam an Sicherheit, Handlungskompetenz und eigener Führungsverantwortung.

Lehrerkollegium

Durch die neuen Strukturen mit kleinerer Führungsspanne wird die **Anbindung der Lehrkräfte an die Schulleitung** verbessert, die Feedbackkultur ausgebaut und das Zusammenwirken im Kollegium insgesamt intensiviert. In diesem Zusammenhang lässt sich auch eine deutlich verbesserte Teamentwicklung feststellen.

Die **Mitgestaltungsmöglichkeiten** der Lehrkräfte in der Schule werden erhöht, die Schule wird stärker „zur Angelegenheit der Lehrkräfte". Die Ressourcen und die Potenziale der einzelnen Lehrkräfte können besser genutzt werden.

Die **Identifikation der Lehrkräfte mit der Schule** wird damit ebenso gestärkt wie die gemeinsame Verantwortung für den Schulentwicklungsprozess und die Unterrichtsqualität.

Durch das **Delegieren** von eigenverantwortlich durchzuführenden Aufgaben auf die erweiterte Schulleitung wird **Vertrauen** entgegengebracht. Dies wirkt sich motivierend aus.

Infolge der oben beschriebenen Entwicklung verbessert sich zudem der **Informationsfluss** innerhalb des Kollegiums sowie zwischen Schulleitung und Kollegium. So lassen sich auftretende Probleme auch schneller und effizienter erkennen und lösen, Prozesse werden transparenter.

Durch die Optimierung der Partizipationsmöglichkeiten und der Kommunikationsstrukturen sowie moderner Organisation im Kollegium wird der Prozess der **inneren Schulentwicklung** systematischer und nachhaltiger.

Die **Eigenverantwortung** der Schule wird durch die Weiterentwicklung der Führungsstrukturen und der Führungskultur gestärkt.

Von den neuen Mitarbeitern gehen **innovative Impulse** aus.

EXKURS: „Entlastung“ durch erweiterte Schulleitung? – Zum Rollenwandel des Schulleiters

Vielfach wird beklagt, dass die Schulleiter zunehmend in einer Fülle von Verwaltungsarbeit sowie neuen und zusätzlichen Aufgaben versinken. Dies entspricht zweifellos den Tatsachen und erfährt bei den Volksschulleitern eine besondere Zuspitzung dadurch, dass sie eine noch sehr hohe Unterrichtsverpflichtung haben und sehr oft sogar noch eine Klassenleitung in Grund- oder Haupt- bzw. Mittelschule mit enormen erzieherischen und sozialpädagogischen Herausforderungen übernehmen müssen.

Eine Lösung kann hier nur in einer klaren Neuausrichtung der Schulleitung liegen, wenn nicht weiterhin und auf Dauer wirksame Schulentwicklung verhindert werden soll. Lehrer mit Nebenjob „Schulleitung“ kann es in einer modernen Schulwelt nicht geben. Die Professionalisierung der Schulleitung ist in vielen Ländern eine Selbstverständlichkeit und gehört zweifellos zu einer Schule mit hoher Eigenverantwortung.

Unabhängig von der Notwendigkeit einer generellen stärkeren „Freisetzung“ des Schulleiters für seine Aufgabe als Führungskraft ist bei mittleren und größeren Schulen die Tätigkeit von weiteren Mitarbeitern in der Schulleitung eine äußerst wirksame Innovation. In MODUS F-Schulen konnten Schulleiter erfolgreich einen „Entlastungseffekt“ konstatieren, der ihnen eine deutlich effizientere Wahrnehmung der zentralen Leitungsaufgaben in einer umfassenden inneren Schulentwicklung ermöglichte.

Wenn Stufenteamleiter, Außenstellenleiter oder aufgabenbezogene neue Mitarbeiter die Schulleitung erweitern, verschiebt sich das Tätigkeitsfeld des Schulleiters einerseits hin zur Führung dieser „mittleren Führungsebene“, andererseits werden darüber hinaus durch Delegation von Aufgaben auch Zeit und Energie für ganz wesentliche Aufgaben einer eigenverantwortlichen Schule frei. Sie ermöglichen es der Führungskraft, kraftvolle Visionen der Schulgemeinschaft mit Unterstützung des ganzen Umfelds Realität werden zu lassen. Wenn Teamleiter und andere Mitarbeiter der Schulleitung Verantwortung für die Umsetzung der Ziele in überschaubaren Lehrerteams tragen, wird dadurch eine spürbare Qualitätsverbesserung erreicht.

Um es noch einmal ganz ausdrücklich zu sagen: Eine erweiterte Schulleitung „entlastet“ den Schulleiter in dem Sinne, dass er sich seinem „Kerngeschäft“ als Führungskraft, der Qualitätsentwicklung, der Kooperation mit externen Partnern, der nachhaltigen Umsetzung von Innovationen und der Personalentwicklung in angemessener Weise widmen kann.

6.3 Zusammenfassung

Durch eine Erweiterung der Schulleitung kann eine vor Ort zu den Aufgaben, Zielen und dem Personal passende Struktur entwickelt werden, die eine Umsetzung der Aufgaben in die Praxis auch tatsächlich gewährleistet. Damit ist eine Lösung für die große Problematik gefunden, dass bislang von den zahlreichen Verbesserungsvorschlägen und Innovationen meist nur wenig und oft nur mit großer Verzögerung Eingang in den schulischen Alltag gefunden hat.

Schule insgesamt erfährt einen qualitativen und quantitativen Zuwachs an Führungskräften und damit an Ideen, Aktivitäten und Qualität. Dieser Zugewinn an Führungskompetenz führt zu einer positiven Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung und einer spürbaren Verbesserung des Schulklimas.

An allen MODUS F-Schulen wurden nachweisbare Verbesserungen festgestellt, die bei den Schülern ankamen und auch von den Eltern positiv wahrgenommen wurden.

Führungsgrundsätze einer MODUS F-Volksschule

Jeder Einzelne ist für das Gelingen des Ganzen verantwortlich und gleich wichtig.
Wir arbeiten „auf gleicher Augenhöhe" zusammen.
Wir vertrauen unseren Mitarbeitern und achten auf gegenseitige Wertschätzung und Respekt.
Wir fördern und fordern unsere Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen.
Wir delegieren Aufgaben und fördern eigenverantwortliches Arbeiten.
Wir achten auf effizientes Arbeiten.
Wir geben Rat und Unterstützung, wenn es gefragt ist.
Wir treffen Entscheidungen mit den Beteiligten möglichst im Konsens.
Wir geben ein offenes und ehrliches Feedback und versuchen, Probleme gemeinsam zu lösen.

6.4 Schlussfolgerungen/nötige Konsequenzen

Erfolgreich wird das MODUS F-Konzept in der Schule dann, wenn …

- **Motivation** durch Übertragung von Verantwortung entsteht
- professionelle **Mitarbeiter** kompetent und interessiert neue Aufgaben übernehmen
- eine kooperativ-situative **Führungskultur** an der Schule entwickelt wird
- eine **zielorientierte Teamführung** praktiziert wird
- **Innovationsbereitschaft** im Kollegium und in Schulleitung wächst
- eine **profiladäquate Auswahl der Mitarbeiter** erfolgt und
- die **Potenziale des Kollegiums** nachhaltig genutzt werden.

Diese schulinternen Erfolgskriterien greifen, wenn die nötigen äußeren Rahmenbedingungen geschaffen werden:

- Angebote zur **Weiterbildung der engeren Schulleitung**
- **Professionalisierung der Mitglieder der erweiterten Schulleitung** in qualitativ hochwertigen Lehrgängen
- **Coaching** der Schulleiter
- **Bedarfsgerechte Ausweitung und Intensivierung der Lehreraus- und -fortbildung**, insbesondere bei Modulen wie Teamleitung, Führungsaufgaben, Projektmanagement, Schulentwicklung
- Eigener Fortbildungsetat
- **Funktionsstellen** sowie **Anrechnungsstunden (Leitungszeit)** für die erweiterte Schulleitung
- **Mitwirkung des Schulleiters bei der Besetzung von Funktionsstellen** in der eigenen Schule (Konrektor und erweiterte Schulleitung)
- **Führungsspanne von ca. 10 Lehrkräften**
- **Einrechnung von schulorganisatorischen Besonderheiten** wie z. B. Praxisklassen, Mehrhäusigkeit, Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund, Kooperationsklassen, Ganztagsschule …
- **Rechtliche Absicherung der Stellung** der Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung
- **Voller Dienstvorgesetztenstatus des Schulleiters** einschließlich Mitsprache bei Personalentscheidungen

Schulartspezifische Konzepte

Teil 2 – Realschule

IV
RS

1 Vorüberlegungen

1.1 Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses und neuer Führungsstrukturen
1.2 Von Management und Verwaltung zu Führung und Gestaltung

2 Organisationsstrukturen

2.1 Modelle einer mittleren Führungsebene[1]
2.2 Zuordnung der Lehrkräfte
2.3 Aufgaben einer mittleren Führungsebene

3 Einführung einer mittleren Führungsebene

3.1 Kommunikation der neuen Führungsstruktur
3.2 Gewinnung von Bereichs-/Jahrgangsstufenleitern
3.3 Fortbildung der Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter in Führungsaufgaben
3.4 Teamentwicklung

4 Führungsinstrumente

4.1 Kommunikationsmanagement
4.2 Der Delegierte Meeting-Prozess
4.3 Das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen
4.4 Jahrgangsstufenkonferenzen

5 Erfahrungen und Fazit

5.1 Positive Erfahrungen
5.2 Erfahrene Schwierigkeiten
5.3 Fazit des Modellversuchs

6 Konsequenzen und Schlussfolgerungen

7 Anhang

7.1 Unterlagen für ein Mitarbeitergespräch
7.2 Materialien für eine Jahrgangsstufenkonferenz
7.3 Teilnehmende Realschulen am Modellversuch MODUS F

1 Als wesentliches Ergebnis des Modellversuchs wird erstmals eine „mittlere Führungsebene" an der Realschule eingeführt. Die Führungskräfte in dieser Ebene gehören der erweiterten Schulleitung an.

1 Vorüberlegungen

1.1 Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses und neuer Führungsstrukturen

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an die bayerischen Realschulen und deren Steuerung – wie bei den anderen Schularten auch - gravierend verändert. Der Verantwortungsbereich und die Entscheidungsbefugnisse von Führungskräften sind wesentlich größer geworden. Zugleich wird die Rolle von Schulleitern immer komplexer. Parallel dazu wuchs in den letzten Jahren die Zahl der Schüler an bayerischen Realschulen erheblich. Oft entstanden Realschulen, die so groß sind wie Gymnasien. Beispielsweise werden an der größten Realschule des Modellversuchs im Schuljahr 2010/11 rund 1270 Schüler unterrichtet. Gleichzeitig ist diese Schule Seminarschule.

Für die Schulleitung entsteht eine Führungsspanne, die bei Weitem nicht mehr den Anforderungen eines so großen Lehrerkollegiums gerecht werden kann. Nicht nur Konstellationen wie diese wirken sich erschwerend auf die innere Schulentwicklung aus. Für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung benötigen alle Realschulen Bayerns eine zeitgemäße Führungsstruktur und neue Instrumente der Personalführung.

14 bayerische Realschulen entschlossen sich, die neuen Herausforderungen im Rahmen des Modellversuchs MODUS F anzunehmen. Sie ließen sich zunächst auf eine breite Weiterqualifizierung zum Thema Führungshandeln ein. Parallel dazu entwickelten die MODUS F-Schulleiterinnen und -Schulleiter innovative Führungsmodelle, die sie an ihren Schulen erprobt und evaluiert haben. Sie richteten während der Erprobungsphase ihren Fokus auf Basisziele des Modellversuchs (vgl. Kap. I):

- Erprobung einer praktikablen Führungsspanne bzw. Einführung einer mittleren Führungsebene
- Teamentwicklung in der erweiterten Schulleitung
- Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Erkennen und Fördern von Führungsbegabungen im Kollegium

Qualität und **Gerechtigkeit** sind ein erklärtes Ziel der bayerischen Bildungspolitik. Diesem ist auch das Konzept der **eigenverantwortlichen Schule** verpflichtet.[2] Ein Schwerpunkt liegt auf der Weiterentwicklung der Personalführung an der einzelnen Schule. Der Modellversuch MODUS F schafft hierfür durch die Erprobung einer mittleren Führungsebene und zeitgemäßer Führungsinstrumente eine wichtige Voraussetzung.

2 Vgl. LEHRERINFO 2/2010, S. 4 ff.

1.2 Von Management und Verwaltung zu Führung und Gestaltung – der Aufbau einer mittleren Führungsebene

Um die Funktionstüchtigkeit der Schule sicherzustellen, bedarf es einer effizienten, ziel- und abwicklungsorientierten Organisation, also einer kompetenten und rationalen Führung („Management"). Eine eigenverantwortliche Schule bedarf aber auch einer weitsichtigen Schulentwicklung, die eine Identifikation mit den Zielen der Schule fördert und eine mit dem Lehrerkollegium wie der Schulgemeinschaft abgestimmte Sicherstellung von Qualität und notwendiger Innovation der Schule anstrebt. Diese Aufgabe verlangt eine andere Form von Führung („Leadership") (vgl. dazu Kapitel II, insbesondere 1.4 und 1.5).

Bisher wurde Schulleitung oft im Zusammenhang mit traditionellen Führungskonzepten gesehen, in denen autokratisch-bürokratische Führung auf der einen Seite und visionäre Führung auf der anderen Seite einander gegenüberstanden und teilweise den verschiedenen Funktionen innerhalb der Schulleitung oder zusätzlich Personen- oder Steuergruppen zugeordnet wurden. Um der veränderten (Schul-) Welt gerecht zu werden, hat sich eine integrierte Sichtweise herausgebildet. Management und Leadership werden nicht mehr als Gegensätze empfunden, sondern unterstehen beide der pädagogischen Zielsetzung von Schulleitungshandeln.

So liegt den im Rahmen von MODUS F entwickelten Leitungsmodellen der Realschulen eine Leadership-Konzeption zugrunde, die eine neue Schulkultur anstrebt und von der Schulleitung neue Qualitäten fordert. Dies führt konsequent zum Aufbau einer mittleren Führungsebene, die eine veränderte Führungsstruktur bedingt. Die Mitglieder der mittleren Führungsebene sind qualifizierte Führungskräfte, die eine funktionierende Zusammenarbeit im Sinne der Schüler, z. B. in Jahrgangsstufenteams, ermöglichen, die die Entwicklung der einzelnen Lehrer durch regelmäßige Gespräche fördern und somit einen einheitlichen Qualitätsstandard an der Schule unterstützen. Vertreter der mittleren Führungsebene übernehmen Verantwor-tung in den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwick-lung und Schülerqualifizierung, wobei der Schulleiter die Gesamtverantwortung behält.

2 Organisationsstrukturen

2.1 Modelle einer mittleren Führungsebene

Jede der vierzehn MODUS F-Schulen hat in der Erprobungsphase ihren eigenen Weg gesucht. Während dieses insgesamt auf fünf Jahre angelegten Schulversuchs entwickelten sich die Führungsstrukturen an den jeweiligen Schulen aufgrund der Erfahrungen stetig weiter. Die von den Versuchsschulen entwickelten Strukturen können auf der jeweiligen Homepage eingesehen werden (Adressen siehe 7.3).

In diesen vierzehn verschiedenen Realisierungen lassen sich zwei Grundmuster erkennen:

1. eine **fach- bzw. aufgabenorientierte Struktur** mit **Bereichsleitern (Modell BL)** und
2. eine **jahrgangsstufenorientierte Struktur** mit Jahrgangsstufenleitern **(Modell JL)**.

Zwar wurden diese „reinen" Formen letztlich an keiner Schule verwirklicht, aber fast alle Umsetzungen orientieren sich an einer dieser beiden Grundformen. Zu berücksichtigen sind hierbei die jeweiligen Besonderheiten der Schule, ihre speziellen Bedürfnisse und auch das vorhandene Personal. Die Modellierung von Mischformen aus den dargestellten Bereichen ist durchaus denkbar. Allerdings müssen klare Zuordnungen hinsichtlich der Personalführung und der Teambildung getroffen werden, um Überschneidung zu vermeiden.

Mit der Dokumentation dieser beiden Grundmuster sowie der tatsächlich implementierten Modelle auf den Internetseiten der Modellschulen soll die gesamte Bandbreite der möglichen Umsetzungen dargelegt werden, um den bayerischen Realschulen Unterstützung bei der schulspezifischen Realisierung zu bieten. Selbstverständlich stehen die Modellschulen für die Multiplikation und für Fortbildungen, z.B. im Rahmen einer schulinternen Lehrerfortbildung, zur Verfügung.

Zunächst werden zur Orientierung diese beiden Grundmuster anhand einer tabellarischen Darstellung vorgestellt. Die im Folgenden genannten Aufgaben der Bereichs- und Jahrgangsstufenleiter ergeben sich aus den Bereichen der Schulentwicklung: Organisationsentwicklung, Personalführung und Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Schülerqualifizierung und Erziehungsarbeit (vgl. 2.2). Die Zuordnung von bereichs- sowie jahrgangsstufenbezogenen Aufgaben ist hier exemplarisch zu verstehen. In der konkreten Umsetzung muss jede Schule eine eigene Lösung entwickeln.

Modell: Bereichsleiter (BL)	Modell: Jahrgangsstufenleiter (JL)
Schulleitung engere Schulleitung	**Schulleitung** engere Schulleitung
Schulleitung und Bereichsleiter erweiterte Schulleitung	**Schulleitung und Jahrgangsstufenleiter** erweiterte Schulleitung

BL **JL**

Die Aufgaben der Bereichs- und Jahrgangsstufenleiter ergeben sich aus den Handlungsfeldern Organisationsentwicklung, Personalführung/Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Schülerqualifizierung/Erziehungsarbeit (OPUS).

fachbezogen	aufgabenbezogen
- Deutsch - Fremdsprachen - Naturwissenschaften - Wirtschaftswissen-schaften - Sachfächer - Musische Fächer ...	- Erziehung - Berufswahlvorbereitung - Individuelle Förderung - Ganztagsbetreuung - Schullaufbahnberatung - Medienpädagogisch-informationstechnische Beratung - Qualitätsmanagement ...

jahrgangsstufenbezogen		
5./6.	5. 6.	Übertritt, Klassengemeinschaft, Wahlpflichtfächergruppen, Werteerziehung, ...
7./8.	7. 8.	Sozial-/Selbstkompetenzen, Stärkenförderung, Methodentraining, Teamentwicklung, ...
9./10.	9. 10.	Berufswahlvorbereitung, Präsentations- und Visualisierungstechniken, Abschlussprüfungsvorbereitung, ...

Abb. 1: Übersicht über die beiden Grundmuster mit Beispielen für Aufgabenzuordnungen

Das engere Schulleitungsteam besteht aus dem Schulleiter (RSD), dem Ständigen Stellvertreter (RSK) und dem Mitarbeiter in der Schulleitung (ZwRSK). Zum erweiterten Schulleitungsteam gehören die engere Schulleitung und die jeweiligen Bereichs- oder Jahrgangsstufenleiter.

Aus dem Geschäftsbereich des Schulleiters und der Konrektoren werden - unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben - Tätigkeitsschwerpunkte an die erweiterte Schulleitung mit entsprechender Handlungsverantwortung delegiert. Der Konrektor behält in seiner Funktion als ständiger Stellvertreter die Führungsverantwortung verbunden mit den administrativen, organisatorischen und pädagogischen Aufgaben aus dem Geschäftsverteilungsplan wie bisher. Der Zweite Konrektor gehört ebenfalls zur engeren Schulleitung und hat somit einen definierten Geschäftsbereich, den er eigenverantwortlich leitet. Beiden Konrektoren obliegt weiterhin - im Rahmen ihres Aufgabenbereiches - Personalführungsverantwortung, dem Zweiten RSK allerdings ohne Vorgesetztenstellung.

Durch die Delegation von Aufgaben und die eigenverantwortliche Gewichtung von Handlungsfeldern entstehen für die mittlere Führungsebene Stellen mit unterschiedlichen Profilen, weshalb eine „schulscharfe" Stellenbeschreibung nötig ist. In der jeweiligen Führungsstruktur der „geleiteten Schule" (Dubs) werden die neu definierten Verantwortungsbereiche sichtbar, denen entsprechende Entscheidungskompetenzen zugeordnet sind.

2.2 Zuordnung der Lehrkräfte

Dem Schulleiter sind neben den Konrektoren (engere Schulleitung) die Jahrgangsstufenleiter bzw. die Bereichsleiter mit fachbezogenen oder aufgabenbezogenen Tätigkeiten zugeordnet. Gemeinsam stellen sie die erweiterte Schulleitung dar (vgl. Abb. 2). Die Anzahl der Mitglieder der mittleren Führungsebene ist abhängig von der Schulgröße. Ein Jahrgangsstufenleiter bzw. ein Bereichsleiter soll bis zu zehn Kollegen führen. So ist jede Lehrkraft der Schule (nur) einem Team zugeordnet. Die Verweildauer in einem Team, ob fachbezogen, aufgabenbezogen oder jahrgangsstufenbezogen, sollte längerfristig angelegt sein, um Beständigkeit, Erfolg und Vertrauensbildung zu erreichen. Eine längere Teamzugehörigkeit lässt zudem eine klare-

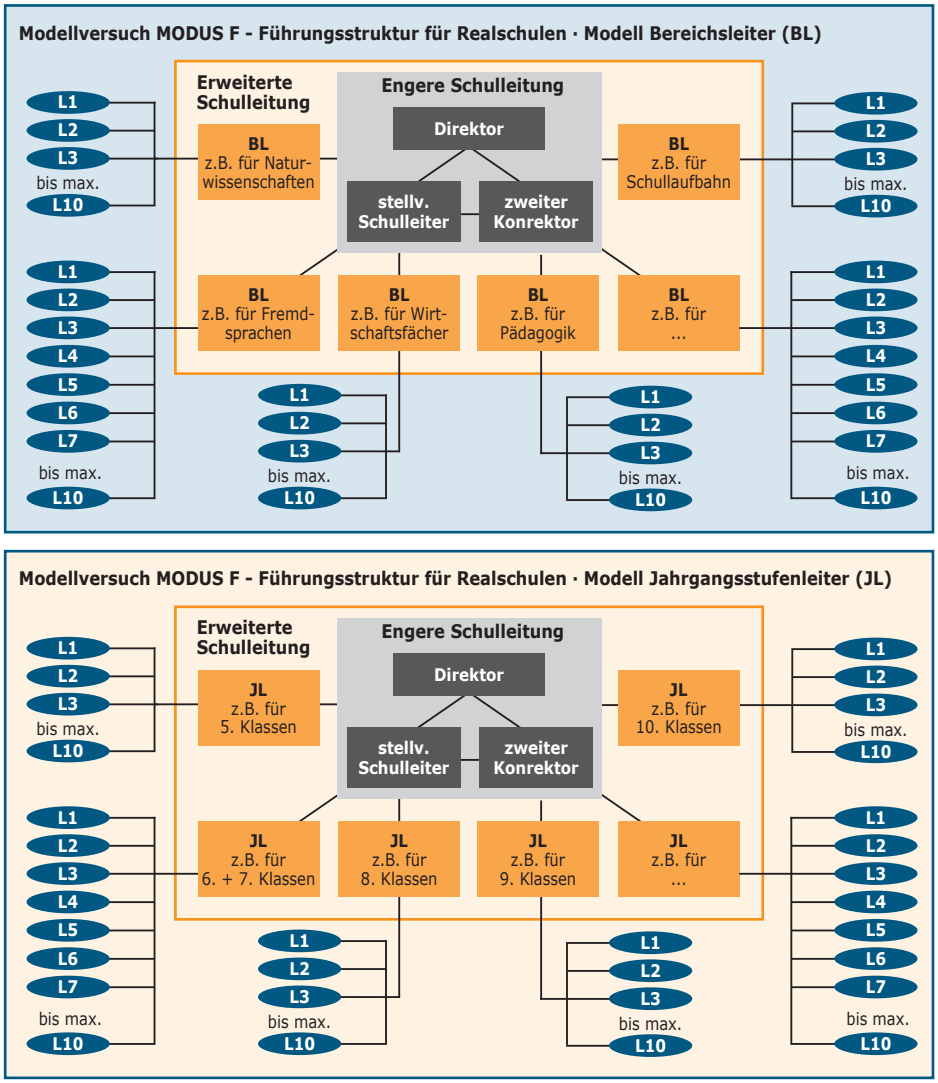


Abb. 2: Grundmodelle für Führungsstrukturen

re Führung und eine nachhaltigere Förderung von Lehrern, Klassenverbänden und Schülern zu.

Die Zuordnung der Lehrkräfte zu den einzelnen Bereichen bzw. Jahrgangsstufen bleibt jeder Schule selbst überlassen. Die Modellschulen erprobten verschiedene Varianten der Zuordnung:

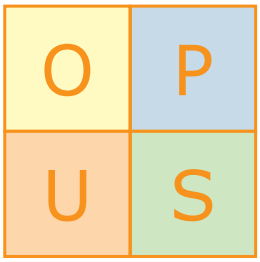
- nach Fächern mit überwiegender Stundenzahl
- nach Jahrgangsstufen gemäß Klassenleitung bzw. überwiegender Stundenzahl
- nach dem Zufallsprinzip
- nach Aufgabenbereichen

In den meisten Modellschulen wurden die Lehrerkollegien nach den ersten beiden Varianten zugeordnet.

Die Entscheidung über die Zugehörigkeit von Lehrkräften zu den Bereichen wurde im Versuch von der Schulleitung getroffen. Es wurde in jedem Fall darauf geachtet, dass die Lehrkräfte annähernd in gleichem Umfang zugeteilt wurden, so dass vergleichbare Führungsspannen entstanden sind.

Jede am Modellversuch teilnehmende Realschule modellierte erfolgreich eine eigene Struktur für die mittlere Führungsebene, die sich einerseits an den individuellen Rahmenbedingungen, andererseits am eigenen Schulprofil orientierte.

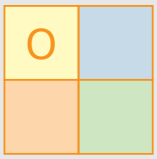
2.3 Aufgaben einer mittleren Führungsebene



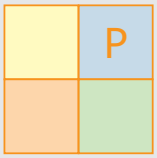
Aus den klassischen Bereichen der Schulentwicklung, d. h. der „**O**rganisationsentwicklung", „**P**ersonalführung und -entwicklung" und „**U**nterrichtsentwicklung" sowie dem Bereich „**S**chülerqualifizierung und Erziehungsarbeit" wählten die Schulleiter einige für die jeweilige Schule wichtige Handlungsfelder aus, um die neuen Führungspositionen inhaltlich zu definieren.

Im Folgenden werden „Bausteine" für Aufgaben in den schulischen Handlungsfeldern vorgestellt. Die Zuordnung von einzelnen Aufgaben ist auch in anderer Weise denkbar.

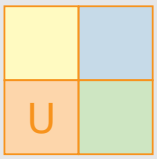
Bausteine für Aufgaben in den schulischen Handlungsfeldern



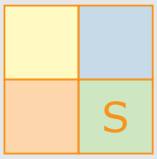
Organisationsentwicklung
beispielsweise Verbesserung schulischer Organisationsabläufe, Verbesserung der Kommunikations- und Konferenzkultur, Terminpläne, Organisation von Veranstaltungen, Erstellen von Statistiken, Öffentlichkeitsarbeit, Homepage, Jahresbericht, Etat, Elternabende, Exkursionen, Notenverwaltungsprogramm, Durchführung von Tests



Personalführung und Personalentwicklung
mit entsprechender Handlungsverantwortung und Weisungsbefugnis (Entscheidungen im delegierten Aufgabenbereich; Rückmeldung bei außergewöhnlichen Fällen) beispielsweise Mentor für neue Lehrkräfte, kollegiale Beratung, Fortbildungen; Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und deren Evaluation, Unterstützung beim Beurteilungsverfahren, Überprüfung der Zeugnisbemerkungen, Lösen von Problemen des Schulalltages, Motivation, Fortbildungsplan, Respizienz von Leistungsnachweisen, Genehmigung von Fahrten; Teamsitzungen, Fachschaften, Ganztagesbetreuung, Kooperationsmodelle, Klassen- und Jahrgangsstufenkonferenzen, Ausschüsse, Projekte, Arbeitskreise mit externen Partnern, temporäre Teams



Unterrichtsentwicklung
beispielsweise Unterrichtsbesuche, Multiplikation der Fortbildungsergebnisse, Qualitätssicherung und -entwicklung, Initiierung von Projekten, Methodenschulung, Teamentwicklung, E-Learning, Vorbildfunktion, Stärkenförderung



Schülerqualifizierung und Erziehungsarbeit
beispielsweise Koordination von Beratungs- und Fördermaßnahmen, Erstellen eines pädagogischen Konzepts, Mitwirkung bei der Werteerziehung und der Stärkenförderung, Ganztagsangebote, Kompetenzorientierung

3 Einführung einer mittleren Führungsebene

3.1 Kommunikation der neuen Führungsstruktur

Die mittlere Führungsebene muss in angemessener Weise in der Schule bekannt gemacht werden. Zunächst müssen das Kollegium und eventuell weitere Gremien gut informiert werden. Wichtige Aspekte sind hierbei:

- Ziele der mittleren Führungsebene
- Mögliche Strukturen, z. B. Bereichs- oder Jahrgangsstufenleitermodell
- Aufgaben der mittleren Führungsebene
- Rechtliche Stellung
- Klarer Titel für die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter; in der seit 01.01.2011 geltenden Dienstrechtsreform ist die Amtsbezeichnung „Beratungsrektor" auch für die mittlere Führungsebene möglich.
- Honorierung / Leitungszeit / Ressourcen
- Auswahlverfahren

TIPP FÜR DIE SCHULLEITUNG

Sprechen Sie mit dem Kollegium und den verschiedenen Gremien (Lehrerkonferenz, Personalrat, Projektgruppen) sowie einzelnen Kollegen immer wieder über die Vorteile der mittleren Führungsebene und die positiven Erfahrungen der Modellschulen. Halten Sie das Thema „warm" und gewinnen Sie Unterstützer, bevor Sie die mittlere Führungsebene implementieren. Die aktuellen rechtlichen Vorgaben zur Umsetzung sind zu beachten.

Ferner muss allen bekannt gemacht werden, welche Aufgaben von dieser Ebene übernommen werden. Folgende Formen sind möglich:

- Organigramm und Geschäftsverteilungsplan
- Aushang der Zuständigkeiten im Lehrerbereich
- Information über die schulinternen Medien
  (Homepage, Elternbrief, Jahresbericht, Schülerzeitung)

Während des Einführungsprozesses ist besonders an eine Veröffentlichung erreichter Ziele zu denken.

TIPP FÜR DIE SCHULLEITUNG

Vermitteln Sie deutlich erkennbar, dass die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter zur Schulleitung gehören. Regelmäßige Treffen (z. B. Jour fixe) gehören dazu. Sofern möglich, sollten Sie den Bereichs/Jahrgangsstufenleitern ein eigenes Dienstzimmer zur Verfügung stellen. Berücksichtigen Sie den Rollenwechsel, den die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter vollziehen müssen. Dies könnte sich beispielsweise in der Sitzordnung bei Lehrerkonferenzen bemerkbar machen. Eine klare Weisungsbefugnis innerhalb der zugewiesenen Aufgaben ist unabdingbar: Sie delegieren Handlungsverantwortung und sollten deshalb in der Regel Resultate der Teamarbeit akzeptieren. Räumen Sie Gestaltungsspielräume ein und setzen Sie ein hohes Vertrauen in Ihre Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter, von denen Sie Unterstützung und Loyalität erwarten dürfen.

3.2 Gewinnung von Bereichs-/Jahrgangsstufenleitern

Das Auswahlverfahren für die Bereichsleiter oder Jahrgangsstufenleiter gleicht sich weitgehend.

Eignung

In den meisten Kollegien gibt es geeignete und gleichzeitig an Führungsaufgaben interessierte Lehrkräfte. Diese können vom Schulleiter schon im Vorfeld durch die Übertragung fest umschriebener Aufgaben erprobt werden. Hinweise zur Eignung geben die im Folgenden genannten Punkte.

Ausschreibung

Für die Besetzung der Bereichs-/Jahrgangsstufenleiterstellen ist eine auf die Schule passende Ausschreibung unabdingbar. Die unten genannten Punkte können Eingang in das Anforderungsprofil finden und hängen von der schulspezifischen Situation ab.

- Überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft
- Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Hohe fachliche Kompetenz
- Bereitschaft zum Besuch von Fortbildungen in Führungsaufgaben
- Durchsetzungsvermögen
- Teamfähigkeit
- Großes Organisationsvermögen
- Kooperationsbereitschaft
- Bereitschaft zur Weiterentwicklung des Schulprofils

Während des Modellversuchs schrieben die teilnehmenden Realschulen die Stellen der Bereichs- oder Jahrgangsstufenleiter intern aus. Mit der Einführung der mittleren Führungsebene ist zu erwarten, dass Vorgaben zur Stellenbeschreibung und zum Bewerbungsverfahren veröffentlicht werden.

TIPP FÜR DIE SCHULLEITUNG

Achten Sie darauf, die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter nicht durch Aufgabenhäufung zu überfordern. Die Aufgaben müssen in einem richtigen Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Anrechnungsstunden/Honorierungsmöglichkeiten stehen.
Bei einer dienstlichen Beurteilung von Lehrkräften sollte künftig bei der Verwendungseignung besonderes Augenmerk auf die Erfassung des Führungspotenzials gelegt werden und ggf. eine Empfehlung für die mittlere Führungsebene erfolgen.

3.3 Fortbildung der Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter in Führungsaufgaben

Die Qualifizierung der (künftigen) Mitglieder der mittleren Führungsebene ist unabdingbar erforderlich und muss baldmöglichst, in Teilen vor der Übernahme der neuen Aufgabe, stattfinden. Die Fortbildung kann durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und über die verschiedenen Angebote von Instituten zur Führungskräftequalifikation gestützt werden und auch auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden: Schulinterne Fortbildungen sollten sich in ihrem Angebot an den Kompetenzanforderungen der zukünftigen Aufgabenfelder im Führungsbereich orientieren. Auch bei der Auswahl externer Fortbildungsangebote ist auf den schulspezifischen Fortbildungsbedarf zu achten.

Schulinternes Angebot

Der Schulleiter führt in die Handlungs- und Qualitätsfelder von Schule ein; er leistet einen wichtigen Beitrag zur kontinuierlichen Weiterqualifizierung der Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter. Unterstützung erfährt er durch Lehrkräfte mit speziellen Arbeitsschwerpunkten (z. B. Schulpsychologe, Beratungslehrer, Stundenplaner). Auch die Kompetenzen innerhalb des Teams sollten gezielt genutzt werden.

Als wichtig haben sich Schulungen zu folgenden Themen herausgestellt:

- Grundlagen der Personalführung
- Kollegiale Beratung
- Unterrichtsbeobachtung und Besprechung der Erkenntnisse
- Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- Kommunikation (z. B. auch Konfliktgespräche)
- Motivation
- Projektmanagement
- Zeit- und Organisationsmanagement
- Rhetorik

Externes Angebot

Grundlage einer Qualifizierung von Bereichs-/Jahrgangsstufenleitern stellt eine kompetente, an den Erfordernissen einer mittleren Führungsebene ausgerichtete Fortbildung dar. Zur bayernweiten Verankerung der mittleren Führungsebene muss rechtzeitig ein maßgeschneidertes Fortbildungsangebot entwickelt werden.

Die Fortbildung der Führungskräfte der mittleren Führungsebene schafft außerdem einen Qualifikationsrahmen für zukünftige Konrektoren und Direktoren. Dies konnte schon im Modellversuch beobachtet werden.

3.4 Teamentwicklung

Die Veränderungen im Rahmen der Einführung einer mittleren Führungsebene zieht die Entwicklung von zugeordneten Teams mit gemeinsamer Aufgabenorientierung

nach sich. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Teams sich nicht um ihrer selbst willen treffen, sondern die festgelegten Ziele der Schule allgemein und der Schulentwicklung im Besonderen umsetzen (vgl. 2.2). Gerade die Teamarbeit, verbunden mit einer Kommunikationskultur, verspricht eine erfolgreiche Bewältigung der festgelegten Ziele.

