

SeniorExperten

für NRW Schulen
.....
Schulleitungscoaching

Gutachten

Eigenverantwortliche Schule gestalten

erstellt im Rahmen des
Projektes „Schulleitungscoaching
durch SeniorExperten NRW“

Danksagung

Wir möchten uns herzlich für die finanzielle Unterstützung des Gutachtens „Eigenverantwortliche Schule in NRW“ bei der Stiftung Mercator und der Stiftung Westfalen im Rahmen des Projektes „Schul-leitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ bedanken. Weiterer Dank gilt der Evangelischen Heimvolkshochschule Haus Haard für die Bereitstellung von Organisationsressourcen und insbesondere Frau Dr. Daniela Elbers für ihre Moderationstätigkeit sowie bei Horst-Wilhelm Hellwig und Harald Grieser für die Begleitung des gesamten Prozesses.

Entscheidend für das Gelingen des Projekts war das Engagement unserer Autoren Udo Beeck, Dr. Peter Deubel, Jürgen W. Ernst, Albrecht Friedrich, Siegfried Hildebrandt, Roman Hortebusch, Walter Hubenthal, Dr. Rainer Jurgons, Dr. Johannes Lienert, Karl-Heinz Müller, H.-Werner Plotz, Dr. Johannes Sandbrink und Wolfgang Simon. Sie alle haben viel Zeit und Mühe ehrenamtlich investiert, um dieses Gutachten zu vollenden. Alle waren motiviert von dem Ziel, unsere Schulen in Nordrhein-Westfalen weiterzuentwickeln, um damit jeder Schülerin und jedem Schüler die bestmögliche Förderung und Entfaltung seiner individuellen Fähigkeiten zu ermöglichen.

Vielen Dank.

Roland Berger

Vorstand der Stiftung Partner für Schule NRW

Impressum

Partner für Schule NRW

Stiftung der Wirtschaft und der Landesregierung
Nordrhein-Westfalen

Oststr. 86

40210 Düsseldorf

T: 0211 – 91312 – 600

F: 0211 – 91312 – 650

E: post@partner-fuer-schule.nrw.de

www.partner-fuer-schule.nrw.de

Autoren

Udo Beeck, Dr. Peter Deubel, Jürgen W. Ernst, Albrecht Friedrich, Siegfried Hildebrandt, Roman Hortebusch, Walter Hubenthal, Dr. Rainer Jurgons, Dr. Johannes Lienert, Karl-Heinz Müller, H.-Werner Plotz, Dr. Johannes Sandbrink und Wolfgang Simon.

Redaktion

Arnd Zickgraf

Ariane Rademacher

Verantwortlich

Roland Berger, Vorstand

Kontakt

Ariane Rademacher

Projektleitung

T: 0211 – 91312 – 631

F: 0211 – 91312 – 650

E: rademacher@partner-fuer-schule.nrw.de

Harald G. Grieser

Senior Expert Consultant

T: 0211 – 91312 – 631

F: 0211 – 91312 – 650

E: grieser@partner-fuer-schule.nrw.de

1 Präambel	6
2 Überblick	7
3 Führungsverhalten von Schulleitungen	10
3.1 Kommunikation	10
3.2 Strategische Ausrichtung – Leitbild – Schulprogramm	11
3.3 Führen mit Zielen	12
3.4 Teambildung und Delegation als Führungsinstrumente	13
3.5 Disziplinarische Befugnisse für Schulleiter	14
3.6 Budgetverantwortung	15
3.7 Projektmanagement	16
3.8 Anreizsysteme für Lehrkräfte	17
3.9 Anreizsysteme für Schulleitungen	17
3.10 Fortbildung für Lehrkräfte	18
3.11 Fortbildung für Schulleitungen	19
3.12 Feedbackkultur und Umgang mit Konflikten	19
3.13 Führung statt Laissez-faire	21
4 Betriebsablauf und Struktur	22
4.1 Leitbild und Ziele	22
4.2 Schulprogramm als Handlungskonzept	22
4.3 Neues Aufgabenspektrum	23
4.4 Managementtechniken für Schulleitungen	23
4.5 Innovative Organisationsformen	24
4.6 Effiziente Ablauforganisation	25
4.7 Fokussierung auf Kernprozesse	25
4.8 Führen mit Hilfe von Kennzahlen	26
4.9 Qualitätsanalyse und Evaluation	27
4.10 Respekt vor Eigenverantwortung	28

5 Externe Einflüsse	29
5.1 Innovationshindernis Beamtenrecht	29
5.2 Personalvertretung und Schulgesetz	29
5.3 ADO („Allgemeine Dienstordnung“) und Schulgesetz	30
5.4 Trennung von Verwaltung und Unterricht	30
5.5 Neue Aufgaben, neue Ressourcen	30
5.6 Schulsozialarbeiter	31
5.7 Schulaufsicht als Unterstützungssystem	31
5.8 Aufgaben der Schulaufsicht	32
5.9 Ferienzeit – Fortbildungszeit	33
5.10 Probezeit und Konsequenzen	33
5.11 Eigenverantwortliche Regelungen der Pausenzeiten	34
6 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	35
6.1 Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor	35
6.2 Kinder und Jugendliche im Fokus	36
6.3 Schulprofil und Konkurrenzanalyse	36
6.4 Die Rolle von Alleinstellungsmerkmalen	37
6.5 Öffentlichkeitsarbeit	37
6.6 Akquise von Fremdmitteln	38
6.7 Schulmarketing konkret	38
7 Innovative Ausbildung	40
7.1 Eignungsfeststellungsverfahren zur Schulleiterqualifizierung	40
7.2 Neue Wege der Schulleiterqualifizierung	41
7.3 Schulleitungsakademie	41
8 Autoren	42

1 Präambel

Angeregt durch das Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW geben ehemalige Führungskräfte aus der Wirtschaft eine Reihe von Empfehlungen zur Eigenverantwortung von Schulen. Mit dem vorliegenden Gutachten, das im Rahmen des Projektes „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ entstand, sollen Schulen darin bestärkt werden, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Seit über 4 Jahren stehen SeniorExperten oder „Manager im Ruhestand“ den Schulleitungen nordrhein-westfälischer Schulen in zentralen Fragen des Schulmanagements zur Seite. In diesem von der Stiftung Partner für Schule NRW realisierten Projekt geben inzwischen ca. 150 SeniorExperten ihr Managementwissen an Schulen in weiten Teilen des Landes weiter.

2 Überblick

In diesem Gutachten haben wir, die Autoren aus dem Kreise der SeniorExperten, unter Verwendung des in langjährigen Managementtätigkeiten Gelernten, Empfehlungen formuliert, wie die Situation in den Schulen und insbesondere deren Ergebnisse verbessert werden können. Die von uns betreuten Schulen sind ebenso heterogen wie die von uns dort übernommenen Aufgaben und unsere durch unterschiedliche Erfahrungen in der Wirtschaft geprägten Sichtweisen. Obwohl die gesammelten Erfahrungen im wissenschaftlichen Sinne nicht repräsentativ sein können, waren wir uns doch in den Grundaussagen und den meisten Empfehlungen sehr schnell einig, was unseres Erachtens zeigt, dass der einzuschlagende Weg offensichtlich richtig ist.

Die im Gesetz vorgegebene Eigenverantwortung der Schulen ist weder im Schulalltag noch in den Köpfen der Mehrzahl der Verantwortlichen angekommen – sie wird eher als Modeerscheinung gesehen, um die es vermutlich nach der nächsten Landtagswahl ruhiger werden wird. Schulleitungen fällt es teilweise schwer, ihre neue Rolle anzunehmen, da sie den Eindruck haben, dass sie auf dem Papier eigenverantwortlich handeln dürfen, die Realität aber anders erfahren.

Im Fokus der Schultätigkeit stehen Schülerinnen und Schüler als die eigentlichen Kunden von Schule, denn vorrangiges Ziel ist, diesen den bestmöglichen Unterricht und die bestmögliche Förderung angedeihen zu lassen. Hierfür sind wiederum Lehrerinnen und Lehrer am wichtigsten.

Also brauchen wir genug Lehrkräfte, die richtigen, hoch motivierten, und für diese die besten Rahmenbedingungen sowie die beste Unterstützung. Von Unterricht verstehen wir SeniorExperten wenig,

einiges aber von Personalmanagement, Motivation und Rahmenbedingungen.

Unsere Erfahrung zeigt uns, dass riesige Potenziale zur Unterrichtsentwicklung und Qualitätssteigerung in den Schulen vorhanden sind, die wir ausschöpfen können und müssen, wenn wir den Schulen mehr Entwicklungsmöglichkeiten, das heißt gestalterische Freiheiten, geben und richtig fördern. In der Bilanz zum Projekt „Selbständige Schulen in regionalen Bildungslandschaften“ ist dazu viel aufgezeigt, was es konsequent umzusetzen gilt; erste Schritte in die richtige Richtung sind im neuen Schulgesetz – „schulische Selbständigkeit, Eigenverantwortung“ – enthalten. Diesen Weg halten wir für richtig, ja für zwingend. Viele Konzerne sind in teils sehr kleine Firmen gegliedert, die mit umfassender Eigenverantwortung in ihrem Marktsegment erfolgreich arbeiten. Die Ergebniskontrolle ist rigoros, einschließlich der Zielvereinbarung und -verfolgung; in der Gestaltung der Arbeit, des Weges zum Erfolg sind diese Firmen aber frei. Schulen als räumliche und organisatorische Einheiten sind zu stärkerer Selbstständigkeit prädestiniert – man muss ihnen nur die Chance geben.

Im vorliegenden Gutachten wird eine Reihe von Empfehlungen gegeben, die bei dem Übergang der Schulen in eine stärkere Eigenverantwortung helfen sollen und können. Viele dieser Empfehlungen sind mit vorhandenem Schulrecht unvereinbar, und das kann auch nicht anders sein. Zu zementiert sind die derzeitigen, im Ergebnis unbefriedigenden Zustände in Gesetzen und Verordnungen. An manchen Stellen des Gutachtens mag der Eindruck entstehen, dass sich Themen wiederholen. Wir haben dies bewusst in Kauf genommen, da es sich um Befunde handelt, die aus unterschiedlichen Perspektiven gesehen zum gleichen Ergebnis führten.

Im Fokus des Gutachtens stehen die Schulleitungen, nicht nur, weil diese unsere Coaching-Partner sind, sondern weil der Weg in die Eigenverantwortung der jeweiligen Schule davon abhängt, wie schnell und wie gut es der Schulleitung gelingt, sich vom pädagogischen Primus inter Pares zum Schulmanager mit Verantwortung für Personal und Budget zu wandeln. Da braucht sie jede erdenkliche Hilfe, beispielsweise muss mit der Übernahme von Aufgaben der heutigen Schulaufsicht und des Schulträgers das Personal um einen kaufmännisch orientierten Schulassistenten oder gar einen kaufmännischen Leiter ergänzt werden. Mit der richtigen personellen Ausstattung im kaufmännischen Bereich ist nicht nur die Schulleitung von administrativen Aufgaben zu entlasten, sondern kann auch der Zweckentfremdung pädagogischen Personals für Administration Einhalt geboten werden. Diese personelle Unterstützung der Schulleitungen ist mit Mehrkosten verbunden. Diese dürfen jedoch nicht dadurch ausgeglichen werden, dass am pädagogischen Personal gespart wird.

