

## Thema 3: Wozu Management?

*Aufgabe 1: Welche Tätigkeiten zählen zu den typischen Managementfunktionen? Überlegen Sie sich zu jeder Funktion zwei Beispiele aus der Schulleitertätigkeit.*

### 1. Planung

Anlässe zur Planung können sich aus äußeren und inneren Entwicklungen ergeben, die manchmal auch von einander abhängig sind. Um angemessen planen zu können, ist es nötig eine Bestandsaufnahme durchzuführen, damit man als Schulleiter<sup>1</sup> über alle Rahmenbedingungen informiert ist und diese in eine hoffentlich sinnvolle Planung einbeziehen kann. Ein Beispiel dafür ist die Umgestaltung zweier Schulen (Haupt- und Realschule) in eine neue Gemeinschaftsschule mit gebundenem Ganzttag. Der Impuls für diese Umgestaltung kommt aus der Bildungspolitik und soll nun vor Ort durchgeführt werden. Beide Schulen arbeiteten bis dahin autonom und hatten keine gemeinsame Verwaltung, Lehrerzimmer, Fachräume etc.. Da es sich nicht nur um sächliche Ausstattungen handelt, die zusammengeführt werden müssen, sondern auch um zwei Kollegien, müssen neben den systematischen Überlegungen auch menschliche angestellt werden, um in Zukunft das reibungslose Auslaufen der bestehenden Schulzweige zu gewährleisten und parallel eine neues, deutlich heterogeneres System aufzubauen. Da es auch aus den Kollegien Widerstände gegen diese Entwicklung geben kann (neue Klassenzusammensetzungen, nötige Fortbildungen, veränderte Präsenzzeit in der Schule), müssen bei der Planung auch diese Faktoren in die Überlegungen einbezogen werden, um einen möglichst reibungslosen Ablauf der Fusion zu gewährleisten.

### 2. Organisation

Um die oben genannte Zusammenführung zweier Schulen nach der Planungsphase zu organisieren, ist es von Seiten der Schulleitung nötig, geeignete Gremien zu organisieren, die die Planung detaillierter ausfeilen. So könnten beispielsweise Arbeitsgruppen für die Organisation des Ganztags, Entwicklung von Fachcurricula für neu entstehende Fächer (Weltkunde, Naturwissenschaften) oder die harmonische Zusammenführung der Kollegien gegründet werden. Weiterhin ist es unter anderem nötig die baulichen Gegebenheiten so zu organisieren, dass Räume mit besonderen Ausstattungen optimal genutzt werden können und Sammlungen (z.B. Fachbücher, naturwissenschaftliches Gerät) gut zugänglich und nutzbar sind.

### 3. Personaleinsatz

Auch wenn Schulleitungen relativ wenig Einfluss auf die personelle Besetzung von freien Stellen haben, ist es doch wichtig die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu nutzen. Dabei kommt es sicherlich stark auf die Schule an, welche Stärken ein Bewerber mitbringen muss, um das Kollegium oder das entsprechende Fachteam effektiv zu ergänzen. Das zu hinterfragen und eine Stellenbeschreibung entsprechend zu formulieren, liegt in der Zuständigkeit des Schulleiters und kann starke Auswirkungen auf die Bildungsorganisation haben. Auch der spezifische Einsatz von bestimmten Kollegen in bestimmten Bereichen sollte gut durchdacht sein, denn man tut sich als Leitung, den betreffenden Kollegen, dem Jahrgangsteam und den Schülern keinen Gefallen, wenn man beispielsweise einen verkopften, fachlich hochwertigen Wissenschaftlertypen in einer hochgradig sozial auffälligen Mittelstufenklasse als Klassenlehrer einsetzt.

### 4. Führung

Um all die geplanten, organisierten und personell bestückten Abläufe tatsächlich zu einem reibungslosen Funktionieren zu bringen, ist Führung von Seiten der Schulleitung nötig.