Daraus leitet sich ab, dass die Teams auf Dauer angelegt werden, diese die ihnen übertragenen Aufgaben und Zielsetzungen verantwortlich bearbeiten und die Ergebnisse in der vorgesehenen Weise umsetzen. Festzulegen ist auch, wie der Erfolg gemessen werden kann. Die Führungsinstrumente wie z. B. Jour fixe, Mitarbeitergespräch[3], helfen bei der Entwicklung und Führung der Teams.

Die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter sind über einen längeren Zeitraum für ihr Team verantwortlich und bedürfen innerhalb ihres Aufgabenbereichs der Weisungsbefugnis. Diese sind, mit ihrem Team, für die Realisierung der gesetzten Ziele verantwortlich. Zum Erfolg eines Teams gehört deshalb auch eine begrenzte Führungsspanne, die zehn Personen nicht überschreiten sollte.

Die Lehrkräfte erkennen innerhalb ihres Teams, dass man ein gemeinsames und lohnendes Ziel verfolgt, von dem Schulleitung, Lehrer und Schüler, letztlich aber auch Eltern, profitieren. Der Mehrwert ergibt sich beispielsweise durch geringere Führungsspannen, kürzere Entscheidungswege, verbesserten Informationsfluss, Hilfs- und Unterstützungsangebote sowie mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Lehrkräfte.

Unterstützung des Teamentwicklungsprozesses

Die Leistungsfähigkeit eines Teams kann durch folgende Maßnahmen gefördert werden:

Schulleiter

- Bereitstellung von Ressourcen (Mentoring, Coaching, finanzielle Mittel, Fortbildung)
- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen innerhalb der erweiterten Schulleitung

Erweiterte Schulleitung

- Regelmäßigkeit der Sitzungen (Jahresplanung mit festen Terminen)
- Equipment (Tagungsraum, Moderationsmaterialien, technische Ausrüstung)
- Organisationsrahmen (Agenda und Protokollführung)
- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen
- Qualifizierung der Teammitglieder (interne und externe Fortbildungsangebote)

Schulleitung und Teammitglieder

- Interne und externe Hilfen (Berücksichtigung von Synergieeffekten)
- Feedbackkultur
- Sicherung und Kommunikation der Teamergebnisse
- Verantwortung für den Teamerfolg; Verpflichtung zur Mitarbeit

3 Eine Übersicht zu geeigneten Führungsinstrumenten bietet Teil 4 in diesem Beitrag.

TIPP FÜR DIE SCHULLEITUNG

Legen Sie Wert auf gut geplante Teamsitzungen mit konkreten Ergebnissen. Diese müssen dem Kollegium zeitnah und transparent kommuniziert werden.
Um erfolgreich zu arbeiten, sollte ein Team über einen längeren Zeitraum zusammenbleiben. Ein Wechsel in ein anderes Team ist nicht ausgeschlossen, bedarf aber der Absprache mit der Schulleitung und muss die in der Schule festgelegten Regeln zur Zuordnung der Lehrkräfte in Teams berücksichtigen.

4 Führungsinstrumente

Im Folgenden werden exemplarisch nur einzelne, ausgewählte Führungsinstrumente vorgestellt, die an verschiedenen Realschulen im Rahmen des Modellversuchs erprobt wurden. Genauere Ausführungen zu einzelnen Instrumenten finden sich auch in den beiden anderen schulartspezifischen Teilen der Dokumentation.

4.1 Kommunikationsmanagement

Ein wichtiges Führungsinstrument ist ein gut funktionierendes schulinternes Informations- und Kommunikationsmanagement. Es schafft Transparenz, stärkt Vertrauen und Motivation, fördert Beziehungen und Arbeitszufriedenheit. Informationswege, Prozessabläufe und Entscheidungsstrukturen werden optimiert und jedem Einzelnen werden außerdem bessere Erkenntnisbildung und Beteiligung ermöglicht. Das Kommunikationsmanagement umfasst alle kommunikativen Abläufe und Handlungen in einer Schule, mit denen Beiträge zur Aufgabenbestimmung und -umsetzung gesteuert werden. In einem ganzheitlichen Konzept werden Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sowie der Einsatz geeigneter Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt.

Das schulinterne Kommunikationsmanagement basiert auf Vorgaben, wie z. B. rechtlichen Bestimmungen, organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Größe und Differenziertheit der Schule), Konferenzregeln und Bedürfnissen der Schulgemeinschaft nach Information und Kommunikation sowie Beteiligung und Gestaltung.

Der Nutzen bzw. der Mehrwert eines Kommunikationsmanagements lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Aktualität: Die Mitglieder der Schule sind zeitnah informiert.
- Effizienz und Verantwortung: Eine effektive Kommunikation in Innovations-, Problemlösungs-, Entscheidungs- und Implementierungsprozessen führt zu größerer Verantwortlichkeit.
- Kontinuität: Förderliche Kommunikation wird initiiert und aufrechterhalten.
- Transparenz: Informationswege und Ergebnisse von Kommunikationsprozessen sind transparent. Das fördert das Vertrauen untereinander.
- Stabilität: Gute Information schafft Orientierung und Planungssicherheit.
- Partizipation: Formelle Kommunikation macht den Lehrer zum Beteiligten. Reale Gestaltungsspielräume und Motivation der am Schulleben Beteiligten wachsen.

Beteiligte	Kommunikationswege			Formate
	Verbal	Print	Online	SL = Schulleitung
• Schulleitung • Fachbereichsleitung • Jahrgangsstufenleitung • Aufgabenbezogene Leitung • Projektleiter • Qualitätsbeauftragter (z. B. Werteerziehung) • Schulentwicklungsgruppe (z. B. Steuergruppe) • Schulpsychologe, Sozialpädagoge • Örtlicher Personalrat • Hausverwaltung • Klassenleiter • Verbindungslehrer • SMV	• Information, Austausch, Diskussion • Besprechung • Mitarbeiter-/Personalgespräch • Feedbackgespräch • Kritikgespräch • Zielvereinbarungsgespräch • Moderation	• Leitbild • Organigramm • Rundschreiben • Protokolle • Stellenaus- und -beschreibung • Broschüren, Flyer • Infotafel, Schwarzes Brett • Checklisten, Fragebögen	• Homepage • Intranet • E-Mail • Moodle	• Jour fixe (wöchentlich) • Briefing des Kollegiums (wöchentlich) • Erweiterte SL-Konferenz • Gesamtlehrerkonferenz • Teamkonferenz • Klassen-, Jahrgangskonferenz • Pädagogischer Tag/Pädagogisches Wochenende • Personalversammlung • Schulforum • SL-örtlicher Personalrat (Monatsgespräche) • SL-Elternbeirat

Abb. 3: Überblick über Beteiligte und Formen eines formellen Kommunikationskonzepts

4.2 Der Delegierte Meeting-Prozess

Ein wesentlicher Baustein der Kommunikation innerhalb der erweiterten Schulleitung stellt der Jour fixe, gelegentlich auch Meeting genannt, dar. Eine Modellversuchsschule erprobte dazu erfolgreich den „Delegierten Meeting-Prozess".

Das regelmäßige wöchentliche Meeting der mittleren Führungsebene zusammen mit der Schulleitung läuft nach dem Prinzip des Delegierten Meeting-Prozesses ab. Schließlich ist diese Personengruppe in einer mehrtägigen Teambildungsmaßnahme mit externem Coach unter anderem fit gemacht worden in der Übernahme unterschiedlicher Rollen und der Delegation des Entscheidungsprozesses an das Team.

Das Team der mittleren Führung übt sich darin, die Verantwortung für Aktionen und Konsequenzen zu übernehmen, indem Meeting-Funktionen durch die letztendlich verantwortliche Führungskraft an die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter mit spezifischen, klar definierten Rollen delegiert wurden, welche jeweils Aspekte von Führungskompetenzen repräsentieren. Nachfolgende Rollen werden regelmäßig nach dem Rotationsprinzip von allen Team-Mitgliedern übernommen:

Agenda-Schreiber – Moderator – Entscheidungstreiber/Protokollführer – Zeittakter – Impulsgeber

Dies geschieht ohne Ausnahme immer im Wechsel und in einem verbindlichen, schriftlich fixierten Ablauf. Die Schulleitung nimmt an der Rotation der Rollen nicht teil. Zu ihren Aufgaben gehören vielmehr die Vorbesprechung der Agenda und die Prüfung der Ergebnisse im Rahmen ihrer Verantwortung für das Ganze. Das Meeting kann kompetent durchgeführt stattfinden, auch wenn der Schulleiter einmal nicht anwesend sein sollte, denn die Verantwortung für den Meeting-Prozess ist an das Team und all seine Mitglieder delegiert.

Welche Aufgaben erfüllen die Teammitglieder beim Delegierten Meeting-Prozess?

Die Aufgabe des Agenda-Schreibers besteht darin, alle bei ihm bis zu einem festgelegten Zeitpunkt eingereichten Tagesordnungspunkte mit erläuternder Beschreibung und Informationsmaterial zu sammeln, die Tagesordnungspunkte mit der Führungskraft abzusprechen und ggf. eine Auswahl zu treffen, um diese sowie das dazugehörige Informationsmaterial schließlich an alle Gruppenmitglieder per Mail zu versenden. So kann sich jedes Teammitglied gründlich auf das Treffen vorbereiten und alle wichtigen Informationen im Vorfeld studieren. Die Zeit im Meeting selbst wird dann effektiv zum zielgerichteten Meinungsaustausch genutzt, so dass fundiert und zügig Entscheidungen getroffen werden.

Der *Moderator*, die zweite Rolle, fungiert als „Dirigent"; er ist verantwortlich, dass alle das gleiche „Stück" spielen: Koordination und Ausgewogenheit der Redebeiträge, respektvolles Klima, Unterbindung von störenden Unterbrechungen u. v. m. Der Moderator kann in seiner Funktion unterstützt werden von den aktiven Meeting-Rollen des Zeittakters und des Entscheidungstreibers/Protokollführers.

Der *Entscheidungstreiber/Protokollführer* hat die Aufgabe, aktiv Entscheidungen zu forcieren und ist zuständig dafür, dass das Team tatsächlich konkrete Beschlüsse fällt. Die Entscheidung, wenn möglich verbunden mit messbaren Indikatoren für den Erfolg und terminiert, hält er sogleich in kurzen, handlungsorientier¬ten Schritten protokollarisch mit der Benennung des Ansprechpartners fest.

Der *Zeittakter* fungiert in der Rolle des Zeitgebers, indem er an die vorher definierte Zeitvergabe je Thema erinnert und das Team in der Einhaltung unterstützt, um so Zeitverschwendung v. a. im Hauptteil des Meetings und Zeitnot im letzten Teil zu vermeiden.

Der *Impulsgeber* kommt in seiner Rolle am Ende des Meetings zum Einsatz, indem er seine Beobachtungen schildert und jedem Teammitglied ein konstruktives, klares „Feed forward", also eine Rückmeldung zu den realisierten Ist-Werten einer Besprechung, gibt. So wird langfristig die Eigenwahrnehmung der Teammitglieder

und die Wahrnehmung des Teams als System geschult und von Sitzung zu Sitzung die Effektivität gesteigert.

Schließlich lehrt und trainiert jede delegierte Rolle Führungskompetenz. Das Prinzip der Rotation in Verbindung mit den delegierten Rollen sorgt für eine Einübung effektiver Coaching-Techniken, die durch die Team-Mitglieder in ihre jeweiligen Teams, für die sie verantwortlich sind, transportiert werden.

Welche Ziele verfolgt der Delegierte Meeting-Prozess?
Ziel des Delegierten Meeting-Prozesses ist es, die kollektive Entscheidungsfähigkeit des Teams zu stärken und zu einer zielgerichteten Kooperation der Mitglieder zu führen. Der Delegierte Meeting-Prozess fördert eine effektive Besprechungskultur und zeigt eine Möglichkeit, das Management einer Organisation nachhaltig positiv zu verändern.

Fazit

Der Delegierte Meeting-Prozess entlastet die Schulleitung bei der Vorbereitung und Durchführung von Besprechungen. Zudem ist damit ein wichtiger Schritt zur Entwicklung einer effizienteren Sitzungskultur gegeben, die zur Steigerung der Zufriedenheit und Motivation bei den Beteiligten führt. Parallel steigen die Verantwortungsübernahme und die Identifikation bei den Mitgliedern der mittleren Führungsebene. Dass sich der Delegierte Meeting-Prozess grundsätzlich auf die von den Bereichs-/Jahrgangsstufenleitern geführten Teams übertragen lässt, liegt auf der Hand.

4.3 Das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen

Ein wertvolles, von Lehrkräften und Schulleitung gleichermaßen geschätztes Führungsinstrument stellt das regelmäßige Mitarbeitergespräch dar, das in Zielvereinbarungen mündet. Laut KMBek vom 4. Oktober 1999 dient es „der Intensivierung des Dialogs zwischen dem Schulleiter und den Lehrkräften sowie den weiteren an den Schulen tätigen Personen. Es stellt - unabhängig vom laufenden dienstlichen Geschehen und von aktuellen Anlässen - die individuelle Leistungssituation des Mitarbeiters sowie das Führungsverhalten des Schulleiters in den Mittelpunkt".

Bei einer derzeitigen durchschnittlichen Führungsspanne von etwa 1:60 an Realschulen ist es für einen Schulleiter unmöglich, diese wichtige Führungsaufgabe wahrzunehmen, wodurch ein wesentliches Kommunikationsmittel nicht zum Tragen kommt. Da die Führungsspanne durch die mittlere Führungsebene deutlich gesenkt wird, kann das Mitarbeitergespräch mit entsprechenden Zielvereinbarungen weiterentwickelt und jährlich mit dem jeweiligen Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter durchgeführt werden (Materialien siehe Anhang 7.1). Einige wichtige Prinzipien sind hierbei zu beachten:

- Der Schulleiter führt seinerseits ein Mitarbeitergespräch mit den Bereichs- oder Jahrgangsstufenleitern.
- Danach vereinbaren die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter individuelle Termine mit den ihnen zugeordneten Lehrkräften.
- Es sollte ausreichend Zeit, in der Regel etwa 60 Minuten, veranschlagt werden.
- Das Mitarbeitergespräch wird auf einem von der Schule individuell erstellten Formular protokolliert und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet (Beispiel siehe unter 7.1).
- Dienstliche Aufgaben, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Veränderungs- bzw. Entwicklungsperspektiven sind zentrale Themen.
- Das Mitarbeitergespräch ist ein dienstlicher Vorgang. Daher ist der Schulleiter von wesentlichen Ergebnissen in Kenntnis zu setzen, über Zielvereinbarungen ist er zu informieren. Die genaue Verfahrensweise ist schulintern zu regeln.

! TIPP FÜR DIE SCHULLEITUNG

Das Mitarbeitergespräch sollte am besten nachmittags und ohne Zeitdruck durchgeführt werden. Eine angenehme Raumatmosphäre, aktives Zuhören und positives Feedback wirken sich sehr förderlich aus. Die Lehrkraft soll echtes Interesse spüren und das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie wertgeschätzt wird und dass sie auch in schwierigeren Situationen Gehör findet und Hilfe erfährt.
Im besten Fall bleiben die Lehrkräfte über einige Jahre hinweg denselben Bereichs-/Jahrgangsstufenleitern zugeordnet, sodass ein Vertrauensverhältnis besteht und auf frühere Mitarbeitergespräche Bezug genommen werden kann.
Wichtig: Eine umfassende Information des Kollegiums im Vorfeld der Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche ist unabdingbar, um Vorbehalten und Ängsten vorzubeugen! Zu klären ist auch die Aufbewahrung der Aufzeichnungen, die während eines Mitarbeitergesprächs geführt werden.

Das Mitarbeitergespräch *„führt in der Regel zu einer gemeinsamen Vereinbarung über Ziele. Diese können sich auf die Unterrichtsarbeit, auf unterrichtliche Vorhaben, schulbezogene Aktivitäten und auf die eigene berufliche Qualifikation beziehen*" (KMBek vom 4. Oktober 1999). Diese Zielvereinbarungen artikuliert jede Lehrkraft nach Möglichkeit selbst, wobei sie ihre berufliche Entwicklung wie die schulischen Erfordernisse stets im Auge behält. Der Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter berät, unterstützt, schlägt Modifizierungen bzw. Alternativen vor und achtet darauf, dass die Zielvereinbarungen auch ganz konkret erfolgen. Formulierungen wie: „Ich möchte meine Klassen gut auf die Abschlussprüfung vorbereiten" oder „Ich gestalte meinen Unterricht moderner" oder „Ich achte mehr auf meine Gesundheit" sind Absichtserklärungen. Gut formulierte Zielvereinbarungen orientieren sich an der sogenannten „SMART"-Formel:

Spezifisch: Die Zielvereinbarung hat eine konkrete, widerspruchsfreie und präzise Formulierung und bezieht sich auf einen klar umrissenen, spezifischen Bereich.

Messbar: Der Grad der Zielerreichung muss konkret nachvollziehbar, beobachtbar und überprüfbar sein. Es gibt eindeutige Indikatoren.

Anspruchsvoll: Das gemeinsam von der Lehrkraft mit der Führungsperson definierte Ziel ist herausfordernd und anspruchsvoll.

Realistisch: Die Zielvorgabe muss vom Umfang, vom Zeitaufwand und vom potenziellen Ergebnis her durchführbar und erreichbar sein.

Terminiert: Eine klare Zeitvorgabe ist verbindlich. Anhand einzelner „Meilensteine" lassen sich Zwischenergebnisse ablesen, so dass die Lehrkraft ggf. flexibel reagieren kann.

Beispiele:

- „Mein Ziel ist eine Verbesserung meiner Klasse im Fach Mathematik bei der schriftlichen Prüfung im Vergleich zum Jahresfortgang. Mindestens ein Drittel der Schüler soll sich verbessern, keiner verschlechtern. Dafür stelle ich in den letzten beiden Monaten vor der Abschlussprüfung wöchentlich im Fach Mathematik für jeden Schüler meiner Klasse zusätzlich differenziertes, genau auf das Prüfungsformat abgestimmtes Übungsmaterial mit Musterlösung zur Verfügung. Diese Aufgaben können von den Schülern eigenverantwortlich bearbeitet werden. Auf Wunsch gebe ich jedem Schüler ein individuelles Feedback zu seinem Leistungsstand."
- „Handlungsorientierte und schülerzentrierte Arbeitsformen werden zum festen Bestandteil meines Unterrichts und sollen künftig 30 Prozent der Unterrichtszeit in den von mir gehaltenen Unterrichten ausmachen, also einmal wöchentlich stattfinden. Im 2. Schulhalbjahr erstelle ich im Fach Englisch für die Jahrgangsstufe 6 einen Lernzirkel zum Thema „How to use a dictionary" und führe diesen spätestens im Juni durch."
- „Ich optimiere mein Zeit- und Energiemanagement und vermeide Stress durch Zeitdruck. Bei der Planung der durchzuführenden Leistungsnachweise optimiere ich mein Zeitmanagement. Ich terminiere pro Schulwoche jeweils nur einen großen Leistungsnachweis. Wochentags richte ich mir dann täglich eine feste Korrekturzeit von einer Stunde ein. Das Wochenende nutze ich zur Erholung."

Die schriftlich fixierten Zielvereinbarungen werden an den Schulleiter weitergegeben, damit sich dieser ein Bild davon machen kann, an welchen Zielen die Lehrkraft gerade arbeitet. Diese Praxis fand an den Versuchsschulen sowohl die Billigung des Kollegiums als auch des örtlichen Personalrats. Die Überprüfung der Zielvereinbarung erfolgt im nächsten Mitarbeitergespräch zwischen Lehrkraft und zuständigem Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter.

TIPP FÜR DIE SCHULLEITUNG

Zielvereinbarungen dienen der Motivation, der Fokussierung und dem Erreichen schulischer Ziele. Da sich im Laufe eines Schuljahres Dinge verändern, kann es durchaus sein, dass die ein oder andere Zielvereinbarung geändert oder angepasst werden muss, was in der Regel mit der mittleren Führungsebene abgesprochen wird. Allgemein sollte gelten: Weniger ist oft mehr – Qualität vor Quantität!
In der Regel genügen ein bis zwei „gehaltvolle" Zielvereinbarungen pro Jahr.

4.4 Jahrgangsstufenkonferenzen

Führungsverhalten muss eingeübt werden. Es bedarf einer bestimmten Entwicklung, bis Mitglieder der mittleren Führungsebene ihrer neuen Führungsrolle gerecht werden. Ein geeignetes Erprobungsfeld für Jahrgangsstufenleiter können Jahrgangsstufenkonferenzen sein, denn hier ist der Kreis der Teilnehmer deutlich kleiner als in einer allgemeinen Lehrerkonferenz. Diese Treffen können Teile einer Gesamtkonferenz sein oder eigens einberufen werden. Im kleineren Kreis fällt es einerseits dem Jahrgangsstufenleiter leichter, eine Gruppe zu überblicken und im positiven Sinne zu lenken, andererseits haben die Kollegen häufiger die Möglichkeit, aktiv mit dem Jahrgangsstufenleiter zusammenzuarbeiten. Zielorientierte Gespräche schaffen zudem eine förderliche Arbeitsatmosphäre.

Es empfiehlt sich, die Leitungsaufgabe zunächst thematisch und zeitlich zu begrenzen. Je nach Schulgröße und Themenstellung kann es auch sinnvoll sein, zwei Jahrgangsstufen zusammenzufassen.

Dann führen die jeweiligen Jahrgangsstufenleiter die Gruppe und können ihre neue Führungsrolle erfahren. Bereits die Einladung zu einer jahrgangsstufenbezogenen pädagogischen Konferenz kündigt die neue Rollenverteilung an (siehe 7.2, Beispiel 1). Die Jahrgangsstufenleiter sprechen sich ab und bearbeiten mit ihrer jeweiligen Gruppe vorgegebene Aufgabenstellungen (siehe 7.2, Beispiel 2).

5 Erfahrungen und Fazit

Die nachfolgende Zusammenfassung enthält alle relevanten Erfahrungen und Schlussfolgerungen, unabhängig davon, ob diese auch an jeder Schule erfolgten bzw. gezogen wurden. Im Kern werden die Einschätzungen und Folgerungen von allen beteiligten Schulen geteilt. Alle beteiligten Schulen sehen den Schulversuch und die sich daraus ergebenden Auswirkungen überwiegend positiv. Im Detail werden allerdings auch Feststellungen über Schwierigkeiten bei der Umsetzung getroffen, die ehrlicherweise nicht verschwiegen werden sollen.

5.1 Positive Erfahrungen

Bereits im September 2003, also früher als die staatlichen Schulen, führte die kirchliche Mädchenrealschule Franz-von-Assisi in Freilassing als Schulversuch eine mittlere Führungsebene ein. Inzwischen - also acht Jahre später - ist die mittlere Führungsebene an dieser Schule eine wichtige und bewährte Säule der Personalführung geworden,

die über alle Gremien hinweg als sehr positiv bewertet wird. Die Vorteile, die an der Franz-von-Assisi-Realschule Freilassing festgestellt wurden, decken sich mit den positiven Erfahrungen der MODUS F-Realschulen, die im Folgenden dargestellt werden.

Vorteile aus Sicht der Schulleitung

- Mit der Delegation von organisatorischen, fachspezifischen sowie personellen Aufgaben an eine mittlere Führungsebene werden die Schulleitungen entlastet und können wieder deutlicher ihre Kernaufgaben und die strategische Ausrichtung der Schule in den Fokus stellen.
- Die mittlere Führungsebene bringt neue Ideen ein und stellt ein wichtiges Bindeglied zwischen Schulleitung und Gesamtkollegium dar. Die Kommunikationsstruktur wird wesentlich verbessert.
- Ein Ziel des Versuches ist es auch, systematisch und prozessorientiert Nachwuchs für Schulleiterfunktionen auszubilden. Die Teilnehmer an diesem Modell erfuhren umfassende externe Begleitung im Bereich Führung und an der eigenen Schule Weiterqualifizierung durch Übernahme von bestimmten zusätzlichen Aufgabenbereichen, wodurch wertvolle Erfahrungen im Führungshandeln gemacht werden konnten. Diese Form von Qualifizierung von zukünftigen Mitarbeitern in der Schulleitung ermöglicht der Schule hervorragende Ansätze zur eigenen Profilbildung.

Vorteile aus Sicht der Bereichs-/Jahrgangsstufenleitung

- Die mittlere Führungsebene bietet für engagierte Lehrkräfte die Möglichkeit einer ersten Phase der Qualifizierung im Bereich Führung. Auch die Fortbildungen fließen in das Portfolio zur Führungskräftequalifikation ein.
- Die Übernahme von speziellen Aufgaben, vor allem im Bereich Personalführung, bietet die Möglichkeit, außerhalb des Kerngeschäfts Unterricht und Erziehung Kompetenzen zu erwerben, die bei einer eventuellen späteren Tätigkeit in der engeren Schulleitung von großem Nutzen sein werden.
- Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung übernehmen Verantwortung für das Ergebnis ihrer Arbeit sowie gleichzeitig für die eingeleiteten Schulentwicklungsprozesse und die gesetzten Ziele. Das führt zu größerer Berufszufriedenheit und schafft eine hohe Identifikation mit der Schule.
- Durch die Anwendung von Führungsinstrumenten, z. B. durch regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, bietet diese Ebene eine gute Möglichkeit für ein „Training on the job", wie es durch reine Fortbildungen nicht vermittelt werden kann.

Vorteile aus Sicht des Kollegiums

- Für das Kollegium sind die kurzen und zeitnahen Kommunikationswege über die Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter eine erkennbare Verbesserung auf der Ebene des internen Informationsflusses. Sie haben die unterrichtlichen und außerun-

terrichtlichen Aktivitäten sowie die Fortbildungsteilnahme der jeweiligen Lehrkräfte gut im Blick und sind im Lehrerzimmer unmittelbarer ansprechbar als die engere Schulleitung.

- Das jährliche Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen wird sehr geschätzt. Die Lehrkräfte fühlen sich und ihre Arbeit wertgeschätzt.
- Die Integration von neuen Kollegen erfolgt recht problemlos, da die einzelnen Bereiche durch die inhaltliche Zuordnung eine starke integrative Funktion besitzen. Den Bereichs-/Jahrgangsstufenleitern ist eine gute Einbindung der neuen Lehrkräfte ein großes Anliegen (vgl. 3.4), um den gewünschten Erfolg des jeweiligen Teams zu erzielen.

Vorteile für Schüler

Obwohl derzeit noch keine abschließende Evaluation zur Wirksamkeit der mittleren Führungsebene aufseiten der Schüler durchgeführt wurde, können dennoch bereits positive Auswirkungen festgestellt werden.

- Verbesserung der Unterrichtsqualität durch Absprachen bei Formen des handlungsorientierten Unterrichts, des kooperativen Lernens und Konzepten der Kompetenzorientierung: Die Schüler erfahren dadurch eine breitere Qualifizierung im Bereich des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens.
- Systematische Information und Beratung durch regelmäßigen Austausch der Lehrer: Individuelle Förderung zur Unterstützung der aktiven Lernprozesse erreicht die Schüler schnell und passgenau durch Maßnahmen der inneren Differenzierung oder durch zusätzliche Förderangebote.
- Einsatz von Führungsinstrumenten im Klassenzimmer: Schüler lernen mithilfe von Zielvereinbarungen, ihren individuellen Lernfortschritt gezielt zu steuern. Sie übernehmen Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess und üben sich in der Selbsteinschätzung hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und der Selbstevaluation.
- Enge Vernetzung sorgt für Zufriedenheit aller Beteiligten: Die Absprachen der Lehrkräfte innerhalb der jeweiligen Jahrgangsstufe bzw. Fächergruppe hinsichtlich des Anforderungsniveaus, der eingesetzten Methoden und der Terminierung, Erstellung sowie Korrektur der Leistungsnachweise schafft beim Schüler das Gefühl von Gleichbehandlung, Gerechtigkeit und damit auch Sicherheit.
- Entwicklung von Teamstrukturen auf Schülerebene: Erfolgreich realisierte Teamarbeit innerhalb des Kollegiums bietet auch die Möglichkeit, Teamarbeit auf Schülerebene besser zu initiieren und umzusetzen.

Vorteile für die Schule als Ganzes

- Die Verantwortung für die Aufgaben innerhalb der Schule wurde auf mehr Schultern verteilt und der Grundsatz stärker verwirklicht, dass aus Betroffenen Beteiligte werden sollen. Der Informationsfluss hat sich entscheidend verbessert,

Planungen und Dienstabläufe werden vereinfacht, Zeitersparnis und effektivere Arbeitsweise schaffen letztlich Raum für erfolgreiches Arbeiten.

- Der oft festzustellende Abstand zwischen Schulleitung und Kollegium wurde überbrückt, beide Bereiche wurden durch die mittlere Führungsebene enger verbunden. Insgesamt entstanden eine bessere Vernetzung und eine reibungslosere Kommunikation in der Schule.
- Das engere Schulleitungsteam kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren und gemeinsam sondieren, in welche Richtung die Schule weiterentwickelt werden muss, damit sie auch in Zukunft die Schüler auf die aktuellen Anforderungen vorbereitet, ohne dabei den so wichtigen Aspekt der Herzens- und Charakterbildung aus dem Auge zu verlieren.

5.2 Erfahrene Schwierigkeiten

- Im Rahmen des Modellversuchs konnten nicht alle dafür möglichen und sinnvollen Aufgaben von der mittleren Führungsebene erprobt werden, da hierfür notwendige rechtliche Voraussetzungen nicht gegeben waren, was vor allem in der nur sehr begrenzt übertragbaren Personalverantwortung deutlich wurde.
- Die fehlenden rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere im Zusammenhang
- mit der Beurteilung, führten dazu, dass die Entlastung der Schulleitung durch die Bereichsleiter nicht in ausreichendem Maße stattfand.
- Dass mit der Einführung der mittleren Führungsebene wenig engagierte oder auch wenig lei stungsbereite, vielleicht auch weniger fähige Lehrkräfte eher wahrgenommen werden bzw. effizienter über ein Mitarbeitergespräch oder eine berufliche Qualifizierungsmaßnahme gefördert werden können, ist von den Betreffenden nicht immer gewollt.

5.3 Fazit des Modellversuchs

Die Schaffung der Bereiche mit einer klaren personellen, fachlichen und organisatorischen Verantwortung der Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter ermöglichte die klare Profilbildung einer Schule. Vor allem im Bereich der Qualitätssteigerung wirkte sich die neue Führungsstruktur sehr förderlich aus. Die Qualität des Unterrichts, die Organisation von Fortbildungen und die Kommunikation von Prozessen innerhalb der Schule wurden wesentlich verbessert. Schulleiter und Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter erfuhren während des Schulversuchs eine hervorragende Qualifizierung durch Angebote der Stiftung Bildungspakt Bayern. In Zeiten notwendiger Veränderungen wurden professionelle moderne Management-Methoden vermittelt. Weiterentwickelt wurde die Öffentlichkeitsarbeit, und es wurde auch eine neue „Meetingkultur" geschaffen. Regelmäßige Treffen der erweiterten Schulleitung verbesserten die Kommunikationsstruktur erheblich.

6 Konsequenzen und Schlussfolgerungen

Die Implementierung einer mittleren Führungsebene an bayerischen Realschulen zur Entwicklung einer zeitgemäßen Führungsstruktur steht als positive Maßnahme außer Frage. Wenn die Gestaltung vor Ort entsprechend den individuellen Rahmenbedingungen der einzelnen Schule erfolgt, kann so nachhaltig zur Entwicklung eines eigenen Schulprofils beigetragen werden.

Hierzu werden einige Tipps und Schlussfolgerungen genannt, die nach Meinung der Modellversuchsschulen bei einer Einführung der mittleren Führungsebene an Realschulen beachtet werden sollten:

- Es bedarf einer klaren rechtlichen Regelung durch den Dienstherrn bezüglich des Einsatzes und der Ausgestaltung der Aufgaben für Personen der mittleren Führungsebene, insbesondere der Schaffung eines eigenen Amtes und der Zuweisung zu einer eigenen Besoldungsgruppe. Ohne diese rechtsverbindlichen Regelungen kann der Modellversuch nicht auf alle Realschulen übertragen werden.
- Für Seminarschulen sind individuelle Lösungen nötig. Es ist z. B. denkbar, dass die Seminarlehrkräfte einen eigenen Bereich bilden. In diesem Fall ist es ratsam, als Bereichsleiter eine allseits akzeptierte Seminarlehrkraft zu gewin¬nen.
- Um den Vertrauensschutz zu gewährleisten, wäre es von großem Nutzen, wenn die Mitglieder der mittleren Führungsebene über einen gemeinsam genutzten Dienstraum mit Büroausstattung verfügen würden, in dem sie Besprechungen abhalten und vertrauliche Unterlagen aufbewahren können.
- Bei der Einführung der mittleren Führungsebene wird naturgemäß Skepsis im Kollegium auftreten, der man mit langfristig angelegter, offener Kommunikation, Transparenz, Professionalität und Optimismus begegnen sollte. Auch der Personalrat muss von Beginn an eingebunden sein.
- Die Größe der einzelnen Bereiche/Teams soll zehn Personen nicht überschreiten (maximale Führungsspanne), da nur so eine deutliche Verbesserung der Kommunikationsstruktur und des Informationsflusses bzw. überhaupt eine Verbesserung der Personalführung zu erreichen ist.

7 Anhang

7.1 Unterlagen für ein Mitarbeitergespräch (zu 4.3)

Ablauf Mitarbeitergespräch

1. Vorbereitungsbogen Lehrer

Mit der Einladung des Lehrers zum Gespräch wird dieser Bogen ausgehändigt.

Zweck: gezielte Vorbereitung auf das Gespräch, Faktor des Ungewissen wird genommen

Termin: 1 Woche vor dem Gespräch

2. **Vorbereitungsbogen Bereichs-/Jahrgangsstufenleiter**
   Zweck: vorab Information über Arbeitsprofil des Kollegen
3. **Protokoll Gesprächsverlauf**
   Kurznotizen als Gedächtnisstütze; bleibt in nicht-digitaler Form beim Jahrgangsstufenleiter, Inhalt wird nicht weitergegeben! Verschwiegenheit!
4. **Auswertung**
   Überblick über Förderungsmöglichkeiten des Kollegen
5. **Protokoll Deckblatt**
   Nur dieses Blatt geht an Schulleitung, Inhalt in Absprache mit dem Kollegen
   Enthält Wünsche und Zielvorstellungen des Kollegen

Mögliche Fragen und Überlegungen eines Bereichs-/Jahrgangsstufenleiters zu den einzelnen Punkten (vgl. Vorbereitungsbogen Mitarbeitergespräch)

Zu 1: Einstieg

Was ist im letzten Jahr gut gelaufen, was weniger gut? Wurden Vereinbarungen des letzten MA-Gesprächs erfüllt? Was hat sich förderlich oder hinderlich ausgewirkt?

Zu 2: Unterricht und außerunterrichtliche Aktivitäten:

Welche Aktivitäten der Kollegin/des Kollegen sind mir aufgefallen? Warum?

Zu 3: Kooperation

Wie habe ich im letzten Jahr die Zusammenarbeit erlebt? Welche Rückmeldungen möchte ich geben? Was ist mir für die Zukunft wichtig?

Zu 4: Stärken und Erfolge

Was gelingt der Kollegin/dem Kollegen besonders gut? Wo sind seine Stärken?

Zu 5: Persönliche Entwicklung

Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehe ich für die Kollegin/den Kollegen bezogen auf Unterricht, Teamarbeit, Schulprogramm, Umgang mit Schülern, Kollegen, Eltern, Teamleitern, Schulleitung etc.? Verfügt sie/er über das Potenzial zur Übernahme neuer Aufgaben, evtl. auch in der Schulleitung, Lehreraus- oder -fortbildung? Welche Fördermöglichkeiten können ihr/ihm angeboten werden? Welche Schwerpunkte könnten für die Kollegin/den Kollegen zukünftig geeignet oder interessant sein?

Zu 6: Themen und Anliegen:

Welche Themen möchte ich ansprechen? Verfüge ich über ausreichend Informationen? Wie stellt sich mir das Thema zurzeit dar? Wo liegt der Fokus? Welches Ziel möchte ich im Gespräch erreichen? Gibt es Teil- oder Alternativziele, falls mein Hauptziel nicht erreichbar ist? Welche Lösungsmöglichkeiten kann ich mir vorstellen? Wie kann ich argumentieren, um meine Ziele zu erreichen? Mit welchen Einwänden ist zu rechnen und wie kann ich darauf reagieren? Welche Unterstützung kann die Schulleitung anbieten?