Neben der Veränderung der Rahmenbedingungen muss die Auswahl neuer und insbesondere die Weiterbildung vorhandener Schulleiter und Schulleiterinnen angepasst werden. So empfehlen wir einige bewährte Managementmethoden, die erlernt werden sollten – durch Seminare, durch Unterstützung vor Ort. Einige Vorschläge zur Gestaltung von Weiterbildungsmöglichkeiten finden sich am Ende des Gutachtens.

Ein weiteres angesprochenes Thema ist die Schulaufsicht. Ihr kommt beim Weg der Schulen in die Eigenverantwortung eine entscheidende Rolle zu, nicht nur weil sie Aufgaben, insbesondere im Personalmanagement, an die Schulen abgibt, sondern weil sie als „vorgesetzte Dienststelle“ entscheidenden Einfluss und damit entscheidende Verantwortung für das Verhalten der Schulleitungen hat.

Den Weg in die Eigenverantwortung muss sie konsequent fördern – durch Zielvereinbarungen mit Schulleitern und Schulleiterinnen, durch Hilfen, durch Führung. Dabei meinen wir mit Führung weniger die Aufsicht über die Einhaltung von Vorschriften und die Durchsetzung von Verordnungen, sondern Unterstützung, insbesondere bei der Entwicklung vom Schulleiter zum Schulmanager. Vielleicht wäre es dem Selbstverständnis der Schulaufsicht förderlich, ersetzte man den Begriff „Aufsicht“, denn der passt eigentlich nicht zu ihrer veränderten Rolle.

All die genannten Veränderungen sollen letztlich dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen für Lehrer und damit die Unterrichtsqualität zu verbessern. Das kann aber nur gelingen, wenn die Lehrkraft zum geführten Mitarbeiter wird – auch sie schließt Zielvereinbarungen mit ihrem Vorgesetzten, auch sie hat Mitarbeitergespräche, in denen über Zielerreichung und persönliche Leistung gesprochen wird – wie sonst soll sie erfahren, was sie leistet, ob sie wirklich gut ist, wo sie an sich arbeiten muss. Hilfreich wäre auch eine Leistungsorientierung bei der Bezahlung. Lehrerinnen und Lehrer arbeiten künftig verstärkt in Teams – schließlich bringen sie ja die Schlüsselkompetenz Teamfähigkeit ihren Schülerinnen und Schülern bei.

Der vor uns liegende, dringend notwendige Entwicklungsprozess ist ein offener Prozess – offen sind sein Ergebnis, seine Dauer, seine Kosten. In diesem Prozess werden alle Beteiligten viel dazulernen, und das ist auch nötig. Ein so komplexer Prozess wird nicht erfolgreich sein, wenn er nur von oben gesteuert wird, er muss vielmehr von vielen Beteiligten auf allen Ebenen und in allen Funktionen mit Begeisterung vorangetrieben werden. Diese Bewegung werden wir nur erreichen, wenn wir die Potenziale heben und nutzen, die in Schulen, Schulleitungen, Kollegien, Eltern und Kommunen schlummern.

Ein Übermaß an Regulierung, Mängel in der Ausstattung und unzureichende Unterstützung führen heute zu Frustration, Leistungszurückhaltung und Vergeudung von Ressourcen. Das kann man aber, so unsere Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in der Wirtschaft, durchaus ändern. Der größte „Motivator“ bei der Umsetzung von Änderungen ist der Erfolg! Wenn es (mit Unterstützung von uns SeniorExperten) gelingt, die erwünschte eigenverantwortlich handelnde Schule zum neuen Standard zu machen, wird sich – auch für die zögerlichen Teilnehmer am Änderungsprozess spürbar – der Erfolg einstellen. Die derzeit beobachtete teilweise Entmutigung und Resignation wird dann der Vergangenheit angehören.

So wollen wir SeniorExperten mit diesem Gutachten Empfehlungen geben, wie man diesen schon begonnenen offenen Prozess so verstärken und beschleunigen kann, dass er zu einer tiefgreifenden Veränderung des Schulwesens führt.

3 Führungsverhalten von Schulleitungen

Zu den Erfolgsfaktoren guter Schulleitungen zählen zukünftig mehr denn je Teamarbeit, Projektmanagement und Kommunikationsfähigkeit. Wenn es stimmt, dass es ohne Kommunikation kein Leben gibt, dann gibt es ohne gelingende Kommunikation auch keine guten Schulen. Es kommt heutzutage also darauf an, dass Schulleitungen mehr und professioneller kommunizieren – und dass die Qualität von Schulentwicklung und Unterricht auch in eigener Verantwortung der Schulen gesteuert und überprüft wird.

3.1 Kommunikation

Die kommunikative Fähigkeit einer Führungskraft – das gilt auch für Schulleiterinnen und Schulleiter – hängt stark von der Persönlichkeit ab. In begrenztem Umfang lässt sich diese Fähigkeit jedoch erlernen. Die Schulleitung hat beispielsweise die Aufgabe, das Kollegium sowohl über die pädagogischen als auch über die projektbezogenen und organisatorischen Belange zu informieren. Nicht nur passiv durch Aushänge oder Rundschreiben im Lehrerzimmer, sondern auch aktiv durch persönliche Ansprache. Dabei besteht die Herausforderung gelingender Kommunikation darin, einerseits die Anforderungen des Schulministeriums kritisch zu interpretieren und sie andererseits dem Kollegium und den Eltern so zu vermitteln, dass die schulspezifisch jeweils beste Lösung erzielt wird.

Des Weiteren ist es wichtig, die Organisation der Schule so auszurichten, dass die Schulleitung nicht in die Rolle des „Alleinherrschers“ schlüpft, sondern beispielsweise mit Gremien und Steuergruppen kleinere, eigenverantwortliche Organisationseinheiten bildet und Aufgaben delegiert. Delegation schließt allerdings auch ein, dass die Erfüllung der

Aufgaben von der Schulleitung kontrolliert wird. Diese kleineren Organisationseinheiten kommunizieren offen und transparent miteinander. Dazu ist das Kollegium zu motivieren und auch die Eltern sind konkret in die Schulbelange einzubinden.

Schulische Konferenzen leiden bisweilen darunter, dass eine Agenda fehlt und der Gesprächsstil sehr zeitaufwändig ist. Professionelle Schulmanager erstellen deshalb eine Agenda, legen eine Frist für jeden Punkt der Agenda fest und führen die Konferenz straff mit etablierten Gesprächsregeln. Auf Grundlage präziser Protokolle stellen sie sicher, dass die Ergebnisse kontrolliert werden. Da die Schulleitung die Schule in der Kommunikation nach außen vertritt, ist im Hinblick auf Kooperationen mit externen Partnern und Marketing eine zielorientierte und selbstbewusste Handlungsweise notwendig.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- ein Mitteilungssystem mit Standardformularen zu installieren,
- Standards für Besprechungen und Protokolle festzulegen,
- ein schulisches Intranet einzurichten und zu nutzen,
- Schulkonferenzen grundsätzlich nicht ohne Agenda abzuhalten,
- „schwarze Bretter“ aktiv in die Kommunikationspolitik einzubeziehen,
- schulische Projekte und Initiativen in Aktionsplänen darzustellen,
- Fortbildungsveranstaltungen zum Kommunikationsmanagement einzuplanen und Coachings in Anspruch zu nehmen.

3.2 Strategische Ausrichtung – Leitbild – Schulprogramm

Nicht wenige Schulleitungen sind es gewohnt, schnell, operativ und bisweilen sogar atemlos zu handeln. Sie reagieren eher als zu agieren. Grund dafür ist das hohe Tempo, mit dem Veränderungen von außen an die Schulleitungen herangetragen werden. Vor diesem Hintergrund kommt die strategische Ausrichtung der Schule einem Paradigmenwechsel gleich.

Wo wollen wir in drei, fünf oder zehn Jahren stehen? Diese klassische strategische Fragestellung der Wirtschaft ist auch für Schulen von großer Bedeutung. Dafür brachten Schulleitungen, Kollegien und Eltern in der Vergangenheit noch zu wenig Verständnis auf. Selbst wenn aufgrund fehlender strategischer Ausrichtung einer Schule Schulschließung oder Arbeitsplatzwechsel von Lehrerinnen und Lehrern drohte, hatte das kaum Auswirkungen auf das Handeln in der Schule. Die Fähigkeit, sich mit seinem Handeln zu identifizieren, ist maßgeblich davon geprägt, welches Wertesystem ihm zugrunde liegt. Jeder Mensch identifiziert sich mit den Werten, die ihm eine gewisse Selbstbestätigung garantieren. Die übermäßige Identifikation mit der je eigenen Rolle als Klassenlehrerin oder als Klassenlehrer birgt indes auch ein Risiko: Lehrerinnen und Lehrer agieren zusehends als Einzelkämpfer, worunter mitunter die Teamfähigkeit leidet. Die im Schulgesetz verankerte Aufgabenstellung, ein Leitbild und ein Schulprogramm zu erarbeiten, zu kommunizieren und ständig weiterzuentwickeln, kann in seiner Bedeutung nicht hoch genug eingeschätzt werden. Diese strategische Aufgabe wird im Schulalltag vielfach „abgewickelt“. Einer der Gründe kann darin liegen, dass es noch Schulleitungen gibt, die nicht realisiert haben, dass immer mehr Schulen aufgrund der demografischen Entwicklung in Konkurrenz zueinander stehen und ums Überleben kämpfen müssen.

Sinnvoll erscheint der Ansatz, wonach das Leitbild vor allem auf die pädagogische Ausrichtung der Schule zu beziehen ist. Das Leitbild muss sowohl bei Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern sowie Eltern eine Anziehungskraft, ein Wir-Gefühl, erzeugen. Dabei darf nicht nur auf „werb wirksame“ Aussagen geachtet werden, sondern auch auf die später im Schulprogramm notwendige pragmatische Umsetzung. Darüber hinaus kommen bei der Erarbeitung des konkreten Schulprogramms, das sich aus den grundlegenden Aussagen des Leitbildes herleitet, organisatorische, wirtschaftliche, kulturelle und viele andere Aspekte mehr ins Spiel.