---

<sup>1</sup>Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Denn auch wenn der Idealzustand herrschen würde, dass die oben genannten Bausteine so perfekt auf einander abgestimmt wären, dass sie eigentlich funktionieren müssten, tragen externe Faktoren dazu bei, dass ein reibungsloses Funktionieren nicht immer gegeben sein muss. Mitarbeiter werden krank und müssen vertreten werden, Ressourcen für Anschaffungen werden nicht bewilligt und es muss improvisiert werden, das „Material“ Schüler verhält sich nicht passend zur Planung oder es treten Konflikte zwischen Eltern-Lehrern-Schülern auf.

#### **5. Kontrolle**

Da sich Planung und Organisation nicht für „die Ewigkeit“ festlegen lassen, ist es nötig diese nach entsprechenden Zeiträumen zu überprüfen und auf ihre Tauglichkeit hin zu überdenken. Dafür sind Kontrollen insofern nötig, dass sie der Steuerung der Planungs- und Organisationsprozesse dienen, die sich dann auch wieder auf die weiteren Managementaufgaben auswirken. Hier sind aus der Praxis die Durchführung und Auswertung von Vergleichsarbeiten zu nennen, aber auch regelmäßige Mitarbeitergespräche, Unterrichtsbesuche etc.

### ***2. Ein Ergebnis der empirischen Schulleiterforschung lautet: Schulleiter haben einen zerstückelten Arbeitstag. Ist es wichtig, dies zu wissen? Warum?***

Das Wissen um diese Forschung ist unbedingt wichtig, zumindest wenn man sich potentiell für einen Schulleiterposten interessiert und die eigene Bestrebung dahingehend ist, dass man effizienter als manche Schulleiter arbeiten möchte und sich dabei gleichzeitig gesund erhalten will. Denn auch wenn viele Aufgaben im Laufe eines Tages für den Schulleiter nicht kalkulierbar sind, sollte man gerade die Aufgaben, die planbar sind entsprechend organisieren, damit die Gefahr, ständig in Hektik zu verfallen und am Ende doch nur die Hälfte zu schaffen, minimiert wird.

### ***3. Diskutieren Sie den Satz: „Routine verdrängt das Denken.“***

Routinen können dabei helfen Arbeitsabläufe zu optimieren, das gilt auch für Bildungsorganisationen. So kann es nur von Vorteil sein, wenn Routinen zur Durchführung und Auswertung von Vergleichsarbeiten, Budgetverteilung und Krankmeldeverfahren institutionalisiert werden, da sie einen reibungsloseren Ablauf ermöglichen. Da in Bildungsorganisationen aber immer auch mit Menschen gearbeitet wird, ist eine übermäßige Routinierung in Bezug auf den Umgang mit zwischenmenschlichen Problemen eher kontraproduktiv, da jeder Fall anders gelagert ist und andere Ursachen haben kann. In diesem Fall kann Routine eher den Eindruck von Desinteresse an den betreffenden Personen und ihren speziell gelagerten Problemen hinterlassen. In solchen Fällen ist Denken gefragt und damit einhergehend eine Einlassung auf das spezifische Problem.

### ***4. Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen der Schulleiterrolle des „Vernetzers“ und der des „Sprechers“?***

Da die Rolle des „Sprechers“ sich vor allem nach außen richtet, liegt darin auch eine große Verantwortung, was die Außendarstellung der Schule als Ganzes betrifft, da darüber das Profil der Schule in der Außenwahrnehmung maßgeblich beeinflusst wird. Deshalb sollte der Schulleiter in seiner „Sprecherrolle“ besonders beim Versuch des Vernetzens darauf achten, die Facetten seiner Schule entsprechend transparent darzustellen, die im jeweiligen Netzwerkbezug relevant sind, damit die eigene Schule als attraktiver Netzwerkpartner von den anderen wahrgenommen wird.