Was ist mir sonst noch wichtig im Gespräch? Welche Schlussfolgerungen sollten mit der Kollegin/dem Kollegen beraten werden? Welche Zielvereinbarungen möchte ich erreichen?

Vorbereitungsbogen Mitarbeitergespräch

Bereichs-/Jahrgangsstufenleitung

mit: _____

_____

am: _____

Allgemeines aus dem Schulbetrieb

1. Einstieg:

2. Auffälligkeiten bzgl. Unterricht und außerunterrichtlicher Tätigkeiten:

- Unterricht
- Umgang mit Schülerinnen und Schülern
- Außerunterrichtliche Tätigkeiten

3. Kooperation mit dem Schulpersonal

- mit der Schulleitung
- mit dem Sekretariat/Hausmeister
- mit dem Kollegium
- innerhalb der Fachschaft
- mit den Jahrgangsstufenleitern

4. Wo liegen insgesamt die Stärken der Kollegin/des Kollegen?

5. Persönliche Entwicklung

- Erfolge, positive Entwicklung
- Mögliche Entwicklungsfelder
- Potenzial zur Übernahme neuer Aufgaben
- Fortbildungen und Fortbildungsbedarf (Fortbildungsverzeichnis)
- Mögliche berufliche Weiterverwendung

Individuelle Themen und Anliegen:

- Welche Themen möchte ich im Gespräch explizit ansprechen?
- Wie stellt bzw. stellen sich mir das Thema bzw. die Themen zurzeit dar?
- Welches Ziel bzw. welche Ziele möchte ich hierbei erreichen?
- Gibt es Alternativziele?
- Wie kann ich argumentieren? Was kann ich anbieten?

Protokoll

über ein Mitarbeitergespräch

Zwischen den unten genannten Personen hat ein Mitarbeitergespräch stattgefunden.

Jahrgangsstufenleiter: _____

Lehrkraft: _____

Termin: _____

Mitteilungen an die Schulleitung:

A Zielvereinbarung(en)

B Weitere Aspekte

Nur diese Seite wird an die Schulleitung weitergegeben!

_____ _____

Datum, Lehrkraft Datum, Jahrgangsstufenleiter

Kenntnisnahme Schulleitung: _____

Ablage im Personalakt: _____

Auswertung des Mitarbeitergesprächs

Jahrgangsstufenleiter: _____

Lehrkraft: _____

Termin: _____

1. **Personaleinsatz:** Klassen, Fächer, Wahlfächer

2. **Ressourceneinsatz:** Aufgaben außerhalb des Unterrichts

3. **Kooperation:** mit Schulleitung, Jahrgangsstufenleitern, Lehrkräften, Fachschaften, Sekretariat, Hausmeister

4. **Persönliche Weiterentwicklung:**

- **Unterrichtsentwicklung**

- **Aufgabenentwicklung**

- **Fortbildungen**

- **Nahziel (in 5 Jahren)**

7.2 Materialien für eine Jahrgangsstufenkonferenz (zu 4.4)

Beispiel 1: Einladung zu einer pädagogischen Konferenz

STAATLICHE REALSCHULE

EINLADUNG
zur
1. Pädagogischen Konferenz

Tagesordnung	Kategorie Info / Entscheidung
1. Kooperationsmöglichkeiten mit der Firma XY *Ziel: Kennenlernen der Sicht der Wirtschaft*	I: (ca. 30 Min.)
2. Die neue Mittelschule *Ziel: Kennenlernen der Sicht der VS*	I: (ca. 20 Min.)
3. Kooperationsmöglichkeiten *Ziel: Suche nach praktikablen Maßnahmen*	I + E: (ca. 20 Min.)
4. Schulname Ziel: Vorstellung von Vorschlägen	I: (ca. 15 Min.)
5. Jahrgangsstufenkonferenzen: *Ziel: Verhaltensauffällige Schülerinnen und Schüler bzw. Handlungsfelder (LRS usw.) sollen ermittelt werden; bestimmte Maßnahmen sollen getroffen werden; die Ergebnisse werden schriftlich fixiert*	E: (ca. 60 Min.)
6. Vorstellung der Ergebnisse der Jahrgangsstufen-konferenzen durch die Jahrgangsstufenbetreuer *Ziel: Information des ganzen Kollegiums*	I: (ca. 30 Min.)
7. Kriterien für das Beurteilungsjahr 2010 *Ziel: Erläuterung der Beobachtungskriterien des Schulleiters*	I: (ca. 40 Min.)
8. Wünsche und Anträge	

N.N., Realschuldirektor

Beispiel 2: Aufgaben für eine Jahrgangsstufenkonferenz

Jahrgangsstufenkonferenzen
zeitgleich 5. und 6., 7. und 8., 9. und 10. Jahrgangsstufe
mit Wiederholung

Jeder Kollege nimmt bitte an 2 Sitzungen aus verschiedenen Jahrgangsstufenkonstellationen teil. Die Jahrgangsstufenbetreuung bearbeitet zweimal die gleichen Aufgabenstellungen.

Termine:

Grundsätzlich gilt: keine Notenkonferenz, keine Abstimmungen, keine ausführlichen und tiefgehenden Diskussionen, vielmehr Ermittlung von pädagogischen Handlungsfeldern

Veranstaltung: Jahrgangsstufenkonferenz .....

Leiter:.....Datum:.....

Teilnehmer (Abkürzung):	
Welche Klasse erfordert vertiefte pädagogische Absprachen?	Klasse:
Welche Schüler haben Nachteilsausgleich (LRS, Legasthenie, Krankheiten)? Gab es eine schriftliche Benachrichtigung?	Name/Klasse:
Nachholfrist, Probezeitfälle – zeigen sich Tendenzen?	Name/Klasse:
Probleme, die die Jahrgangsstufe betreffen (z.B. schwere Schultaschen, „Hass-Seiten", Mobbing)	Evtl. Einzel-protokoll
Welche Schülerinnen bzw. Schüler sollten intensiver pädagogisch betreut werden? Bei wem sollte Elternkontakt erfolgen? Soll unser Sozialpädage oder die Schulleitung aktiv werden (kurze Begründung)?	Name/Klasse:
Welche Fahrten oder besondere Aktivitäten sollen stattfinden? Ist eine Terminabsprache jetzt nötig? Welche Aktivitäten sollten besser koordiniert werden? Kooperationsmöglichkeiten?	
Besteht die Notwendigkeit einer ausführlicheren Klassenkonferenz? Wann soll sie abgehalten werden (kurze Begründung)?	Klasse

7.3 Teilnehmende Realschulen am Modellversuch MODUS F

Die Organigramme der erprobten Leitungsstrukturen finden sich auf der Homepage der einzelnen Schulen.

Modell BL (Bereichsleiter)
Johann-Turmair-Realschule Abensberg
www.rs-abensberg.de
RSDin Maria Warsitz-Müller
Staatliche Realschule Arnstorf
www.rs-arnstorf.de
RSD Jürgen Böhm
Mädchenrealschule Franz von Assisi Freilassing
www.mrs-freilassing.de
RSD i. K. Bernhard Hauser
Lobkowitz-Realschule Neustadt an der Waldnaab
www.rsnew.de
RSD Johannes Koller
Franz-von-Lenbach-Realschule Schrobenhausen
www.fvls.de
RSD Roland Schneidt
Konrad-Wagner-Realschule Schwabmünchen
www.realschule-schwabmuenchen.de
RSD Markus Rechner
Anton-Heilingbrunner-Realschule Wasserburg
www.realschule-wasserburg.de
RSD Josef Grundner
Anton-Rauch-Realschule Wertingen
www.rswertingen.de
RSD Walter Conrad

Modell JL (Jahrgangsstufenleiter)
Markgraf-Georg-Friedrich-Realschule Heilsbronn
www.realschule-heilsbronn.de
RSD Roman Glöckner
Staatliche Realschule Herrieden
www.realschule-herrieden.de
RSDin Annette Pillich-Krogoll
Staatliche Realschule Hirschaid
www.realschule-hirschaid.de
RSD Karlheinz Lamprecht
Staatliche Realschule Kösching
www.realschule-koesching.de
RSD Bernhard Buchhorn
Staatliche Realschule Neusäß
www.realschuleneusaess.de
RSD Herbert Woerlein
David-Schuster-Realschule Würzburg III
www.rs-wue3.de
RSDin Eva Maria Borns

Schulartspezifische Konzepte

Teil 3 – GYMNASIUM

IV
GY

1 Führung am Gymnasium

2 Führungsstil und Führungskultur

3 Leitungsstrukturen

3.1 Einführung
3.2 Gestaltung der Personalverantwortung – Zuordnung der Lehrkräfte
3.3 Verhältnis Personalbereiche – Fachschaften/Zusammenarbeit
3.4 Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung – Stellung und Aufgaben
3.5 Die erweiterte Schulleitung – Sachaufgaben, Organisation
3.6 Empfehlungen

4 Führungsinstrumente

4.1 Mitarbeitergespräch
4.2 Zielvereinbarungen
4.3 Teambildung
4.4 Kollegiale Hospitationen

5 Förderung und Qualifizierung von Führungskräften

5.1 Gewinnung von Führungskräften
5.2 Die Schulleitungsassistenz
5.3 Qualifizierung von Führungskräften
5.4 Fazit

6 Einführung einer erweiterten Schulleitung

7 Bilanz und Empfehlungen

1 Führung am Gymnasium

1.1 Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses

Das Gymnasium ist eine Schulart mit Tradition und kann auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken. Trotz aller Umbrüche und mancher Kritik ist es nach wie vor die Leitinstitution des deutschen Bildungswesens (Terhart). Dies wäre nicht möglich gewesen, wenn es nicht immer wieder auf neue Anforderungen reagiert, sich weiterentwickelt und dennoch seinen Kern bewahrt hätte. In den letzten Jahren hat sich der Veränderungsdruck erneut enorm erhöht: Das Gymnasium muss auf neue soziale Entwicklungen reagieren, veränderten Bildungserwartungen und -anforderungen gerecht werden, eine heterogenere Schülerschaft mit Erfolg zum Abitur führen und auch aktiv die lokalen Gegebenheiten gestaltend berücksichtigen. Eltern, gesellschaftliche Gruppen und die Politik fordern vom Gymnasium insbesondere

- die Sicherung bzw. Steigerung der Unterrichtsqualität,
- eine verstärkte Übernahme erzieherischer Verantwortung,
- Anpassung des Unterrichts an eine deutlich heterogenere Schülerschaft,
- mehr individuelle Förderung und Stärkung der Schülerpersönlichkeit,
- Aufbau und Gestaltung neuer Strukturen (Ganztagsbetreuung, Hochbegabtenklassen, Inklusion u. a. m.) sowie
- die Erfüllung neuer, umfangreicher und anspruchsvoller Gestaltungsaufgaben bei der Schärfung des Schulprofils.

Nicht nur als Folge der veränderten Erwartungen, sondern auch in der Konsequenz der Abkehr von der sog. Input-Steuerung wurden und werden dem Gymnasium immer mehr Aufgaben übertragen.[1] Die Rolle der Einzelschule wird neu definiert. Sie trägt die entscheidende Verantwortung für die Qualität, und dies in erster Linie, aber nicht nur, für die Lernergebnisse. Die erzieherischen Leistungen werden immer wichtiger. Dieses gewandelte Verständnis hat tiefgreifende und nachhaltige Folgen für die Gestaltung der schulischen Prozesse vor Ort. Mit der Eigenverantwortlichen Schule werden die Handlungsspielräume für schulspezifische Vorgehensweisen weiter deutlich vergrößert. Jedes Gymnasium hat folglich entsprechend den Gegebenheiten in seinem Umfeld sowie seinem Schulprofil einen Schulentwicklungsprozess zu gestalten und zu verantworten.

Eine entscheidende Rolle in diesem Veränderungsprozess und der neuen Ausrichtung jedes Gymnasiums spielen die Schulleiterinnen und Schulleiter.[2] Sie sollen dafür sorgen, dass Schulprofil und Qualität der Schule weiterentwickelt und dabei alle

1 Einzusehen unter: www.direktorenvereinigung.de -> Aktuelles -> Belastung der Direktorate
2 Bei den Bezeichnungen wird immer mitbedacht, dass männliche und weibliche Personen gemeint sind, auch wenn dies aus Gründen der Lesbarkeit nicht immer sprachlich zum Ausdruck gebracht wird.

Mitglieder der Schulgemeinschaft (Eltern, Schüler, Lehrer, im weiteren Sinne auch die externen Partner) angemessen beteiligt werden. Sie müssen die Verfahren der Partizipation und Mitgestaltung („bottom-up-Prozesse") der inneren Schulentwicklung mit den Vorgaben, Impulsen und Anregungen von oben („top-down-Prozesse") verzahnen, die aus den ihnen obliegenden Führungsaufgaben und der damit verbundenen Gesamtverantwortung resultieren. Eine „gute Schule" braucht Führung, in diesem Punkt ist sich nicht nur die Forschung einig.[3] Dies verlangt einen Wandel des Verständnisses von Schulleitung. Nicht nur Strukturen müssen angepasst werden. Die Schulleiter müssen die Delegation von Aufgaben, also Abgabe von Verantwortung als eine genuine Führungsaufgabe begreifen, um das besser bewältigen zu können, was von ihnen erwartet wird. Das fällt nicht immer leicht und die falsche Etikettierung als „Entlastung" trägt ihres noch dazu bei. Der skizzierte Wandel lässt sich aber nicht auf Dauer mit Erfolg in den bisherigen Rahmenbedingungen gestalten.

Das bayerische Gymnasium verfügt über eine ausgeprägte, an Fächern ausgerichtete Struktur, die sich auch in entsprechenden Funktionen und Ämtern widerspiegelt. Der Schulleiter hat eine starke Stellung und ist als Dienstvorgesetzter mit umfangreichen Kompetenzen ausgestattet. Die Wahrnehmung der Führungsaufgaben und das Zusammenspiel in der Leitung der Schule werden vielerorts laufend weiterentwickelt. Damit sind jedoch noch keine ausreichenden Voraussetzungen zu schaffen, um ein gewandeltes Verständnis von Führung in einem modernen Gymnasium umzusetzen.

Der Schulleiter als einziger Vorgesetzter (im Vertretungsfall der Stellvertreter)[4] führt alle Lehrkräfte. Das ist eine Führungsspanne, die keine zeitgemäße Mitarbeiterführung und Personalentwicklung ermöglicht. Die bisherige Stellung der Mitarbeiter der Schulleitung und auch die der Fachbetreuer ver- bzw. behindert die Entwicklung eines Rollenverständnisses, bei dem die (unverbindliche) kollegiale Beratung durch die Übernahme von Führungs- und (verbindlicher) Ergebnisverantwortung ergänzt wird. Den Mitarbeitern fehlen zentrale Kompetenzen, um notwendige und wünschenswerte Führungsinstrumente nutzen zu können. Die Delegation von Aufgaben ist nur in engen Grenzen möglich. Ein adäquates Konzept der Führung einer Schule sowie die in diesem Kontext notwendigen neuen Leitungsstrukturen, eine erweiterte Schulleitung (= „mittlere Führungsebene")[5] zu entwickeln und zu erproben, war Auftrag der MODUS F-Gymnasien.[6]

---

3 Die zentrale Rolle der Führung wird auch in allen Qualitätsmanagementsystemen (z. B. EFQM) hervorgehoben. Für die bayerischen Behörden schafft die Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung vom 2. Juli 2007 „Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung" in: AllMBl 2007, S. 359 (auch unter: www.km.bayern.de/download/1443_leitlinien) eine Grundlage.

4 Die besondere Stellung der Seminarlehrer wird, wie der gesamte Bereich Pädagogisches Seminar, hier ausgeklammert. Er war nicht Gegenstand in MODUS F.

5 Für das Gymnasium wurde von den MODUS F-Schulleitern beschlossen, systematisch von einer „erweiterten Schulleitung" und nicht von einer „mittleren Führungsebene" zu sprechen, da dieser Begriff die Gegebenheiten besser charakterisiert.

6 Vgl. www.bildungspakt-bayern.de -> Projekte -> Modus F.

1.2 Führung („Leadership“) als Merkmal einer „guten Schule“

Der Begriff „Führung“ wird im schulischen Bereich gern gemieden. Er steht im Verdacht, ungerechtfertigte Autorität und Machtausübung zu befördern. Im Gymnasium wird bei Überlegungen zur Leitungsstruktur immer wieder auf die gleichartige Ausbildung und die hohe Kompetenz der Lehrkräfte verwiesen, um zu begründen, dass sie als „selbstständige Experten“ keine Führung benötigen. Dies verkennt, dass Egalität und Kollegialität an sich noch keine Garanten für Qualität sind, und ignoriert (mit Absicht?), dass zeitgemäße Führung das Gegenteil von einem „nachgeordneten Untertanen“ als Leitbild verfolgt, sondern gerade die Kompetenz dieser selbstständigen Experten gezielt zum Nutzen der Schule und der Schüler besser als bisher entfalten will.

Wo Menschen zusammenarbeiten, gehören immer auch angemessene Leitung („management“) und Führung („leadership“) dazu (vgl. dazu grundlegend Kap. II). Diese Tatsache spiegelt sich folgerichtig auch in den Kennzeichen einer „guten Schule“ wider, wie sie die Schulqualitätsforschung herausfiltert. Zu den Merkmalen gehört neben einem hohen gemeinsamen Ethos, einer klaren Leistungsorientierung oder einer guten Kommunikation immer auch Führung im Sinne von „leadership“[7]. Dieser Begriff umfasst also sehr viel mehr, als landläufig im Deutschen mit „Führung“ assoziiert wird.

„Leadership“ beinhaltet:

- eine langfristige Orientierung (Vision, Schulprofil) entwickeln,
- Ziele finden und setzen,
- partizipativ bzw. kooperativ-situativ führen,
- hohe, aber realistische Erwartungen an Lehrkräfte richten,
- Unterstützung und Feedback geben, Entwicklung fördern, gute Arbeitsbedingungen schaffen,
- klare Einstellungen und Werte vorleben.

Den Zusammenhang zwischen Schulqualität und Führung veranschaulicht Abb. 1:

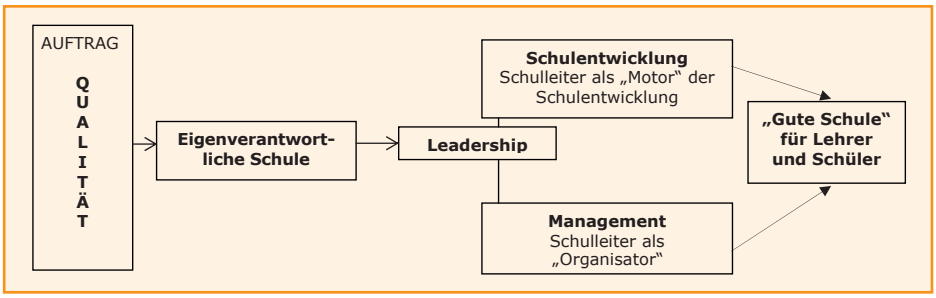


Abb. 1: Schulqualität und Führung („Leadership“)

7 Vgl. z. B. Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. Zürich 2005, S. 160 ff.

Die Aufgaben der Schulleitung auf dem Weg zur „guten Schule" lassen sich in zwei grundlegende Felder einteilen, „Schulentwicklung" und „Management", auf denen der Schulleiter jeweils unterschiedliche Rollen einnehmen muss:

„Management": Auf diesem Feld sorgt er mit anderen für eine möglichst reibungslose und effiziente Organisation der schulischen Abläufe und schafft dadurch eine unerlässliche Grundlage für eine erfolgreiche innere Schulentwicklung.

„Schulentwicklung": Auf dem Gebiet der Gestaltung von Veränderungen wird von ihm verlangt, Lehrkräfte in optimaler Weise zur Verfolgung der schulischen Ziele zu befähigen und zu motivieren. Erst dadurch gewinnt der angestrebte Qualitätssicherungsprozess Nachhaltigkeit.

Eine Stärkung der (Personal-)Führung steht - entgegen landläufiger Auffassung - nicht im Widerspruch zu anderen Verfahrensweisen bei der partizipativen Steuerung von Schulentwicklungsprozessen etwa durch Steuergruppen oder andere Gremien. Im Gegenteil: Eine gute Personalführung vermag diese durch zielstrebige Begleitung zu stützen.

Abgesehen von den persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen, die für die dargestellte Doppelaufgabe nötig sind, benötigt der Schulleiter zur Erfüllung dieser Rolle(n) entsprechend qualifizierte und mit Kompetenzen ausgestattete Mitarbeiter und adäquate Führungsinstrumente. Dies ist dem Charakter seines Leitungsauftrags geschuldet. Denn Veränderungsprozesse in Schulen sind in hohem Maße Kommunikationsprozesse, durch die Lehrkräfte überzeugt und motiviert werden und in denen sie ihre Auffassungen und Anliegen einbringen. Die Lehrkräfte sollten die Möglichkeit haben, in ihrer täglichen Arbeit, insbesondere in ihrem „Kerngeschäft" Unterricht, angemessen beraten, begleitet und unterstützt zu werden. Sie brauchen Klarheit über die gemeinsamen Ziele, sie erwarten zeitnahe Rückmeldungen, um sich weiterzuentwickeln, sie verdienen Lob und Anerkennung. Ihnen muss da Raum gegeben werden, wo sie sich in die Weiterentwicklung der Schule einbringen können. Eine bessere Schulqualität ist ohne eine gewandelte Mitarbeiterführung, die dies berücksichtigt, nicht zu erreichen (vgl. hierzu die Kapitel 2 und 4). Solange die Personalführung im Wesentlichen allein an den Schulleiter gebunden ist, kann sie nicht zufriedenstellend geleistet werden, schon gar nicht an großen Schulen.

Im Durchschnitt führt der Schulleiter am Gymnasium 86 Lehrerinnen und Lehrer, teilweise liegt die Zahl der Lehrkräfte sogar im dreistelligen Bereich. Nach allen Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung ist jedoch ab einer Führungsspanne von ca. 1 : 10 eine Personalführung, die sich mit der Arbeitssituation und der Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen jedes Einzelnen befasst, nicht mehr in der erforderlichen Tiefe möglich.

Deshalb ist es notwendig, die Schulleitung neu zu organisieren und um Mitarbeiter mit Personalführungskompetenz zu erweitern. Das Lehrerkollegium muss in kleinere Personalbereiche gegliedert werden, die durch neu zu bestimmende Mitarbeiter

der Schulleitung als Vorgesetzte mit entsprechenden Kompetenzen (sachliche bzw. fachliche Weisungsbefugnis, Berechtigung zu eigenständigen Unterrichtsbesuchen, Beteiligung bei der Dienstlichen Beurteilung) geführt werden und dabei ggf. auch übergeordnete fachliche und/oder pädagogische Aufgaben übernehmen. Solche herausragenden übergreifenden Aufgaben können auch an Mitarbeiter für Sachaufgaben delegiert werden. Die bisherige Schulleitung (Schulleiter, Ständiger Stellvertreter, Mitarbeiter im Direktorat) wird durch diese neu zu bestimmenden Mitarbeiter um eine „mittlere" Führungsebene erweitert („erweiterte Schulleitung").

1.3 Führungsverständnis/Führungsinstrumente

Führung einer Schule heißt, die Verantwortung für die Qualität schulischen Arbeitens zu übernehmen und alles dafür zu tun, dass alle gemeinsam daran mitwirken. Dies bedeutet, neben der Sicherung der Qualität und der Standardroutine („Management") mit den Beteiligten gemeinsame Ziele zu entwickeln und darauf zu achten, dass sie erreicht werden. Des Weiteren verlangt sie, dass die Leitung alle relevanten Vorgänge wahrnimmt, dass aufgrund der Beobachtungen und Rückmeldungen rechtzeitig für Ermutigung und Hilfestellung gesorgt, oder – wenn nötig – Kritik geübt wird, auch wenn dies niemand gern tut. Führung bedeutet auch, die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des Ganzen wahrzunehmen, Störungen möglichst vorherzusehen und auf Gemeinsamkeiten zu dringen.

In diesem Kontext verstehen MODUS F-Schulleiter unter ihrer Führungsaufgabe vor allem:

- eine hohe Verbindlichkeit gemeinsamer Ziele auch durch Weiterentwicklung der Partizipation der Mitglieder der Schulgemeinschaft zu erreichen,
- Lehrerinnen und Lehrer in ihrer alltäglichen Arbeit zu unterstützen,
- klare Verantwortlichkeiten für Aufgaben und die Steuerung von Prozessen zu schaffen,
- die Informations- und Rückmeldekultur („Feedback") zu verbessern,
- das Entdecken und Fördern der Potenziale der Lehrkräfte sowie
- die gemeinsame Bemühung um gute Lern- und Arbeitsbedingungen und eine wertschätzende Kommunikation.

Führung ist damit – wie vielfach zitiert – eben in hohem Maße auch Dienstleistung. Gleichzeitig darf nicht verkannt werden, dass von den Lehrkräften ein Bewusstseins- und Rollenwandel verlangt wird. Sich Führen lassen ist ein zeitgemäßer Anspruch an ihre Professionalität. Für dieses Verständnis muss teilweise noch der Boden bereitet werden.

Die Realisierung des skizzierten Führungsverständnisses hat Voraussetzungen und Konsequenzen (vgl. hierzu auch die Kapitel 4 und 5):

- **Praktikable Führungsspannen:**
  Das Verhältnis von Führungsperson und zu führenden Lehrkräften sollte 1:10 nicht übersteigen.
- **Teamentwicklung in der Schulleitung:**
  Durch die Delegation von Aufgaben an weitere Mitarbeiter in der Schulleitung bzw. die erweiterte Schulleitung vergrößert sich die Schulleitung. Um ein effizientes Arbeiten unter den veränderten Rahmenbedingungen zu ermöglichen, ist die Frage der Teamentwicklung und der Arbeitsorganisation in der erweiterten Schulleitung von großer Bedeutung.
- **Klare Aufgabenverteilung und Entscheidungsstrukturen:**
  Die Delegationskultur an Schulen ist bisher unterschiedlich ausgeprägt. Unsicherheit besteht insbesondere hinsichtlich der Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit, auch des Weisungsrechts. In Anlehnung an das Modell von Dubs wird zwischen der Handlungs- und Führungsverantwortung unterschieden. Während die Handlungsverantwortung delegiert werden kann, verbleibt die Führungsverantwortung beim Vorgesetzten (siehe Abb. 2). Mit der Delegation muss klar definiert sein und auch kommuniziert werden, welche (Entscheidungs-)Kompetenzen der Beauftragte hat. Die Entscheidungsabläufe sind nachvollziehbar zu definieren. Eine Geschäftsverteilung sorgt für Transparenz für alle Mitglieder der Schulgemeinschaft.

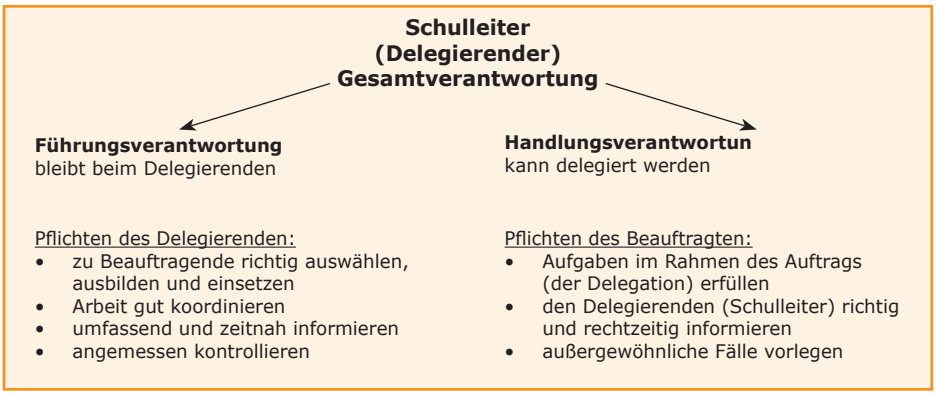


Abb. 2: Delegation von Verantwortung[8]

- **Zielvereinbarungen:**
  Sie ermöglichen dem Schulleiter eine inhaltliche Steuerung. Entscheidend dabei ist, dass die vereinbarten Ziele mit dem an der Schule laufenden Schulentwicklungsprozess eng verzahnt sind. Durch entsprechende Kenntnis der Mitarbeiter

8 Nach Dubs, a. a. O., S. 139.

bzw. durch Zielvereinbarungen mit ihnen sichert die Delegation dieser Aufgaben eine verbindliche Ausrichtung an Zielen der Schule. Über Rückmeldungen ist der Schulleiter über den Sachstand informiert

- **Erkennen und Fördern von Führungsnachwuchs:**
  Zu den zentralen Handlungsfeldern von MODUS F gehört auch die Gewinnung und Förderung von Führungsnachwuchs in der Schule. Im Rahmen von MODUS F werden Maßnahmen erprobt, wie Nachwuchskräfte ihre Führungspotenziale temporär erproben können und in ihrer Entwicklung begleitet werden. Dies erfolgt einmal durch die Weiterqualifizierung und die Übertragung von Aufgaben auf die neu bestellten Mitarbeiter. Auch Stellvertreter erproben sich in verantwortlicher Personalführung. Gerade für sie, die das Kernreservoir für die Besetzung von Leitungsstellen bilden, ist diese Erfahrung und Bewährung besonders wichtig. Jüngere Kolleginnen und Kollegen können an manchen Gymnasien im Rahmen einer Schulleitungsassistenz ein umfassenderes Bild der Komplexität von Schule und der Anforderungen an Leitungspersonen gewinnen.

1.4 Ziele des Wandels von Führungsverständnis und Leitungsstrukturen

Die angedachten und wünschenswerten Veränderungen in der Leitung und Führung des Gymnasiums haben umfassende Auswirkungen auf alle zentralen Felder schulischen Handelns. Die im Folgenden dargestellten Leitziele von MODUS F zeigen, dass die strukturellen Überlegungen zur Einrichtung einer erweiterten Schulleitung nur einen Teil eines größeren Ganzen darstellen.

Leitziele von MODUS F

Alle Veränderungen dienen letztlich der besseren Ausrichtung des Handelns der Lehrkräfte auf eine Optimierung der inneren Schulentwicklung als Qualitätsentwicklung, insbesondere durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit und eine Erhöhung der Verbindlichkeit bei der Umsetzung gemeinsam festgelegter Handlungsziele. Schwerpunkte sind:

- **Qualitätsmanagement:** Stärkung und Optimierung von Unterricht und Erziehung, orientiert an Zielen (festgelegt z. B. in der Schulverfassung, Jahresthemen, Projekten) unter Berücksichtigung von Evaluationsmaßnahmen und -ergebnissen
- **Personalführung/-entwicklung:** Neugestaltung der Personalführungsprozesse mithilfe neuer Mitarbeiter der Schulleitung durch Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen; Stärkung der Rückmelde-Kultur; dabei auch Erhaltung/Steigerung der Berufszufriedenheit der Lehrkräfte
- **Informationsmanagement und Teamentwicklung:** Intensivierung der Zusammenarbeit und Kommunikation (horizontal und vertikal) im Kollegium und der Selbst- und Mitverantwortung (z. B. durch Teambildung, Beratung, kollegiale Unterstützungssysteme, Hospitation, Coaching)

- **Pädagogische Koordination:** Koordination, Zielorientierung und Verstärkung erzieherischer Maßnahmen auf der Grundlage des pädagogischen Konzepts der Schule
- **Organisationsentwicklung:** Umgestaltung und Optimierung von Strukturen und Prozessen in der Schulleitung, durch Delegation von Aufgaben an eine erweiterte Schulleitung

Entscheidend bei allen Maßnahmen im Bereich Führung ist, dass mit ihnen positive Auswirkungen auf die Optimierung von Unterricht und Erziehung verbunden sind. An den Resultaten bei der Unterrichts- und Erziehungsqualität des einzelnen Gymnasiums sind alle Veränderungen in der Personalführung zu messen. An der Wirksamkeit einer verbesserten Personalführung besteht kein Zweifel – es gibt wohl (derzeit) keinen wirksameren Hebel, solche Verbesserungen zu erzielen. Deshalb verdienen die strukturellen Reformen in der Leitung des Gymnasiums auch nachhaltige Unterstützung und erfordern und rechtfertigen die notwendige Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen.

2 Führungsstil und Führungskultur

2.1 Einführung

Sollen Schulleitung und Lehrerschaft ihren Auftrag wirksam erfüllen und bei ihrer täglichen Arbeit zufrieden sein, so muss auch ein gemeinsames Verständnis über Führung existieren. Bisher besteht auch am Gymnasium diesbezüglich Unsicherheit. In Teilen der Lehrerkollegien wird der Schulleiter/die Schulleiterin als Moderator/-in gesehen und nicht als Führungspersönlichkeit mit Entscheidungskompetenzen und -pflichten. Entscheidungen werden als „autoritär" und damit als „schlecht" kritisiert, wenn sie nicht Resultat eines Gruppenkonsenses sind. Mit Führung werden Sorgen und Ängste verbunden, weniger die Chancen und der Nutzen gesehen.

Der besonderen Struktur eines Lehrerkollegiums und den spezifischen Aufgaben des Gymnasiums entsprechen sehr gut ein **kooperativ-situatives Führungsverständnis** und ein **partizipativ-situativer Führungsstil**.[9] Im Vordergrund einer kooperativen Führung steht das Ziel, der Lehrerschaft möglichst viele Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zu geben, damit über eine bessere Motivation gute Leistungen erzielt werden und eine größere Arbeitszufriedenheit entsteht, auch als ein Beitrag zur Lehrergesundheit. Dies wird erreicht, indem Schulleiter/Vorgesetzte Lehrkräften eigene Aufgaben- und Verantwortungsbereiche übertragen, mit ihnen regelmäßig Mitarbeitergespräche führen, Ziele vereinbaren und einen Führungsstil pflegen, durch den sie breite Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen.

Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg einer kooperativen Führung sind sinnvoll strukturierte Aufgabenbereiche, transparente Kompetenzen und klare, verbindliche Ziele. Auch der Information und Kommunikation in der Schulleitung und im Lehrerkollegium ist große Aufmerksamkeit zu widmen, sind doch hier häufig die Ursachen für viele Schwierigkeiten und unerwartete Hindernisse zu suchen. Aber alle sollen an einem Strang ziehen. Das setzt auch voraus, dass Lehrerinnen und Lehrer diese Art der Führung akzeptieren, die ihnen darin zugewiesene Rolle erfüllen und somit für sich als auch für die Schule als Ganzes den Nutzen sichern.

Aus dem kooperativen Führungsverständnis resultieren einige grundlegende Konsequenzen:

Zentrale Bedeutung für die Partizipation hat die **Delegation von Aufgaben**. Dies ist für das Gymnasium nichts Neues, gibt es doch auch bisher Mitarbeiter in der Schulleitung, Fachbetreuer oder Lehrkräfte mit anderen Funktionen, die alle spezifische Aufgaben zu erfüllen haben. Neu akzentuiert werden jedoch Klarheit und Verbindlichkeit durch transparente Aufgabenbeschreibung, Zielvereinbarungen und Rechenschaftspflicht. Eindeutig ist auch, dass sie Beauftragte der Schulleitung sind und in ihrem Auftrag und zu ihrer Unterstützung Aufgaben wahrnehmen. Damit wird

9 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel II der Dokumentation.

sichergestellt, dass die Arbeit systematisch auf die Ziele der Schule hin ausgerichtet, das Vorgehen kontinuierlich abgestimmt und die Effizienz erhöht wird. Gerade angesichts der komplexen Struktur der Gymnasien ist dies zur Qualitätssicherung erforderlich. Die erweiterte Schulleitung schafft hierfür eine unerlässliche Voraussetzung.

Die Führungsverantwortung bleibt stets beim Schulleiter. Er hat damit die Verpflichtung zur Kontrolle und ggf. für die Einleitung von Konsequenzen. Delegation ohne Kontrolle kann es nicht geben, ebenso wie Führung nicht ohne Kontrolle funktionieren kann. Entscheidend ist, dass diese Kontrolle in differenzierter und sinnvoller Weise, auf das Wesentliche ausgerichtet durchgeführt wird.