Auch der Zusammenhang zwischen den Bedürfnissen der unterschiedlichen „Kundengruppen“ und dem Leitbild müsste noch mehr im Bewusstsein der Akteure verankert werden. Vielen Lehrerinnen und Lehrern ist die betriebswirtschaftliche Sicht auf Schule offenbar noch nicht vertraut. Doch erst ein Leitbild, welches von „Kunden“, wie beispielsweise Eltern, Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern oder der Schulaufsicht als sinnvoll und als Richtschnur für die Zukunft verstanden und akzeptiert wird, bietet die Grundlage für eine auf mehrere Schultern verteilte Schulprogrammarbeit. Die Qualität von Schulprogrammen zeigt sich nicht nur darin, dass im Programm möglichst viele Seiten der schulischen Arbeit beschrieben werden, sondern auch, dass es einen Bezug zu den Qualitätszielen des Leitbildes, aber auch Bezüge zu den Anforderungen und Erwartungen der „Kunden vor Ort“ hat. Ein gutes Schulprogramm zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es fortschreibbar und überprüfbar ist.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- eine Steuergruppe zu bilden, die sich beispielsweise differenziert mit den Erwartungen der unterschiedlichen Kundengruppen befasst,
- den pädagogischen Tag für einen „Strategieworkshop“ hinsichtlich des Leitbildes und des Schulprogramms zu nutzen,
- die Ergebnisse der Qualitätsanalyse in das Schulprogramm aufzunehmen.

3.3 Führen mit Zielen

Schulleiterinnen und Schulleiter sollten ihre Führungsrolle mit mehr Selbstverständlichkeit wahrnehmen. In vielen Unternehmen, die hier ganz ähnliche Probleme wie Schulen zu lösen haben, ist das Führen mit Zielen indes ein bewährtes Führungsinstrument. Dabei werden in einem mehrstufigen Prozess aus den Unternehmenszielen Ziele für einzelne Personen und ganze Organisationseinheiten abgeleitet. Ziele können sich sowohl auf die Arbeit beziehen als auch auf das Verhalten. Ein Arbeitsziel könnte sein: „Entwickeln Sie mindestens drei Ihrer Viertklässler so weit, dass sie bei den Stadtmeisterschaften in Leichtathletik unter die ersten Zehn kommen“. Mit Verhaltenszielen versucht die Schulleitung positives Verhalten bei ihren Mitarbeitern zu verstärken, beispielsweise einen höflichen und hilfsbereiten Umgangston mit Gästen der Schule zu pflegen. Weitere Verhaltensziele könnten sein: Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zu stärken, den Umgang mit Kollegen oder auch Schülern im Konfliktfall zu versachlichen.

Selbstverständlich gehört zum Führen mit Zielen auch, dass Schulleiterinnen und Schulleiter nach Ablauf der vereinbarten Zeit beurteilen, ob und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ziele erreicht haben, was gut gelaufen ist und was weniger gut. Zielerreichungsgespräche sind also herausragende Ereignisse in einer von permanentem Feedback gekennzeichneten Führungskultur. Verbunden hiermit ist ein Beurteilungsgespräch, bei dem auch andere zuvor allgemein festzulegende Beurteilungskriterien Gegenstand sind, wie Unterrichtsqualität, das Engagement für Schulentwicklung oder das Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen. Die Beurteilung kann finanzielle Auswirkungen für den Mitarbeiter haben und führt beispielsweise zur Erhöhung des Gehalts oder zu anderen Bonifikationen.

Aufgrund der positiven Erfahrungen in der Wirtschaft empfiehlt es sich, das Führen mit Zielen auch in Schulen einzuführen. Das ist naturgemäß ein längerer und behutsam zu steuernder Prozess. Vereinbart werden Ziele jeweils zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Jeder Vorgesetzte kann nur eine begrenzte Zahl von höchstens 15 Zielvereinbarungen treffen und ihre Erreichung überprüfen. An größeren Schulen ist es daher erforderlich, eine Organisationsstruktur zu schaffen, bei der die Mehrzahl der Lehrerinnen und Lehrer nicht direkt an die Schulleitung berichtet, sondern an eine Zwischenebene, beispielsweise den Abteilungsleiter. Die Schulleitung wiederum trifft dann Zielvereinbarungen mit den einzelnen Abteilungsleitern. Die auf Schulleitungsebene festgelegten Ziele müssen im Einklang mit den Zielen stehen, die der Abteilungsleiter später mit den einzelnen Lehrerinnen und Lehrern festlegt. Ist der Lehrer gleichzeitig Leiter oder wichtiger Mitarbeiter eines Projektes, schließt seine Zielvereinbarung projektbezogene Ziele mit ein.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- dass Schulleiterinnen und Schulleiter ein klares Rollenverständnis entwickeln und vorleben,
- Führen mit Zielen in der Schule einzuführen und zu etablieren,
- Organisationsstrukturen zu schaffen, um auch in größeren Schulen Zielvereinbarungen zu treffen und überprüfen zu können,
- regelmäßig stattfindende Beurteilungsgespräche anzuberaumen,
- Belohnungs- und Bonussysteme in der Schule zu etablieren,
- nicht unverbindlich Projekte in die Wege zu leiten, sondern Projekte in die Zielvereinbarungen mit einzubeziehen.

3.4 Teambildung und Delegation als Führungsinstrumente

Man kennt das. Es gibt Führungskräfte, die vier Mitarbeiter führen und notorisch überlastet sind und Manager, die 1.000 Mitarbeiter führen und trotzdem Zeit für das Wesentliche haben. Oft ist die Fähigkeit zur Delegation des Rätsels Lösung. Delegieren im wohl verstandenen Sinne heißt: Der Mitarbeiter bekommt die vollständige Aufgabe übertragen, er ist also voll verantwortlich dafür, dass die Aufgabe erfüllt wird. Natürlich erhält er auch die Informationen, Zuständigkeiten und Kompetenzen, die er braucht, um diese Aufgabe zu erfüllen. Ein guter Manager beschränkt sich darauf, zwischenzeitlich vom Mitarbeiter über den Stand und den Fortschritt der Arbeit informiert zu werden. Einmischungen des Vorgesetzten – im Sinne von „dann lassen Sie mich das mal lieber selber machen“ – sind kontraproduktiv, genauso wie

die Rück-Delegation von Aufgaben nach dem Motto: „Chef, das machen Sie doch besser, mir ist das zu heiß“. Das sind Fehler, die häufig auf allen Ebenen in Unternehmen wiederholt werden.

Neben der Delegation an einzelne Mitarbeiter ist die Delegation an Teams wichtig. Das können sowohl Teams sein, die speziell zur Lösung einer Aufgabe befristet gebildet werden, als auch solche, die längerfristig bestehen, etwa aus Lehrern eines Faches oder einer Jahrgangsstufe. Teamarbeit hat sich in der Wirtschaft bewährt, weil damit auch sehr unterschiedliche Kompetenzen gebündelt und Potentiale der Teammitglieder ausgeschöpft werden können. Gerade für komplexere Aufgaben sind Teams unerlässlich, die sich selbst organisieren und ihre Aufgaben eigenständig erledigen. Mit der Einteilung in Teams werden die Aufgaben und der Kompetenzbereich definiert und in der Regel wird auch ein Teamsprecher bestimmt. Teamfähigkeit gehört mit zu den Schlüsselkompetenzen, die von Jugendlichen bei ihrem Eintritt in das Berufsleben erwartet werden.

Auch für viele zentrale schulische Aufgaben ist Teamarbeit die richtige Organisationsform, beispielsweise für Unterrichtsvorbereitung und -durchführung sowie für die Überprüfung der Ergebnisse des Unterrichts. Das gilt vor allem für Kollegien, in denen mehrere Lehrerinnen und Lehrer einer Jahrgangsstufe an derselben Thematik arbeiten. Dadurch wird der Arbeitsaufwand für Vorbereitung und Nachbereitung deutlich verringert und es entsteht mehr Freiraum für Unterrichtsentwicklung und Kreativität. Falls Lehrerinnen und Lehrer krank werden oder aus anderen Gründen verhindert sind, lassen sich übrigens Vertretungen einfacher organisieren. Teambildung ist eine Schulleitungsaufgabe und kann nicht allein der Eigeninitiative des Kollegiums überlassen werden. Der Schulleitung kommt die Aufgabe zu, die Lehrerinnen und Lehrer von den Vorteilen der Teamarbeit zu überzeugen. Schulleiterinnen und

Schulleiter können darüber hinaus durch Teamarbeit mit Leitern von anderen Schulen gemeinsame Projekte besser abstimmen und auch dadurch voneinander profitieren.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- Delegation als Führungsinstrument in der Schule zu etablieren,
- zum Zwecke professioneller Delegation Aufgaben eindeutig zu beschreiben sowie Verantwortlichkeiten und Termine festzulegen,
- zur Unterrichtsentwicklung und zur Erfüllung weiterer Aufgaben, die sich beispielsweise aus dem Schulprogramm ergeben, Teams zu bilden,
- Teams auch aufzustellen, um schulübergreifende Projekte durchzuführen,
- dass Schulleiterinnen und Schulleiter den Teambildungsprozess begleiten und die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu Teamarbeit ermöglichen.

3.5 Disziplinarische Befugnisse für Schulleiter

Auf dem Weg zu eigenverantwortlicher Schule ist die überkommene Führungssituation der Schulleitung eines der größten Hindernisse. Bis heute steht die Schulleitung hierarchisch zwischen der Schulaufsicht und dem Schulträger. In den Augen seines Lehrerkollegiums ist der Schulleiter der Erste unter Gleichrangigen oder „Primus inter Pares“ und weitgehend ohne disziplinarische Befugnisse. Der zuständige disziplinarische Vorgesetzte der Lehrkraft sitzt – weit entfernt – in einer Schulaufsichtsbehörde und ist

nur „auf dem Dienstweg“ erreichbar. Disziplinarische Konsequenzen sind daher langwierig. Das erschwert eine wirksame, der jeweiligen Situation angemessene Führung in der Schule.

In Wirtschaftsunternehmen ist mit der Übernahme einer Führungsaufgabe automatisch die vollständige Verantwortung für den Aufbau des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs verbunden. Dazu werden den Führungskräften alle zur Erfüllung der Aufgaben benötigten Befugnisse übertragen. Die Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung hat sich dabei als wenig praktikabel – teilweise sogar als kontraproduktiv erwiesen. Zur Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen werden nun auch Schulleiterinnen und Schulleitern als den Führungskräften der Schule disziplinarische Befugnisse des Dienstvorgesetzten übertragen. Diese Verantwortung können sie allerdings nur dann zum Wohle der Schule wahrnehmen, wenn ihnen die disziplinarischen Befugnisse uneingeschränkt und konsequent übertragen werden.