**5. Welche Managementrollen gewinnen durch die gegenwärtigen Reformen im Schulwesen zunehmend an Bedeutung? Welche werden möglicherweise an Bedeutung verlieren?**

Im Sinne der zunehmenden Teamorientierung an Schulen könnte die Rolle der Galionsfigur, des Sprechers, Ressourcenzuteilers und Verhandlungsführers in den Hintergrund treten und entsprechend an Leitungsteammitglieder oder andere Kollegen delegiert werden, die besonders dafür geeignet sind, weil sie in diesem Bereich ihre Stärken haben. Andererseits könnte das jedoch auch dazu führen, dass dem Schulleiter der große Gesamtüberblick damit abhanden kommt, was eher negativ zu werten wäre.

Um die Schule wettbewerbsfähig zu halten könnte die Rolle des Innovators hingegen mehr Bedeutung erlangen, was auch eine Stärkung der Rolle des Senders impliziert, da relevante Informationen nach innen und außen getragen werden müssen. Die Rolle des Problemlösers wird sicherlich nach wie vor große Bedeutung haben, da es durch reformatorisch geleitete Veränderungen immer wieder neue Probleme geben wird, die gelöst werden müssen, sei es im Inneren der Struktur oder im Kontakt nach außen.

**6. Fallstudie**

Im vorliegenden Fallbeispiel werden eine Reihe von Aufgaben einer Schulleiterin beschrieben, die sich nach innen (schulinterne Strukturen wie Eltern, Kollegen und Schüler) und nach außen (schulexterne Strukturen wie Personaleinstellungen und Schulaufsicht) richten. Damit steht die Schulleiterin im Vergleich zu Lehrern in einem doppelten Spannungsfeld, da sie unterschiedlicheren Bedürfnissen gerecht werden muss, als ein Lehrer. Auch dieser muss sich zwar mit internen Strukturen arrangieren, Entscheidungen treffen und Maßnahmen in die Wege leiten, hat dabei aber wenig direkt mit den externen Anforderungen zu tun.

Im 2. Absatz des Fallbeispiels werden vor allem Tätigkeiten beschrieben, die der Rolle des Problemlösers zuzuordnen sind, da es sich hierbei um zwischenmenschliche Konflikte zwischen Kollegen und Klassen bzw. Schüler/ Eltern und den Schulregeln handelt. Möglicherweise hätte sich die Auseinandersetzung mit den Eltern der Klasse 9a an den entsprechenden Stufenleiter oder den Klassenlehrer delegieren lassen.

In Absatz 3 wird die Rolle des Innovators dargestellt, der bemüht ist, die Qualität der Schule durch das Erarbeiten eines Schulprogramms zu steigern. Auch hier ließe sich Arbeit delegieren bzw. im Sinne der Transparenz auf mehrere Schultern verteilen. Die Erarbeitung eines Schulprogramms sollte nicht top-down erfolgen, da die Bereitschaft des Kollegium dieses umzusetzen dann geringer wäre, als wenn zumindest Teile des Kollegium mitgearbeitet hätten.

In Absatz 4 und 5 fungiert die Schulleiterin als Radarschirm, indem sie neue Informationen von außen aufnimmt und so verarbeitet, dass sie an das Kollegium weitergeleitet werden können. Sie bereitet sich hier auch auf ihre Rolle als Sender vor, indem sie ihre ursprüngliche Tagesordnung entsprechend an die neuen Gegebenheiten anpasst.

In Absatz 6 ist sie als Vorgesetzte aktiv, die mit einer potentiellen neue Kollegen ein Vorstellungsgespräch führt und sich dann mit den entsprechenden Behörden über das weitere Verfahren austauscht.

In Ansatz 7 ist sie wieder als Problemlöser gefragt, denn es gilt verschiedene Informationen hinsichtlich ihrer Sendung ans Kollegium abzuwägen und für die Kollegiumsversammlung zu gewichten. Auch hier findet eine Vorbereitung auf die Rolle des Senders statt.