Der partizipativ-situative Führungsstil verlangt eine **zielorientierte Führung durch Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen**. Diese wird nur wirksam, wenn Vorgesetzte und Lehrkräfte gemeinsam Ziele entwickeln und vereinbaren und wenn Aufgaben nicht in Form von kleinlichen Aufträgen übertragen werden. Diese Ziele werden zu Leitlinien für die Tätigkeit der Lehrer, sie richten das Handeln auf die Gesamtziele der Schule aus. Wie die Ziele im Einzelnen erreicht werden, ist größtenteils Sache der Lehrkräfte. Damit sind folgende Vorteile verbunden: Die Lehrkraft kann sich mit ihren Möglichkeiten und Vorstellungen einbringen. Die gemeinsame Zielerarbeitung führt zu einem vertieften Verständnis für die Gesamtzusammenhänge. Die Gesamtkoordination wird erleichtert. Und das Rückmeldegespräch über die Erreichung der Ziele schafft eine sachliche Grundlage für die Beurteilung der Arbeit. Zu realisieren ist dies jedoch nur mit angemessen kleinen Führungsspannen, da der Ausarbeitung der Zielvereinbarungen größte Sorgfalt zu widmen ist.

Im Folgenden werden Erfahrungen aus der Erprobung in MODUS F zusammengefasst.

2.2 Partizipation und Vereinbarung als zentrale Elemente des Führungsverständnisses einer erweiterten Schulleitung – Erfahrungen aus der Praxis

2.2.1 Sicherung und Verbesserung der Schulqualität als Leitziel

Schulqualität resultiert aus der Umsetzung gemeinsam entwickelter Zielsetzungen aller im System agierenden Beteiligten. Für die Lenkung der Qualitäts- und Veränderungsprozesse (Was verändern wir? Mit welchem Ziel verändern wir?) bedarf es differenzierter Entscheidungswege und zeitgemäßer Führungsinstrumentarien.

Um das komplexe und zugleich dynamische System „Schule" auszubalancieren, den Überblick zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben, braucht es eine Führung, die auf einer Vereinbarungskultur basiert. Dabei wird in abgestuften Verantwortlichkeiten und situationsbezogen jeder einzelne Betroffene zum Beteiligten gemacht, die der Qualitätsentwicklung dienenden Potenziale der Mitarbeiter werden durch Partizi-

pation eingebunden. Der zunächst höhere Zeitaufwand dafür rechnet sich auf Dauer durch eine Verbesserung/Stabilisierung in der Qualitätsentwicklung, zu der bald auch eine Verbesserung der Arbeits- und Zeitökonomie tritt.

Das Ziel der Verbesserung der Unterrichtsqualität durch effiziente Organisation und effektive Personalführung eint alle in MODUS F erprobten Führungsmodelle. Der eigentliche Zielpunkt ist immer der Schüler. So geht es z. B. darum, die Lernbedingungen für jeden Einzelnen durch geeignete Organisationsformen (Klassenteams, Schienenbildung, Binnendifferenzierung, Vorgaben für Klassenführung etc.) optimal zu gestalten. Die Vision einer guten Schule eint das Schulleitungsteam. Bei der Qualitätsentwicklung verliert es den Schüler nicht aus den Augen. Der Qualitätskreislauf aus Planung, Zielsetzung, Erprobung, Überprüfung, Verbesserung (bis hin zur Rücknahme einer Maßnahme) und dauerhafter Umsetzung ist dafür Grundlage und für alle Beteiligten verbindlich.

2.2.2 Höhere Verbindlichkeit von Vereinbarungen

Eine wesentliche Aufgabe einer erweiterten Schulleitung ist es, die Verbindlichkeit bzgl. getroffener Vereinbarungen unter allen Beteiligten sicherzustellen. Dies geschieht durch Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Teambildung, aber auch durch häufigere informelle Kontakte. Die breite personelle Zusammensetzung in der erweiterten Schulleitung ist dabei hilfreich. Unterschiedliche Betrachtungsweisen, sich ergänzende Kompetenzen in der erweiterten Schulleitung, die bessere Kenntnis von Kollegen als Auswirkung geringerer Führungsspannen - all das kann nun der Situation angemessen in wirkungsvolles Handeln umgesetzt werden. Ein solcher Schulleitungskreis kann die getroffenen Maßnahmen auch besser in ihrer Wirksamkeit überprüfen und das Kollegium sieht sich in der Schulleitung in einer größeren Breite vertreten. Dies trägt zur Akzeptanz bei.

2.2.3 Partizipation erfordert zusätzliches Engagement

Lehrkräfte und Schulleitung sind auch Gestalter. Zu den Leitungsaufgaben gehört es, die kreative Lösungskompetenz, die im Lehrerkollegium vorhanden ist, zu aktivieren und die Lehrkräfte so aus dem Status der Betroffenen zu führen und zu Beteiligten an ihrem schulischen Entwicklungsprozesses zu machen. Das auf mehreren Schultern verankerte Führungshandeln fordert von der einzelnen Lehrkraft die Übernahme von Verantwortung für die Schule als Ganzes und holt sie aus der Nische autonomen Handelns („In meinen Unterricht und meine Klassenführung redet mir niemand hinein!") heraus. Für einige Lehrkräfte kommt das einer Infragestellung ihrer bisherigen Arbeit gleich und die Gefahr, Neuerungen als Ausdruck mangelnder Wertschätzung des Bisherigen zu interpretieren, ist groß. Eine weitere Folge dieses Führungsstils ist das Sichtbarwerden von Meinungsvielfalt, von Dissens und unterschiedlicher Berufsauffassung im Lehrkörper. Insofern wird das Paritätsprinzip („Als Lehrer sind wir alle gleich.") erschüttert, das viele Kollegien zusammenhält und manchmal sogar noch Festigung durch ein gemeinsames Feindbild wie Schul-

aufsicht, Ministerium, Sachaufwandsträger oder Eltern erhält. Dies schafft Unruhe. Ein partizipativer, kooperativer Führungsstil ist für beide Seiten – Führungskraft und Mitarbeiter – (zu Beginn) auch unbequem: Der Führende investiert Kraft und Zeit, um den Mitarbeiter zur Teilhabe zu überzeugen. Der zur Teilhabe Berufene muss Verantwortung für sein Handeln übernehmen – ein Verstecken hinter anderen Menschen, Aufgaben oder überlieferten Traditionen ist nicht mehr möglich. Dazu ist aber auch eine verlässliche und klare Rückmeldung an den Schulleiter nötig.

Einbindung in die Verantwortung ist nicht immer von jedem Kollegen erwünscht, denn sie erfordert gerade in Überführungsprozessen die Abkehr von bisher fest verankerten, Sicherheit versprechenden Leitsätzen wie „Das haben wir immer schon so gemacht". Neue Denk- und Handlungsmuster bergen Stolpersteine und es bedarf kompetenter Mitglieder in einem Führungsteam, das Bewusstsein für die Übernahme von Verantwortung fürs Ganze unter den Lehrkräften zu mehren und Störungen auf der Beziehungsebene aufzufangen.

Als Stolperstein an vielen Versuchsschulen hinsichtlich der Einbindung eines jeden Kollegen in die Verantwortung für die gesamte Schule erwies sich häufig die „Rechtfertigungssituation", der sich einige Kollegen ausgesetzt sahen und die das „Neue" als Abwertung des Bisherigen verstanden. Man wollte an Entscheidungen nicht teilhaben, sondern – wie früher – diese von der Schulleitung getroffen sehen. In einigen Kollegien herrschte ein starkes Streben nach Autonomie verbunden mit der Verteidigung individueller Entscheidungen und dem Wunsch nach kollegialer Führung. In all diesen Fällen resultierten aus den Diskussionen im Zusammenhang mit MODUS F weiterführende Impulse, denn die Frage, wer bei welchen Sachverhalten eigentlich entscheidet, wurde virulent und rückte alte Gewohnheiten, die beansprucht wurden, oder vermeintlich eherne Gewissheiten wieder ins Blickfeld. An den Versuchsschulen leisteten die Mitglieder der erweiterten Schulleitung bei der Klärung entscheidende Überzeugungsarbeit.

2.2.4 Aufgabenbezogenes, qualitätsorientiertes Führungshandeln entlastet

Ein aufgabenbezogenes leitendes Handeln in einer erweiterten Führungsebene dient der gesamten systemischen Entwicklung, vorausgesetzt, es gibt ein klares Management in der Schulleitung – eine klare Organisationsstruktur mit einer Geschäftsverteilung. Wenn jedes Mitglied der Schule weiß, welche Abläufe bei den unterschiedlichen Prozessen nötig sind, wenn Verfahrensweisen fest verankert und jedermann transparent und zugänglich sind, wenn jeder seinen konkreten Ansprechpartner in der Schulleitung kennt, minimiert sich der Reibungsverlust im Schulalltag und die Kraft der einzelnen Lehrkraft kann wieder in den Unterricht fließen. Zur Gestaltung der Kommunikation in der Schulleitung sowie mit dem Lehrerkollegium enthalten die Tipps im Anhang zu Teil 3 gute Anregungen.

Das am Qualitätskreislauf (informieren, planen, Ziele setzen, erproben, reflektieren, umsetzen) orientierte Handeln eines Schulleitungsteams schafft langfristige Berechenbarkeit, ist vorausschauend und prüft vor einer Umsetzung auch die etwaigen

Folgen. Die interne Evaluation greift umfassender (z. B. bei komplexen Sachfragen wie Anrechnungen, Zeugnisabläufen, Konferenzgestaltungen, Belastungen der Mittel- und Oberstufe) und bietet der Schulleitung rasch und zeitnah die Möglichkeit der Korrektur und Feinabstimmung.

2.2.5 Neue Fehlerkultur hilft, Qualität zu entwickeln

Sich kontinuierlich zu verbessern, d.h. Mängel zu beseitigen und Lücken zu schließen oder neuen Erwartungen gerecht zu werden, kann aber nur auf dem Boden einer Fehlerkultur gelingen, in welcher die Wahrnehmung des Kollegen, seine Ermutigung und Wertschätzung als Führungsprinzipien verankert sind. Diese Prämisse gilt für das Verhältnis Schulleitung/Lehrkräfte ebenso wie für den Umgang im Klassenzimmer. Es ist von zentraler Bedeutung, getroffene Maßnahmen zurückzunehmen, wenn sie sich als nicht wirksam erwiesen haben. Aufseiten der Schulleitung zuzugeben, dass man geirrt und mit einer Regelung vielleicht nicht das erhoffte Ziel erreicht hat, und dann eine Kurskorrektur vorzunehmen, wird sich immer auch auf die nächste Ebene auswirken, und statt Tadel und Rechtfertigung bereiten Nachsicht und eine gründliche Analyse den Boden für einen Neubeginn. Führung muss Neues erproben und bei mangelnder Bewährung verwerfen. Und nur wenn man den Irrtum einschließt, findet Führung ihr Ziel in der Anleitung zu individuellem Lernfortschritt und führt zur Entdeckung und Entfaltung eigener Potenziale.

2.2.6 Informationsfluss und Transparenz als Basis einer „integrativen Kommunikation"

Eine weitere Voraussetzung für breite Partizipation an Entscheidungen ist der kontinuierliche Informationsfluss, der Einblick in vielschichtige Bedingungen für anstehende Vereinbarungen garantiert. Die Entscheidungsfindung über einen strategisch-normativen Prozess einer Schule macht es erforderlich, permanent im Gespräch zu bleiben. Zur Verbesserung eines sach- und aufgabenbezogenen Informationsaustausches wurden an einer Versuchsschule über die üblichen Formen hinaus folgende eingeführt:

Häufig entstehen innere Blockaden bei einzelnen Mitarbeitern aufgrund mangelnder Information oder begrenzter Wahrnehmung. Aus dieser Haltung heraus werden Zielsetzungen der Schulleitung hinterfragt und die Kommunikation zwischen Leitung und Kollegium vollzieht sich nur noch auf der Ebene der Rechtfertigung. Gerade im Hinblick auf den Informationsfluss und die Transparenz getroffener Entscheidungen ist die erweiterte Schulleitung unerlässlich. Deren Mitglieder geben die jeweils relevanten Sachverhalte rasch und sachlich korrekt an die Betroffenen weiter. Dort, wo sich die Kommunikation verbessert, verbessern sich auch die Beziehungen.

2.2.7 Stärkung des Gemeinschaftsgefühls

Die konsequente und dem Menschen zugewandte Führungskultur bedeutet letztlich Förderung, Fortschritt und gemeinsame Freude am Erfolg. Zwar verlangt die damit verbundene Grundhaltung, die nicht nach kurzfristiger Anerkennung durch

Kollegen oder Schüler strebt, auch den Mitgliedern einer erweiterten Schulleitung persönlich viel ab, von den Ergebnissen her betrachtet entfaltet sie jedoch immer wieder enorme Motivationskraft im Schulalltag - für Lehrkräfte, Schüler und Schulleitungen. An vielen Versuchsschulen stellte sich gegen Ende der Versuchsphase unter den Beteiligten das Gefühl ein, gemeinsam etwas für die Schule Gutes auf den Weg gebracht zu haben. Strukturen und Kommunikation hatten sich sichtlich verbessert. Soweit externe Beobachter einbezogen waren, bescheinigten sie den Schulen eine erkennbare Qualitätsentwicklung. Positiv wirkende Veränderungen sollen über den Modellversuch hinaus beibehalten werden. Der veränderte Führungsstil - zu Beginn für beide Seiten ungewohnt – zeigt also seine positive Wirkung.

3 Leitungsstrukturen

3.1 Einführung

Eine angemessene Personalführung ist auch im Gymnasium nur in kleinen Führungsspannen möglich. Deshalb muss die Möglichkeit geschaffen werden, im Lehrerkollegium kleinere Einheiten zu bilden, die durch neu zu bestimmende Mitarbeiter der Schulleitung als Vorgesetzte mit entsprechenden Kompetenzen (fachliche Weisungsbefugnis, eigenständige Unterrichtsbesuche, Beteiligung bei der Dienstlichen Beurteilung) geführt werden und dabei ggf. auch übergeordnete fachliche und/oder pädagogische Aufgaben übernehmen. Die bisherige „engere" Schulleitung (Schulleiter, Ständiger Stellvertreter, Mitarbeiter im Direktorat) wird durch diese neue Gruppe von Mitarbeitern[10] um eine „mittlere Führungsebene" erweitert („erweiterte Schulleitung"), die neu gebildete Personalbereiche führt (Abb. 1). Auf die Stellung und Zuordnung der Mitarbeiter im Direktorat, die hochwertige Sachaufgaben wahrnehmen und damit für das „Management" der Schule zentrale Bedeutung haben, wird weiter unten eingegangen.

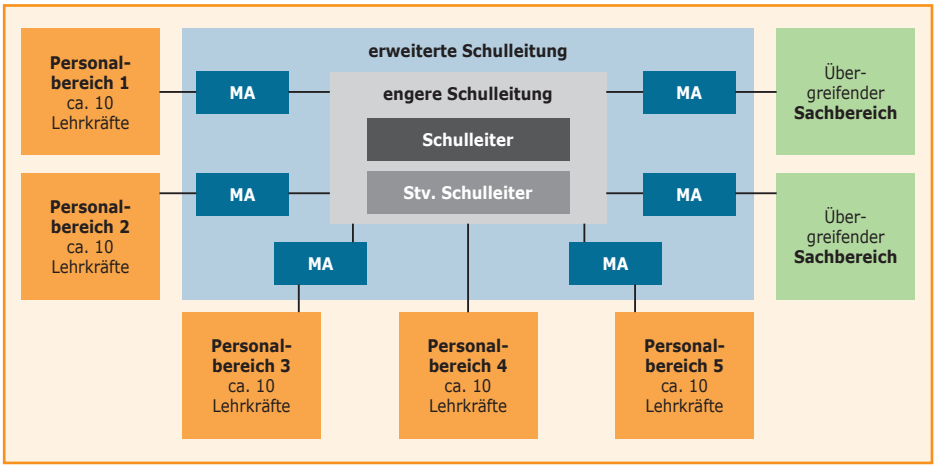


Abb. 1: Grundstruktur einer erweiterten Schulleitung (MA = Mitarbeiter)

Im Prozess der Erprobung der erweiterten Schulleitung entwickelten die MODUS F-Schulen Konzepte, wie die Schulleitung zukünftig strukturiert sein könnte. Dabei stellten sich folgende zentrale Fragen:

- Nach welchen Kriterien werden die Lehrerinnen und Lehrer den neu zu schaffenden Personalbereichen zugeordnet?

10 Die Begrifflichkeit ist noch nicht abschließend geklärt. Verwendet werden auch die Bezeichnungen „Teamleiter", „Bereichsleiter", „Abteilungsleiter" oder „Mitglieder der Schulleitung". Die herausgehobene Stellung als Vorgesetzte könnte die Bezeichnung „Leitende(r) Mitarbeiter(in)" unterstreichen.

- Welche Kompetenzen haben die Führungskräfte dieser Personalbereiche?
- Wie werden sie ausgewählt, qualifiziert und ihrerseits geführt?
- Wie erfolgt die Abgrenzung ihrer Kompetenzen zu anderen Aufgaben, z. B. Fachbetreuern, und wie gelingt die Zusammenarbeit?
- Welche Mitglieder der Schulleitung nehmen die enorm angewachsenen, qualitativ hochwertigen und anspruchsvollen pädagogischen Sachaufgaben wahr?

3.2 Gestaltung der Personalverantwortung – Zuordnung der Lehrkräfte

Folgende Grundsätze für die Verwirklichung kleinerer Führungsspannen kristallisierten sich heraus:

- Jede Lehrkraft wird entweder vom Schulleiter, seinem Stellvertreter/seiner Stellvertreterin oder von einem Mitglied der erweiterten Schulleitung geführt.
- Der Stellvertreter/die Stellvertreterin des Schulleiters führt einen Personalbereich eigenständig und übernimmt im Stellvertretungsfall wie bisher die Aufgaben des Schulleiters.
- Die Führungsspanne sollte das Verhältnis 1:10 grundsätzlich nicht überschreiten.
- Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung sind ihrerseits dem Schulleiter direkt zugeordnet. Neben der Führung ihres Personalbereichs können sie auch übergeordnete fachliche und/oder pädagogische Aufgaben wahrnehmen.

Die MODUS F-Schulen haben bei der Zuordnung der Lehrkräfte drei grundsätzlich unterschiedliche Verfahrensweisen definiert und erprobt:

- Zuordnung nach fachbezogenen Kriterien
- Zuordnung nach Zufallsprinzip (z. B. alphabetische Zuordnung)
- Zuordnung nach aufgaben- bzw. personenbezogenen Kriterien

Auch wenn in Einzelfällen Lehrerkollegien die Möglichkeit eröffnet wurde, sich selbst Personalbereichen zuzuordnen oder sich per Wahl einen Personalbereich auszuwählen, wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Schulleitung in einem mit der Personalvertretung abgestimmten und dem Lehrerkollegium vermittelten Verfahren letztverantwortlich die Einteilung vornimmt.

3.2.1 Zuordnung nach fachbezogenen Kriterien

Im traditionellen Selbstverständnis gliedert sich das Lehrerkollegium eines Gymnasiums nach dem Fachprinzip in Fachschaften. Die meisten Lehrkräfte haben allerdings die Lehrbefähigung für zwei, manche sogar für mehrere Fächer. Zudem gibt es unterschiedliche Kombinationen von Lehrbefähigungen und die Fachschaften sind in der Größe höchst unterschiedlich. Deshalb lassen sich in fachlicher Hinsicht homogene Personalverantwortungsbereiche innerhalb eines Kollegiums nicht abgrenzen.

Auch eine auf den ersten Blick naheliegende Gliederung in „Fachgruppen"[11] erfordert daher eine Reihe von Kompromissen.

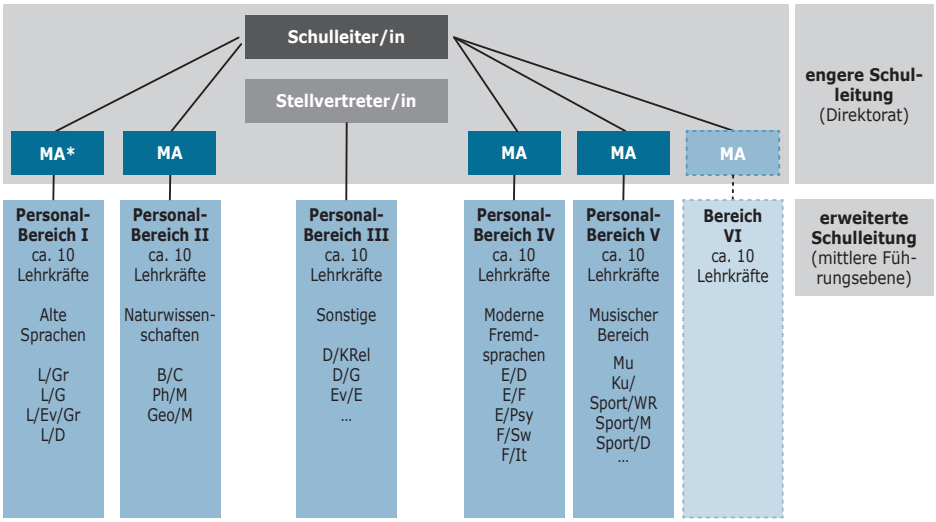


Abb. 2: Zuordnung nach fachbezogenen Kriterien

* Sonderfall: Bei einer Zuordnung aller Lehrkräfte einer Fachschaft zu einem Personalbereich wird dessen Leiter in der Regel der Fachbetreuer sein; hier im Personalbereich I z. B. der Fachbetreuer Latein.

Mit einer Einteilung nach fachbezogenen Kriterien sind v. a. folgende Vorteile verbunden:

- Sie knüpft an das gängige und akzeptierte Prinzip der Fachlichkeit an,
- die Personalführung wird in einem Fach mit der Fachschaftsarbeit verknüpft, wenn der Leiter ein Fachbetreuer ist,
- bestehende Formen der Kooperation in Fachschaften werden genutzt und gestärkt,
- eine Intensivierung der Zusammenarbeit über die Grenzen des einzelnen Faches hinweg ist möglich,
- die fächerübergreifende Zusammenarbeit in Fachbereichen wie den Naturwissenschaften kann gut koordiniert werden.

Da bei dieser Form der Zuordnung nicht alle Lehrkräfte in klar abgrenzbaren Fachbereichen zusammengefasst werden können, sind folgende Fragen zu klären:

- Wie werden die „Fachgruppen" definiert?
- Wie wird mit Fächern wie Mathematik, Deutsch oder Geographie verfahren, die nicht gängigen Fachgruppen zuzuordnen sind?

11 Der Begriff ist auch im bayerischen Gymnasium nicht eingeführt und definitorisch schwer abzugrenzen. Umgangssprachlich gängig sind Bezeichnungen wie Naturwissenschaften, Sprachen, Gesellschaftswissenschaftliche Fächer, Musische Fächer. Nicht alle Fächer lassen sich jedoch diesen Fachgruppen zuordnen. Wo würden z. B. Lehrkräfte mit Deutsch, mit Mathematik oder mit Geschichte hingehören? Wohin gehört der Geographielehrer? Zu den Naturwissenschaften oder zu den Gesellschaftswissenschaften?

- Wonach entscheidet sich die Zuordnung von Kollegen mit Fächern aus unterschiedlichen Fachbereichen (z. B. D/Ek, M/WR)
- Wie kann für eine ausgewogene Größe (Führungsspanne) gesorgt werden?

Sonderfall: Zuordnung nach Fachschaftszugehörigkeit

Bei entsprechenden Konstellationen ist es auch möglich, dass einzelne Fachschaften einem Mitarbeiter, der zugleich Fachbetreuer ist, zugeordnet werden. Dann hätte der Fachbetreuer gleichzeitig mit der Vorgesetztenfunktion auch Personalverantwortung. Als alleiniges Prinzip ist dies jedoch nicht praktikabel. Durchschnittlich hat ein bayerisches Gymnasium – abhängig von den unterrichteten Fächern - etwa 15 Fachschaften. Eine Zusammenfassung eines Großteils des Kollegiums nach anderen Gesichtspunkten ist unumgänglich, da die Zahl der herausgehobenen Führungspositionen begrenzt ist und die Untergrenze bei den Führungsspannen nicht beliebig erheblich unterschritten werden kann.

3.2.2 Zuordnung nach Zufallsprinzip (z. B. alphabetische Zuordnung)

Dieses Verfahren stellt den größten Bruch mit der Tradition und dem herkömmlichen Selbstverständnis der Lehrkräfte dar. Es erscheint auf den ersten Blick technokratisch, dem pädagogischen Auftrag der Schule fremd und der Individualität der zu führenden Lehrkräfte gegenüber „blind". Dabei hat es aber eine Reihe von positiven Konsequenzen, die eine genauere Betrachtung lohnend machen. Das Zufallsprinzip gilt bei einer Zuordnung nach dem Losverfahren wie auch nach dem Alphabet, da die Verteilung der Familiennamen im Lehrerkollegium (bisher zumindest) allein dem Zufall überlassen war.

Mit einer Einteilung nach dem Zufallsprinzip sind v. a. folgende Vorteile verbunden:

- eine Aufteilung des Kollegiums in etwa gleich große Bereiche ist leicht und schnell möglich, da langwierige Abstimmungsprozesse entfallen,
- ein klares, einfaches, gerechtes Kriterium sorgt für Transparenz,
- einer „Legendenbildung" über Bevorzugung/Grüppchenbildung etc. wird vorgebeugt,
- flexible Reaktionen auf personelle Veränderungen sind möglich (z. B. bei Vergrößerung des Kollegiums, neuer Bereich ...),
- fächerübergreifende Zusammenarbeit und Synergien können genutzt werden,
- die fächerübergreifende Zusammensetzung ist günstig für die Umsetzung allgemeiner pädagogischer Anliegen.

Bei einer Entscheidung für die Zuordnung nach dem Zufallsprinzip muss die Schule Antworten im Hinblick auf den inneren Zusammenhalt der einzelnen Personalbereiche finden. Dabei ist es denkbar, dass die Teambildung hinter den Zielen der Personalentwicklung (zunächst) zurücksteht. Andernfalls gilt es zu klären, welche Ziele/Aufgaben einen Kristallisationskern für die Teambildung jenseits des Fachbezugs bil-

den. Dies können z. B. pädagogische, fächerübergreifende oder projektbezogene Aufgaben sein. Damit kann auch dem Vorwurf begegnet werden, dass mit der Zufallszuordnung rein „technische" Gesichtspunkte vor fachlichen und pädagogischen Kriterien den Vorzug erhielten.

Bei dieser Form der Bildung der Personalbereiche erhält die Leitung einen eindeutig überfachlichen Zuschnitt, wie dies in der Schulleitung auch bisher üblich ist. Die Sorge, dass sich nicht genügend qualifizierte und akzeptierte Kolleginnen und Kollegen für die Führungspositionen interessieren, hat sich im Versuch nicht bestätigt. Vielleicht finden solche Leitungen im Regelfall gerade deshalb rasch Akzeptanz, auch wenn sie nicht die Fakultas der geführten Lehrkräfte besitzen, weil sie den Kollegen/die Kollegen umfassender in seinen/ihren Stärken und Entwicklungspotenzialen sehen, als bei einer engeren, fachlich bestimmten Sicht. Zudem stehen die Leiter der Personalbereiche mit den Fachbetreuern in Kontakt und können sie beratend einbeziehen, soweit nötig.

3.2.3 Zuordnung nach aufgaben- bzw. personenbezogenen Kriterien

Die Personalführung durch die Mitarbeiter der „erweiterten Schulleitung" vollzieht sich in diesem Modell aufgabenbezogen und situativ und kann deshalb nicht in einem statischen Organigramm erfasst werden. Je nach den sich im Schulalltag ergebenden Handlungsfeldern, nach dem Entwicklungsbedarf der Lehrkräfte sowie nach den Geschäftsbereichen der einzelnen Mitarbeiter übernimmt die erweiterte Schulleitung die Personalverantwortung für die Lehrkräfte. Die Führung der Lehrkräfte erfolgt prozessorientiert und zielbezogen. Die fachliche Zuständigkeit verbleibt bei den Fachbetreuern.

Von einer personen- und aufgabenbezogenen Einteilung werden v. a. folgende Vorteile erwartet:

- Die Lehrkräfte werden je nach Sachverhalt bzw. Geschäftsbereich von einem Mitarbeiter geführt, der je nach Bedarf den Fachbetreuer oder weitere Personen hinzuziehen kann.
- Damit ist eine enge Kooperation in fachlichen und fächerübergreifenden wie pädagogischen Aufgaben möglich.
- Die Führung passt sich flexibel den jeweiligen Situationen und den individuellen Besonderheiten der jeweiligen Lehrkraft an.
- Dem Prozesscharakter von Führung wird besondere Beachtung geschenkt.

Bei dieser Lösung müssen adäquate Antworten insbesondere auf folgende Fragen gefunden werden:

- Wie wird für eine praktikable und adäquate Führungsspanne gesorgt?
- Die Lehrkräfte haben mehrere Vorgesetzte. Wie wird gesichert, dass die Lehrkräfte Klarheit über Zuständigkeiten und Dienstwege haben?

- Wie werden die Kompetenzen der Mitarbeiter abgegrenzt?
- Wie wird der Aufwand für die Klärung von Zuständigkeiten begrenzt?

3.2.4 Fazit und Empfehlung

Die Erfahrungen mit den dargestellten Wegen zur Umsetzung kleinerer Führungsspannen lassen noch keine eindeutigen Vorzüge eines Modells erkennen. Verschiedene Mischformen sind möglich. Für das Kollegium sollte allerdings die Zuordnung nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien erfolgen. Auf die Beständigkeit einer Zuordnung sollte geachtet werden, da häufige Wechsel sowohl für die Lehrkräfte eine Belastung darstellt als auch den Nutzen der verbesserten Personalführung schmälert. Ein Wechsel im begründeten Einzelfall muss hingegen immer möglich bleiben.

Jede Lehrkraft sollte eindeutig einer Führungsperson zugeordnet werden. Dies bedeutet nicht, dass alle in derselben Weise geführt werden. Führung ist kein statischer Dauerzustand. Intensität, Umfang und Formen müssen personenadäquat, situativ und prozessorientiert auf ein Ziel hin wahrgenommen werden (vgl. Kapitel III). Insofern wird die Führung z. B. bei Berufsanfängern ein anderes Profil aufweisen als bei einer erfahrenen Lehrkraft, die selbst schon Aufgaben wahrnimmt und in Zukunft selbst Führungsaufgaben übernehmen möchte. Das Gleiche gilt, wenn unterschiedliche Aufgaben anstehen: Auch hier wird sich die Art der Führung und die Einbeziehung weiterer Personen an den faktischen Gegebenheiten ausrichten. Mit der Beendigung einer Arbeit endet dann auch die auf diese ausgerichtete Führungsarbeit.

Der Zugang zum Schulleiter für die einzelnen Kolleginnen und Kollegen wird durch die erweiterte Schulleitung neu strukturiert, aber nicht grundsätzlich geschmälert. Direkter Ansprechpartner und „Entscheider" in den ihm zugewiesenen Aufgabenbereichen ist der neue Vorgesetzte, der in seiner Aufgabe als Mitarbeiter des Schulleiters diesen über alle wesentlichen Sachverhalte in Personal- und Sachfragen informiert und umgekehrt von diesem auch alle relevanten Informationen erhält, um seine Führungsaufgabe wahrnehmen zu können.

In besonders dringenden Fällen oder in strittigen Fragen wird es (wie bisher) pragmatische Lösungen in den Schulen geben, so dass die Lehrkräfte rasch ihr Anliegen auch bei der Schulleitung vorbringen können. Selbst in sehr großen Schulen ist der Schulleiter so präsent, dass ein dichtes Netz an Kommunikationsgelegenheiten mit den Lehrkräften besteht.

Als generelle Empfehlung kann formuliert werden:

- Die Einzelschule sollte den Freiraum erhalten, entsprechend ihrer Gegebenheiten eine Zuordnung der Lehrkräfte zu Personalbereichen vorzunehmen.
- Bei der Bildung der neuen Personalbereiche muss sie ggf. auch schrittweise vorgehen können, um gute Lösungen zu finden und Akzeptanz und Effizienz zu sichern. Der Schulleiter hat immer die Möglichkeit, einzelne Lehrkräfte oder Gruppen selbst zu führen.
- Eine personen- und sachgerechte Lösung hat Vorrang vor der Umsetzung starrer Prinzipien.

3.3 Verhältnis Personalbereiche – Fachschaften/Zusammenarbeit

Durch die Gliederung nach Personalbereichen verändert sich die innere Struktur der Schule. Die zentrale Kommunikation und Kooperation erfolgt nun innerhalb der neu entstandenen Bereiche sowie zwischen deren Leitern. Die Mitglieder der Fachschaften können grundsätzlich

a) innerhalb eines Bereiches zusammengefasst sein oder
b) in der Regel in verschiedenen Bereichen von unterschiedlichen Mitarbeitern der Schulleitung geführt werden. Die Fachschaften stellen dann eine Kooperationsstruktur „quer" zu den Bereichen dar.

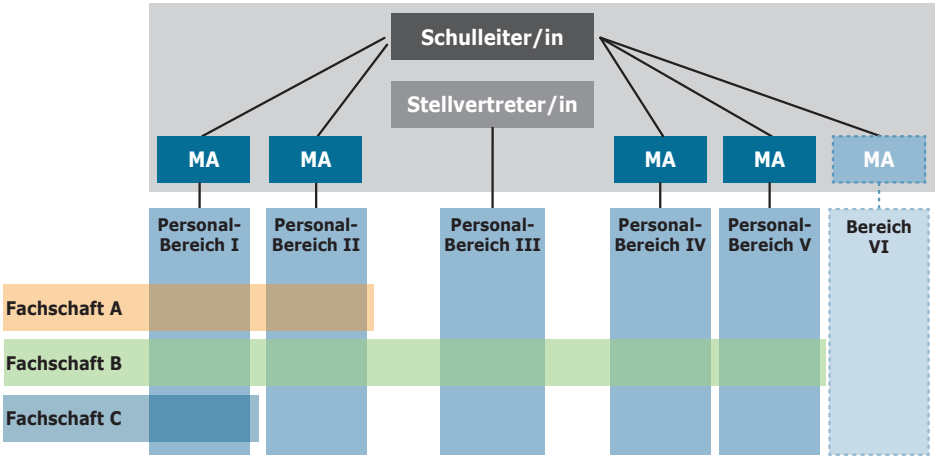


Abb. 3: Personalbereiche und Fachschaften

In beiden Fällen bleiben Rolle und Bedeutung der Fachschaften voll erhalten, wobei Fall a) aus schon dargestellten Gründen (vgl. 3.2.3) bei der Realisierung kleiner Führungsspannen die Ausnahme bleiben wird.

3.3.1 Stellung der Fachbetreuer

Die Fachbetreuer bleiben Beauftragte der Schulleitung für Fragen der fachlichen Qualität und Weiterentwicklung des Fachunterrichts.

Die Fachbetreuer sind durch die direkte Zuordnung zu einem Mitarbeiter oder zum Stellvertreter/Schulleiter in die Planung zukünftiger und Durchführung laufender Vorhaben an der Schule eng eingebunden. In enger Zusammenarbeit mit Mitgliedern der erweiterten Schulleitung - oder eben auch direkt von der Schulleitung geführt - können sie sicherstellen, dass fachliche Anliegen in angemessener Weise berücksichtigt werden und umgekehrt andere Anliegen und Zielsetzungen gezielt in die Fachschaftsarbeit einbringen. Damit eröffnen sich neue Möglichkeiten, fächerübergreifende pädagogische oder schulische Schwerpunkte effizienter zu verfolgen und zum Anliegen aller zu machen.

3.3.2 Zusammenarbeit in der Schulleitung

Durch die Delegation von Personalführung verändert sich die Zusammenarbeit in der Schulleitung. Das bisherige Dreier- oder Viererteam erweitert sich in eine mittelgroße Gruppe von Führungskräften, die regelmäßig über alle wesentlichen Aspekte informiert werden, die über anstehende Entscheidungen mit dem Schulleiter beraten und die ihrerseits Informationen aus ihrer Arbeit in die Schulleitungsrunde einbringen.