Als Dienstvorgesetzte sind Schulleiterinnen und Schulleiter dafür verantwortlich, dass Engagement, Leistungsbereitschaft sowie die Zufriedenheit mit der Arbeit auf Dauer gefördert werden. Dazu gehören etwa Zielvereinbarungen, Feedback- und Beurteilungsgespräche, Teambildung, Projektmanagement, Delegation und Kontrolle, Fortbildungsplanung und Leistungsanreize. Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen für eine kontinuierliche Personalentwicklung einschließlich der Personalauswahl und -einstellung. Sie initiieren die strategische Ausrichtung der Schule, legen einen Geschäftsverteilungsplan vor, in dem die Übertragung von Verantwortlichkeiten ersichtlich wird und bewirtschaften selbständig die ihnen bereitgestellten Ressourcen personeller und materieller Art. Aufgrund beamtenrechtlicher Schwierigkeiten soll die im Schulgesetz formulierte, fundamental wichtige Änderung bei den disziplinarischen

Befugnissen der Schulleitungen jedoch erst ab dem Jahre 2012 vollständig umgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, dass für bestimmte Funktionen im Schulbetrieb, wie die Bereitstellung von Hausmeistern, Schulsekretären und anderen, der Schulträger zuständig ist – und nur in begrenztem Umfang die Schulleitung. Zwar ist die Schulleitung berechtigt, dem nicht-lehrenden Hilfspersonal Weisungen zu erteilen. Aber die disziplinarische Verantwortung für dieses Personal liegt außerhalb der Schulleitung. Somit ist das Hilfspersonal dem unmittelbaren disziplinarischen Zugriff entzogen. Das erschwert Teambildung. Das ist ein Zustand, der in der Industrie undenkbar wäre.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- uneingeschränkt und ohne Verzögerung alle disziplinarischen Befugnisse auf Schulleiterinnen und Schulleiter zu übertragen,
- Budget und disziplinarische Verantwortung für das nicht-lehrende Hilfspersonal vom Schulträger auf die Schulleitung überzuleiten.

3.6 Budgetverantwortung

Zur Eigenverantwortlichkeit von Schule gehört es, dass die Schulleitung selbständig ein Gesamtbudget erstellt – nicht ohne Beratung durch die Schulaufsichtsbehörden. Zu diesem Budget gehören die personelle Ausstattung und die damit verbundenen Personalkosten einschließlich eines – angemessenen Betrags – für Fortbildung. Ferner gehören dazu Mittel für Leistungsanreize. Schließlich sind die Sachkosten für die Durchführung eines modernen, fortschrittlichen Unterrichts

sowie die Raumkosten einschließlich eines angemessenen Betrags für Investitionen zu veranschlagen. Die Schulleitung bewirtschaftet das Budget nach Genehmigung durch die Aufsichtsbehörden selbstständig. Dazu gehört die Möglichkeit, Personalstellen zu kapitalisieren – dies wurde beim Schulversuch „Selbständige Schule“ bereits erfolgreich praktiziert. Dazu gehört auch, Beratungskapazitäten entsprechend des Bedarfs der Schule einzukaufen, Fortbildungen zur individuellen Förderung anzubieten sowie gute Leistungen auch finanziell zu honorieren. Vakante Lehrerplanstellen müssen durch Neueinstellungen besetzt werden können.

Im Laufe des Schuljahres eingesparte Gelder werden als Anreiz gewinnbringend für die Schule eingesetzt. Auch das Verschieben einmal genehmigter Investitionen ist möglich. Schulaufsicht und Schulträger verstehen sich als Berater und Dienstleister von eigenverantwortlichen Schulen in fachlicher und technischer Hinsicht. Sie stehen Schulleiterinnen und Schulleitern während der Erstellungsphase des Budgets und auch im weiteren Verlauf für Rückfragen ständig zur Verfügung. Bei der Zuweisung der Höhe des Budgets werden sowohl die Ausgaben der Schulen als auch die Anforderungen der Verwaltung berücksichtigt.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- dass Schulleiterinnen und Schulleiter das Budget eigenverantwortlich erstellen und bewirtschaften,
- Schulleiterinnen und Schulleitern ausreichend Spielräume für Ausgaben und Investitionen zu überlassen,
- den Schulen Anreize zum Sparen von Kosten zu geben.

3.7 Projektmanagement

Projektmanagement ist in der Wirtschaft eine bewährte Managementtechnik. Arbeitsgrundlage jedes Projektes ist dabei ein verbindlicher Projektauftrag. Darin werden Projektziel, Projektbeschreibung, Termine, Kosten, Projektleiter, Projektteam und weitere beteiligte Personen schriftlich festgehalten. Projektaufträge können je nach Bedarf fortgeschrieben werden. Ein straff organisiertes Projektmanagement stellt das Handwerkszeug dar, um Ziele realistisch zu verfolgen. Schwachpunkte bei Wirtschaftsprjekten gibt es in der eindeutigen Definition der Projektziele, bei der Planung von „Meilensteinen“ und insbesondere in der Überprüfung der Ergebnisse von Projekten oder der Erfolgskontrolle.

„Projektwochen“, „Projektunterricht“, „Klassenprojekte“, „pädagogische Projekte“ – diese Begriffe sind gängiges Vokabular an Schulen. Sie umschreiben eine Vielzahl schulischer Tätigkeiten. Es handelt sich in der Regel um Tätigkeiten, die außerhalb des schulischen Routinebetriebs angesiedelt sind, an denen mehrere Personen beteiligt sind, die ein Ziel, einen Anfang und ein Ende haben. Doch leider verdienen diese Tätigkeiten in den meisten Fällen nicht die Bezeichnung „Projekt“ im Sinne eines effizienten Projektmanagements. Es beginnt bereits damit, dass der Projektauftrag nicht klar abgestimmt ist – schon gar nicht in schriftlicher Form. Doch selbst wenn der Projektauftrag schriftlich fixiert ist, sind die Regeln nicht allen Beteiligten bekannt und es wird demzufolge auch nicht von allen zielorientiert mitgearbeitet. Auch pädagogische Tage sind häufig nicht straff organisiert.

Schulen müssten deutlich mehr Aufmerksamkeit auf die Überprüfung von Projektergebnissen lenken. Verantwortlich für die Projektkontrolle an der Schule ist die Schulleitung. Eine übersichtliche Terminplanung ist auch für sie unerlässlich.

Zur Überprüfung gehört wesentlich, dass die Schulleitung über die Zwischenergebnisse des Projektes unterrichtet wird sowie über die abschließende Erfolgskontrolle des Projektes. Ganz wichtig ist es, insbesondere beim Projektabschluss die Projektergebnisse der Teammitglieder zu würdigen und Projektmitarbeiter zu loben. Belobigungen für gute Projektarbeit sind in der Wirtschaft eine Selbstverständlichkeit. Finanzielle Mittel stehen heute in der Regel zwar in eher geringem Umfang zur Verfügung. Dennoch sollte Schulleitungen und Schulleitern ein angemessenes Budget an die Hand gegeben werden. Aber auch Lob ist wichtig für eine positive Grundstimmung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Immaterielle Anerkennung für Projektarbeit ist bisweilen wirkungsvoller als materielle Belohnung. Da kann es schon hilfreich sein, dass etwa bei Presseterminen anlässlich von Projektvorstellungen die Schulleiterin oder der Schulleiter in den Hintergrund tritt.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- Projekte schriftlich zu fixieren,
- Projektziel, Projektbeschreibung, Projektverantwortliche, Termine verbindlich festzulegen,
- den Erfolg schulischer Projekte jeder Art stets zu überprüfen,
- die geleistete Arbeit der Verantwortlichen nach Abschluss des Projekts in jedem Falle materiell oder immateriell zu würdigen

3.8 Anreizsysteme für Lehrkräfte

In der Wirtschaft haben sich zwei Formen des Leistungsanreizes durchgesetzt: 1. Finanzielle Anreize, 2. Lob und Anerkennung. In der Regel setzen sich auch die Tarifsysteme der Wirtschaft aus zwei Bestandteilen zusammen: Erstens aus einer Grundvergütung, die sich aus der geforderten Qualifikation sowie der Bewertung der ausgeschriebenen Stelle ergibt. Und zweitens aus einer variablen, leistungsorientierten Zulage, die auch eine jährliche finanzielle Sonderzuwendung umfassen kann. Finanzielle Zulagen für Angestellte sind üblicherweise mit einem Mitarbeitergespräch verbunden, in dem die Arbeitsergebnisse beurteilt werden. Leistungsorientierte Bezahlung ist in der Wirtschaft ein überaus wichtiges Motivationsinstrument.

Im Unterschied dazu ist das Schulsystem geprägt von einem eher unflexiblen Vergütungssystem. Gute Arbeitsergebnisse und überdurchschnittliche Leistungen können zuwenig honoriert werden. Damit entfällt weitgehend diese Möglichkeit der von außen kommenden – extrinsischen – Motivation. Um das Spektrum finanzieller Anreize zu erweitern, sollte das Budget der Schule daher einen angemessenen Betrag für die Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen enthalten. Grundlage für die Bemessung von Sonderzuwendungen oder Gratifikationen könnte das Ergebnis der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung sein. Langfristig sollte die Lehrervergütung weiter flexibilisiert werden und nicht mehr davon abhängen, an welcher Schulform Lehrerinnen und Lehrer tätig sind. Auch die unterschiedliche Vergütung zwischen angestellten und verbeamteten Lehrerinnen und Lehrern sollte bald der Vergangenheit angehören. Des Weiteren stellen Lob und Anerkennung wirksame Leistungsanreize dar. Sie haben sogar den Vorteil, dass sie das Schulbudget weniger belasten.

Dazu gehören beispielsweise Wertschätzung für erbrachte Mehrleistungen, Herausstellen überdurchschnittlicher Kompetenz in Feedbackgesprächen, Lob im Kollegium, Lob in der Schulkonferenz oder auch öffentlichkeitswirksame Presseberichte. Nicht zu vernachlässigen ist auch die verinnerlichte oder intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die beispielsweise durch ein gutes Schulklima erzeugt werden kann.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- Anreizsysteme für außerordentliche Leistungen, die in der Wirtschaft schon lange üblich sind, auf Schulen zu übertragen,
- einen festen Posten im Schulbudget zur Honorierung besonderer Leistungen auszuweisen,
- Leistungsanreize mit den neu eingeführten Eignungsfeststellungsverfahren zu kombinieren.

3.9 Anreizsysteme für Schulleitungen

Für das höhere Maß an Verantwortung und die vielfältigen Aufgaben, die sie übernehmen, erhalten Schulleiterinnen und Schulleiter im Vergleich zu den Lehrkräften keine angemessene Mehrvergütung. Dementsprechend wurden in der Vergangenheit Schulleiterstellen häufig nach dem Prinzip der Verfügbarkeit und weniger aufgrund der höheren Qualifikation besetzt. Für engagierte Lehrerinnen und Lehrer gab es daher bislang zu wenig Anreiz, eine Schulleitungsposition anzustreben. Die nach dem neuen Schulgesetz noch deutlich gestiegenen Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte erfordern ein klares Umdenken

hinsichtlich der Ausgestaltung des Vergütungssystems. Mehrleistung muss sich lohnen, wenn es zu einem Umdenken kommen soll. Allerdings sollte es dabei nicht zu einer hierarchischen und finanziellen Abstufung zwischen den Schulformen kommen, wie es derzeit der Fall ist.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind zukünftig entsprechend ihrer Leistung zu honorieren. Dafür ist ein Anreizsystem mit der Möglichkeit zu schaffen, Mehr- aber auch Minderleistung unterschiedlich zu bezahlen. Darin sind zudem klare Kriterien für eine Spreizung der Bezahlung festzulegen. In Zielfindungsgesprächen werden Schulleiterinnen und Schulleitern die Voraussetzungen für eine bessere Vergütung deutlich gemacht. Zielvereinbarungen, welche die Schulleitung mit der Schulaufsicht getroffen hat sowie Kriterien des Anreizsystems werden darüber hinaus im Kollegium bekannt gegeben. Für die Beurteilung der Zielerreichung können Ergebnisse wie beispielsweise Zentralabitur, Lernstandserhebungen und Qualitätsanalysen herangezogen werden. Auch diese Ergebnisse werden dann in regelmäßigen Feedback- und Beurteilungsgesprächen bekannt gegeben.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- ein zielorientiertes Anreizsystem für Schulleiterinnen und Schulleiter einzuführen,
- hierarchische und finanzielle Abstufungen zwischen den Schulformen abzuschaffen,
- Schulleiterinnen und Schulleiter entsprechend ihren Leistungen zu bezahlen,
- Freiräume für die Honorierung besonderer Leistungen von Schulleiterinnen und Schulleitern zu schaffen.