Damit wachsen die Anforderungen an die Durchführung solcher Besprechungen, ein effizientes Besprechungs- und Zeitmanagement ist nötig. Die Rolle des Schulleiters ändert sich - er kann sich nun auf ein Team stützen, das er auf die gemeinsamen Ziele der Schule orientieren muss. Teamentwicklung in der Schulleitung erhält eine neue Bedeutung (vgl. dazu Kap. 4). Unerlässlich ist eine klare Geschäftsverteilung, um Zuständigkeiten für alle (Lehrkräfte, Eltern, Schüler) transparent zu definieren und Kompetenzüberschneidungen und etwaigen -konflikten vorzubeugen.

3.4 Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung – Stellung und Aufgaben

Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung werden direkt vom Schulleiter geführt und sind Teil der „erweiterten Schulleitung". Sie haben folgende Aufgabenfelder:

Sie begleiten und unterstützen zum einen die Kolleginnen und Kollegen in ihren Arbeiten und helfen, deren Stärken weiterzuentwickeln (= Personalentwicklung). Damit ist auch ein starkes Augenmerk auf Lehrergesundheit und Berufszufriedenheit verbunden. Zum anderen geht es um eine bessere Koordination der schulischen Arbeit, eine effizientere Umsetzung gemeinsamer Aufgaben und Ziele sowie die Sicherung der Qualität (= Unterrichts- und Qualitätsentwicklung) zum Wohl der Schüler. Beides ist auch aus der folgenden Zusammenstellung ersichtlich.

Die Mitarbeiter sorgen verantwortlich z. B. für:

- Fördern und Entwickeln der Lehrerpersönlichkeit durch:
  - kollegiale Hospitationen mit Beratungsgesprächen
  - Mitarbeitergespräche mit Feedback, Zielvereinbarungen und dem Aufzeigen von Verwendungsperspektiven
  - Verbesserung der Kooperation, Unterstützung der Teamentwicklung
- Qualitätssicherung und interne Evaluation durch:
  - Unterrichtsentwicklung, insbesondere durch Stärken der fächerübergreifenden und fächerverbindenden Ansätze sowie der individuellen Förderung
  - Aufgreifen zentraler pädagogischer Aufgaben
  - verlässliches Umsetzen von Innovationen
  - Organisation und Koordination der Fortbildung
  - Mitwirkung bei der Gestaltung des Schulprofils und Schulprogramms
- Unterstützung der Schulleiterin/des Schulleiters
  - im Bereich Personalentwicklung einschließlich Führungskräfteförderung
  - bei der Dienstlichen Beurteilung

Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung besitzen eine fachliche (sachliche) Weisungsbefugnis gegenüber den ihnen zugeordneten Lehrkräften, sie sind Vorgesetzte.

Die Aufgaben der Mitglieder der „erweiterten Schulleitung" verlangen den Erwerb umfassender Führungsqualifikation vor der Übertragung der Verantwortung für die Personalführung (vgl. Kap. 5). Die Funktionsstellen für die Mitarbeiter mit Personalverantwortung werden (wie die Stellen für Mitarbeiter bisher) ausgeschrieben. Sie sollten aber nur mit Zustimmung der Schulleitung besetzt werden, da es sich hier um die engsten Mitarbeiter des Schulleiters/der Schulleiterin handelt. Die Personalvertretung ist in der auch sonst üblichen Weise zu beteiligen.

3.5 Die erweiterte Schulleitung – Sachaufgaben, Organisation

3.5.1 Mitarbeiter mit pädagogischen Sachaufgaben[12]

Hochwertige Aufgaben im Bereich des Direktorats werden derzeit durch besonders qualifizierte Mitarbeiter ohne Vorgesetztenstatus erledigt. Die Ausweitung der Aufgaben sowie die hohen Erwartungen, die an das Gymnasium gestellt werden, verlangen auch in diesem Bereich nach passenden Lösungen. Viele MODUS F-Schulen erproben deshalb auch eine Neugestaltung der Aufgabenverteilung in der Schulleitung und haben dabei Mitarbeiter mit z. T. neuen, herausragenden Sachaufgaben betraut. Diese Delegation von Aufgaben – ob alt oder neu – von der Schulleitung an Mitarbeiter konnte allerdings nur im Rahmen bisher geltender rechtlicher Vorgaben erfolgen.

12 Vgl. Abbildung 1.

Beispiele für Mitarbeiter mit pädagogischen Sachaufgaben[13]

Qualitätsbeauftragte/r:	• interne und externe Evaluation • Umsetzung von Qualitätsstandards (mit den • Fachbetreuern und Oberstufenkoordinatoren) • Auswertung von Testergebnissen und weiterer Leistungsdaten • Pflege von Außenkontakten
Pädagogische(r) Koordinator(in)	• Erarbeitung von Jahreszielen • Koordination erzieherischer Programme durch die Intensivierung der Zusammenarbeit von Schulpsychologe, Beratungslehrer, Verbindungslehrkräften, pädagogischen Betreuern • Anregung und Mitgestaltung pädagogischer Konferenzen
Ganztagsbeauftragte/r Ganztagszweig	• Optimierung von Unterricht und Erziehung im Personalführung des weiteren pädagogischen Personals
Beauftragte(r) Hochbegabtenförderung	• Leitung der Projektgruppe Hochbegabtenklassen in Zusammenarbeit mit der Schulleitung • Organisation der Hochbegabtenklassen • Koordination der Entwicklung der didaktisch-methodischen Konzepte • Außenkontakte zur Lehrerausbildung und -fortbildung für Begabtenförderung, zu Stiftungen und Unterstützern, zur Elternvertretung

3.5.2 Zuordnung der Mitarbeiter mit pädagogischen Sachaufgaben

Die Mitarbeiter mit pädagogischen Sachaufgaben können – wie bisher – direkt dem Schulleiter oder Stellvertreter zugeordnet und von diesen geführt werden (Modell „Stabsstelle"). Mit diesen bilden sie eine engere Schulleitung. Gleichermaßen möglich ist es aber auch, dass sie Teil der erweiterten Schulleitung sind. Sie sind dann Mitglieder der erweiterten Schulleitung und werden vom Schulleiter bzw. Stellvertreter geführt. In beiden Fällen führen sie keinen Personalbereich und haben keine formale Vorgesetztenfunktion.

Es sind auch Mischmodelle möglich, d. h. dass es an einer Schule sowohl Sach-Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung sowie in „Stabsstellen" gibt, z. B. während der Einführung der erweiterten Schulleitung. Bisherige Mitarbeiter des Direktorats

13 Dieser Begriff soll verdeutlichen, dass Mitarbeiter mit Sachaufgaben keine Verwaltungsaufgaben vollziehen, sondern im Kern pädagogische Aufgaben wahrnehmen. In den Versuchsschulen wurden auch andere Bezeichnungen verwendet.

könnten wie bisher direkt dem Schulleiter zugeordnet bleiben, neu zu besetzende Mitarbeiterpositionen werden dann in der erweiterten Schulleitung eingerichtet. Es ist auch denkbar, dass Mitarbeiter mit der Personalführung gleichzeitig herausragende Sachaufgaben übernehmen. Darüber hinaus bleiben immer noch genügend Aufgaben, die von Lehrkräften ohne Funktion wahrgenommen werden müssen.

3.5.3 Geschäftsverteilung in der Schulleitung

Viele Gymnasien hatten auch bisher einen Geschäftsverteilungsplan zumindest für die Aufgaben, die im Direktorat erledigt werden. Umso dringlicher ist die Aufstellung eines solchen bei einer erweiterten Schulleitung. Im Geschäftsverteilungsplan sind für alle transparent die Zuständigkeiten geregelt - Voraussetzung für eine effiziente Aufgabenerledigung sowie klare Dienstwege. Er verdeutlicht aber auch, welche Fülle von Aufgaben wahrzunehmen ist. Abb. 4 zeigt ein Beispiel, das in einem zweitägigen Wochenendseminar unter Leitung einer Personalberatung entwickelt wurde.

3.6 Empfehlungen

- Entscheidend ist eine situations-, aufgaben- und personengerechte Gestaltung der Geschäftsverteilung durch die Schulleiterin/den Schulleiter.
- Hierfür benötigt der Schulleiter entsprechenden Gestaltungsfreiraum durch eine adäquate Fassung des Funktionenkatalogs, der neben Möglichkeiten zum „schulspezifischen" Zuschnitt von Aufgabenbereichen auch einen Funktionenpool vorsehen sollte. Dieser Pool, dessen Ausstattung von schulischen Parametern wie Schülerzahl oder Umfang der Lehrerwochenstunden gesteuert wird, soll eine Anpassung der Leitungsstellen an die Erfordernisse der Einzelschule ermöglichen.
- Die Kopplung verschiedener Funktionen sollte ohne Verlust von Funktionen für die Einzelschule möglich sein, z. B. die Verbindung von Personalführung in einem Bereich mit der Wahrnehmung einer hochwertigen fachlichen oder pädagogischen Koordinierungsaufgabe (z. B. Fachbetreuung, Qualitätsmanagement).
- Zumindest in der Übergangsphase, wünschenswerterweise dauerhaft sollte auch in begrenztem Umfang Mitarbeiterstellen als „Stabsstellen" bei der Schulleitung möglich sein, deren Aufgaben wie bisher durch die Schulleitung definiert werden.

Gymnasium in Musterstadt
(ca. 1700 Schüler, 140 Lehrer)
Auszug: Bereich Personal

Geschäftsverteilungsplan
Stand: Oktober 2010

V = Prozess verantworten (Inhalt, Prozess, Ergebnis); E = entscheiden (inkl. Verantwortung für Entscheidung); MW = mitwirken (im Prozess eingebunden); A = ausführen; I = informieren (Bringschuld); ST = Stellvertretung

	SL	Stv.	MA	MA	MA
1. Personal					
1.1 Personalplanung					
Anforderungsprofil für von der Schule zu besetzende					
Funktionsstellen erstellen/pflegen	VE	MW			
Anforderungsprofil Fachbetreuer erstellen/pflegen	VE	MW			
Anforderungsprofil weiteres päd. Personal erstellen/pflegen	VE	MW			MW
Anforderungsprofil Sekretariatskräfte erstellen/pflegen	VE	MW			
1.2 Personalführung					
Mitarbeitergespräch führen mit erw. Schulleitung/Funktionstr.	VE				
Vereinbarung von Zielen mit erw. Schulleitung/Funktionsträger	VE				
Mitarbeitergespräch führen mit sonst. Lehrkräften		VE a - fr	VE fs - kl	VE km -re	VE rf - z
Vereinbarung von Zielen mit sonst. Lehrkräften		VE a - fr	VE fs - kl	VE km -re	VE rf - z
Beurteilung von erw. Schulleitung und Lehrkräften	VE	I durch	I durch	I durch	I durch
Personalentwicklung erw. Schulleitung/Funktionsträger	VE				
Personalentwicklung sonst. Lehrkräfte		VE a - fr	VE fs - kl	VE km - re	VE rf - z
Personalentwicklung weiteres päd. Personal					
Personalentwicklung weiteres päd. Personal ganztags		VE			
Personalentwicklung Sekretariatskräfte	VE				
Disziplinarische Maßnahmen	VE				
Kollegiale Beratung					MW
Mediation					
Kooperation mit der Personalvertretung	VE	MW			
Betreuung von Referendaren	V				
Betreuung von Praktikanten (studienbegleitend)		VE			
Betreuung Orientierungspraktikum/Blockpraktikum		VE			
Einführung neuer Lehrkräfte	V	MW	MW	MW	MW
Arbeitszeugnisse erstellen	VE				
Ehrungen/Jubiläen					
Behandlung von Konflikten/Beschwerden	VE	MW	MW	MW	MW
1.3 Personalgewinnung					
Bewerbungsverfahren organisieren	VE	MW			
Auswahl treffen	VE	MW			
Vertragsabschluss/Einstellung	VE				
Kündigung	VE				
1.4 Personaladministration					
Zuteilen von Sonderaufgaben (z. B. Umwelt/Verkehr/Feste/etc.)	VE	MW	MW	MW	MW
Genehmigung Dienstbefreiung		VE			
Genehmigung Fortbildung		VE/I an erw. SL			
Genehmigung Urlaub sonstiges Personal	VE				
Abrechnung Mehrarbeit		VE			
Teilzeitanträge Genehmigung	VE			MW	

Abb. 4: Geschäftsverteilung in der Schulleitung (Beispiel)

4 Führungsinstrumente

4.1 Mitarbeitergespräch

Eine leistungs- und wettbewerbsfähige Schule erfordert eine am partizipativen Führungsstil ausgerichtete Personalführung. Dabei kommt dem Mitarbeitergespräch, das in der Regel auch Zielvereinbarungen einschließt, eine besondere Bedeutung als Führungsinstrument zu.

Als Mitarbeitergespräch wird ein Gespräch zwischen Schulleiter, Stellvertreter oder Mitglied der erweiterten Schulleitung als Gesprächsleiter und Lehrkräften der Schule bezeichnet, das über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgeht. Mitarbeitergespräche finden regelmäßig und zu geplanten Terminen statt. Nach der maßgeblichen Bekanntmachung[14] sind sie im Zeitraum zwischen den periodischen Beurteilungen zu führen. Sie dienen grundsätzlich „der Intensivierung des Dialogs zwischen dem Schulleiter und den Lehrkräften sowie weiteren an der Schule tätigen Personen" und sollen in einem regelmäßigen Turnus geführt werden.

Bei der bisherigen Führungsspanne konnten diese Gespräche jedoch von den Schulleitern in der Regel nicht im vorgesehenen Rhythmus durchgeführt werden. Selten wurde das Gespräch für Zielvereinbarungen genutzt, da dieses Instrument eine noch kontinuierlichere Führung erforderlich macht.

Wie an MODUS F-Schulen erprobt, können Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung im Auftrag des Schulleiters die Durchführung in ihrem Personalbereich übernehmen. Der große Vorteil liegt darin, dass ein regelmäßiger jährlicher Turnus der Gespräche möglich ist und somit eine kontinuierliche Rückkoppelung zwischen Kollegen und Schulleitung stattfindet. Damit wird die Schulleitung in die Lage versetzt, die Probleme, Interessen und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter umfassender kennenzulernen und darauf zu reagieren. Die längerfristige Zuordnung von Lehrkräften zu einem Vorgesetzten im erweiterten Schulleitungsteam führt zu guter gegenseitiger Einschätzbarkeit und zu Vertrauen.

Voraussetzungen

Der Erfolg der Mitarbeitergespräche hängt wesentlich davon ab, dass alle Lehrkräfte ausreichend über Ablauf, Zeitrahmen, Inhalte, Ziele und Regularien etc. informiert und auf das Gespräch eingestimmt sind. Sowohl Gesprächsleiter als auch Lehrkraft müssen den Nutzen verstehen und akzeptieren können. Vorzubeugen ist der Befürchtung, dass die Gespräche ein Kontrollinstrument sind. Vorsorglich sollte klargestellt werden, dass sie auch kein Ventil für Unzufriedenheit und Forderungen sind.

14 Vgl. KMBek „Einführung des Mitarbeitergesprächs an den staatlichen Schulen" vom 4. Oktober 1999 (KWMBl I 1999, S. 348). Es wäre wünschenswert, die Regelungen an die gewandelte Stellung des Mitarbeitergesprächs anzupassen.

Ein wesentliches Erfolgskriterium ist die Qualifizierung der Führungskräfte. Sie müssen systematisch auf diese Aufgabe vorbereitet und möglichst gut begleitet werden, z. B. im Rahmen von Fortbildungen, durch schulinterne Seminare sowie durch Supervision und Coaching. Idealerweise erfolgt die Vorbereitung der Rahmenbedingungen im Schulleitungsteam. Dies gibt dem Schulleiter eine unbedingt zu nutzende Gelegenheit, seine Mitarbeiter für die Gespräche vorzubereiten, für Vergleichbarkeit zu sorgen und etwaige Stolpersteine lösungsorientiert zu besprechen. Zudem lässt sich beispielsweise ein Leitfaden entwickeln, der die Inhalte des Mitarbeitergesprächs strukturiert und eine wertvolle Hilfe für deren Dokumentation liefert. Dadurch ist auch gewährleistet, dass der Ablauf aller Mitarbeitergespräche an der Schule einen ähnlichen Verlauf nimmt.

Bei der sorgfältigen Vorbereitung des einzelnen Mitarbeitergesprächs durch den jeweiligen Gesprächsleiter sind Ergebnisse eines eventuell vorangegangenen Mitarbeitergesprächs, vermutete Erwartungen und Befürchtungen und mögliche Perspektiven der beruflichen Entwicklung abzuklären. Der Gesprächsleiter ist verantwortlich für eine erfolgreiche Gesprächsführung. Er ist verantwortlich für den Gesprächsablauf, achtet auf die Einhaltung von Gesprächsregeln und sichert eine angenehme Gesprächsatmosphäre.

Der Gesprächsleiter lädt die Lehrkraft schriftlich unter Angabe von Ort und Zeit ein. Es hat sich sehr bewährt, das Formular für die Niederschrift oder einen Gesprächsleitfaden allgemein bekannt zu machen, spätestens aber mit der Einladung auszuhändigen, um ihnen eine sinnvolle und zielgerichtete Vorbereitung zu ermöglichen. Die Lehrkraft sollte mindestens eine Woche Zeit haben, sich auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten.

Die Mitarbeitergespräche finden in einer dienstlichen Umgebung statt, in der das Gespräch in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Eine Dauer von ein bis zwei Stunden ist einzuplanen, ggf. ist ein weiterer Termin anzusetzen.

Mitarbeitergespräche kann man als Bestandsaufnahmen aus zwei Blickwinkeln sehen. Der Gesprächspartner hat das erste Wort. Der „Gesprächsführer" sollte aktiv zuhören und daraus seine Fragen entwickeln, weil er nur so die Intention des Mitarbeiters besser versteht. Dann ist es die Rolle des Gesprächsleiters, neben den positiven Rückmeldungen auch die etwaigen Verbesserungsnotwendigkeiten klar anzusprechen. Die Lehrkraft kann auf Augenhöhe darauf eingehen.

Inhalte

Neben den üblichen Fragekomplexen zum Arbeitsumfeld, Klima, Zufriedenheit, beruflichen Zielen etc. (vgl. Beispiel eines Formulars am Ende von 4.4) sollte in einem Mitarbeitergespräch auch der Unterrichtstätigkeit Aufmerksamkeit gewidmet werden. Da die Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung Einblick in den Unterricht

haben bzw. nehmen können, ergibt sich daraus eine wesentliche Intensivierung dieses Austausches. Das Mitarbeitergespräch ist somit auch ein Instrument, um eine gewünschte Weiterentwicklung der Unterrichtskompetenz zu unterstützen.

Protokollierung/Dokumentation

Die Dokumentation erfolgt auf dem vorbereiteten Formular. Folgende Vorgehensweise hat sich als zeitsparend und effizient bewährt: Gesprächsleiter und/oder Lehrkraft füllen das Protokoll-Formblatt im Verlauf des Gesprächs aus. Nach Beendigung des Gesprächs wird das Protokoll gemeinsam in einen von beiden akzeptierten Wortlaut gebracht. Vor der endgültigen Unterzeichnung kann noch eine kürzere Bedenkzeit eingeräumt werden. Dann wird das Protokoll von beiden unterzeichnet. Der Gesprächsleiter kopiert das unterzeichnete Protokoll. Ein Exemplar ist für die Schulleitung bestimmt, das andere für die Lehrkraft. Die Niederschriften werden nicht zu den Personalunterlagen genommen, sondern gesondert aufbewahrt, wie in der KMBek zum Mitarbeitergespräch geregelt.[15]

Das Mitarbeitergespräch ist ein dienstlicher Vorgang. Daher ist der Schulleiter von wesentlichen Ergebnissen in Kenntnis zu setzen, Zielvereinbarungen muss er kennen. Die Einzelheiten sind schulintern zu regeln, etwa die Frage, ob das Protokoll auch vom Schulleiter gegenzuzeichnen ist, wie an einer Reihe von MODUS F-Schulen bereits durchgeführt. Diese

Gegenzeichnung ermöglicht dem Schulleiter bei Bedarf sowohl der Lehrkraft als auch dem Gesprächsführer Beratung und Unterstützung zu geben und für vergleichbare Bedingungen zu sorgen.

Fazit aus dem Modellversuch

Die Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen durch Personen der mittleren Führungsebene an vielen MODUS F-Schulen sind durchweg positiv. Die Lehrkräfte halten sie für sinnvoll, angenehm und wertschätzend. Wo gibt es sonst Gelegenheit für Lehrkräfte außerhalb von „Tür und Angel-Gesprächen", intensiv und umfassend die berufliche und zum Teil auch die persönliche Situation zu thematisieren? Die Mitarbeitergespräche haben durch die Delegation auf Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung endlich die Bedeutung erlangt, die ihnen zugedacht war. Es ist nun möglich, jeder einzelnen Lehrkraft Feedback zu geben und in einer vertrauensvollen Atmosphäre auf ihre Ziele, Interessen, Probleme und Entwicklungspotenziale einzugehen. Damit lassen sich eine größere Zufriedenheit, ein Beitrag zur Lehrergesundheit wie auch eine qualitative Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität erreichen.

15 Gemäß den Richtlinien für die dienstliche Beurteilung (KMBek vom 11. April 2005 (KWMBl I S. 283)) können Zielvereinbarungen zum Personalakt genommen werden (vgl. Ziff. 4.1.4).

4.2 Zielvereinbarungen

In der freien Wirtschaft ist es seit Jahren üblich, mit den Mitarbeitern Ziele für die Arbeitsleistung wie die berufliche Weiterentwicklung festzulegen. Dass dieses Verfahren nicht 1:1 auf die Schule übertragen werden kann, liegt auf der Hand. So gibt es für die Lehrerarbeit zahlreiche Vorgaben, die von außen bereits festgelegt sind, z. B. in Lehrplänen, Bildungsstandards, Prüfungsanforderungen, auch in der Lehrerdienstordnung. Dennoch bieten Zielvereinbarungen auch im Schulwesen die Möglichkeit, das Handeln der Lehrkräfte auf gemeinsam vereinbarte Ziele auszurichten sowie neue Strukturen und Aufgabenzuordnungen gewinnbringend zu nutzen. Eine erweiterte Schulleitung mit Personalführungskompetenzen ist hierfür unerlässlich.

Festgeschriebene Ziele sind wie sich selbst erfüllende Prophezeiungen. Aus diffusen Gedanken wie: „Ich wollte schon immer mal" oder: „Wenn ich Zeit hätte, dann würde ich …" entstehen klare Absichten. Zielvereinbarungen sollten bei Mitarbeitergesprächen getroffen werden. Dabei ist zu beachten, dass Ziele immer eine Projektion in die Zukunft sind, sie somit an Veränderungen und neue Erkenntnisse angepasst werden müssen. Entscheidend ist nicht so sehr, wie eine Lehrkraft eine Aufgabe bewältigt, sondern ob und inwieweit sie das vereinbarte Ziel erreicht.
Ziele werden einvernehmlich formuliert. Die Lehrer sollen Ziele für ihren Aufgabenbereich oder für ihre weitere berufliche Weiterentwicklung möglichst selbst vorschlagen. Sie sollten sich daran orientieren, sowohl für die Lehrkraft selbst und ihren Unterricht als auch für die Schulorganisation eine Verbesserung zu erreichen. Die Umsetzung leistet die Lehrkraft eigenverantwortlich. Der Grad der Zielerreichung wird zu vereinbarten Terminen mit der jeweiligen Führungskraft besprochen. Sie steht dem jeweiligen Kollegen beratend zur Seite, unterstützt positiv und ermutigt, greift bei Schwierigkeiten helfend ein. Die Unterstützung kann z. B. darin liegen, dass sie als Verbindungsglied etwa zum Fach- oder Systembetreuer fungiert, Kontakte anbahnt, Informationen einholt und an den Kollegen weitergibt etc.

Das Formulieren und Festlegen von Zielen ist bisher noch wenig geübt. Daher ist bisher die Bandbreite geschlossener Zielvereinbarungen groß und manche verfehlen die Intention. Es ist zu unterscheiden zwischen „Maßnahme" (z. B. Reorganisation der Absenzenkontrolle in der Oberstufe") und „Ziel" (z. B. Erhöhung der Teilnehmer an Wettbewerben in den naturwissenschaftlichen Fächern um ein Drittel"). Es müssen also Indikatoren festgelegt werden, die eine Veränderung anzeigen. Maßnahmen, die zu regulären Aufgaben einer „Funktion" gehören, können verständlicherweise auch nicht als Ziele formuliert werden (z. B. „Ordnungsgemäße Durchführung der Respizienz im Fach X").

So hilfreich Zielvereinbarungen zur Bündelung der Kräfte und zur Umsetzung zentraler schulischer Vorhaben sind: Mit Zielvereinbarungen lässt sich nur ein Teil des Lehrerhandelns steuern. Auf diesen Teil sollten sie auch beschränkt bleiben. Das

muss allen Beteiligten bewusst sein. Wenn sich Anliegen nicht nach den Kriterien für Zielvereinbarungen formulieren lassen, dann müssen sie in anderer Weise angestrebt werden, z. B. durch Beauftragung oder Delegation (vgl. Beispiel eines Formulars am Ende). Auch in diesen Fällen ist eine schriftliche Form sehr zu empfehlen, da sie zu einer Präzisierung der Erwartungen führt und eine klare Bezugsgrundlage für beide Seiten schafft.

Beispiele für Zielvereinbarungen für ein Schuljahr:

- Integration einer schülerzentrierten Erarbeitung- und/oder Übungsphase in jeder Unterrichtsstunde in Physik in den Jahrgangsstufen xy zur Verbesserung des kooperativen Lernens und Gewinnung von Ansätzen für individuelle Förderung
- Senken der Quote der zu spät kommenden Schüler um 50% im Zeitraum von 3 Monaten (Vereinbarung z. B. mit einem Pädagogischen Betreuer)
- Steigerung der Teilnahme an naturwissenschaftlichen Schülerwettbewerben um ein Drittel innerhalb eines Schuljahres (Vereinbarung z. B. mit einem Fachbetreuer)
- Nachhaltige Sicherung von historischem Grundwissen in Jgst. Xy; in Tests oder Grundwissensteilen von Leistungserhebungen wird ein Durchschnitt von 10 NP (2,4) angestrebt.
- Vertiefte Auseinandersetzung mit Ansätzen individueller Förderung im Fachseminar Englisch während des ersten Ausbildungsabschnitts im Rahmen des schulischen Schwerpunktthemas „Individuelle Förderung" - Erarbeitung und Erprobung von Übungseinheiten in den Jgst. 6 bis 9, Erstellung einer Dokumentation für das Seminar und die Fachschaft; Evaluation des Vorhabens (Zielvereinbarung mit einer Seminarlehrkraft für Englisch)
- Stärkung des selbstständigen Lernens in Jgst. 5 im Fach Mathematik durch regelmäßige Wochenplanarbeit (als Teil eines umfassenden fächerübergreifenden Unterrichtskonzepts) – Erarbeitung von Materialien während des Schuljahres, Evaluation der Kompetenzen der Schüler am Schuljahresende (Zielvereinbarung mit einer Lehrkraft für Mathematik, das Mitglied in der Projektgruppe Wochenplanarbeit ist)

Hilfestellung zu Zielformulierungen

Ein Ziel ist dann gut formuliert, wenn es den SMART-Kriterien entspricht:

- **S**pezifisch ist: Ein Ziel soll konkret, eindeutig und präzise formuliert werden.
- **M**essbar bzw. beobachtbar ist: Woran messen Sie, ob ein Ziel erreicht ist? Ein Beispiel: „Schüler mehr motivieren" lässt sich schlecht messen. Besser: „Ich will die aktive Beteiligung der ‚Stillen´ stärken, so dass sie sich wenigstens einmal pro Stunde von allein melden."
- **A**ttraktiv, aber auch anspruchsvoll ist: Lassen Sie den Mitarbeiter genau formulieren, was er und die ganze Schule gewinnen, wenn das Ziel erreicht ist.
- **R**ealistisch ist: Die Ziele müssen Sie so steckten, dass sie im vorgegebenen Zeitraum tatsächlich umgesetzt werden können.

- **T**erminiert ist: Lassen Sie Meilensteine festlegen auf dem Weg zum Ziel. So können Sie beide über das Jahr hinweg prüfen, ob die Maßnahmen erfolgreich sind oder ob Sie gemeinsam eine kleine Kurskorrektur vornehmen müssen. Zu jedem Ziel gehört auch ein klarer Termin, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

Hinweise zur Vorgehensweise:

- Erläutern Sie den Kollegen den Zweck von Zielvereinbarungen. Machen Sie deutlich, dass Ziele wie feste Orientierungspunkte im Alltag sind.
- Legen Sie gemeinsam Ziele fest und setzen Sie Prioritäten. Achten Sie darauf, dass sie konkret und nach den Kriterien von SMART formuliert werden. Eine schriftliche Fixierung ist notwendig (vgl. Beispiel eines Protokolls am Ende).
- Beraten und ermutigen Sie auch nach dem Zielvereinbarungsgespräch. Selbst die besten Ziele gehen im Alltag manchmal unter. Ihre Kollegen brauchen hin und wieder eine kleine Erinnerung an die festgesetzten Termine. Würdigen Sie auch Teilerfolge.

Ein Führen der Mitarbeiter über Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen ist zum Scheitern verurteilt, wenn es dem Leitungsteam nicht gelingt, die Mitarbeiter und Kollegen für die aktive Mitgestaltung bei der Umsetzung dieses Konzeptes zu gewinnen. Ganz wichtig ist es, das Instrument der Mitarbeitergespräche (mit oder ohne Zielvereinbarungen) ausgiebig im Kollegium zu thematisieren, um möglichen Vorbehalten gegenüber dem neuen Modus der Durchführung frühzeitig begegnen zu können und um Irritationen im Vorfeld zu vermeiden.

4.3 Teambildung

4.3.1 Teambildung in der erweiterten Führungsebene

In der (engeren) Schulleitung ist Teamarbeit in der Regel bereits seit längerer Zeit fest etabliert. Durch die Erweiterung der Leitungsebene wie in MODUS F bekommt sie einen neuen Stellenwert, muss doch verstärkt für einen guten Informationsfluss und -austausch, interne Abstimmung, Vergleichbarkeit des Vorgehens und einheitliche Regelungen und Positionen in einer deutlich größeren Gruppe als bisher gesorgt werden.

Um auch den regelmäßigen Austausch mit dem engeren Schulleitungsteam zu gewährleisten, ist die Einrichtung eines gemeinsamen Jour fixe unverzichtbar. An diesem Besprechungstermin berichten die Mitglieder der erweiterten Führungsebene von ihrer eigenen Arbeit und sie werden auch vom Team der engeren Schulleitung über alle wichtigen Vorgänge informiert. Die Organisation der Abläufe an einer Schule kann durch diese enge Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und erweiterter Führungsebene erheblich verbessert werden. Auch der gemeinsame Besuch

von Fortbildungen zu Themen aus relevanten Bereichen von Schulleitung, -entwicklung und -management verbessert die Kommunikation untereinander und lässt ein echtes Team in der Leitung einer Schule entstehen, das als Vorbild für alle anderen am Schulleben beteiligten Gruppen dienen kann.

Organisatorisch bewährt haben sich für den Jour fixe eine verlässliche Terminierung, das Aufstellen einer Tagesordnung, striktes Zeitmanagement, das Festhalten der Ergebnisse in einem Kurzprotokoll und die Einrichtung von geschlossenen Kommunikationsplattformen (vgl. Tipps zu dieser Thematik im Anhang zu Teil 3). Sehr fruchtbar ist auch der gelegentliche Austausch mit Leitungsteams anderer Schulen.

Die Themen für die schulinterne Zusammenarbeit sind vielfältig. Hier nur einige Beispiele:

- Planung und Durchführung schulinterner Fortbildungen (z. B. zur besseren Zusammenarbeit der Naturwissenschaften P/B/C in der neuen Oberstufe)
- Initiierung von fächerübergreifendem Unterricht
- Koordination fächerübergreifender Projekte (z. B. im Bereich von Wettbewerben wie etwa „Jugend forscht" oder zur Nanotechnologie)
- Unterstützung innovativer Unterrichtsmethoden
- Auswertung der Ergebnisse einer schulinternen Evaluation

Der Prozess der Teamentwicklung in der Schulleitung wirkt sich positiv auf die Schule als Ganzes aus. Die neue erweiterte Schulleitung spielt beim Anstoßen dieses Prozesses eine entscheidende Rolle.

4.3.2 Teambildung im Kollegium

In der Teamarbeit liegt großes Potenzial für effizientere, qualitativ hochwertigere und vielseitigere Abläufe im Unterricht, bei außerunterrichtlichen Aktivitäten, aber auch bei organisatorischen Aufgaben. Die Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung können diesen Prozess initiieren und begleiten. Sie können etwa Anregungen von einer fächerübergreifenden Warte aus geben, Fachbetreuer unterstützen und für die ständige Rückkoppelung der Arbeit an die Schulleitung sorgen. Sie haben auch den Überblick über das Ganze und können so untereinander und in Zusammenarbeit mit der Schulleitung dafür sorgen, dass Teamarbeit regelmäßig angestoßen wird und für sie zeitliche Freiräume geschaffen werden.

4.4 Kollegiale Hospitationen

Kollegiale Hospitationen sind schon lange möglich. In der Praxis hat sich aber gezeigt, dass nur sehr selten von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht wurde, denn eine gegenseitige Hospitation setzt Vertrauen zueinander voraus und die Bereitschaft, miteinander eng zusammenarbeiten zu wollen. Mitglieder der erweiterten Schulleitung können hierfür gute Impulse geben, da sie die ihnen zugeordneten Kollegen kennen und einschätzen können, welche Lehrkräfte gut zusammenarbeiten.

Besonders wirkungsvoll ist es, wenn die Mitglieder der erweiterten Schulleitung dadurch den Anstoß zur Hospitation geben, dass sie anbieten, Hospitationen bei ihnen selbst oder bei Kollegen, die dazu bereit sind, in die Wege zu leiten. So können sie das Eis brechen und den Grundstein für eine „Hospitationskultur" an einer Schule legen.

In der Regel beschränkt sich die Aufgabe der Mitglieder der erweiterten Schulleitung darauf, bei den Kollegen ihres Personalbereichs gegenseitige Hospitationen anzuregen. Dies kann auch durch eine entsprechende Zielvereinbarung geschehen. Einen zusätzlichen Anreiz, Hospitationen durchzuführen, bietet nach Absprache mit der Schulleitung das Angebot, diese unter bestimmten Bedingungen als schulinterne Fortbildung anzuerkennen. Über die Durchführung erhalten die Leiter nur die Information, dass diese Hospitationen stattgefunden haben.

Als empfehlenswert hat es sich erwiesen, wenn in einer Besprechung des Personalbereichs am Beginn des Schuljahres Ziele, Organisation und Durchführung gemeinsam geklärt werden. Insbesondere sollte ein Katalog mit Beobachtungskriterien zur Verfügung stehen und mit den Lehrkräften analysiert werden, damit die Beobachtungen und Rückmeldungen nicht auf subjektive Kriterien gestützt sind. Als Grundlage eignet sich, falls kein schuleigener Kriterienkatalog zur Verfügung steht, z. B. der Unterrichtsbeobachtungsbogen der Teams der externen Evaluation. Unbenommen hiervon bleibt natürlich die Möglichkeit, sich im Vorbereitungsgespräch auf einzelne Kriterien als Beobachtungsschwerpunkte zu einigen, möglichst nach Vorschlag der unterrichtenden Lehrkraft, die zu ganz bestimmten Aspekten eine Rückmeldung wünscht. Schon allein der Austausch über sinnvolle Beobachtungsaufgaben öffnet die Augen und führt zu einer Versachlichung, da nicht der Eindruck entsteht, dass die gesamte Person „auf dem Prüfstand" steht. Dann werden beide beteiligten Lehrkräfte eine von der dienstlichen Beurteilung unabhängige Rückmeldung über den Unterricht erhalten, neue Ideen und Anregungen bekommen und im Gespräch darüber Konsequenzen entwickeln.

Es ist sinnvoll, wenn bei einer Besprechung des Personalbereichs der Leiter allgemeinere Beobachtungen und Erfahrungen aus den Hospitationsbesuchen gemeinsam mit den Lehrkräften analysiert und ggf. Beobachtungsschwerpunkte für die zukünftigen Hospitationen entwickelt. So kann aus den Hospitationen eine abgestimmte Unterrichtsentwicklung resultieren und diese für die Qualitätsverbesserung an der Schule nutzbar gemacht werden.