3.10 Fortbildung für Lehrkräfte

Im Wirtschaftsleben wird Fortbildung als überlebenswichtige Funktion für die Entwicklung des Mitarbeiters und damit des Unternehmens betrachtet. Es ist daher üblich, von Führungs- und Nachwuchskräften die regelmäßige Teilnahme an Seminarveranstaltungen zu erwarten. Dies hat auch Auswirkungen auf weitere Karriereschritte. In der Schule sind Schulleiterinnen und Schulleiter verantwortlich für die Fortbildung der Lehrkräfte und Mitarbeiter. Denn eine wesentliche Voraussetzung für die Weiterentwicklung einer Schule ist eine an den Anforderungen von Leitbild und Schulprogramm orientierte Fortbildung der Lehrkräfte. Insofern ist regelmäßige Weiterbildung unverzichtbar für alle Mitarbeiter einer Schule.

Die Auswahl von Fortbildungen richtet sich häufig nach finanziellen Gesichtspunkten und weniger nach der Qualität der Fortbildungsveranstaltung und dem Nutzen für die Schule. Auch wird Fortbildung häufig noch als lästige Pflicht verstanden und nicht als Chance für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung akzeptiert. Doch Lehrerinnen und Lehrer sind Vorbilder für ihre Schülerinnen und Schüler, die für das Leben ertüchtigt werden sollen. Insofern ist es von entscheidender Bedeutung, die Vorbildfunktion ständig vorzuleben. Als wesentlicher Fortbildungsinhalt kommt deshalb zukünftig Verhaltenstraining hinzu. Solche auf die Verhaltensänderung zielende Seminare sollten von qualifizierten Managementtrainern geleitet werden.

Außerdem sollten Schulleiterinnen und Schulleiter für alle Lehrkräfte und Mitarbeiter einen Fortbildungsplan aufstellen. In regelmäßigen Abständen werden dann die Aktualität und der Praxisbezug dieser Fortbildungsplanung überprüft – und je nach Bedarf angepasst. Nach jeder Fortbildung sollten Lehrerinnen und Lehrer als Multiplikatoren in schulischen

Konferenzen über Inhalt und Praxisbezug der Veranstaltung berichten. Dies dient nicht zuletzt der Motivation der Lehrkräfte, regelmäßig Fortbildungen zu besuchen.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- dass Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Lehrkräfte zu Fortbildungen hinsichtlich Schul- und Unterrichtsentwicklung verpflichten,
- Verhaltenstrainings in Erwägung zu ziehen, die von externen Trainerinnen und Trainern angeboten werden,
- Lehrerinnen und Lehrer, die Fortbildungen besucht haben, als Multiplikatoren von Fortbildungsthemen einzusetzen,
- Budgets für externe Seminarveranstaltungen zu genehmigen.

3.11 Fortbildung für Schulleitungen

Bisher sind Lehrerinnen und Lehrer vor allem aufgrund ihrer pädagogischen Qualifikationen Schulleiter geworden. Schulleiterinnen und Schulleiter waren bislang gemeinsam mit den Lehrkräften für die Anwendung der Erlasse des Schulministeriums hinsichtlich der Bildung von Schülerinnen und Schülern verantwortlich.

Mit der Übertragung der Dienstvorgesetzeneigenschaft hat sich das Aufgabenspektrum der Schulleitung deutlich gewandelt. Neben ihren pädagogischen Fähigkeiten müssen Schulleiterinnen und Schulleiter jetzt Managementaufgaben wie beispielsweise Personalführung, Personalentwicklung,

Organisationsentwicklung, Budgetierung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit beherrschen und wahrnehmen. Zur Übernahme dieser spürbar höheren Verantwortung sind Schulleiterinnen und Schulleiter bisher nicht ausgebildet worden. Verhaltensweisen, die sie sich in langen Jahren angeeignet haben, können sie nicht ohne weiteres ablegen. Ein großer Teil der für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter als verpflichtend vorgesehenen Fortbildungen muss daher den Schulleitungen im Amt angeboten werden. Hier ist der Nachholbedarf besonders groß.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- durch eine abgestimmte Fortbildungsplanung die Qualifikationsmängel von Schulleiterinnen und Schulleitern im Amt zu beheben,
- die Ausbildungsmaßnahmen für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter, auch den im Amt befindlichen, verpflichtend anzubieten,
- Budgets für externe Seminarveranstaltungen bereitzustellen,
- die Anwendung der erworbenen theoretischen Fähigkeiten durch SeniorExperten begleiten zu lassen.

3.12 Feedbackkultur und Umgang mit Konflikten

In der Wirtschaft weiß man längst, dass positive Weiterentwicklungen nur selten das Ergebnis einzelner Geniestreiche oder weiser Anordnungen sind, sondern entstehen, wenn in Teams – formellen oder informellen – offen um den besten Weg gerungen wird. Dabei sind Interessenskonflikte unvermeidlich.

Diese Konflikte bergen aber stets die Chance auf Fortschritt in sich. Voraussetzung für solche Entwicklungen ist eine „Unternehmenskultur“, die durch Offenheit und Konfliktfähigkeit geprägt ist, am besten auf Basis eines Grundvertrauens. Ein Grundvertrauen, das darin besteht, dass jeder weiß, dass sich letztlich alle Mitarbeiter ganz zum Wohle des Unternehmens einsetzen.

Lob und Kritik sollten übrigens nicht auf jährliche Beurteilungsgespräche beschränkt sein. Wichtig ist zunächst permanentes und zeitnahes Feedback, mit dem Schulleiterinnen und Schulleiter das Verhalten und die Arbeit ihrer Mitarbeiter im Laufe des Jahres kommentieren. So wissen die Mitarbeiter stets, wo sie in den Augen der Vorgesetzten mit ihrer Leistung stehen. Dabei sollten gleichermaßen Lob und Kritik in ausgewogenem Verhältnis zum Zuge kommen: Lob wird genauso ausdrücklich ausgesprochen wie Kritik – und nicht etwa als das Fehlen von Kritik vermittelt. Am Ende des Jahres findet ein abschließendes Gespräch statt, das zu dem Feedback passen sollte, welches Schulleiterinnen und Schulleiter bereits im Laufe des Jahres gegeben haben. Das Merkmal einer guten Feedbackkultur ist Konsistenz.

Die Entwicklung einer Feedbackkultur muss also alle am Schulleben Beteiligten einschließen, insbesondere auch Schulleitung und Lehrer. Was für Schülerinnen und Schüler selbstverständlich ist – dass sie Rückmeldung in Form von Noten, Lob und Tadel bekommen – sollte auch für Schulleitung und Lehrkräfte gelten. Erst dadurch ist gewährleistet, dass Schulleiter und Lehrer systematisch Hinweise darauf bekommen, wie ihre Leistung eingeschätzt wird und wo Entwicklungsbedarf besteht. Schulleitungen brauchen mehr denn je Instrumente zur Entwicklung der Feedbackkultur. Wann und in welcher Weise diese Instrumente eingesetzt werden, kann nur jede Schule für sich entscheiden.

Folgende Instrumente werden dabei als nützlich angesehen:

1. Beurteilung von Lehrern durch Schüler. Schon heute setzen manche Lehrerinnen und Lehrer in Eigeninitiative Fragebögen ein, um ihren Unterricht von den Schülerinnen und Schülern beurteilen zu lassen. Wie Internetforen zu entnehmen ist, gibt es schon eine Fülle an Musterfragebögen. Bei einer gut entwickelten Feedbackkultur ist es normal, dass Lehrerinnen und Lehrer die Ergebnisse auch mit Vorgesetzten oder Kollegen besprechen, um Hinweise zur Weiterentwicklung des Unterrichtes sowie ihres pädagogischen Verhaltens zu bekommen.

2. Beurteilung von Schulleiterinnen und Schulleitern durch Lehrerinnen und Lehrer. Aus der Wirtschaft gibt es gute Beispiele zur Beurteilung von Vorgesetzten. Das Ergebnis der Lehrerbeurteilung sollte zunächst nur der Schulleitung mitgeteilt und von ihr zur Selbsteinschätzung genutzt werden. Wobei auch anonyme Vergleiche mit anderen Schulleiterinnen und Schulleitern nützlich wären. Darüber hinaus wäre zu überlegen, dass die Schulleitung über ihre Beurteilung mit den teilnehmenden Lehrerinnen und Lehrern spricht. Dabei könnten Konflikte offen auf den Tisch kommen, für die dann gemeinsam eine Lösung erarbeitet wird.

Neben solchen Formen der Feedbackkultur ist weiter zu überlegen, einzelne Lehrkräfte zu Seminaren beispielsweise zu Gesprächsführung, Konfliktmanagement oder Projektmanagement zu entsenden. Anschließend könnten sie das Erlernte als Multiplikatoren vorleben und weitergeben.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- Fragebögen zur Beurteilung von Lehrkräften durch Schülerinnen und Schüler einzusetzen,
- Fragebögen zur Beurteilung von Schulleiterinnen und Schulleitern durch Lehrkräfte zu nutzen,
- einzelne Lehrerinnen und Lehrer sowie Schulleiterinnen und Schulleiter zu Fortbildungsveranstaltungen zu schicken.

3.13 Führung statt Laissez-faire

Führen ist nicht immer angenehm: Führen heißt auch Ziele durchzusetzen, die den Interessen einiger Mitarbeiter zuwider laufen könnten. In diesen Situationen kommt es häufig zu Konflikten. Nicht alle Konfliktsituationen lassen sich durch Argumentieren lösen. An einem bestimmten Punkt erwarten die Mitarbeiter von der Schulleitung, dass sie Diskussionen beendet und Stellung bezieht. Gute Manager werden stets versuchen, zu motivieren und zu belohnen, um Mitarbeiter zu mehr Engagement zu bewegen. Dies gelingt jedoch nicht immer. Und dann heißt Führen eben auch, Mitarbeitern zu verstehen zu geben, dass man sehr wohl weiß, dass dem Mitarbeiter dieses und jenes nicht recht ist, aber jetzt kein Weg daran vorbeiführt. Und dass der Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens Schule eine bestimmte Aufgabe doch übernehmen muss. In solchen Fällen ist es wichtig, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter ihr Rollenverständnis als Schulmanager unterstreichen. Denn in eigenverantwortlichen Schulen, die wie Unternehmen geführt werden sollen, übernehmen Schulleiterinnen und Schulleiter eine vollwertige Führungsrolle und wachsen über die Position des „Primus inter Pares“ oder des Ersten unter Rangleichen deutlich hinaus.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- sich vom altmodischen Führungsverständnis des Primus inter Pares zu verabschieden,
- die Führungsrolle auch in Konfliktsituationen unter Beweis zu stellen.