Beispiel für eine Protokollvorlage Mitarbeitergespräch

Protokoll zum Mitarbeitergespräch Formale Angaben (Person, Zeit, Ort, Vorgesetzter)	
1. Arbeitsaufgaben	
Unterrichtseinsatz	
Außerunterrichtliche Aufgaben/Aktivitäten	
Umsetzung von Zielvereinbarungen	
Fortbildung	
2. Arbeitsumfeld	
Arbeitsbedingungen	
Informationsfluss	
Schulorganisation	
Verbesserungsvorschläge	
3. Zusammenarbeit und Führung	
Zusammenarbeit im Kollegium	
Zusammenarbeit mit der Schulleitung	
4. Entwicklungsperspektiven: Einschätzung der eigenen Stärken und des Entwicklungsbedarfs	
- Sozialkompetenz - Unterrichtsgestaltung - Fachkenntnisse - Erziehung	
Fortbildungswünsche	
Berufliche Verwendungswünsche	
Sonstiges	
Zielvereinbarungen (gesondertes Blatt)	
Datum, Unterschrift Mitarbeiter sowie des Mitgliedes der Schulleitung Datum, Unterschrift der Kenntnisnahme des Schulleiters	

Beispiel für eine Vereinbarung über die Delegation von Aufgaben

Frau / Herrn
wird folgende Aufgabe übertragen:
Anlass:
Ziel:
Termin:
Meilensteine: Bis ..... Bis ..... Am ..... Zwischenbericht Am ..... Abschluss- bzw. Feedbackgespräch Am ..... Information des Kollegiums
Die Schulleitung stellt folgende Unterstützung zur Verfügung:
...., den ..... Schulleiter/in Mitarbeiter/in

Beispiel für eine Protokollvorlage „Zielvereinbarung"

Zielvereinbarung	
Zwischen und	
Ziel Kurzbeschreibung nach SMART-Kriterien: **S**pezifisch/konkret/eindeutig **M**essbar/beobachtbar (Erfolgsindikatoren nötig!) **A**nspruchsvoll/attraktiv **R**ealistisch **T**erminiert	(Beispiel für eine Zielvereinbarung mit einem Stufenbetreuer) Senkung der Zahl der zum Unterrichtsbeginn am Morgen zu spät kommenden Schüler um 50% innerhalb der nächsten drei Monate
Meilensteine Wesentliche Stationen auf dem Weg zur Zielerreichung; Ressourcen (Personalbedarf, Budget, Technik, Sachmittel, Informationsbedarf)	
Zeit Bis wann/in welcher Reihenfolge soll das Ziel erreicht werden? Berichtstermine	
Bemerkungen	
Diese Zielvereinbarung wurde am	geschlossen:
Unterschrift des Mitglieds der Schulleitung	Unterschrift des/der Kollegen

5 Förderung und Qualifizierung von Führungskräften

5.1 Gewinnung von Führungskräften

Während des Modellversuchs lag es im Ermessen des Schulleiters, ob er mit internen Ausschreibungen arbeitet oder gezielt Personen in den Kreis der Führungsmannschaft aufnimmt – was insbesondere zu Beginn des Modellversuchs gehäuft der Fall war. Vor allem aber unterlag der Zuschnitt der Aufgabenfelder, ja schon die Anzahl der Personen, die er gewinnen wollte, seiner Entscheidung. Dabei galt es Überlegungen hinsichtlich des Schulprofils und erforderlicher Entwicklungsfelder, aber insbesondere auch hinsichtlich der vorhandenen Personen mit Führungskräftepotenzial anzustellen.

Häufig wird ein Schulleiter bei der Initiierung und Etablierung einer erweiterten Schulleitung Mitglieder des Kollegiums im Auge haben, die schon eine gewisse Vorleistung erbracht und sich auf Positionen mit potenziellem Führungsanspruch bewährt haben, zum Beispiel Fach- oder Stufenbetreuer, Oberstufenkoordinatoren oder Seminarlehrer, aber genauso Personalräte oder Verbindungslehrer. Sie haben in der Regel Erfahrungen damit, größere Gruppen mit Informationen zu versorgen, Feedback zu geben, Sitzungen zu leiten und Besprechungsergebnisse umzusetzen, eigene Vorstellungen zu einem größeren Aufgabengebiet zu entwickeln und gleichzeitig für konkurrierende Modelle offen zu sein.

Ausschreibungstexte für Positionen in der erweiterten Schulleitung sollten so gestaltet sein, dass die Aufgaben klar beschrieben, die zentralen Erwartungen deutlich formuliert und die erwarteten Stärken und Kompetenzen der Bewerber sichtbar werden (vgl. Beispiel einer vergleichbaren Ausschreibung einer Schulleitungsassistenz unten).

5.2 Die Schulleitungsassistenz

Ganz entscheidend für die Personalentwicklung an der Einzelschule, aber auch darüber hinaus für die Gewinnung von Führungspersönlichkeiten ist die Möglichkeit der Erprobung der Eignung bereits vor der Übernahme von herkömmlichen Funktionsstellen oder herausgehobenen Positionen mit Führungsverantwortung. Die Schulleitungsassistenz bietet Kolleginnen und Kollegen eine Möglichkeit, sowohl ihr Führungspotenzial auszuloten als auch noch verborgene Stärken zu eruieren oder gar neue Vorlieben zu wecken.

5.2.1 Potenzielle Kandidaten

Als Schulleitungsassistent kommt grundsätzlich jedes Kollegiumsmitglied infrage, das Interesse daran zeigt, die Aufgaben innerhalb einer Schulleitung kennenzulernen, die eigene Befähigung dafür zu erproben und zusätzliches Know-how zu

erwerben. Kenntnisse, die zum Beispiel im Rahmen der Stundenplanung oder bei der Ausübung von Funktionen bereits vorab gewonnen wurden, können zwar hilfreich sein, sind aber nicht unbedingt vonnöten. Auch ganz junge Lehrkräfte können hier in einem zeitlich befristeten Rahmen erproben, ob sie für Führungsaufgaben geeignet sind.

5.2.2 Themen/Aufgaben

Schulleitungsassistenten sollten die Möglichkeit haben, an Sitzungen des Schulleitungsteams teilzunehmen, um in Erfahrung bringen zu können, welche Felder überhaupt zu bearbeiten sind – nicht notwendigerweise erschließt sich das aus der Ferne. Als praktikabel hat sich z. B. die Teilnahme zur jeweils ersten Sitzung des Monats herausgestellt, wenn man von einem wöchentlichen Jour fixe ausgeht. Allerdings wird es dabei sensible Felder geben, die nur der Schulleitung im engeren Sinne zugänglich sind; dies betrifft vor allem Personalia. Dass hier weiterhin Vertraulichkeit gewahrt wird, ein Schulleitungsassistent also keinen Einblick in Personalunterlagen erhält und nicht mit Fragen der Beurteilung befasst ist, muss dem Kollegium kommuniziert werden, um die nötige Akzeptanz zu gewährleisten.

Darüber hinaus sollte eine Art Trainee-Programm ein genaueres Kennenlernen verschiedener Aufgabengebiete ermöglichen. Es hat sich dabei als hilfreich erwiesen, an den Ablauf des Schuljahres anzuschließen und Einblick zu gewähren zum Beispiel in die Unterrichtsübersicht, in die Handhabung von Schüler- und Lehrerdatei, in die Strukturierung des Haushalts und dessen Abschluss zum Ende des Kalenderjahres, in die Gestaltung von Informations- und Elternabenden, in die Zeugnisarbeit und Vertretungsplanung.

Beispiel für ein Trainee-Programm „Schulleitungsassistenz" für zwei Jahre

Jahr 1	
September/Oktober	Stundenplanung, Unterrichtsübersicht
November/Dezember	Haushalt: Teilgebiete und Abschluss
Januar/Februar	Zwischenzeugnis: Vorbereitende Arbeiten
März/April	Vertretungsplanung
Mai/Juni	Einschreibung, Klasseneinteilung
Juli/August	Jahreszeugnis; Leitung von Klassenkonferenzen
Jahr 2	
September/Oktober	Jahresplanung
November/Dezember	Klassenelternabende
Januar/Februar	Informationsveranstaltungen zum Übertritt
März/April	Tag der offenen Tür
Mai/Juni	Abiturprüfung
Juli/August	Unterrichtsverteilung

Beispiel für einen Ausschreibungstext

MODELL-GYMNASIUM Musterstadt

Schulinterne Ausschreibung

Schulleitungsassistenz (ab Schulhalbjahr 2008/09) im Rahmen von MODUS F
Die Schulleitungsassistenz ist an keine Funktion gebunden; von daher kann sie an Lehrkräfte mit beliebiger Fächerkombination und jeden Dienstalters vergeben werden. Zum einen dient sie dazu, Lehrkräfte, die an der Übernahme einer Schulleitungstätigkeit oder anderer gehobener Funktionen (z. B. Oberstufenkoordinator) interessiert sind, durch Erprobung in der Praxis zu qualifizieren. Daneben ist diese Aufgabe aber auch für all diejenigen geeignet, die entweder Qualifikationen jenseits der Unterrichtstätigkeit erwerben wollen oder die an einer erweiterten Einflussnahme auf die Schulqualität interessiert sind. Darüber hinaus soll so eine interne Reserve für Schulleitungsaufgaben geschaffen werden.
Das Programm sieht ein Kennenlernen folgender Stationen vor:
Jahresplanung, Haushalt, Vertretungsplan; Jahresbericht (für MB und gedruckte Version); Schulentwicklung (z. B. interne/externe Evaluation, pädagogischer Tag), Kontakt zu Elternbeirat und SMV, Organisation von Schulveranstaltungen, Übertrittsverfahren und Probeunterricht, Erstellung von Zeugnissen, Bauangelegenheiten (und auf Wunsch natürlich auch in anderen Aufgabenfeldern oder mit deutlicher Schwerpunktsetzung).
Erwartet werden

- vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Schulleitungsteams sowie den an Modus F beteiligten Lehrkräften
- Bereitschaft zur Arbeit außerhalb der üblichen Unterrichtszeiten: Auch während der Ferien ist gelegentlich die Anwesenheit in der Schule erforderlich, flexible Arbeit zu Stoßzeiten wie Schuljahresanfang und -ende, Abitur und Probeunterricht, Halbjahreswechsel
- Belastbarkeit, Organisationsgeschick, Interesse an konzeptioneller Arbeit, Kommunikationsgeschick

Für die Wahrnehmung der Aufgabe kann für die Dauer von zwei Schuljahren je eine Anrechungsstunde vergeben werden.
Bei Interesse nehmen Sie bitte bis 1. Juli 2008 Kontakt mit mir auf.

15. Juni 2008
……..
Schulleiter/in

Der Einstieg in diesen Ablauf ist zu jedem Zeitpunkt möglich, etwa zur Schuljahresmitte. Neben dem Durchlaufen dieses Trainee-Programms ist es für den Schulleitungsassistenten möglich und wünschenswert, kleinere Gebiete eigenverantwortlich zu bearbeiten; etwa die eigenverantwortliche Organisation und Durchführung eines Tags der offenen Tür oder von Klassenelternabenden. Denkbar sind hier auch die Vorbereitung eines pädagogischen Tags, die Leitung von Arbeitsgruppen etwa im Zusammenhang mit der Verbesserung der Unterrichtsqualität genauso wie die Betreuung eines sehr eng abgesteckten, aber an die Schulleitungsarbeit gekoppelten Aufgabenbereichs wie etwa die Betreuung eines Notenverwaltungsprogramms. Wesentlich ist dabei die Abstimmung von Aufgabe, Kompetenzen bzw. Befugnissen und Verantwortung, insbesondere die Übertragung von Weisungsbefugnis innerhalb des genau definierten Aufgabenfelds.

Ein Schulleitungsassistent hat also die Möglichkeit, mehr als jedes andere Mitglied einer erweiterten Schulleitung Einblick zu nehmen in die unterschiedlichsten Teilbereiche, ohne sie letztendlich über einen längeren Zeitraum bearbeiten zu müssen. Von daher ergibt sich die Chance, nach Ablauf der vorher vereinbarten Dauer der Assistenzzeit (als günstig erwiesen haben sich zwei Schuljahre) oder unter Umständen auch schon vorher, sehr gezielt auf eine auf längere Dauer angelegte Aufgabe zuzugehen, für die man sich als besonders geeignet erwiesen hat. Auf vielen Gebieten werden sich Fähigkeiten, die im Rahmen der Assistenz erworben werden konnten, als hilfreich erweisen, zum Beispiel die Leitung von Teilkonferenzen. Aber vor allem wird der Blick auf das Ganze, der nahezu unvermeidlich mitgewonnen wird, das künftige Handeln beeinflussen.

5.3 Qualifizierung von Führungskräften

5.3.1 Qualifizierung des Schulleitungsassistenten

Die Qualifizierung eines Schulleitungsassistenten erfolgt ausschließlich intern an der Einzelschule, und zwar durch die Mitglieder der Schulleitung. Selbstverständlich ist es von Vorteil, wenn eine externe Qualifizierung hinzukommt, z. B. im Rahmen der Führungskräftevorqualifikation.[16]

5.3.2 Qualifizierung der erweiterten Schulleitung

Die Lehrerausbildung zielt auf fachliche sowie methodisch-didaktische Qualifizierung ab, daneben wird eine deutlich stärkere Vermittlung von pädagogisch-psychologischem Know-how geleistet, als dies noch vor einem Jahrzehnt der Fall war. Im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Oberstufe im achtjährigen Gymnasium ist ferner zu hoffen, dass Junglehrer Kenntnisse im Projektmanagement o. Ä. mit-

16 „Qualifikation von Führungskräften an der Schule" KMBek vom 19. Dezember 2006 (KWMBl I Nr. 2/2007, S. 7 ff.).

bringen. Die Qualifizierung für Schulleitungstätigkeiten erfolgt bisher im Wesentlichen nach der Ernennung. Ein Umdenken hat allerdings bereits mit der modularisierten Schulleiterausbildung eingesetzt, insbesondere durch die Einführung des Moduls A, der sogenannten Vorqualifikation.

Es erscheint nicht nur sinnvoll, sondern nachgerade unverzichtbar, eine Qualifizierung im Hinblick auf Schulleitungshandeln vorzunehmen. Im Modellversuch MODUS F erfolgte eine grundlegende Qualifizierung der beteiligten Lehrerinnen und Lehrer, bei der nicht differenziert wurde, welche Art von herausgehobener Aufgabe die jeweilige Person übernommen hatte. Sie fand entweder durch die Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen oder durch die Cornelsen-Akademie in Berlin statt, jeweils von dreimal fünf oder dreimal drei Tagen. Mit unterschiedlicher Gewichtung, auch mit Verbesserungen in der Folge mehrerer Veranstaltungszyklen, wurden grundlegende Kenntnisse auf folgenden Gebieten vermittelt:

- Kommunikation
- Motivation
- Change-Management
- Personalentwicklung
- Teamentwicklung
- Qualitätsmanagement (Unterrichtsqualität und deren Evaluation)
- Medienkompetenz einschließlich des Umgangs mit Lernplattformen

Damit war nicht nur die Darstellung von Theorien verbunden, sondern auch die Vorstellung von Modellen aus der Wirtschaft. Letzteres stieß allerdings zum Teil auf wenig Gegenliebe, da sich immer wieder als ein ganz wesentlicher Punkt herauskristallisierte, dass dem mittleren Management in Industrie und Wirtschaft erhebliche finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, während dies in der Schule nicht der Fall ist. Andererseits zeichnete sich doch ab, dass gerade bei der Einführung von Veränderungen, beim Umgang mit Widerständen und der Betrachtung einer Institution als lernende Organisation von Erfahrungswerten aus der Wirtschaft profitiert werden konnte.

Als besonders lohnend wurden vielfach die Komponenten der Qualifizierung bezeichnet, die sich auf das Gebiet der Kommunikation bezogen, und zwar nicht zuletzt deshalb, weil hier zur Theorie praktische Übungen zum Beispiel in Rollenspielen und mit Videoaufzeichnungen hinzukamen. Das Erproben von Beratungs-, Konflikt- und Kritikgesprächen etwa wurde als besonders fruchtbar empfunden, was sicher darauf zurückzuführen ist, dass fundierte Kenntnisse auf diesem Gebiet auch in Gesprächen mit Eltern, Schülern, Praktikanten und Referendaren unmittelbar angewendet werden können. An vielen MODUS F-Gymnasien war ein wesentlicher Auftrag an die Mitglieder der erweiterten Schulleitung, Mitarbeitergespräche zu führen und Zielvereinbarungen zu treffen. Sollen diese Gespräche über kollegiale Plaude-

reien hinausgelangen, ist eine vorherige Professionalisierung dringend erforderlich und wurde in den verschiedenen Ausbildungsmodulen auch geboten.

5.3.3 Coaching der erweiterten Schulleitung

Eine grundlegende Qualifizierung schafft für die Mitglieder der erweiterten Schulleitung ebenfalls eine unerlässliche Basis. Auf mögliche Ängste, die mit einem Rollenwechsel in eine Vorgesetztenposition verbunden sein können, kann eingegangen werden, indem das veränderte Rollenverständnis thematisiert wird. Viel entscheidender als ein einmaliger Input ist in Hinsicht auf Rollenfindungsprozesse die kontinuierliche Begleitung im Sinne von Coaching. So wurde z. B. im Schulaufsichtsbezirk Oberbayern-West die Gelegenheit geschaffen, dass sich die Mitglieder der drei MODUS F-Teams unter der Leitung einer erfahrenen Schulpsychologin und Supervisorin in etwa drei- bis viermonatigem Turnus treffen. Sie tauschten sich über den Stand ihrer jeweiligen Projektschwerpunkte und über die Bewältigung des neuen Aufgabenspektrums und vor allem über die veränderte Position innerhalb des Kollegiums und die eigene Haltung zur veränderten Rolle aus. Die Professionalisierung, die hier geleistet wurde, erreichte einen deutlichen Zuwachs an Handlungskompetenz durch die gemeinsame Reflexion des eigenen Agierens.

5.3.4 Fortbildung der Schulleiterinnen und Schulleiter

Mit der Qualifizierung der erweiterten Schulleitung nicht nur Schritt halten, sondern ihr unbedingt vorausgehen muss die Fortbildung der Schulleiterinnen und Schulleiter, die eine solche mittlere Ebene ihrerseits führen wollen. Von daher war es sehr begrüßenswert, dass den Schulleitern der ersten MODUS F-Stunde die Möglichkeit eröffnet wurde, sich unmittelbar nach Versuchsbeginn entweder bei der Deutschen Bahn AG in Regensburg, bei Profis, einem Angebot des Bildungswerks der bayerischen Wirtschaft, oder bei den Lechwerken in Augs-burg zu qualifizieren. Im Fokus standen dabei Verständnis und Rolle von Führung, Teambil-dungsprozesse, Kommunikationstechniken, Selbst-, Zeit- sowie Veränderungsmanagement. Leider kamen von den „Nachrückern" auf Schulleitungsposten nicht mehr alle in diesen Genuss.

Wie bei der erweiterten Schulleitung ist auch für Schulleiter das Lernen von Menschen mit gleichem Erfahrungshintergrund von immenser Bedeutung. Dies gelingt besonders gut im geschützten Rahmen von Supervisions- oder Coaching-Gruppen, die über einen bloßen Gedankenaustausch weit hinausreichen und nicht selten den Weg zu bisher nicht angedachten Handlungsalternativen eröffnen. Eine effiziente Weiterqualifizierung ist dabei vor allem auch mit gegenseitiger Ermutigung verbunden.

5.3.5 Qualifizierung und Begleitung der Führungsteams

Nicht zu unterschätzen ist die Notwendigkeit der Qualifizierung der neu entstehenden größeren Schulleitungsteams. Von daher tragen Supervisionsangebote für

Schulleitungsteams, die auch fachlichen Input beinhalten, wesentlich zu einer veränderten Führungskultur bei, und zwar in ihrer Vorbildwirkung auf andere Teambildungsprozesse an der Schule wie durch einen Qualifikationszuwachs auf den Gebieten der Kommunikation, des Schulmanagements und des partizipativen Führens allgemein.[17]

5.4 Fazit

Die zeitgemäße und nachhaltige externe Qualifikation von Schulleiter, Schulleitungsteam und mittlerer Führungsebene hat Impulse für fortgesetzte schulinterne Fortbildung gegeben. Ein ganz wesentlicher Gewinn der Qualifizierungsmaßnahmen für die Einzelschule besteht darin, dass es ungeachtet der schul- und dienstrechtlichen Verankerung einer erweiterten Schulleitung einen erweiterten Personenkreis gibt, der im Projekt MODUS F gelernt hat, für die Schule als Ganzes zu denken. Bei einer flächendeckenden Einführung ist eine vorbereitende und begleitende Fortbildung eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Der Bereitstellung von Coaching- und Supervisionsangeboten für alle Führungskräfte ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

17 Solche Supervisionsangebote wurden z. B. im MB-Bezirk Oberbayern-West eingerichtet und durch das Coaching der Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung ergänzt (vgl. 5.3.3). Darüber hinaus werden die Erfahrungen der Modellschulen z. B. in gemeinsamen Treffen mit MODUS 21-Schulen fruchtbar gemacht.

6 Einführung einer erweiterten Schulleitung

6.1 Voraussetzungen

Die Einführung einer erweiterten Schulleitung und neuer Formen der Führung ist eine gravierende Veränderung an bayerischen Gymnasien, die sorgfältig vorbereitet werden muss. Sie muss eingebettet sein in eine langfristig angelegte breite Kommunikation der Ziele und des beabsichtigten Nutzens für die Lehrpersonen, die Schüler wie für die Schule als Ganzes sowohl durch alle Ebenen der Schulverwaltung als auch durch die Schulleitung an den Schulen. Am Anfang steht ausführliche Information. Führungsverständnis, Führungsstil und -instrumente müssen erklärt, in ihren beabsichtigten Wirkungen glaubwürdig und nachvollziehbar dargestellt werden. Trotzdem wird eine breite Akzeptanz wohl erst durch wiederholte positive Erfahrungen vieler Lehrkräfte mit der neuen Führungskultur zu erreichen sein. Nicht zuletzt werden die neuen Strukturen und Verfahren daran gemessen werden, ob es mit ihnen gelingt, neuralgische Situationen besser als bisher zu bewältigen, z. B. bei unzureichenden Leistungen, Häufung von Beschwerden, Beurteilungen.

Sicherlich ist höhere Zufriedenheit der Lehrkräfte ein wichtiges Ziel von Personalführung. Den Erfolg der neuen Führungskultur dabei an Indikatoren zu messen, ist grundsätzlich möglich, aber nur durch langfristig angelegte Untersuchungen, da sich die wesentlichen Effekte nicht rasch einstellen und die volle Wirksamkeit der neuen Ansätze erst nach geraumer Zeit zu erwarten ist. Zudem hängt die Zufriedenheit von Mitarbeitern von sehr vielen Faktoren ab (materielle Aspekte, Schulklima, Mitsprachemöglichkeit, Art der Unterstützung bei Problemen und Konflikten, Arbeitsbedingungen usw.). Zufriedenheit definiert jeder Lehrer auch etwas anders. Aber immerhin besagen Untersuchungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen, dass die in MODUS F gewählten Wege in die richtige Richtung weisen. Dies bestätigen grundsätzlich auch die Erfahrungen im Modellversuch. Ungeachtet der Bedeutung der Arbeitszufriedenheit der Lehrer bemisst sich der Nutzen und Wert der Führung aber entscheidend daran, dass die Ziele des Gymnasiums besser erreicht werden. Das ist kein Widerspruch: Für viele Lehrkräfte resultiert Zufriedenheit daraus, dass sie guten Unterricht in einer gut organisierten und gut geführten Schule gestalten können.

Bei einer Umsetzung in der Fläche wird es darauf ankommen, wie die Rahmenbedingungen aussehen. So macht es einen großen Unterschied, ob die Reorganisation gleich das gesamte Kollegium betrifft oder sukzessive erfolgt, etwa nach verfügbaren Stellen für Führungskräfte, verfügbaren Bewerbern oder um schrittweise Neues zu erproben und Akzeptanz herzustellen. Die offene Aufgabenstellung des MODUS F-Schulversuchs ermöglichte es den teilnehmenden Gymnasien, verschiedene, zur jeweiligen Schule passenden Vorgehensweisen und Strukturen auszuprobieren. Nicht alles davon ist übertragbar auf andere Gymnasien, nicht alles war erfolgreich. Die

im Folgenden dargestellten Vorgehensweisen bei der Implementierung einer neuen Führungsstruktur haben sich bewährt.

6.2 Einführung einer erweiterten Schulleitung als Schulentwicklungsprozess

Bei der Einführung einer erweiterten Schulleitung handelt es sich um einen umfangreichen Organisations- und Personalentwicklungsprozess mit allen in diesem Zusammenhang geltenden Regeln der Umsetzung. Die Einrichtung einer Steuergruppe hat sich an vielen Schulen bewährt, auch wenn es mehrere Gymnasien gab, die die notwendigen Prozesse ohne Steuergruppe durchgeführt haben. Die eingerichteten Steuergruppen bestanden zumeist aus dem Schulleiter, dem ständigen Stellvertreter und weiteren Mitgliedern der Schulleitung und des Lehrerkollegiums. Es empfiehlt sich, einen zeitlichen Ablaufplan festzulegen, der alle Schritte bis zur vollständigen Umsetzung beinhaltet. Als zeitlichen Rahmen muss - abhängig von den vorhandenen Strukturen - mindestens von einem Jahr von der Einrichtung der Steuergruppe bis zur Implementation der erweiterten Schulleitung ausgegangen werden.

Grundlegende Stationen des Ablaufs:

Einrichtung einer Steuergruppe
▼
Festlegung der neuen Führungsstruktur
▼
Festlegung der Aufgabenbereiche und der Geschäftsverteilung
▼
Ausschreibung der Stellen für die erweiterte Schulleitung
▼
Besetzung der Stellen der erweiterten Schulleitung
▼
Qualifikation der Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung
▼
Implementation der erweiterten Schulleitung

Innerhalb der Steuergruppe ist zunächst festzulegen, welche Struktur gewählt wird, nach Zugehörigkeit zu Fachgruppen oder nach aufgabenbezogenen Kriterien. Auch die Zuordnung nach dem Zufallsprinzip, z. B. eine alphabetische Zuordnung, kann - insbesondere bei sehr großen Schulen - eine sinnvolle Möglichkeit sein (vgl. dazu Kapitel 3).

Alle Entscheidungen in dieser Phase gilt es abzustimmen mit allen wichtigen Gremien der Schule, insbesondere mit dem örtlichen Personalrat und dem Lehrerkollegium. Auch eine regelmäßige Information der Eltern- und Schülerschaft,

beispielsweise durch Präsentationen im Schulforum und Elterbeirat, sowie Veröffentlichungen auf der Schulhomepage und im Jahresbericht, erhöhen deutlich die Akzeptanz des Vorhabens. Sobald die Führungsstruktur festgelegt ist, werden die Aufgabenbereiche und die Geschäftsverteilung in der Steuergruppe festgelegt. Dieser Prozess benötigt viel Zeit, da sämtliche schulischen Arbeitsabläufe in so einem Geschäftsverteilungsplan abgebildet werden müssen (vgl. Beispiel in Teil 3, Kapitel 3, das in einem zweitägigen Wochenendseminar unter Leitung einer Personalberatung entwickelt wurde). Es hat sich an dieser Stelle sinnvoll erwiesen, auf die Hilfe externer Berater oder Coaches zurückzugreifen.

Anhand dieser Aufgabenbereiche kann nun die Ausschreibung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung erfolgen. Ausgehend von den zur Verfügung stehenden Ressourcen muss auch entschieden werden, ob die neue Führungsstruktur für die gesamte Schule, also für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen soll; alternativ ist es für die erste Phase der Einführung einer erweiterten Schulleitung auch denkbar, dass nur ein Teil der Kolleginnen und Kollegen in die neue Struktur überführt werden. Alle Mitglieder der erweiterten Schulleitung müssen systematisch auf ihre Aufgaben im Rahmen von Fortbildungen sowie durch mehrtägige schulinterne Seminare auf ihre neuen Aufgaben in den Bereichen Personalführung und Personalentwicklung intensiv vorbereitet werden. Dazu ist an anderem Ort das Wichtigste gesagt (vgl. Teil 3, Kapitel 5).

6.3 Zu erwartende Schwierigkeiten

Bei der Erprobung in MODUS F hat sich gezeigt, dass es eine ganze Reihe von Problemen geben kann, die zu berücksichtigen sind. Diese Schwierigkeiten, Befürchtungen und Ängste müssen sehr ernst genommen und eingehend thematisiert werden.

Eine so grundlegende Veränderung erzeugt zunächst Akzeptanzprobleme im Lehrerkollegium. Diese können bedingst sein durch die

- Sorge, eine engere Führung bedeute mehr kleinliche Kontrolle und höheren Leistungsdruck,
- Angst vor dem Verlust von Freiräumen,
- Befürchtung, dass eine neue Form von Konkurrenzdenken das Klima in den Lehrerkollegien belasten wird,
- Ängste um den Wegfall von herausgehobenen Positionen und um die Streichung von Funktionen (z. B. bei Fachbetreuern),
- Befürchtungen über Erschwernisse im Schulalltag durch komplexere Führungsstrukturen und einer damit verbundenen weiteren Belastung,
- Einschätzung der neuen Führungsstruktur ausschließlich als Maßnahme zur Entlastung des Schulleiters,
- Sorge, dass letztlich die Anweisungskultur von oben gewünschte Ansätze konterkarieren wird sowie

- fehlendes Vertrauen, dass gute Ansätze in der Schule durch politische und administrative Rahmenbedingungen auf Dauer in positiver Weise gestaltet werden.

Darüber hinaus sind auch, abhängig von den Voraussetzungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen, strukturelle Probleme zu erwarten:

- Überlastung der Personen der erweiterten Schulleitung durch mangelnde Ressourcen,
- Sorge, dass durch neue Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen Unübersichtlichkeit geschaffen wird,
- Befürchtung, dass durch eine steigende Zahl von Besprechungen und Abstimmungen Zeit für Kernaufgaben wie die Unterrichtsvorbereitung und Korrekturen verloren geht,
- Konflikte zwischen den Zuständigkeiten von Fachbetreuern und neuen Mitarbeitern in der erweiterten Schulleitung,
- geringe Bereitschaft, sich auf Führungspositionen zu bewerben aus Angst vor Übernahme von Verantwortung, z. B. bei der Übertragung von Personalführungsaufgaben,
- fehlende Anreize und zu schwache Unterfütterung mit Ressourcen (z. B. Fortbildungsmittel),
- zu schwach ausgeprägte Freiräume auf schulischer Ebene, personengerechte Maßnahmen zu ergreifen (z. B. bei der Personalentwicklung),
- hemmende rechtliche Rahmenbedingungen, etwa im Beamten- und Dienstrecht.

6.4 Umgang mit Ängsten und Widerständen

Jede Veränderung erzeugt Ängste und Unsicherheit und löst zunächst auch Widerstand aus. Insofern müssen bei der Einführung der neuen Führungsstrukturen die gleichen Überlegungen angestellt und die gleichen Verfahren angewendet werden, wie sie bei allen Veränderungsprozessen eingesetzt werden. Kernelemente dabei sind:

- Kommunikation und Transparenz,
- Einbeziehung der Betroffenen (Betroffene zu Beteiligten machen),
- langfristig angelegte Prozesse und flexibles Vorgehen, unterschiedliche Geschwindigkeiten zulassen,
- Anreize schaffen,
- Widerstände ernst nehmen.

Eine naheliegende Lösung, um Akzeptanz zu gewinnen, scheint die Gewährung von Anreizen etwa in Form von Leistungsprämien oder anderen Formen zu sein. Dies ist sicherlich grundsätzlich richtig, denn zusätzlicher Einsatz sollte sich auch lohnen. Auf Dauer bewirken aber solche punktuellen Gratifikationen wenig. Entscheidender sind das Übertragen von Verantwortung oder das Einräumen von Ge-

staltungsfreiräumen. Und für viele ist es wesentlich, zeitnah Ermutigung und Unterstützung bei Schwierigkeiten und Lob und Anerkennung bei gelungener Arbeit oder auch zwischendurch zu bekommen. Dies sorgt für Zufriedenheit und motiviert nachhaltig. Das kann gute Führung leisten.

Die verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses werden in der Veränderungskurve dargestellt (vgl. Abb. 1). Der für den Prozess Verantwortliche, also der Schulleiter, sollte diese Gegebenheiten bei seinen Entscheidungen berücksichtigen.

Veränderungskurve

Abb. 1: Phasen eines Veränderungsprozesses[18]

Bei der Einführung von neuen Führungsstrukturen und –prozessen ist die emotionale Situation für alle Beteiligten, ob Lehrerkollegium oder Schulleitung, im Kern vergleichbar. Die Schulleitung durchläuft die Phasen nur zeitlich früher. Die erste Phase, die durch Ablehnung gekennzeichnet ist, ist die schwierigste Phase, die aber nicht umgangen werden kann. Sie ist gekennzeichnet durch Zufriedenheit mit dem Status quo und dessen Verteidigung. Die angestrebte Veränderung gefährdet diese Sicherheit, sie wird als Bedrohung der eigenen Kompetenzen gesehen. Es überwiegen Furcht vor Kontrollverlust und Versagensangst angesichts einer neuen Lage. Für die Schulleiter ist es wichtig, sich klarzumachen, dass der Wandel eine Chance beinhaltet, durch die Abgabe von Befugnissen besser in die Lage versetzt zu werden, der Führungsverantwortung gerecht zu werden. Die benötigte „Anschubenergie" für den Veränderungsprozess wird später zurückgewonnen, wenn bei einer

18 forum schule (LEW Lechwerke) – Material der Schulleiterfortbildung im Rahmen von MODUS F.

funktionierenden erweiterten Schulleitung eine Konzentration auf die Kernaufgaben und die Steuerung der wichtigen Prozesse möglich wird. Sowohl in der Schulleitung wie auch in der Zusammenarbeit mit dem Lehrerkollegium muss es deshalb gelingen, aus der Ablehnung über Zwischenschritte - inhaltliche Auseinandersetzung - Akzeptanz - Ausprobieren - eine positive Haltung gegenüber der Veränderung anzubahnen. Hierbei ist die Schulleitung enorm gefordert. Sie muss im Veränderungsprozess folgende Aufgaben und Anforderungen erfüllen:

- hinter dem Vorhaben stehen, es zur Chefsache machen (Vorbildfunktion) und Orientierung geben,
- umfassend informieren und Zusammenhänge erklären,
- früh, umfassend und kontinuierlich kommunizieren und rechtzeitig alle Beteiligten einbinden,
- Konflikte zulassen und Unsicherheit aushalten,
- Verantwortlichkeiten an Unterstützer im Schulleitungsteam und Kollegium abgeben,
- Rückmeldungen über den erreichten Stand und die Auswirkungen an die Beteiligten geben und auch Teilerfolge anerkennen und feiern.

Die Anforderungen an das Führungsverhalten ändern sich im Veränderungsprozess, je nachdem, wie sich das Verhalten der Beteiligten der Veränderung gegenüber wandelt. Dies verdeutlicht Abb. 2.