4 Betriebsablauf und Struktur

Eigenverantwortliche Schulen begreifen sich als permanent lernende Organisationen – sie sind strategisch fokussiert, ergebnisorientiert, klar strukturiert und sie kommunizieren professionell. Anpassung an Veränderungen und qualitative Weiterentwicklung werden als stetige Aufgabe anerkannt und es wird kontinuierlich an ihrer Umsetzung gearbeitet. Das Land und die Schulaufsicht geben lediglich den Handlungsrahmen für Eigenverantwortung vor, mischen sich aber nicht in die inneren Aufgaben und die Art und Weise ein, wie eigenverantwortliche Schulen diese wahrnehmen.

4.1 Leitbild und Ziele

Leitbilder sind vergleichbar mit Unternehmensgrundsätzen. Sie beschreiben einen strategischen und langfristigen Ziel- und Handlungsrahmen. Aus dem Leitbild geht hervor, welche spezifischen Ziele und Wertvorstellungen eine Schule verfolgt. In diesem Sinne transportiert ein solches Leitbild auch ein bestimmtes Profil der Schule: Was macht gerade diese Schule aus, was unterscheidet sie von anderen? Es kommt darauf an, dass Schulleiter und Lehrkräfte das Leitbild gemeinsam erarbeiten. Dann stehen sie auch inhaltlich hinter dem Leitbild, das zugleich Grundlage für ziel- und wertorientiertes Handeln für jeden ist. Es werden hierbei pädagogische Prinzipien formuliert, die von allen Lehrerinnen und Lehrern akzeptiert werden und damit auch für alle Lehrerinnen und Lehrer verbindlich sind. Letztlich sind sie es, die den Stil der schulischen Kommunikation und den Erziehungsstil prägen. Natürlich werden in diesen Prozess der Entwicklung eines Leitbildes auch die anderen Schulpartner – also Eltern und Schulträger – eingebunden. Als Ausgangspunkt zur Erarbeitung eines Leitbildes sollten Fragen stehen wie:

„Was sind die bestehenden Stärken unserer Schule? Wie können wir diese gezielt ausbauen? Welche Schwächen hat die Schule und wie können wir daran arbeiten? Was brauchen die Kinder in der Umgebung unserer Schule, in diesem konkreten sozialen Umfeld, das die Kinder prägt? Welche Erwartungen haben die verschiedenen am Schulleben beteiligten Gruppen, also Kinder, Jugendliche, Eltern, Schulträger, aber auch die Lehrerschaft selbst? Welche dieser Erwartungen können wie erfüllt werden? Welchen Erziehungsansprüchen stellt sich die Schule, was soll im Hinblick auf die Kinder erreicht werden, beispielsweise in Fragen des Wissenserwerbs oder des Verhaltens? Welchen Zielen werden welche Prioritäten eingeräumt?“

► SeniorExperten empfehlen daher:

- ein aussagekräftiges Leitbild zu entwickeln und es im Schulalltag lebendig werden zu lassen.

4.2 Schulprogramm als Handlungskonzept

Ein Leitbild entfaltet nur dann seine volle Wirkung, wenn die im Leitbild bekundeten Grundsätze im Handeln der Mitarbeiter erkennbar und die Zielvereinbarungen in die Tat umgesetzt werden – und dieses alles in einem Qualitätsprogramm regelmäßig überprüft wird. Während das Leitbild eher strategisch und abstrakt formuliert ist, zeigt sich das Schulprogramm im operativen und konkreten Gewand. Es stellt sozusagen das aktuelle Arbeitsprogramm der Schule dar. Das Programm beschreibt die wesentlichen Bildungsangebote ebenso wie die Veranstaltungen, welche die Schule regelmäßig durchführt. Ein gutes Schulprogramm macht den Sinnzusammenhang zwischen Leitbild und Schulprogramm immer wieder deutlich.

Denn das Schulprogramm ist Strategiepapier und Instrument zur Qualitätsverbesserung von Schule und Unterricht. Es ist in diesem Sinne das schriftlich fixierte Handlungskonzept der Schule und damit auch Instrument der Entwicklung, Steuerung und Kontrolle pädagogischer Prozesse.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- ein Schulprogramm zu entwickeln, das die Leitlinien des Leitbildes umsetzt,
- mit dem Schulprogramm pädagogische Prozesse zu steuern,
- dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Schule das Schulprogramm kennen und mittragen.

4.3 Neues Aufgabenspektrum

Schulleiterinnen und Schulleiter von eigenverantwortlichen Schulen sind die Personen, die stetig die Weiterentwicklung oder auch die Korrektur im Sinne von Anpassung an sich wandelnde Anforderungen der Leitlinien vor Augen haben. Sie sind für die strategische Ausrichtung ihrer Schule – auch im Sinne „marktgerechter“ Ausrichtung – verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, sich ändernde Erwartungen und Bedürfnisse des „Marktes“ frühzeitig zu erkennen und die Schule daran anzupassen. Neben der Weiterentwicklung des Leitbildes ist insbesondere die konsequente Umsetzung desselben eine ständige Aufgabe von Schulleiterinnen und Schulleitern. Leitbilder kann man nicht mit einem „Big-Bang“ ein für alle Mal vollständig umsetzen. Man kann sich nur immer wieder Teilaspekte des Leitbildes vornehmen, deren Umsetzung man verbessern will. Die Umsetzung selbst sollte in Projekten erfolgen.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- die Schulleiterrolle als Managerrolle aufzufassen.

4.4 Managementtechniken für Schulleitungen

Manager werden nicht geboren. Vielmehr erwerben sie Führungskompetenzen erst im Laufe ihrer Karriere. Durch ihre Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Führungskräften lernen Mitarbeiter eines Wirtschaftsunternehmens zwangsläufig verschiedene Führungsstile kennen. So können sie sich auf ihrem Weg zur eigenen Managerkarriere schon viele Fähigkeiten aneignen, indem sie positive Vorbilder beobachten. Oder sie vervollkommen als junge Nachwuchsmanager ihre Führungskompetenzen im intensiven Umgang mit erfahrenen Managern.

In der Schule zeichnet sich für Führungskräfte ein anderes Bild ab: Spätere Schulleiterinnen und Schulleiter konnten als Lehrkräfte oft nur wenige andere Schulleiterinnen und Schulleiter bei ihrer Arbeit beobachten. Es mangelt ihnen daher an konkreten Vorbildern. Sind sie selbst erst einmal Schulleiterin oder Schulleiter, stehen sie wieder „allein auf weiter Flur“ – sie haben kaum Möglichkeiten, sich im Vergleich oder im Wettbewerb mit anderen Schulleiterinnen und Schulleitern zu verbessern. Aus diesem Grund bedarf es einer intensiven Ausbildung hinsichtlich der Grundlagen des Managements. Es braucht in Ergänzung dazu aber auch eine persönliche Betreuung in Form von Coachings, die wiederum dazu beitragen, theoretisches Managementwissen anzuwenden und dieses kontinuierlich in der Praxis zu verfeinern.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- dass Schulleiterinnen und Schulleiter theoretisches Managementwissen in Fortbildungsveranstaltungen erwerben, die von Schulleitungsakademien angeboten werden,
- in Begleitung von Coaches das Managementwissen anzuwenden und zu perfektionieren.

4.5 Innovative Organisationsformen

Unternehmensleiter stehen vor der Herausforderung, die Struktur ihres Unternehmens optimal an die Anforderungen des Marktes einerseits und die Anforderungen der Kosten andererseits anzupassen. Sie entwickeln dazu eine so genannte „Aufbauorganisation“. Dabei handelt es sich um eine Struktur, welche die unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens hierarchisch abbildet, die arbeitsteilig die Aufgaben des Unternehmens wahrnehmen sollen. In den letzten Jahren sind Unternehmen nach dem Grundsatz des „Lean Managements“ modernisiert worden. Leitfragen waren dabei unter anderem: Welche Aufgaben sollte ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern selbst wahrnehmen? Für welche Aufgaben kann es sich Dienstleistungen am Markt einkaufen? Diese Überlegungen haben zu „schlanken Unternehmen“ geführt, die sich mit ihren Mitarbeitern auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, die sie am Markt erst stark machen. Ein solches Vorgehen ist sicherlich auch für das „Unternehmen Schule“ hilfreich. In diesem Sinne gehören viele schulische Verwaltungsvorgänge kaum zu Kernaufgaben von Schule. Die Klagen sind notorisch, dass solche Vorgänge viel Zeit des wertvollen und teuren pädagogischen Personals schlucken.

Vor diesem Hintergrund könnte die Schaffung des Berufsbildes des kaufmännischen „Schulassistenten“, eine sinnvolle Lösung sein. Eine weitere, auch in der Wirtschaft in den letzten Jahren massiv genutzte Variante, Kosten zu verringern, besteht darin, effiziente, an die Bedürfnisse der Organisation angepasste Software einzuführen und konsequent dazu zu nutzen, beispielsweise die Schulverwaltung zu entlasten. Hiermit haben Unternehmen in der Wirtschaft Kosten für Verwaltungsaufgaben teils drastisch reduziert. Wo vor 20 Jahren in einer Finanzbuchhaltung noch 15 Mitarbeiter tätig waren, sind es heute noch vier für denselben oder sogar größeren Umfang von Aufgaben. Diese und andere Erwägungen gehören zum Aufgabenspektrum von Managern, ebenso wie von Schulleiterinnen und Schulleitern eigenverantwortlicher Schulen. Außerdem könnten sich neue Marktchancen für solche Unternehmen eröffnen, die den Schulen Verwaltungsarbeiten abnehmen wollen. Das wäre sogar gesamtwirtschaftlich von Nutzen.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- die Aufgaben im „Unternehmen Schule“ optimal zu organisieren,
- den Beruf der Schulassistentin oder des Schulassistenten zu schaffen,
- Software in der Schulverwaltung einzuführen und kontinuierlich zu nutzen, spezialisierte Dienstleistungsunternehmen mit schulischen Verwaltungsaufgaben zu beauftragen.

4.6 Effiziente Ablauforganisation

Neben der Aufbauorganisation spielt die Ablauforganisation in modernen Unternehmen mittlerweile eine entscheidende Rolle. Hier haben sich in den letzten Jahren Begriffe wie Prozessmodellierung und Prozessoptimierung – Business Process Optimization (BPO) – sehr erfolgreich durchgesetzt. Unternehmen beschreiben oder „modellieren“ danach ihre Prozesse einer bestimmten Systematik zufolge mit Hilfe eines Methodenberaters. Die Prozessmodelle werden auf Schwächen untersucht und dann umgestaltet. Für Kernprozesse werden höchstens 50 bis 100 Modelle veranschlagt, Mittels eines EDV-Verfahrens werden sich ständig wiederholende Aufgaben als Modelle abgebildet. Unter Umständen werden Aufgaben zusammengelegt, die bisher in verschiedenen Verantwortungsbereichen wahrgenommen wurden. Auf diese Weise wird der Zuschnitt von Abteilungen und ihren Aufgaben neu gestaltet.

Eine wichtige Nebenwirkung der Prozessmodellierung ist Transparenz. Die Mitarbeiter, denen Einblicke in die neuen Modelle des Unternehmens gewährt werden, bekommen Antworten auf die Frage: Wer macht eigentlich was im Unternehmen? Erst so bekommen sie eine ganzheitliche Sicht auf „ihr“ Unternehmen. Geschäftsvorfälle jeder Art werden auf einmal vorhersehbar und effizient abgewickelt. Die Aufgaben, die für einen Geschäftsvorfall zu erledigen sind, liegen fest: Es müssen nur die Mitarbeiter benannt werden, die diese Aufgaben übernehmen, sowie Termine, bis wann Ergebnisse vorliegen müssen. Es wird nicht stets aufs Neue diskutiert: „Was müssen wir denn jetzt tun?“ Nebenbei liefern Prozessmodelle eine gute Grundlage für die wirksame Delegation von Aufgaben. Ein sich in der Schule stets wiederholender Prozess ist beispielsweise die Erstellung von Zeugnissen. Dieser Prozess „Zeugniserstellung“ könnte in vielen Schulen deutlich transparenter und effizienter durchgeführt werden.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- regelmäßige Abläufe im „Unternehmen Schule“ mit Hilfe der Prozessmodellierung zu erfassen,
- die Ablauforganisation in der Schule auf der Grundlage von schulischen Prozessmodellen neu zu organisieren,
- Prozessmodellierung am Beispiel der Zeugniserstellung zu erproben.

4.7 Fokussierung auf Kernprozesse

Die Autoren dieses Gutachtens geben keine Empfehlung zum Kernprozess von Schule ab – dem Unterricht. Dieses würde pädagogische Kenntnisse erfordern, über welche die Autoren in der Regel nicht verfügen. Wohl aber fällt im Vorfeld des Unterrichts auf: Unterrichtsvorbereitung wird meist als individuelle Tätigkeit der einzelnen Lehrkraft betrachtet und letztlich oft von zu Hause aus durchgeführt. Teilten sich indes mehrere Lehrerinnen und Lehrer die Vorbereitung mit anderen Kollegen und würden bewährte, im Team erstellte Unterrichtsmaterialien wieder verwendet werden, könnte die Effizienz dieses Arbeitsschritts erheblich gesteigert werden. Das betrifft insbesondere Lehrerinnen und Lehrer, welche dieselben Fächer in verschiedenen Klassen und derselben Jahrgangsstufe unterrichten. Sie könnten gemeinsame Inhalte für eine anstehende Planungsperiode zusammen erarbeiten, etwa für das nächste Schulhalbjahr. Voraussetzung dafür wäre, dass sich die Lehrerinnen und Lehrer auf einen Kollegen verständigen, der verantwortlich für den Feinschliff bei der Unterrichtsvorbereitung ist. Es ergeben sich weitere Vorteile. So ließe sich Vertretungsunterricht deutlich einfacher organisieren, weil alle Kollegen

einer Jahrgangsstufe über gemeinsam erarbeitete Unterrichtskonzepte informiert wären. Ebenso lassen sich auf dieser Grundlage einheitliche Bewertungskriterien für ganze Jahrgangsstufen realisieren. Solche Unterrichtskonzepte könnten auch für nachfolgende Klassen sinnvoll genutzt werden. Es bietet sich übrigens an, in die gemeinsamen Unterrichtskonzepte auch die Ergebnisse von Evaluationen einfließen zu lassen. Gewiss führt es erheblich zur Qualitätssteigerung des Unterrichts, wenn bewährte Unterrichtskonzepte wieder verwendet, angepasst oder veraltete Konzepte verworfen werden.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- dass Lehrerinnen und Lehrer einer Jahrgangsstufe sowie Lehrerinnen und Lehrer gleicher Fächer Unterricht gemeinsam vorbereiten und planen,
- gemeinsam erarbeitete Unterrichtskonzepte wieder zu verwenden oder neuen Gegebenheiten anzupassen,
- Evaluationsergebnisse bei der Unterrichtsvorbereitung und Unterrichtsplanung systematisch zu berücksichtigen sowie unbrauchbare Unterrichtskonzepte auszusortieren,
- dem Kernprozess „Unterrichtsplanung und Unterrichtsvorbereitung“ insgesamt mehr Aufmerksamkeit zu widmen und ihn effizienter zu organisieren.

4.8 Führen mit Hilfe von Kennzahlen

Um die Zielerreichung bei der Schulentwicklung – konform zum Leitbild – systematisch über die Zeit verfolgen zu können, braucht es Kennzahlen. In den letzten zehn Jahren haben Unternehmen – auch angetrieben durch die Idee des Qualitäts-Managements – ausgefeilte Verfahren zur systematischen Kontrolle qualitativer Verbesserungen entwickelt und etabliert. Danach werden, ausgehend von Entwicklungs- oder Qualitätszielen, die sich aus Unternehmensgrundsätzen ergeben, Qualitätsanforderungen und Kennzahlen definiert. Beim Qualitätsmanagement werden zyklisch Überprüfungen – so genannte Audits – durchgeführt. Als Ergebnis dieser Audits werden Prüfberichte erstellt mit einer Bestandsaufnahme über den Zustand des Unternehmens sowie Möglichkeit einer Verbesserung. Aus diesen Qualitätsberichten oder „Reports“ werden Maßnahmen abgeleitet und somit eine Dynamik erzeugt, die dazu führt, dass Unternehmen ihr Qualitätsmanagement über die Jahre verbessern. Neben diesen für das Qualitätsmanagement charakteristischen Überprüfungen beobachten Unternehmen, wie sich die für ihr Unternehmen festgelegten Kennzahlen entwickeln und verbessern.

Kennzahlensysteme sind übrigens auch Grundlage für Benchmarking zwischen Unternehmen, den Maßstäben zum Vergleich ihrer Leistungsfähigkeit. Kennzahlen werden aber auch benötigt, um innerhalb des Unternehmens systematische Verbesserungen steuern zu können. So unterscheiden etwa Automobilhersteller auf Basis dieser Kennzahlen zwischen A-, B- und C-Lieferanten. Klassische Kennzahlen für Unternehmen sind Umsatz, Gewinn oder Beschäftigung als klassische betriebswirtschaftliche Kenngrößen, weitere Kriterien eines Kennzahlensystems sind aber auch Liefertreue oder Reklamationsrate. Nicht nur Unternehmen sollten die Vorteile eines Kennzahlensystems nutzen.

Auch Schulleiterinnen und Schulleiter können für ihre Schulen Kennzahlen definieren, um herauszufinden, welche Entwicklungs- und Qualitätsziele ihre Einrichtung aktiv verfolgen sollte. Ziele könnten etwa sein: die Zahl Schüler zu erhöhen, die an Stadtschwimmmeisterschaften und an „Jugend-musiziert“ - Wettbewerben teilnehmen oder die Quote der Sitzenbleiber zu verringern. Die Ergebnisse von Lernstandserhebungen, Anmeldezahlen, Schüler- und Elternumfragen oder Besucherzahlen zu Schulveranstaltungen sind weitere Möglichkeiten mit Kennzahlen zu arbeiten. Die Kennzahlen sollten dabei zwei Kriterien erfüllen: Sie müssen von allen Beteiligten als gültige Messgrößen für ausgesuchte Ziele anerkannt sein und sich inhaltlich an den Prioritäten orientieren, die sich aus dem Leitbild der Schule ergeben.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- Kennzahlen zu definieren, um die im Leitbild formulierten Ziele systematisch verfolgen zu können,
- Kennzahlen periodisch zu überprüfen, um festzustellen, ob Ziele erreicht wurden und die Qualität der Schule tatsächlich verbessert wurde.

4.9 Qualitätsanalyse und Evaluation

In seiner geläufigen Übersetzung besagt der Begriff „Qualität“ lediglich, dass nachgewiesen werden kann: Vorgegebene Anforderungen wurden erfüllt. In Wirklichkeit sind es die Kunden, welche Anforderungen stellen und auch beurteilen, in welchem Ausmaß diese erfüllt wurden. Verändern sich die Bedingungen – in diesem Fall die Ansprüche der unterschiedlichen Kundengruppen –, so hat sich die Schulleitung darauf einzustellen.

Es mag Schulen geben, die ohne eine Überprüfung der Qualität ihres Unterrichts, ihres Schulklimas, der Professionalität ihrer Lehrkräfte auskommen. Es gibt aber auch viele Schulen, die nach einer Qualitätsanalyse wieder in die Routine abgleiten und sich nicht weiter entwickeln – bis zur nächsten Schulinspektion. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass gute Schulen ein funktionierendes Qualitätsmanagement haben, nicht selten ohne es zu wissen. Um Standards einigermaßen vergleichen zu können, sind daher Mindestanforderungen für jede Schule zu stellen und die Wirksamkeit ihrer Erfüllung zu überprüfen.

Nun hat jedes der 16 Bundesländer ein eigenes Schulsystem, so dass sich die Ergebnisse unterschiedlicher Schulformen nur bedingt länderübergreifend vergleichen lassen. Die derzeitige Form der Qualitätsanalyse stellt ein eher statisches System dar, welches von den Schulen auch schematisch abgearbeitet werden kann. Zielgerichtete Evaluationen bieten die beste Möglichkeit, um Aussagen des Leitbildes und des Schulprogramms zu überprüfen, aber auch die Ergebnisse von Unterricht oder schulinternen Projekten. Das kann entweder durch interne Evaluationen oder durch externe Qualitätsanalysen geschehen. Wie in der Wirtschaft hängt die Professionalität dieser Qualitätsanalysen sehr stark von der Persönlichkeit und Erfahrung des jeweiligen Prüfers ab, oder – in der Wirtschaftsfachsprache – des Auditors.