Führungsverhalten im Veränderungsprozess

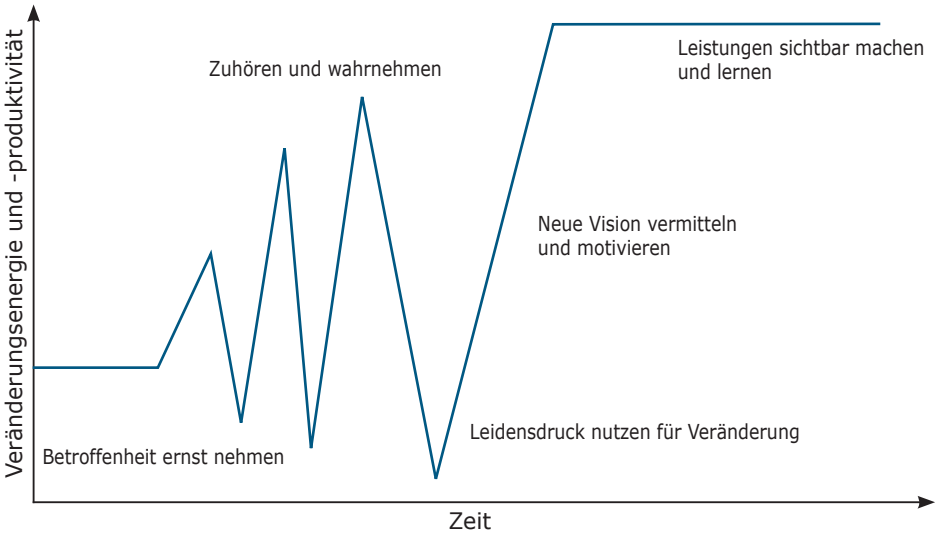


Abb. 2: Führungsverhalten im Veränderungsprozess[19]

19 forum schule (LEW Lechwerke) – Material der Schulleiterfortbildung im Rahmen von MODUS F

6.5 Erfolgsfaktoren

An vielen Gymnasien konnte die Erfahrung gewonnen werden, dass folgende Faktoren für das Gelingen des Veränderungsprozesses wesentlich sind:

- eine funktionierende Kommunikation innerhalb des bestehenden Schulleitungsteams sowie zwischen allen Beteiligten;
- Klarheit in den Arbeitsformen, der Aufgabenverteilung und in den Kommunikationsprozessen;
- Vorleben eines partizipativen Führungsverständnisses durch den Schulleiter und des Teamgedankens in der Schulleitung;
- eine systematische Einbindung des Kollegiums und des Personalrates, aber auch die Information der Schülerschaft und der Eltern; ein Höchstmaß an Transparenz sollte hier angestrebt werden.

Eine Akzeptanz der neuen Führungsstruktur und der Anwendung von modernen Führungsinstrumenten kann nur dann erreicht werden, wenn die Rahmenbedingungen allen Beteiligten klar sind, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen bzw. Befugnissen ausgestattet sind und die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

7 Erfahrungen und Bilanz

7.1 Vorbemerkung

Am Modellversuch MODUS F beteiligten sich 18 bayerische Gymnasien. Über den inhaltlichen Rahmen des Projekts hinaus (vgl. Kapitel I) gab es seitens der Stiftung Bildungspakt Bayern keine weiteren Vorgaben. Die daraus resultierende Vielfalt hat sich bis heute erhalten. Sie wird bei folgenden Punkten sichtbar:

- Tempo der Einführung
- Umfang der Maßnahmen
- Umfang der personellen Besetzung der erweiterten Schulleitung
- Einsatz von Schulleitungsassistenten
- Bezeichnungen: Teamleiter/Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung/Abteilungsleiter/Mitglied der Schulleitung; mittlere Führungsebene/erweiterte Schulleitung
- aufgaben- und/oder prozessbezogene Zuordnung der Lehrkräfte zu den Bereichen

Aufgrund der Vielfalt können im Wesentlichen nur qualifizierende Einschätzungen zum Erfolg des Modellversuchs vorgenommen werden. In der nachfolgenden Bilanz sollen Stimmungen und Einschätzungen der beteiligten Personen und Personengruppen (Schüler, Lehrkräfte, Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung, Schulleiter) hinsichtlich der gemeinsamen Punkte zusammengefasst werden. Zitate sind den Berichten der beteiligten Gymnasien entnommen.[20]

7.2 Einschätzungen

7.2.1 Schüler

Da die Schüler und ihr Zuwachs an Wissen und personalen Kompetenzen stets im Zentrum der pädagogischen Überlegungen und Bestrebungen der Schule stehen, stellt sich primär die Frage, in welcher Weise diese von den Neuerungen des Schulversuchs profitiert haben. Eine Evaluation bei Schülern zum Zusammenhang MODUS F und Unterrichtsqualität oder anderen relevanten Faktoren ist nicht durchgeführt worden. Diese ist ohne wissenschaftliche Begleitung nicht zu leisten und wäre auch grundsätzlich schwierig gewesen, da sich kausale oder mittelbare Zusammenhänge zwischen Führung und Unterrichtsgestaltung oder Führung und Lernerfolg nicht ohne Weiteres belegen lassen. Zudem muss davon ausgegangen werden, dass die potenzielle Wirksamkeit der erprobten Führungsmittel in den gegebenen Rahmenbedingungen nur ansatzweise zur Entfaltung kam. Insgesamt können jedoch durchaus positive Effekte konstatiert werden, war doch die Reflexion über

20 Die hier dargestellten Erfahrungen sind nicht im strengen Sinne empirisch gesichert. Aus den Berichten der Schulen werden Aussagen zitiert, die auf inhaltlichen Übereinstimmungen basieren und insofern als repräsentativ gelten können. Die Zitate dienen der Konkretisierung und Veranschaulichung.

Unterrichtsmethodik in den neu gebildeten Lehrerteams und die damit einhergehende Weiterentwicklung des Unterrichts sicherlich von Vorteil. Die Förderung von schüleraktivierenden Unterrichtsformen, mehr Abwechslung in den Methoden und die bessere Vergleichbarkeit der Anforderungsniveaus in den Leistungserhebungen resultierten insbesondere auch aus den kollegialen Hospitationen. Auch manche Zielvereinbarung hat daran ihren Anteil.

7.2.2 Lehrkräfte

Viele Modellschulen haben die Erfahrung gemacht, dass in den Kollegien zu Beginn des Versuchs Skepsis, teilweise Ablehnung vorherrschend war. Ein wesentlicher Grund dafür mag sein, dass MODUS F als Projekt der Schulleiter konzipiert war und die Kommunikation mit dem Kollegium vor der Einführung nicht ausreichend vorgenommen wurde. Sicherlich trugen auch diffuse Ängste vor einer neuen Führungsstruktur und Befürchtungen bezüglich des Verlustes von A 15-Stellen dazu bei sowie Bedenken hinsichtlich zusätzlicher neuer und zeitintensiver Aufgaben.

Alle Gymnasien berichten, dass sich die anfangs tendenziell eher negative Einstellung der Kollegien grundsätzlich positiv gewandelt hat. Ganz entscheidend hierfür waren und sind die guten Erfahrungen der Lehrkräfte in den Mitarbeitergesprächen mit ihrem Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung: „Sehr angenehm habe ich auch die Mitarbeitergespräche erlebt, in denen ich klar verständliche, nachvollziehbare und damit unmittelbar verwert- bzw. umsetzbare Rückmeldungen erhalten habe. Zudem trug das Mitarbeitergespräch, vor allem auch die Vorbereitung darauf, entschieden dazu bei, mir meiner Ziele, Stärken und Schwächen klarer zu werden."

An einer Reihe von Gymnasien wurde als Einstieg in MODUS F eine Verstärkung der Kooperation und der Teamarbeit in den Fachschaften gewählt, für die die neu ernannten Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung verantwortlich waren. Dies stößt nach anfänglich spürbarer Zurückhaltung inzwischen auf deutlich positive Resonanz, machen doch die Lehrkräfte die Erfahrung, dass eine anfängliche höhere zeitliche Belastung sehr bald einer spürbaren Entlastung weicht: „Inzwischen arbeiten viele Kollegen weit über die Vorgaben hinaus mit anderen Kollegen zusammen und gerade die jüngeren und neu an die Schule gekommenen Lehrkräfte schätzen die in hohem Maße stattfindende Teamarbeit sehr." Insbesondere bewerten die Kollegen auch positiv, dass sie ihren eigenen Materialfundus stetig erweitern können und sich ermutigt sehen, Neues auszuprobieren. Darüber hinaus ist es jedem Kollegen in diesem Rahmen möglich, ggf. vorhandene eigene Defizite bei der Unterrichtsgestaltung besser zu identifizieren und sich gezielt weiterzuentwickeln. Falls bei einzelnen Kollegen größerer Entwicklungsbedarf bestehen sollte, kann dieser durch wohldosierte Coaching-Maßnahmen durch die Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung bearbeitet werden. Somit bringt der intensive Austausch im Team den Kollegen viele neue Anregungen und Tipps und steigert nachhaltig die Berufszufriedenheit und die Unterrichtsqualität.

Die Berufung von Mitarbeitern der erweiterten Schulleitung wird inzwischen von den meisten Kollegien als Gewinn angesehen, da „sie im Lehrerzimmer viel stärker präsent sind als der Schulleiter und sich mit ihnen viele Fragen auf einem sehr kurzen Wege klären lassen".

7.2.3 Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung

Die Suche nach geeigneten Lehrkräften, die den Mut hatten, sich auf eine vollkommen neue Rolle einzulassen und sich den daraus resultierenden Herausforderungen zu stellen, gestaltete sich nicht immer ganz einfach. Dazu kam, dass die neuen Aufgaben zunächst nicht klar definiert waren und sich erst in einer Erprobungsphase herauskristallisieren mussten. Zum Teil schrieben die Modellschulen die Stellen aus, zum Teil wurden Kollegen direkt angesprochen und überzeugt. Nach der Ernennung gab es vereinzelt auch Anfeindungen aus dem Kollegenkreis oder Akzeptanzprobleme, denen jeweils mit intensiver Überzeugungsarbeit zu begegnen war. Dank ihrer hohen Motivation, der sehr ansprechenden und effizienten Weiterbildungs-maßnahmen zum Thema Führung und der kompetenten Erfüllung ihrer neuen Aufgabenbereiche gelang es den Mitarbeitern der erweiterten Schulleitung allerdings häufig, sich die Wertschätzung ihrer Kollegen zu erarbeiten. Bei vielen Mitarbeitern der erweiterten Schulleitung lässt sich ein erheblicher Zugewinn an Führungskompetenz beobachten. Sie wuchsen deutlich mit ihren neuen Personalführungsaufgaben, die sie konsequent, zielorientiert und verantwortungsvoll in Bezug auf die ihnen zugeordneten Kollegen erfüllten. Fast ausnahmslos empfinden sie ihre neuen Aufgaben als persönliche Bereicherung: „Die Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung sehen die Jahre des Modellversuchs ausgesprochen positiv, da ihnen die Chance geboten wurde, ihre Vorstellungen einer besseren Schule frei zu entwickeln und in enger Absprache mit der Schulleitung zu verwirklichen."

7.2.4 Schulleiter

War der Schulleiter, zusammen mit seinem Stellvertreter, als Dienstvorgesetzter bisher allein für alle Personalangelegenheiten verantwortlich, erforderte MODUS F ein deutliches Umdenken. Es war zunächst gewöhnungsbedürftig, Personalführungskompetenzen zu delegieren und so manchem setzten die Angst vor Machtverlust bzw. einer Verschlechterung des Schulmanagements mehr oder weniger stark zu, aber auch die Sorge, von wichtigen Informationen abgeschnitten zu werden.

Dies erwies sich jedoch an allen Modellschulen als unbegründet. Die Personalführungsaufgaben wurden auf mehrere Schultern verteilt und kompetent erledigt, so dass sich für die Schulleiter neue Zeitfenster und Gestaltungsräume eröffneten, die den vielfältigen anderen Aufgabenbereichen zugute kamen und für die qualitative Weiterentwicklung von Schule, Unterricht und Erziehung genutzt werden konnten.

Beispielhaft seien an dieser Stelle die Mitarbeitergespräche genannt. Während es für die Schulleiter bei der Fülle ihrer Aufgaben kaum leistbar ist, eine große Zahl oftmals sehr zeitaufwändiger Mitarbeitergespräche zu führen, kann dies von den

Mitarbeitern der erweiterten Schulleitung bei einer Führungsspanne von ca. 1 : 10 wesentlich leichter und vor allem auf regelmäßiger und damit wesentlich effektiverer Basis durchgeführt werden.

Die Erweiterung der Schulleitung durch qualifizierte und höchst engagierte Lehrkräfte wird von den Schulleitern als Gewinn wahrgenommen, da für die Weiterentwicklung der einzelnen Schule nunmehr ein breites Kompetenzteam mit unterschiedlichen Fähigkeiten zur Verfügung steht: „Mehr Personen als zuvor denken für die ganze Schule, nicht nur für die eigenen Fächer." Insgesamt wurde an den Modellschulen eine kooperative, partizipative Führungskultur weiterentwickelt, von der sowohl die Institution Schule als auch alle Beteiligten - Schüler wie Lehrer - profitieren.

7.3 Bewertung

An einigen Gymnasien wurden Teilbereiche des Modellversuchs evaluiert (vgl. Beispiel unten). Eine übereinstimmende Feststellung war, dass MODUS F in vielerlei Hinsicht für die Schul- und Qualitätsentwicklung vor Ort sehr förderlich ist, wie die folgenden Rückmeldungen belegen:

- Die Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung sind „Ansprechpartner, die für die Kollegen besser verfügbar sind".
- „Die Kommunikation ist an der Schule deutlich verbessert."
- „Dies führt zu einer engeren Zusammenarbeit bei gleichzeitig höherer Zufriedenheit."
- „Es entstand ein äußerst kooperatives Klima, das sowohl die Fachschaftsarbeit beflügelte als auch die Integration neuer Kollegen erleichterte."
- „... konnte auch die Unterrichtsqualität weiterentwickelt werden, da die Teamarbeit zu einer besseren Vergleichbarkeit der Anforderungen führte."
- „Verschiedene Schulentwicklungsprozesse wurden systematisiert und vor allem beschleunigt."
- Aus dem Bericht einer externen Evaluation: „Es ist eine erweiterte Schulleitung etabliert, die eine reibungslose Organisation, einen verbesserten Überblick und höhere Effizienz gewährleistet."

Beispiel für eine Evaluation der Teamarbeit in MODUS F am XY-Gymnasium (Auszug)

(Schuljahr 2009/2010 / 55 Rückmeldebögen)

(Hier nicht wiedergegebene Fragekomplexe bezogen sich auf die Zusammenarbeit, Inhalte der Teamarbeit, die Gestaltung gemeinsamer Leistungsnachweise und die Erfahrungen mit kollegialen Hospitationen.)

Wahrgenommene Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit Kolleg(inn)en

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Anga-be
a. Meine Zusammenarbeit mit den Kolleg(inn)en hat sich verbessert.	16	22	7	5	5
b. Ich schätze es, dass ich die Kolleg(inn)en mit ihren Stärken und Schwächen durch die Teamarbeit besser kennengelernt habe.	21	19	6	3	6
c. Austausch und Kooperation wirken sich positiv auf meine Zufriedenheit mit dem Lehrerberuf aus.	26	13	10	1	5
d. Der Austausch mit Kolleg(inn)en hat mich angeregt, über meinen eigenen Unterricht nachzudenken.	21	25	5	2	2
e. Ich habe meinen Materialfundus erweitert.	26	14	10	0	5
f. Die Arbeit im Team ermuntert mich, Neues auszuprobieren.	21	18	6	5	5
g. Durch die Arbeit im Team habe ich mehr Freude bei der Unterrichtsvorbereitung (Geteiltes Leid ist halbes Leid.).	11	18	17	6	3
h. Der Mehraufwand durch die Arbeit im Team steht in keinem Verhältnis zu seinem Ertrag.	6	2	15	27	5
i. Kolleginnen und Kollegen mit noch wenig Berufserfahrung profitieren besonders von der Arbeit im Team.	38	11	1	1	4

7.4 Wahrnehmung in der Schulgemeinschaft und Öffentlichkeit

An den meisten Versuchsschulen wurden zumindest die schulischen Gremien, insbesondere der Elternbeirat, über den Prozess MODUS F-Prozess informiert. Ausnahmslos bewerten die Elternvertreter „die Erprobung neuer Führungsstrukturen sehr wohlwollend". Oftmals haben sich Eltern auch schon daran gewöhnt, nicht in allen Angelegenheiten mit dem Schulleiter zu sprechen. Subjektiv entsteht so für die Eltern der Eindruck, mit ihren Anliegen einen schnelleren Zugang zur Schullei-

tung zu erhalten. Die Information einer breiteren Öffentlichkeit etwa über die Presse fand nur vereinzelt statt.

7.5 Künftige Vorhaben

Die am Schulversuch beteiligten Schulen sind sich darin einig, dass eine Rückkehr zu den „alten Strukturen" keinesfalls infrage kommt und dass die eingeschlagenen Wege weiter verfolgt werden müssen. Zu den künftigen Vorhaben zählen die Weiterführung und der Ausbau des bisher Erreichten sowie verschiedene schulspezifische Projekte. Für die meisten Modellschulen gilt zudem das folgende Zitat eines Schulleiters: „Meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werde ich zunehmend mehr Personal- und Führungsverantwortung übertragen."

7.6 Probleme und Herausforderungen

- Ängste vor dem Wegfallen von Funktionsstellen: Derartige Befürchtungen begleiteten auch den Modellversuch jeweils vor Ort. Sie konnten nicht ausgeräumt werden, weil die Schulleiter dafür nicht die Entscheidungsträger sind. Zu hoffen ist, dass die Weiterentwicklung des Funktionenkatalogs hier Klarheit bringt.
- Einräumen einer angemessenen Einführungszeit: Die Versuchsschulen konnten sich einige Jahre Zeit nehmen, um die neuen Führungsstrukturen einzuführen, zu erproben und ggf. zu modifizieren. Von den gewonnenen Erfahrungen können alle Gymnasien profitieren, wenn die landesweite Umsetzung folgt. Gleichwohl ist klar, dass der Prozess auf den bestehenden Strukturen vor Ort aufbauen sowie alle Beteiligten umfassend informieren und in den Umstrukturierungsprozess mit einbeziehen muss.
- Übertragung von Personalverantwortung auch im Hinblick auf die kommenden dienstlichen Beurteilungen: Im Zuge der Ausdehnung der Beurteilung auf grundsätzlich alle Lehrkräfte ist es unabdingbar, dass neben dem Schulleiter und seinem Stellvertreter auch die Mitglieder der erweiterten Schulleitung an der Beurteilung mitwirken, beispielsweise durch selbstständig durchgeführte Unterrichtsbesuche. Die rechtlichen Voraussetzungen dafür müssen rechtzeitig geschaffen werden. Die Gesamtverantwortung für die Beurteilung bleibt selbstverständlich beim Schulleiter.
- Anreize zur Übernahme von zusätzlicher Verantwortung, insbesondere angemessene „Leitungszeit" (Anrechnungsstunden) für die Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung: Die Modellgymnasien waren nur sehr unzureichend mit Leitungszeit ausgestattet. In der Regel hatte jeder Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung eine einzige Anrechnungsstunde als Ausgleich für die Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben. Übereinstimmend stellen alle Versuchsschulen nachdrücklich fest, dass diese Ressourcen völlig unzureichend sind. Durch die Einführung der erweiterten Schulleitung ergibt sich eine Fülle von sehr zeitin-

tensiven Aufgaben. Zu deren Erfüllung ist es notwendig, jedem Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung eine entsprechende Leitungszeit und damit Reduzierung seiner Unterrichtspflichtzeit zu gewähren. Anders ist die flächendeckende Einführung einer neuen Führungsstruktur nicht möglich.

- Verbesserung der Personalentwicklungsstrategien: Es gilt, Führungsbegabungen im Kollegium frühzeitig zu entdecken und für die Übernahme von Verantwortung zu motivieren. Danach müssen die entsprechenden Kompetenzen in qualifizierten Fortbildungen gezielt zur Entfaltung gebracht und ausgebaut werden.
- Delegieren von Befugnissen: Nicht jedem Schulleiter fällt dies leicht, ist er doch bisher derjenige, der alle Fäden in der Hand hält. Hier gilt es, umsichtig durch erste, aber substanzielle Schritte Erfahrung zu sammeln und Vertrauen zu gewinnen, dass auch bei der Übertragung von Aufgaben die Gesamtverantwortung für die Schule und ihre Qualität gelingen kann, mit großer Wahrscheinlichkeit sogar besser als vorher.

7.7 Fazit

An den Gymnasien, die sich am Modellversuch MODUS F beteiligen, sind die erfolgreich erprobten Strukturen und Instrumente nicht mehr wegzudenken. Im Hinblick auf die eigenverantwortliche Schule und die Konsequenzen aus dem ab 2011 geltenden neuen Dienstrecht ist die Verteilung von Führungsaufgaben auf grundsätzlich alle Mitglieder einer erweiterten Schulleitung unverzichtbar. MODUS F ist sinnvoll und erfolgreich sowie dringend notwendig für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Führungsaufgaben am Gymnasium!

8 Anhang

TIPPS FÜR DIE SCHULLEITUNG

Im Folgenden werden ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige Anregungen für organisatorische Maßnahmen zusammengestellt, die sich an MODUS F-Schulen bewährt haben, aber sicher auch an anderen Gymnasien so oder ähnlich schon verwirklicht worden sind.

BEREICH LEITUNGSMANAGEMENT

Tipp: Leitungsklausur

Inhalt: Klausurtagung für die Schulleitung zu bestimmten Zeiten im Schuljahr (Erfahrungswert 3-4 Termine pro Jahr). Anhand einer Agenda, zu der alle Leitungsmitglieder beitragen, werden die „großen Themen" sowie die strategischen Fragen erörtert.

Nutzen: Neben einem wöchentlichen Jour fixe dient die Klausur dazu, sich den übergeordneten Themen ausführlich zu widmen und Entscheidungen von größerer Tragweite zu treffen. Entscheidend ist dabei, dass die Leitung längere Zeit ungestört tagen kann. Eine Stärkung des Zusammenhalts im Leitungsteam ist ein sehr erwünschter Nebeneffekt.

Sonstiges: Ort ist nicht die Schule, sondern ein externer Tagungsort. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Umfeld und die Intensität der Arbeit zahlreiche neue Ideen generiert.

Tipp: Freitagsrunde

Inhalt: Monatsbesprechung der Mitglieder der Schulleitung mit den Bereichsleitern (erweiterte Schulleitung) am ersten Freitag im Monat nach Unterrichtsende, evtl. verbunden mit gemeinsamem Essen

Nutzen: Abstimmung von Projekten und Terminen, Informationsaustausch über mittelfristige Planungen und Konzeptionen, Round-Table-Gespräch der erweiterten Leitungsebene ohne große zeitliche Zusatzbelastung

Sonstiges: Aktuelle Informationen mit kurzfristigem Handlungsbedarf werden per E-Mail ausgetauscht.

Tipp: Zeitfenster im Stundenplan

Inhalt: Wöchentliche Treffen des Teams Modus F; teilweise mit der Schulleitung

Nutzen: Abstimmung von Projekten, Zeit für innovative Ideen

Sonstiges: Problem: Einbindung der Fachbetreuer/innen

Tipp: Themenspeicher

Inhalt: Sammlung von Themen, die der Vorbereitung einer passgenauen Konferenz dienen. Lange vor der Versammlung des Kollegiums erfolgt ein Aushang mit breiten Hintergrundinformationen über alle sensiblen Fragen, die beraten oder beschlossen werden müssen. Zu Beginn der Konferenz setzt jeder Kollege auf der Rückseite der Anwesenheitsliste im dort abgedruckten, nun aber kurz gefassten Themenspeicher einen Strich hinsichtlich seines gewünschten Aussprachebedarfs. Mit dieser Vorgehensweise setzt das Kollegium Prioritäten und verantwortet seine Schwerpunktsetzung - der Grad der Verbindlichkeit erhöht sich.

Nutzen: verbesserte Partizipation und größere Verantwortlichkeit, höhere Effizienz der Konferenzen

BEREICH KOMMUNIKATIONS-/INFORMATIONSMANAGEMENT

Tipp: Montagstelegramm

Inhalt: Wöchentliche Kurzinfos der Schulleitung, die der wöchentlichen Rück- und Vorschau dienen

Nutzen: Information und Berichterstattung, Kommentierung von Fragwürdigem, Lob und Anerkennung für die Arbeit von Lehrkräften

Sonstiges: Die Aushänge können in loser Folge in einem Lehrerbrief komprimiert werden.

Tipp: Monatsgespräch

Inhalt: freiwillige Zusammenkünfte des Kollegiums, die sich oft mit einer am Monatsbrett durch entsprechenden Materialaushang vorbereiteten Thematik beschäftigen und dem Meinungsbildungsprozess vor Abstimmungen dienen (z. B. Leistungserhebungen und Hausaufgaben, Schuluniform, Raumkonzept, Fahrtenkonzept, Ganztagesschule etc.)

Nutzen: Meinungsaustausch, Diskussion von Fragen, Abklärung vor Entscheidungen, Zeit für innovative Ideen

Tipp: Aufbau eines webbasierten Info-Systems im Intra- und Internet

Inhalt: Terminplaner mit verschiedenen Nutzerebenen und hierarchisierten Lese- und Schreibrechten, Vertretungsplan, Absenzenverwaltung, Schulaufgabenplan, PHP-Mailing-System, Dokumenten im geschützten Bereich der Internetseite mit Zugriff für Schulleitung, Bereichsleitungen, Schulleitungsreferenten, Sekretariat, Funktionsträger, Lehrkräfte, SMV, Schulseelsorger, Hausmeister, Eltern und Schüler/innen

Nutzen: deutliche Vereinfachung des Informationsmanagements innerhalb der Schulfamilie, Beschleunigung der Vorgänge, gewaltige Papier-Einsparung, Entlastung des Sekretariats

Sonstiges: Die Regelungen zum Datenschutz sind zu beachten.

Tipp: Geschützte Diskussionsplattform der Mitglieder der erweiterten Schulleitung im schulischen Intranet

Inhalt: Die Mitglieder des MODUS F-Teams haben über ein Passwort Zugriff auf eine Plattform, auf der sie unter Angabe ihres Namens Diskussionsbeiträge zu schulischen Themen einstellen und zu Beiträgen anderer Stellung nehmen können. Wenn ein neuer Beitrag von jemand eingestellt wird, erfolgt eine automatisierte Benachrichtigung per Mail an alle, die auf die Plattform Zugriff haben.

Nutzen: Frühzeitige Meinungsbildung zu kontroversen Themen mit dem Ziel, Entscheidungen der Lehrerkonferenz seitens der erweiterten Führungsebene umfassend vorzubereiten. Es werden aber auch interessante Ideen und Projekte auf diesem Wege angeregt.

Tipp: Forum Schule

Inhalt: regelmäßige Gesprächsgelegenheit, an der der Schulleiter (oder ein Leitungsmitglied) für alle Kollegen zu einem informellen Gespräch bereitsteht. Es geht dabei nicht um persönliche Themen, sondern um Anliegen, die das Kollegium als Ganzes betreffen.

Nutzen: Themen können ohne „Konferenzdruck" erörtert werden, Möglichkeiten und Ideen können sondiert werden – als Vorstufe einer offiziellen Weiterbearbeitung. Auch Atmosphärisches kann besprochen werden. Der Schulleiter kann in diesen Gesprächen – jenseits von Konferenzen – Themen in den schulinternen Diskurs einbringen. Die Kollegen bekommen die Gelegenheit, in einem weniger gesteuerten Umfeld mit der Leitung ins Gespräch zu kommen.

Sonstiges: Ort ist nicht das Schulleiterbüro, sondern ein Besprechungsraum. So wird der andere informelle Charakter des Gesprächs betont. Der Rhythmus ist je nach Bedarf variierbar, an wechselnde Termine ist zu denken, damit möglichst viele Kollegen teilnehmen können.

Tipp: Kritikgespräch

Inhalt: Manche Lehrkräfte trauen sich nicht, ihre Kritik an Entscheidungen der Schulleitung gegenüber dem Vorgesetzten zu äußern. Man sucht sich Wege über den Personalrat oder äußert seinen Unmut im Lehrerzimmer. Diese Form der Kritik führt aber nicht immer zur Lösung der Konflikte, im Gegenteil, sie kann durchaus das Klima beeinträchtigen. Der berühmte „Eisberg" (d. h. der sichtbare Sachkonflikt wird aus zahlreichen unsichtbaren konfliktträchtigen Anteilen gespeist) zwischen zwei Personen wird nicht abgetragen, sondern erweist sich zu verschiedenen Anlässen immer wieder erneut als Hindernis.

Die Kritik (auch die verborgenen Anteile) in einem Gespräch sichtbar zu machen, kann in diesem Fall ein weiterführender Ansatz sein. Laden Sie den Kollegen zu einem Gespräch ein. Geben Sie ihm genug Zeit, sich darauf vorzubereiten und ermuntern Sie ihn, ein Mitglied des Personalrates mitzubringen. Sie selbst nehmen sich ein Mitglied der Schulleitung an die Seite. Vier Ohrenpaare hören besser

als zwei, und so kann in der Anspannung, in welcher Sie und der „Kritisierende" stehen, nichts verloren gehen, das zur Wahrnehmung der Perspektive des Gegenübers wichtig wäre. Zielpunkt eines solchen Gesprächs ist es, die Sichtweise des anderen verstehen zu wollen. Man muss sie nicht teilen, aber allein der Versuch eines Perspektivwechsels ist ein großer Schritt zum sachbezogenen Dialog.
Nutzen: Sachbezogener Dialog
Zum Erkennen, woher der Konflikt rührt („Warum gibt es Kritik?")

- Zur differenzierten Beschreibung und Festhalten unterschiedlicher Betrachtungsweisen („Gibt es Wege, sich entgegenzukommen, oder sind die Differenzen aufgabenbezogen und damit systemimmanent?")
- Zur Verdeutlichung von Erwartungen („Gelingt es uns, unsere evtl. auch persönlichen Differenzen professionell zu handhaben? Was können wir tun, um ‚schlechte Stimmung´ zu vermeiden?").

Sonstiges: Es kann hilfreich sein, den Erwartungshorizont, den die LDO an Schulleiterhandeln stellt, zur Gesprächsvorbereitung dem Gesprächspartner zur Verfügung zu stellen und darauf zu verweisen, dass Sie sich innerhalb dieses Rahmens gerne einem Feedback stellen.

BEREICH UNTERRICHTS- UND PERSONALENTWICKLUNG

! Tipp: Coaching neuer Lehrkräfte

Inhalt: Kollegiale Beratung von Dienstanfängern und intensive Betreuung im ersten Dienstjahr sowie von Quereinsteigern in den ersten drei Dienstjahren mit Betreuung bis zur pädagogischen Eignungsprüfung durch den zuständigen Bereichsleiter. Aktives Coaching mit dem Ziel einer guten Integration ins Lehrerkollegium, kollegiale Unterrichtsbesuche ohne Beurteilungscharakter, Vermittlung von Unterrichtsbesuchen bei erfahrenen Kolleginnen und Kollegen, um einen Eindruck zu vermitteln, wie es die anderen machen.
Nutzen: Reduzieren von Anfängerfehlern, Unterstützung der Akzeptanz neuer Lehrkräfte bei Schülern und Eltern, bessere Integration ins Kollegium, Verbesserung der Kommunikation
Sonstiges: Schließt auch die Betreuung von Lehramtspraktikanten mit ein.

Tipp: Teamentwicklung in Jahrgangsstufenteams

Inhalt:

- Organisation von Jahrgangsstufenteams
- Coaching durch Mitglieder der erweiterten Schulleitung
- freiwillige Hospitationen (fachspezifisch und fächerübergreifend)

Nutzen:

- Jahrgangsstufenteams:
  - Entlastung des Einzelnen durch Teamarbeit (gemeinsame Projekte, Unterrichtseinheiten, Schulaufgaben)
  - Homogenisierung der Leistungserhebungen (wichtig dabei: kleine Teams sind bei der Erarbeitung gemeinsamer Schulaufgaben effektiver als große Teams)
  - Erarbeitung von Materialien zur Binnendifferenzierung und Individualisierung, aber auch zum Grundwissen
- Coaching:
  - bei speziellen Problemen (z. B. bei Disziplinproblemen)
  - für Berufsanfänger
- freiwillige Hospitationen:
  gegenseitiger Austausch von Erfahrungen, persönliche Weiterentwicklung in didaktischen und pädagogischen Fragen

Bilanz und Empfehlungen

V

Bilanz und Empfehlungen

Die nachfolgenden Feststellungen treffen nicht in jedem Detail auf alle Modellschulen zu. Dazu war die Entwicklung an den Einzelschulen zu unterschiedlich. Dem Kern der Aussagen stimmen jedoch alle zu und tragen diese mit.

1 Positive Erfahrungen und ermutigende Entwicklungen

Die Schulleiter und die Kollegien beobachten an ihren Schulen positive Entwicklungen mit deutlichen Auswirkungen auf die schulische Qualität insgesamt. Die nachfolgende Zusammenstellung gibt einen Überblick über die am häufigsten genannten Aspekte über die Schularten[1] hinweg, wobei die inhaltliche Gruppierung unter den einzelnen Überschriften nicht trennscharf vorzunehmen ist:

Partizipation und Qualität

- Die Einführung einer erweiterten Schulleitung erhöht die Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Schule, die Schule wird stärker „zur Angelegenheit der Lehrkräfte". Durch die Zuordnung einzelner Lehrkräfte zu neuen Mitarbeitern wird die Feedbackkultur ausgebaut und das Zusammenwirken im Kollegium insgesamt verbessert. In diesem Zusammenhang wird oft auch auf die deutlich verbesserte Teamentwicklung hingewiesen.
- Die Optimierung der Partizipationsmöglichkeiten durch den verbesserten Informationsfluss und die Teamorganisation im Kollegium sorgen dafür, dass der Prozess der inneren Schulentwicklung systematischer und nachhaltiger wird. Die Qualitätsentwicklung in der Einzelschule kann kontinuierlicher und verbindlicher vorangetrieben werden.
- Durch die Einführung der erweiterten Schulleitung wird zum einen ein Bindeglied zwischen der Schulleitung und dem Kollegium geschaffen, zum anderen fungieren die Mitarbeiter als beständige Ansprechpartner für ihre Kollegen. Dies wird nicht nur bei der Integration neuer Kollegen als hilfreich bewertet, sondern führt auch dazu, dass das Kollegium Meinungen und Ideen verstärkt äußert und sich einbringt.
- Die Kommunikationsdichte etwa durch Besprechungen im Personalbereich nimmt zu. So lassen sich auftretende Probleme auch schneller und effizienter erkennen und lösen.

Personalentwicklung

- In der Regel gelang es, geeignete Lehrkräfte für die neuen Positionen und Aufgaben zu gewinnen. Soweit vorhanden, überwanden diese bald die Scheu vor Personalverantwortung und stellten sich sehr engagiert den Herausforderungen der

1 Schulartspezifische Darstellungen finden sich in den Teilen der Schularten in Kapitel IV.

neuen Rolle. Durch die Delegation von Aufgaben auf die Mitglieder der erweiterten Schulleitung wird Vertrauen ausgesprochen, was sich motivierend auswirkt. Sie erfahren die Tätigkeit als berufliche und persönliche Bereicherung.

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche, vielfach mit Zielvereinbarungen, wurden in allen Schularten mit Erfolg und grundsätzlich positiver Resonanz durchgeführt. Die Lehrkräfte konnten ihre Arbeitssituation darstellen, sahen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Die Klärung der Fortbildungswünsche und der beruflichen Perspektiven tragen zu einer besseren Personalentwicklung bei. Die durch die Zielvereinbarungen erreichten Schwerpunktsetzungen setzen bei individuellen Wünschen an, helfen aber auch bei der Ausrichtung der Aktivitäten auf gesamtschulische Ziele.
- Die intensive Fortbildung innerhalb der Schulleitung wird als wesentlicher Beitrag zur notwendigen weiteren Professionalisierung gewertet. Es wird zudem auf die Bedeutung der erweiterten Leitungsebene für die Nachwuchsqualifikation hingewiesen. Potenzielle Kandidaten für Schulleitungspositionen erhalten hier die Chance, sich für weitere Führungsaufgaben zu qualifizieren.

Organisationsentwicklung

- Die Schulleiter geben an, dass sie sich durch die Delegation von Aufgaben wesentlichen Pflichten der Schulleitung stärker widmen konnten als bisher. Die Einbindung der Mitglieder der erweiterten Leitung in die Schulleitung erfordert eine Teamentwicklung, die von den Schulleitern als Bereicherung erfahren wird, da von den neuen Mitarbeitern innovative Impulse ausgehen.
- Insgesamt ergibt sich durch das Verteilen von Verantwortung auf mehrere Schultern eine spürbar effizientere und effektivere schulische Arbeit.
- Der Modellversuch bahnte eine intensive Vernetzung der beteiligten Schulleiter an, die umfassenden fachlichen Austausch ermöglicht und eine wichtige Stützfunktion übernimmt.

2 Herausforderungen und Probleme im Modellversuch

Ein Modellversuch, der so sensible Punkte berührt wie MODUS F, stößt auch auf Schwierigkeiten und Widerspruch. Die wesentlichen Hemmnisse werden im Folgenden skizziert:

- Ausgehend von der richtigen Annahme, dass ohne den Schulleiter als „Motor" der Schulentwicklung keine Innovation der Führung der Schule denkbar ist, war der Modellversuch auf die teilnehmenden Schulleiter ausgerichtet. Dadurch kam die Kommunikation der Ziele von MODUS F, insbesondere die Darstellung der Inhalte von Führung an Schulen und des Nutzens für das Kollegium wie für die einzelne Lehrkraft anfangs zu kurz.

- Für anhaltende Unsicherheit sorgten ungeklärte Rahmenbedingungen. Es blieb z. B. offen, wie nach Ablauf des Versuchs die Mitarbeiter eingesetzt werden, die Personalverantwortung für einen Bereich oder eine Teamleitung übernommen haben.
- An Realschulen und Gymnasien wirkte hemmend, dass die Frage der Mitwirkung der Mitarbeiter der erweiterten Schulleitung an dienstlichen Beurteilungen nur ansatzweise zufriedenstellend gelöst werden konnte.[2] Eine Zustimmung des Hauptpersonalrats zu einer Abweichung von den bestehenden Regelungen im Modellversuch konnte leider nicht erzielt werden. Somit blieb dieser Bereich bei der Erprobung ausgespart mit der Folge, dass die Mitarbeiter keine eigenständigen Unterrichtsbesuche durchführen konnten und auch ihre Beobachtungen aus dem Unterricht nicht für die dienstliche Beurteilung verwendet werden durften. Diese eingeschränkte Kompetenz wirkte sich negativ auf deren Stellung wie auch auf die Einschätzung ihrer Rolle in den Kollegien aus und schränkte die Wirksamkeit von Maßnahmen deutlich ein.
- Erschwerend bei der Entwicklung von neuen Konzepten war, dass parallel zu MODUS F zum Teil sehr weitreichende grundlegende Veränderungen im Rahmen der Dienstrechtsreform diskutiert wurden. Diese Überlegungen konnten nicht einfach ignoriert werden. Bekanntlich wurden mit Blick auf eine Neustrukturierung der Ämter- und Funktionenstruktur an Schulen Überlegungen wie „Ämter auf Zeit", „Funktionen auf Zeit", Weiterentwicklung von Zulagensystemen, funktionslose Beförderungsämter erörtert. Die Leistungsorientierung sollte ein großes Gewicht bekommen (Leistungs-prämien und -zulagen für die Wahrnehmung von Aufgaben etc.). Eine brisante Frage war (und ist), welche amtsprägenden Aufgaben Voraussetzung für ein Amt in A 14 oder A 15 sind. Dies führte zu großer Unsicherheit im Bereich des Gymnasiums, wo eine neue Führungsstruktur parallel zu bestehenden Strukturen aufgebaut und erprobt werden musste. Die anderen Schularten hatten es insofern leichter, als komplett neue Lösungen angedacht werden konnten.
- Die Arbeit der am Projekt Beteiligten wurde von Anfang an von den Personalvertretungen überwiegend sehr kritisch begleitet, da Verschlechterungen für die Kollegen befürchtet werden.
- Die enorme Zusatzbelastung der Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung, die als besonders engagierte Lehrkräfte oft schon weitere Aufgaben innehaben, ohne eine angemessene Berücksichtigung (z. B. durch Leitungszeit) wird als negativer Aspekt angeführt.
- Die Umstellung auf ein neues System, Scheu vor dem Akzeptieren eines bisherigen „Kollegen" als Führungskraft oder angebliche Sorgen vor „Bespitzelung"

2 Die dienstlichen Beurteilungen fallen nicht in den Geltungsbereich der „Erprobungsklausel" des Art. 81 Bay-EUG, der Modellversuche in der Schule regelt, da unmittelbar das beamtenrechtliche Verhältnis zwischen der einzelnen Lehrkraft und dem Dienstherrn betroffen ist. Da das Beamtenrecht keine Modellversuche vorsieht, ist die dienstliche Beurteilung grundsätzlich nach den geltenden beamtenrechtlichen Vorgaben vorzunehmen. (KMS vom 25.09.2009 Nr. III.3 – 5 S 4200.4 – 6.106 516 „Dienstliche Beurteilung in Modellschulen MODUS F und Profil 21")

im Kollegium durch die erweiterte Schulleitung erschwerten teilweise die Etablierung der neuen Leitungsstruktur. Unklarheit über die Bedeutung von Führung, Befürchtungen hinsichtlich erwarteter negativer Veränderungen in kollegialen Strukturen, Angst vor mehr Kontrolle und vor höheren Leistungsanforderungen spielten eine nicht zu unterschätzende Rolle.

- Teilweise wird durch den Aufbau einer „mittleren Führungsebene" die Schaffung einer größeren Distanz zwischen Schulleitung und Lehrern befürchtet. Mehrfach gab es Probleme durch Personalfluktuation, die die Kontinuität der Arbeit infrage stellte.

3 Empfehlungen für eine erfolgreiche Einführung

Aus den Erfahrungen in MODUS F lassen sich Gelingensfaktoren für die Einführung neuer Wege der Führung an den bayerischen Schulen herauskristallisieren. Für den Wandel der Kultur einer Organisation wird allgemein eine Dekade veranschlagt, bis Neuerungen voll wirksam werden. Die Umsetzung neuer Wege der Führung ist ein solcher Kulturwandel. Gerade weil besonders sensible Bereiche der Personalführung betroffen sind, in denen Fehlentwicklungen nur schwer zu korrigieren sind, ist den Rahmenbedingungen bei der Umsetzung besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu widmen. Der Einführungsprozess sollte deshalb sukzessive im Einklang mit den verfügbaren Ressourcen gestaltet werden.

Erfolgsfaktoren:

- Ziele und Nutzen der Veränderungen werden in einem langfristig angelegten, umfassenden Kommunikationsprozess auf allen Ebenen deutlich gemacht.
- Die nötigen rechtlichen Grundlagen sind geschaffen worden, so dass Klarheit bezüglich der Stellung und der Kompetenzen bzw. Befugnisse der Mitarbeiter in der erweiterten Schulleitung herrscht.
- Angemessen führen und Sich-führen-Lassen werden als professioneller Standard begriffen. Die positiven Effekte für die Lehrkräfte stehen im Vordergrund, ohne dass Zweifel daran gelassen werden, dass alle Maßnahmen letztlich der Schulqualität und einer Verbesserung der Ergebnisse der Bildungsprozesse für die einzelnen Schülerinnen und Schüler dienen.
- Die Einzelschule braucht einen angemessenen Spielraum bei der Anpassung der Struktur der erweiterten Schulleitung an ihre schulischen und personellen Gegebenheiten.
- Die Einführung der neuen Führung erfolgt als sukzessiver Schulentwicklungsprozess. Die einzelnen Schritte werden in Einklang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen gegangen. Die Lehrkräfte und ihre Personalvertretungen werden von Anfang an bei der Einführung einbezogen.

- Für die Führung von Mitarbeitern in Führungsspannen von ca. 1:10 steht eine angemessene Leitungszeit bereit, um diese zeitintensive Aufgabe, die zusätzlich zu bisherigen Aufgaben wahrzunehmen ist, wirksam zu erfüllen.
- Eine qualifizierte Fortbildung sowohl der Schulleiter als auch insbesondere der neuen Mitarbeiter vor und nach der Übertragung von Leitungsaufgaben sollte integraler Bestandteil der Implementation sein. Möglichkeiten für Supervision und Coaching für alle Führungspersonen werden auf Dauer benötigt.
- Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen werden umsichtig eingeführt. Die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen (Lehrerdienstordnung, Beurteilungsrichtlinien, Bekanntmachung zum Mitarbeitergespräch etc.) müssen angepasst werden, z. B. im Hinblick auf die dienstliche Beurteilung.
- Die Einzelschule benötigt angemessene Voraussetzungen für die Schul- und Personalentwicklung (z. B. Budget für schulinterne Fortbildungen).
- Eine zeitnahe Weiterentwicklung der Schulaufsicht ist wünschenswert und notwendig, damit sie die Schulen bei der Einführung einer neuen Führungskultur entsprechend unterstützen kann.
- Im Rahmen der erweiterten Schulleitung sollte für die Organisation der Pädagogischen Seminare ein adäquater Weg eröffnet werden. Das Potenzial der Seminarlehrer, die als Vorgesetzte der Referendare oder Lehramtsanwärter Erfahrung mit Personalführung erwerben, müssen gezielter für die gesamte Schule genutzt werden. Das Thema Führung muss in die Lehrerausbildung, insbesondere im Pädagogischen Seminar, einbezogen werden.

Insgesamt sollte der Zeitrahmen für die Implementierung weit gefasst sein, so dass diese grundlegenden Veränderungen mit dem nötigen Fingerspitzengefühl und mit den erwarteten positiven Wirkungen auch dauerhaft verankert werden können.

ANHANG 1

Führung an Schulen - Erläuterungen zu beamtenrechtlichen Aspekten

A I

Führung an Schulen – Erläuterungen zu beamtenrechtlichen Aspekten

Mit der geplanten Einführung eines erweiterten Schulleitungsteams in Umsetzung des Projekts MODUS F und der damit verbundenen Übertragung von Vorgesetztenaufgaben auf die Mitglieder des erweiterten Schulleitungsteams sind beamtenrechtliche Fragen zu erwarten, zu deren Beantwortung die nachfolgenden Ausführungen eine Hilfestellung geben sollen.

Systematisch wird zuerst die für alle Beamtinnen und Beamten[1] geltende Rechtslage angesprochen und dann auf den Bereich der Schulen umgesetzt.

Die Vorgesetzten sollen die in ihrem Bereich Tätigen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben verständnisvoll beraten, fördern und schützen sowie deren Entschlusskraft und die Selbstverantwortung stärken. Diese Verpflichtung ist für den gesamten Bereich des öffentlichen Dienstes auch aus der in § 45 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) normierten **Fürsorgepflicht** abzuleiten. Der Anspruch des Beamten auf Schutz und Fürsorge äußert sich insbesondere in Anhörungs- und Beratungsrechten und einer Beistandspflicht bei Sonderbelastungen.

Die Begriffe, die im Folgenden erläutert werden sollen, sind die Unterscheidungen zwischen **Dienstvorgesetzten** und **Vorgesetzten** sowie zwischen **sachlichen** und **persönlichen Weisungen**:

Die beiden maßgeblichen Rechtsnormen hierzu sind Art 3. des Bayerischen Beamtengesetzes - BayBG - sowie § 35 Beamtenstatusgesetz - BeamtStG. Sie lauten:

Dienstvorgesetzte (Art. 3 BayBG)
Dienstvorgesetzte sind diejenigen, die für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihnen nachgeordneten Beamten zuständig sind. Dienstvorgesetzter ist also der Beamte, der die Entscheidung über die persönlichen Angelegenheiten der unterstellten Beamten zu treffen hat. Der Begriff „persönliche Angelegenheiten" wird klarer durch die Verbindung mit dem Begriff der „Weisung", also der dienstlichen Anordnung.

Danach greift die persönliche Weisung entweder in die Rechtsstellung des Beamten oder in seine Lebensführung ein. Die sachliche Weisung wendet sich an den Beamten als Amtswalter (d. h. als Inhaber eines Amtes).

Vorgesetzte (Art. 3 BayBG)
Vorgesetzte(r) ist die Person, die dem Beamten Weisungen (dienstliche Anordnungen) erteilen kann (Art. 3 Satz 2 BayBG). Das ist in jedem Fall jeder Dienstvorge-

1 Der besseren Lesbarkeit wegen wird auf eine systematische Verwendung der geschlechtsspezifischen Bezeichnungen verzichtet. Es sind immer Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

setzte des Beamten. Vorgesetzte sind neben den Dienstvorgesetzten Lehrkräfte, denen Funktionen mit Personalverantwortung übertragen wurden. Innerhalb des mit der Funktion verbundenen Aufgabenbereichs konkretisieren sie durch entsprechende Vorgaben und verbindliche Weisungen die Dienstleistungspflicht des Beamten. Beamte haben ihre Vorgesetzten zu beraten und zu unterstützen. Sie sind verpflichtet, deren dienstliche Anordnungen auszuführen und deren allgemeine Richtlinien zu befolgen (§ 35 BeamtStG).

Weisung

Eine Weisung (dienstliche Anordnung) liegt vor, wenn eine Äußerung oder das Verhalten des Vorgesetzten des Beamten diesen zu einem Handeln oder Unterlassen rechtlich verpflichten will.

Die Weisung kann an einen oder mehrere bestimmte Beamte gerichtet sein und entweder eine konkrete Angelegenheit oder eine Reihe gleichartiger Angelegenheiten betreffen. Für den angewiesenen Beamten muss hinreichend klar sein, was von ihm verlangt wird und dass das Tätigwerden nicht in seinem Ermessen steht. Damit unterscheiden sie sich von bloßen Anregungen, Empfehlungen oder Ratschlägen.

Die Weisungen können persönlicher oder sachlicher (fachlicher) Art sein. Die Grenzen zwischen den beiden Arten sind nicht immer scharf zu ziehen. Eine Weisung kann gleichzeitig sachliche und persönliche Elemente umfassen.

Sachliche Weisungen sind dienstliche Anordnungen mit dem Gebot, näher bestimmte Diensthandlungen an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit, in der bestimmten Form sowie unter Beachtung der allgemeinen oder konkreten rechtlichen oder fachlichen Vorgaben zu erfüllen. Erste Voraussetzung für die Weisungsbefugnis ist die Stellung als Vorgesetzter.Rechtmäßige sachliche (fachliche) Weisungen sind verbindlich und müssen von dem angewiesenen Beamten beachtet werden.

Persönliche Weisungen betreffen die Lebensäußerungen des Beamten, die sich nicht oder nur mittelbar auf das Ergebnis der dienstlichen Tätigkeit auswirken. Persönliche Weisungen können sich sowohl auf das Verhalten des Beamten im Dienst beziehen als auch den privaten Bereich betreffen. Sie können auf ein Tun, Dulden oder Unterlassen gerichtet sein. Der Schwerpunkt des persönlichen Weisungsrechts liegt beim Dienstvorgesetzten und bei der obersten Dienstbehörde. Die im Beamtenverhältnis stehende Person hat, je nachdem, ob sie bei einer obersten, einer mittleren oder unteren Behörde beschäftigt ist, einen oder mehrere Dienstvorgesetzte.

Übertragen auf den Schulbereich bedeutet dies Folgendes:

Gemäß § 24 Abs. 1 Satz 1 LDO ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter Behördenvorstand und Vorgesetzte(r) der Beamtinnen und Beamten sowie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihrer bzw. seiner Schule und übt die Dienstaufsicht

aus. Sie bzw. er trifft im Rahmen ihrer bzw. seiner Zuständigkeit die dienstrechtlichen Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der Beamten sowie der Arbeitnehmer ihrer bzw. seiner Schule.

§ 24 Abs. 1 Satz 2 LDO lehnt sich an die Formulierung des Art. 3 BayBG an, der die Begriffe „Vorgesetzte" und „Dienstvorgesetzte" definiert (siehe oben).

Da das für Arbeitnehmer geltende Arbeitsrecht den Begriff des Dienstvorgesetzten nicht kennt, wurde § 24 Abs. 1 Satz 2 LDO so formuliert, dass die Zuständigkeiten des Schulleiters als Dienstvorgesetzter für die Lehrkräfte als Arbeitnehmer entsprechend anwendbar sind.

Bei Vorgesetzten handelt es sich um die Personen, die hinsichtlich der sachgerechten Erledigung der Dienstaufgaben Weisungen erteilen dürfen. Der Schulleiter ist auch dort, wo er nicht Dienstvorgesetzter ist, stets Vorgesetzter aller Lehrkräfte seiner Schule.

Dem Aufbau der Schulverwaltung entsprechend hat die Lehrkraft regelmäßig mehrere Dienstvorgesetzte (unmittelbarer, mittelbarer, höherer und höchster Dienstvorgesetzter). Höherer und höchster Dienstvorgesetzter ist regelmäßig eine Behörde und der Leiter der vorgesetzten Behörde persönlich. Wer im Einzelfall Dienstvorgesetzter ist, richtet sich nach den einschlägigen Gesetzen und Verordnungen sowie der Lehrerdienstordnung (LDO). Bei allen Dienstvorgesetzten wird im Vertretungsfall der jeweilige ständige Vertreter zuständig.

Dieser Aufbau soll am Bereich der Volksschule sowie der Realschulen und des Gymnasiums beispielhaft skizziert werden:

1. Volksschule

Unmittelbare Dienstvorgesetzte der Lehrkräfte an staatlichen Volksschulen sind einerseits die beiden Leiterinnen bzw. Leiter des Staatlichen Schulamts gemeinsam - also die Schulrätin bzw. der Schulrat sowie die Landrätin bzw. der Landrat (bzw. die Oberbürgermeisterin bzw. der Oberbürgermeister) - im Rahmen der ihnen zugewiesenen Befugnisse. Dem Aufgabenbereich des Schulrats als fachlichem Leiter des Schulamts kommt dabei in der Schulpraxis das größere Gewicht gegenüber dem Aufgabenbereich des Landrats zu, der Angelegenheiten vorwiegend rechtlicher Natur (z. B. Rechtsbehelfs- und Strafverfahren, Angelegenheiten der Disziplinarordnung, Vollzug sicherheits- und gesundheitsrechtlicher Vorschriften) umfasst.

Andererseits wurden auch dem Schulleiter Dienstvorgesetztenkompetenzen übertragen:

Nach § 12 Abs. 4 Satz 1 LDO entscheidet nunmehr auch an Volksschulen der Schulleiter über die Gewährung von Dienstbefreiungen und ist für Dienstreisegenehmigungen zuständig.

Mittelbarer höherer Dienstvorgesetzter ist die zuständige Regierung nach Maßgabe der ihr zugewiesenen Befugnisse. Mittelbarer höchster Dienstvorgesetzter ist das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus.

2. Realschule und Gymnasium

Unmittelbarer Dienstvorgesetzter einer Lehrkraft ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, mittelbarer höherer und zugleich höchster Dienstvorgesetzter das Staatsministerium für Unterricht und Kultus.

Beispiele für Aufgaben, die dem Dienstvorgesetzten vorbehalten sind:
Erteilung einer Aussagegenehmigung bei Gericht, Genehmigung zum Fernbleiben vom Dienst, Ausübung von Disziplinarbefugnissen, Urlaubsgenehmigungen.

Die Befugnisse der Vorgesetzten beschränken sich auf fachliche Vorgaben, bestimmte Diensthandlungen an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit, in einer bestimmten Art und Weise vorzunehmen. Das sind zum Beispiel inhaltliche Vorgaben zum Ablauf einer Unterrichtsstunde, zur Korrekturweise von Hausaufgaben und Prüfungsarbeiten, zur Vor- und Nachbearbeitung von Unterrichtsstunden, zum Umgang mit Schülerinnen und Schülern, zum pünktlichen Erscheinen zu Unterrichtsbeginn. Die Vorgesetzten können in ihrem Zuständigkeitsbereich fachliche Weisungen erteilen, um regulierend einzugreifen, wo dies erforderlich erscheint.

Das Weisungsrecht besteht nicht nur seitens des Mitglieds des künftigen erweiterten Schulleitungsteams gegenüber den Lehrkräften, die seinem Aufgaben- und Verantwortungsbereich unterliegen, sondern auch seitens des Schulleiters gegenüber den Mitgliedern des erweiterten Schulleitungsteams. Vorstehendes gilt beispielsweise auch für die Weisungsbefugnis des Staatsministeriums gegenüber einem unmittelbar nachgeordneten Schulleiter.

Folgende Fallkonstellation wäre auch im Schulbereich denkbar:
Erteilen zwei Vorgesetzte, beispielsweise Mitglieder des erweiterten Schulleitungsteams, einer Lehrkraft divergierende Weisungen, so obliegt es der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter als höhere Vorgesetzte eine Entscheidung herbeizuführen. Situationen wie die Vorgenannten sind beamtenrechtlich leicht aufzulösen.

Nicht ausführlich angesprochen werden in dieser Darstellung die für die Mitglieder des erweiterten Schulleitungsteams aus der Funktion sowie der Vorgesetzteneigenschaft künftig resultierenden Verpflichtungen, wie zum Beispiel das Führen des Mitarbeitergesprächs, die Einbindung in die Erstellung der dienstlichen Beurteilung, die Hilfestellungen gegenüber der Lehrkraft als Folge der Fürsorgepflichten einer bzw. eines Vorgesetzten. Hierzu können ergänzende Hinweise erst ergehen, wenn

die Erfahrungsberichte der MODUS F-Schulen vollständig ausgewertet werden. Die Ausführungen hier sollen vielmehr einen ersten Überblick zur Unterscheidung der allgemeinen beamtenrechtlichen Aufgaben und Befugnisse von Dienstvorgesetzten und Vorgesetzten geben.

Rechtsschutzmöglichkeiten:
Gemäß § 36 Abs. 1 BeamtStG tragen die Beamtinnen und Beamten für die Rechtmäßigkeit ihrer dienstlichen Handlungen die volle persönliche Verantwortung.

Bedenken gegen die Rechtmäßigkeit dienstlicher Anordnungen haben Beamte gemäß § 36 Abs. 2 BeamtStG unverzüglich auf dem Dienstweg geltend zu machen. Wird die Anordnung aufrechterhalten, haben sie sich, wenn die Bedenken fortbestehen, an die nächst höhere Vor gesetzte oder den nächst höheren Vorgesetzten zu wenden. Wird die Anordnung bestätigt, müssen die Beamten diese ausführen und sind von der eigenen Verantwortung befreit. Dies gilt nicht, wenn das aufgetragene Verhalten die Würde des Menschen verletzt oder strafbar oder ordnungswidrig ist und die Strafbarkeit oder Ordnungswidrigkeit für die Beamtinnen oder Beamten erkennbar ist. Die Bestätigung hat auf Verlangen schriftlich zu erfolgen.

Zur Bereinigung des Konflikts zwischen der persönlichen Verantwortung des Beamten für die Rechtmäßigkeit ihrer bzw. seiner dienstlichen Handlungen (§ 36 Abs. 1 BeamtStG) und der Weisungsgebundenheit (§ 35 Satz 2 BeamtStG) sieht das Gesetz in § 36 Abs. 2 BeamtStG mit dem Remonstrationsverfahren einen eigenständigen Mechanismus vor, durch den die persönlichen Interessen des Beamten hinreichend gewahrt werden.

ANHANG 2

MODUS F – Projektstruktur und Verzeichnis der teilnehmenden Schulen

MODUS F – Projektstruktur und Verzeichnis der teilnehmenden Schulen

Leitung:
Regina Pötke (bis 7/2008), Boris Hackl (8/2008 – 10/2010), Ralf Kaulfuß (ab 11/2010)

Berater:
Willi Götz, Kurt Lausmann, Dr. Hans-Bernd Schmitz

Grundlagen:
KMBek vom 7. September 2006: Projekt „MODUS F – MODUS Führung" als Modellversuch (KWMBl I Nr. 18/2006, S. 275 ff.)
KMBek vom 19. Dezember 2006: „Qualifikation von Führungskräften an der Schule" (KWMBl I Nr. 2/2007, S. 7 ff.)
KMS vom 25.09.2009 Nr. III.3 – 5 S 4200.4 – 6.106 516 „Dienstliche Beurteilung in Modellschulen MODUS F und Profil 21"
KMS vom 28.02.2011 Nr. III.3 – 5 S 4641 – 6.17 302 „MODUS F und PROFIL 21 – Erprobung der mittleren Führungsebene" (Hier: Verlängerung des Projekts) „Abschlussevaluation" (Az.: III.3 – 5 S 4641 – 6.42628)

Verzeichnis der MODUS F-Schulen

FÖRDERSCHULEN

Schule/Schulleiter	Anschrift	Link zur Homepage
Eugen-Papst-Schule SoRin Rita Malterer-Forster	Theodor-Heuss-Straße 4 82110 Germering	www.eugen-papst-schule.de
Förderzentrum Comenius-Schule SoRin Renate Merk-Neunhoeffer	Auhof 86 91161 Hilpoltstein	www.comenius-schule.com

GRUND- UND HAUPTSCHULEN

Schule/Schulleiter	Anschrift	Link zur Homepage
Theresia-Gerhardinger-Grundschule Rin Elisabeth Kern	Aichacher Straße 7 ½ 86316 Friedberg	www.theresia-gerhardinger-grundschule.de
Grundschule an der Südlichen Auffahrtsallee Rin Andrea Konetschny	Südliche Auffahrtsallee 82 80639 München	www.suedliche.musin.de
Grundschule Herterichstraße Rin Karin Ackermann	Herterichstraße 41 81479 München	www.herterich.musin.de

Kerschensteiner-Volksschule (Grundschule) Rin Ingrid Finster Frank Maier (ab 1.8.11)	Kerschensteinerstraße 2 97422 Schweinfurt	www.kerschensteiner-sw.de
Mittelschule Gräfenberg R Uwe Gruszka	Pestalozzistraße 2 91322 Gräfenberg	www.hauptschule-graefenberg.de
Volksschule Waldbüttelbrunn R Martin Düring Manfred Glock (ab 1.8.11)	Schulstraße 16 97297 Waldbüttelbrunn	www.vs-waldbuettelbrunn.de
Grundschule an der Wendelsteinstraße Rin Susanne Anderl-Schottner	An der Wendelsteinstraße 8 85591 Vaterstetten	www.gs-vaterstetten.de
Mittelschule St. Georg R Thomas Knab früher: R Klaus Jeggle	Pacherstraße 5 94474 Vilshofen	www.hs-vilshofen.de
Johannes-Helm-Schule Grundschule Rin Julia Baader	Penzendorfer Straße 10 91126 Schwabach	www.johannes-helm-schule.de
Volksschule Fischach-Langenneufnach R Johann Dürr	Mühlstraße 15 86850 Fischach	www.vs-fischach.de
Volksschule Memmingerberg R Werner Sprick	August-Hederer-Straße 11 87766 Memmingerberg	www.volksschule-memmingerberg.de
Volksschule Eching Rin Christina Grasse R Gerhard Röck (ab 1.8.11)	Danziger Straße 4 85386 Eching	www.vseching.de
Volksschule Roding R Günther Kaniber	Adolf-Kolping-Straße 17 93426 Roding	www.volksschule-roding.de
Grund- und Mittelschule Schwarzenfeld R Helmut Schuster	Nabburger Straße 5-7 92521 Schwarzenfeld	www.vs-schwarzenfeld.de
Schwarzachtal-Schule Berg Rin Theresa Altmann	Rosenbergstraße 15 92348 Berg	www.schwarzachtal-schule.de
Mittelschule Neunburg vorm Wald R Hans Hilbuger (bis 01.11.2010) Rin Irene Träxler (ab 1.8.11)	Katzdorfer Straße 18 92431 Neunburg vorm Wald	www.mischu-neunburg.de
Hauptschule Insel Schütt früher: Rin Rosemarie Thiele (bis 01.08.2010)	Hintere Insel Schütt 5 90403 Nürnberg	www.hs-inselschuett.de
Volksschule Schweitenkirchen-Paunzhausen R Bernhard Kindler (bis 01.08.2010)	Schulstraße 7 85301 Schweitenkirchen -Paunzhausen	www.vs-schweitenkirchen-paunzhausen.de

REALSCHULEN

Schule/Schulleiter	Anschrift	Link zur Homepage
Staatl. Realschule Herrieden RSDin Annette Pillich-Krogoll	Steinweg 6 91567 Herrieden	www.realschule-herrieden.de
Staatl. Realschule Wertingen RSD Walter Conrad	Férestraße 3 86637 Wertingen	www.rswertingen.de
Markgraf-Georg-Friedrich-Realschule RSD Roman Glöckner	Ansbacher Straße 11 91560 Heilsbronn	www.realschule-heilsbronn.de
Anton-Heilingbrunner-Realschule Wasserburg/Inn RSD Josef Grundner	Landwehrstraße 18 83512 Wasserburg/Inn	www.realschule.wasserburg.de
Johann-Turmair-Realschule RSDin Maria Warsitz-Müller	Stadionstraße 46 93326 Abensberg	www.rs-abensberg.de
Staatl. Realschule Arnstorf RSD Jürgen Böhm	Eggenfeldener Straße 43 94424 Arnstorf	www.rs-arnstorf.de
Mädchenrealschule Franz von Assisi der Erzdiözese München/Freising RSD Bernhard Hauser	Laufener Straße 72 83395 Freilassing	www.mrs-freilassing.de
David-Schuster-Realschule Staatl. Realschule Würzburg III RSDin Eva-Maria Borns	Sandbergerstraße 1 97074 Würzburg	www.david-schuster-realschule.de
Franz-von-Lenbach-Realschule Schrobenhausen RSD Roland Schneidt	Georg-Leinfelder-Straße 18 86523 Schrobenhausen	www.fvls.de
Leonhard-Wagner-Realschule RSD Markus Rechner	Breitweg 16 86830 Schwabmünchen	www.realschule-schwabmuenchen.de
Staatl. Realschule Hirschaid RSD Karlheinz Lamprecht	Realschulstraße 2-6 96114 Hirschaid	www.rs-hirschaid.de
Staatl. Realschule Kösching RSD Bernhard Buchhorn	Ingolstädter Straße 111 85092 Kösching	www.realschule-koesching.de
Staatl. Realschule Neusäß RSD Herbert Woerlein	Landrat-Dr. Frey-Straße 8 86356 Neusäß	www.realschule-neusaess.de
Lobkowitz-Realschule Neustadt an der Waldnaab RSD Johannes Koller	Bildstraße 7 92660 Neustadt an der Waldnaab	www.rs-new.de

GYMNASIEN

Schule/Schulleiter	Anschrift	Link zur Homepage
Reuchlin-Gymnasium Ingolstadt OStDin Edith Philipp-Rasch	Gymnasiumstraße 15 85049 Ingolstadt	www.reuchlin.ingolstadt.de
Benedikt-Stattler-Gymnasium Bad Kötzting OStD Günther Roith	Bgm.-Dullinger-Straße 23 93444 Bad Kötzting	www.bsg-koetzting.de
Gymnasium Waldkraiburg OStD Joachim Hellwig OStD Anselm Räde (bis Febr. 2009)	Ritter-von-Gluck-Weg 3a 84478 Waldkraiburg	www.gymnasiumwaldkraiburg.de
Gymnasium Olching StD Thomas Schranner OStD Ralf Kaulfuß (bis 31.10.2010)	Georgenstraße 2 82140 Olching	www.gymolching.de
Marie-Therese-Gymnasium Erlangen OStDin Reane Strübing	Schillerstraße 12 91054 Erlangen	www.mtg-erlangen.de
Alexander-von-Humboldt-Gymnasium Schweinfurt OStDin Monika Zeyer-Müller	Geschwister-Scholl-Straße 4 97424 Schweinfurt	www.avhsw.de
Gymnasium Schloss Neubeuern StD Dr. Armin Stadler Dr. Gude (bis Febr. 2009)	Schloss-Straße 20 83115 Neubeuern	www.schloss-neubeuern.de
Adalbert-Stifter-Gymnasium Passau OStD Guntram Kraus OStD Gerhard Wagner (bis 31.07.2009)	Innstraße 69 94032 Passau	www.cms.asg-passau.de
Rudolf-Diesel-Gymnasium Augsburg OStD Herbert Hofmann OStD Dr. Jakob Gaßner (bis 31.07.2009)	Peterhofstraße 9 86163 Augsburg	www.rdg-online.de
Deutschhaus-Gymnasium Würzburg OStD Norbert Baur OStD Armin Hackl (bis 31.08.2008)	Zeller Straße 41 97082 Würzburg	www.deutschhaus.de
Maria-Theresia-Gymnasium München OStDin Birgit Reiter OStD Dietrich Schairer (bis 31.07.2010)	Regerplatz 1 81541 München	www.mtg.musin.de
Hallertau-Gymnasium Wolnzach OStD Erich Schlotter	Sportweg 10 85283 Wolnzach	www.hallertau-gymnasium.eu
Gymnasium Eschenbach OStD Dr. Knut Thielsen OStD Paul Lippert (bis 31.07.2009)	Dr.-Friedrich-Arnold-Str. 2 92676 Eschenbach i. d. Opf	www.gymnasium-eschenbach.de

Emmy-Noether-Gymnasium Erlangen OStDin Gertrud Reichert-Brod OStD Gert Weiß (bis 31.07.2009)	Noetherstraße 49b 91058 Erlangen	www.emmy-noether-gymnasium.de
Graf-Münster-Gymnasium Bayreuth OStD Dr. Kurt Leibold OStD Thomas Freiman (bis 31.07.2010)	Schützenplatz 12 95444 Bayreuth	www.gmg-bayreuth.de
Marien-Gymnasium Kaufbeuren des Schulwerks der Diözese Augsburg OStD Rolf-Dieter Pohl	Kemnater Straße 15-19 87600 Kaufbeuren	www.marien-gymnasium.de
Friedrich-List-Gymnasium Gemünden am Main OStD Walter Fronczek	Kolpingstraße 11 97737 Gemünden am Main	www.flg.gemuenden.de
Humboldt-Gymnasium Vaterstetten OStD Rüdiger Modell OStD Dr. Peer Frieß (bis 31.07.2008)	Johann-Strauß-Straße 41 85598 Baldham	www.humboldt-gym.de
Gymnasium Donauwörth OStD Jörg Eyrainer (bis 14.02.2008)	ausgeschieden	

MODUS F – VOLLVERSAMMLUNGEN

Ort/Datum	Referent	Thema
Nebelhorn 13.07.2006	**Paul Waning** Mitglied des Vorstands Lechwerke AG	„Netzwerk Schule – Wirtschaft"
	Ulrich Kühnl Mitglied des Vorstands Lechwerke AG	„Managementinstrumente und -kompetenzen in der Wirtschaftspraxis"
Kloster Irsee 18./19.12.2006	**Prof. Dr. Bernd Kriegesmann** Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr Universität Bochum	„Innovation in Schulen – Widerstand gegen den Widerstand"
Wildbad Kreuth 19./20.04.2007	**Prof. Dr. Wilfried Bos** Direktor des Instituts für Schulentwicklungsforschung, Dortmund	„Mehr Bildungsgerechtigkeit bei den Übergängen in weiterführende Schulformen"
	Dr. Peter Vogt Chefarzt Kursanatorium Beer, Bad Tölz	„Salutogenese für Schulleiterinnen und Schulleiter"
Schloss Hohenkammer 01./02.10.2007	**Dr. Hermann Fußstetter** Wacker Chemie AG	„Schulevaluation – und dann?"
	Prof. Dr. Dres. Rolf Dubs Universität St. Gallen	„Warum es so schwer ist, Schule selbstständiger und Schulleiter unabhängiger zu machen!"

Kloster Seeon 07./08.04.2008	**Prof. Dr. Karl Wilbers** Universität Erlangen-Nürnberg	„Auswirkungen des europäischen Integrationsprozesses auf bayerische Schulen"
	Prof. Dr. Dres. Rolf Dubs Universität St. Gallen	„Geleitete Schule und Delegation"
Sparkassen-akademie Landshut 15./16.01.2009	**Dr. Bernhard Bueb**	„Führungskultur in der Schule"
	Paul Waning Vorstandsmitglied der Lechwerke AG	„Perspektiven unternehmerischer Personalführung"
	Dr. Christoph Schießl Wacker Chemie AG	„Was heißt Führen?"
	Dr. Joachim Simen Agentur für Zusammenarbeit, Mediation und Dialog	„Führung von Mitarbeitergesprächen in Unternehmen"
Kloster Banz 12./13.11.2009	**Prof. Dr. Dres. Rolf Dubs** Universität St. Gallen	„Teamentwicklung und Zielorientierung"
	Pater Anselm Grün	„Regeln für Führung nach dem hl. Benedikt"
Kardinal-Döpfner-Haus Freising 17./18.06.2010	**Prof. Dr. Dres. Rolf Dubs** Universität St. Gallen	„Zielvereinbarungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Umsetzungsbeispiele".
Kloster Banz 02./03.12.2010	**Prof. Bernhard Hauser** Bernhard Hauser Consulting	„Diversity Management"
München 23./24.02.2011	**Michael Rossié** Kommunikationstrainer	„Schwierige Gespräche mit Mitarbeitern"
	Prof. Dr. Dres. Rolf Dubs Universität St. Gallen	„Bedingungen einer erfolgreichen Implemention einer neuen Führungskultur und -struktur"