In Nordrhein-Westfalen gehört die Vorbereitung und Durchführung von Qualitätsanalysen zu den verbindlichen Aufgaben von Schulleitungen. Jedoch sollte sich das Interesse der Schulinspektoren nicht ausschließlich auf dieses in der Qualitätsanalyse konzipierte System beziehen, sondern darüber hinaus auch auf die Arbeitsbereiche der einzelnen Schule, die im Leitbild und Schulprogramm festgelegt sind. Das bedeutet weiter, dass die Ankündigung einer Evaluation bei den Betroffenen keine Atmosphäre der

Angst erzeugen soll. Damit niemand im Zuge von Evaluationen verunsichert wird, ist die Fähigkeit der Schulleitung erforderlich, zu kommunizieren und Konflikte zu schlichten.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- ein schulisches Evaluations-Konzept zu erarbeiten, das in jeder Schulkonferenz fortgeschrieben wird,
- Qualitätsanalysen als Herausforderung und Chance zur Weiterentwicklung zu sehen,
- Schulaufsicht als unterstützende Institution zu betrachten,
- Evaluationsteams durch Vertreter der Wirtschaft zu verstärken,
- die schulischen Gremien über die zentralen Bewertungskriterien der Qualitätsanalyse zu informieren,
- im Lehrerzimmer eine eigene Tafel zum Projektmanagement, zur „Qualitätsverbesserung“ sowie einen internen Auditplan aufzuhängen,
- nach offiziellen Qualitätsanalysen schulinterne Evaluationen durchzuführen und zu dokumentieren.

es, das Prinzip der „Eigenständigkeit der Schule“ zu respektieren. Und damit auch das unauflöslich verknüpfte Prinzip, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter Chef des „Unternehmens Schule“ ist. Wie Schule ihren gesetzlichen Rahmen konkret ausfüllt, insbesondere wie sie sich selbst und ihre Prozesse organisiert, ist ausschließlich ihr selbst beziehungsweise der Schulleitung vorbehalten. Jegliche Einmischung in die „inneren Angelegenheiten“ der Schulen sollte unterbleiben. Sie erzeugt bei Schulleiterinnen und Schulleitern das Gefühl, dass sie letztlich doch nicht verantwortlich für das sind, was in „ihrer“ Schule passiert. Je nach persönlicher Einstellung führt das bei Schulleiterinnen und Schulleitern entweder zu Frust, zu Resignation oder aber – was genauso fatal ist – zu dem Gefühl, dass andere „es schon richten werden“. Schulleiterinnen und Schulleitern würde damit nahe gelegt, dass ihr Engagement und ihre Initiative nicht wirklich erwünscht sind.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- Schulleiterinnen und Schulleitern nicht vorzuschreiben, wie sie Bildungsziele konkret erreichen sollen.

4.10 Respekt vor Eigenverantwortung

Schulleitungen sind gut beraten, sich nicht ständig reinreden zu lassen. Diesen Hinweis könnte man dem Schulministerium NRW, der Schulaufsicht oder dem Schulträger geben. Die Schulaufsicht beschränkt sich lediglich auf die Vorgabe eines unverzichtbaren Handlungsrahmens. Der Kerngehalt des oben genannten Hinweises an die übergeordneten Schulbehörden ist

5 Externe Einflüsse

Der Erfolg von eigenverantwortlicher Schule hängt auch davon ab, wie die äußeren Bedingungen für Schul- und Unterrichtsentwicklung beschaffen sind. Damit eigenverantwortliche Schulen pädagogische Spielräume tatsächlich nutzen können, müssen personelle, materielle und rechtliche Rahmenbedingungen stetig verbessert werden. Eigenverantwortliche Schulen, die wie Unternehmen geführt werden, kooperieren in Zukunft konstruktiv mit Schulbehörden, Schulträgern sowie weiteren externen Partnern. Während sich eigenverantwortliche Schulen als Dienstleister für Kinder, Jugendliche, Eltern und Lehrkräfte verstehen, sehen sich das Land und die Schulaufsicht wiederum als Dienstleister für die Schulen.

5.1 Innovationshindernis Beamtenrecht

„Ändere du dich, und deine Verhältnisse werden sich ändern“, sagte schon der amerikanische Philosoph Ralph W. Emerson. Schulische Veränderungsprozesse werden nicht selten mit Verweis auf beamtenrechtliche Verpflichtungen verzögert oder gar behindert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Lehrerinnen und Lehrer überhaupt den Beamtenstatus haben müssen, oder ob sie nicht vielmehr Angestellte sein sollten mit denselben Rechten und Pflichten wie alle anderen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Auch vor dem Hintergrund der Anwendung des neuen Schulgesetzes NRW wird offensichtlich, dass Strukturen der Verbeamtung sich als besonders resistent gegenüber Veränderungen erwiesen haben.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- den Beamtenstatus für Lehrerinnen und Lehrer auslaufen zu lassen,
- Neueinstellungen nur im Angestelltenverhältnis vorzunehmen.

5.2 Personalvertretung und Schulgesetz

In der Wirtschaft verhandelt die Geschäftsführung auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes mitbestimmungspflichtige Themen gemeinsam mit dem Betriebsrat „zum Wohle des Unternehmens“. Hier ist der Betriebsrat die gesetzlich legitimierte, frei gewählte Vertretung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Betriebsrat verhandelt „auf Augenhöhe“ mit der Geschäftsführung und verantwortet gemeinsam erarbeitete Kompromisse. Im Vergleich dazu haben Lehrerräte, wie sie derzeit konstituiert sind, kaum Kompetenzen in Sachen Personalvertretung. Schulübergreifende Personalräte blockieren die Umsetzung des neuen Schulgesetzes. Damit liegt die für eine ausgewogene Führungsarbeit wichtige Interessenvertretung der Mitarbeiter bei einer Außenstelle und nicht vor Ort in der Schule.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- die Strukturen der schulischen Personalvertretung den Grundsätzen des Betriebsverfassungsgesetzes anzugleichen,
- die Verantwortung für die Belange des schulischen Personals an eine örtliche Personalvertretung zu delegieren, die entsprechend personell zu besetzen und auszustatten ist,
- nur je eine übergeordnete Personalvertretung beim Land und eine bei der Kommune einzurichten.

5.3 ADO („Allgemeine Dienstordnung“) und Schulgesetz

Neben dem neuen Schulgesetz gibt es die „Allgemeine Dienstordnung“ (ADO), bei der es sich um eine detaillierte „Durchführungsbestimmung“ handelt. Kritiker des neuen Schulgesetzes NRW verzögern die Umsetzung desselben, indem sie sich regelmäßig auf die noch gültige, nicht reformierte ADO berufen.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- die Allgemeine Dienstordnung (ADO) zu novellieren,
- bis dahin klarzustellen, dass die ADO in dem Fall keine Gültigkeit mehr hat, wenn sie mit dem Schulgesetz unvereinbar ist.

aufwändig sein und die Bezahlung deutlich geringer ausfallen als die von Lehrkräften. Gleichzeitig bringen die Schulverwaltungsassistenten mehr Professionalität und Effizienz in die Verwaltung.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- die Aufgabenbereiche der Verwaltung und der Pädagogik zu trennen,
- den Beruf des Schulverwaltungsassistenten zu schaffen und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kostengünstigeren Konditionen zu beschäftigen,
- zusätzliche Verwaltungsstellen nicht auf den Personalschlüssel der Lehrerinnen und Lehrer anzurechnen.

5.4 Trennung von Verwaltung und Unterricht

Lehrerinnen und Lehrer als pädagogisch gut ausgebildetes und teures Fachpersonal werden häufig mit zeitaufwändigen Verwaltungstätigkeiten betraut. Erfahrungsgemäß übernehmen gerade Lehrkräfte mit besten Qualifikationen und hohem Engagement immer mehr Verwaltungsaufgaben – eine Verschwendung von Ressourcen. Es ist sinnvoll, den Schulbetrieb in einer eigenverantwortlichen Schule durch eine Trennung der beiden Funktionen „Verwaltung“ und „pädagogischer Betrieb“ neu zu organisieren. Der pädagogische Leiter ist dann der „Chef“ und trägt die Gesamtverantwortung. Unter Umständen bietet es sich darüber hinaus an, das Berufsbild eines „Schulverwaltungsassistenten“ zu schaffen, um Lehrerinnen und Lehrer von Verwaltungsaufgaben zu entlasten. Die Ausbildung der Schulverwaltungsassistenten dürfte deutlich weniger

5.5 Neue Aufgaben, neue Ressourcen

Es ist in der Tat so, dass die Verschlinkung der Verwaltungen – sei es bei den Schulaufsichtsbehörden des Landes oder den Schulträgern – mit Aufgabenverlagerungen an die Schulen nicht nur zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung führt, sondern zwangsläufig auch Mehrarbeit mit sich bringt. Für diese gibt es in der Regel keine Entlastung durch zusätzliches Personal. Diese Vermehrung von Aufgaben wird für die Schulen sowohl im pädagogischen als auch im administrativen Bereich spürbar. Typische Beispiele sind die Übertragung von Personalverantwortung, Finanzverantwortung und Verantwortung für die Qualität auf Schulen und Schulträger.

Darüber hinaus entstehen – ohne ausdrückliche Aufgabenverlagerung insbesondere aus dem Bereich der Jugendhilfe – in zunehmendem Maße zusätzliche

Aufgaben durch so genannte „Problemschüler“ aus einem schwierigen sozialen Umfeld. Hier ist Schule immer mehr als „Reparaturbetrieb“ für soziale und erzieherische Probleme gefordert, die über den eigentlichen Unterrichtsauftrag deutlich hinausgehen, ohne dass das dafür erforderliche Fachpersonal, etwa Sozialarbeiter oder Schulpsychologen, zur Verfügung gestellt wird. Betroffen sind hier in erster Linie bekanntlich Haupt-, Berufs- und Förderschulen. Vor diesem Hintergrund erscheint es schlichtweg unbillig, dass Schulen Aufgaben von anderen Institutionen übernehmen sollen, ohne das Personal oder das Budget zu erhalten, um die zusätzlichen Aufgaben tatsächlich auch bewältigen zu können.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- Schulen mit zusätzlichen personellen oder finanziellen Ressourcen auszustatten, wenn die Schulverwaltung neue Aufgaben an Schulen verlagert.

5.6 Schulsozialarbeiter

In bestimmten Regionen und Stadtteilen Nordrhein-Westfalens ist die Arbeitslosigkeit überdurchschnittlich hoch. Mit der Perspektivlosigkeit von Kindern und Jugendlichen dort geht ein mangelndes Selbstwertgefühl einher. Der Anteil bildungsferner Schülerinnen und Schüler ist dabei in Haupt- und Förderschulen besonders groß. Die negativen Folgen für die Gesellschaft sind unübersehbar. Besondere Verhältnisse erfordern besondere Maßnahmen. Es sind inzwischen neue Lernformen entstanden, die beispielsweise mit den Mitteln der Kultur- oder Erlebnispädagogik arbeiten. In sozial schwierigem Umfeld sollen mindestens ein bis zwei Sozialarbeiter zusätzlich eingestellt werden.

Diese zusätzlichen Stellen werden nicht auf den allgemeinen Lehrerschlüssel angerechnet. Außerdem sind kultur- und erlebnispädagogische pädagogische Formen des Lernens zu fördern, um bildungsferne Jugendliche besser in das Schulleben zu integrieren.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- in sozial schwierigem Umfeld ein bis zwei Sozialarbeiter zusätzlich einzustellen,
- diese Stellen nicht auf den allgemeinen Lehrbedarf anzurechnen
- innovative Formen des Lernens zu fördern.

5.7 Schulaufsicht als Unterstützungssystem

Noch immer lassen sich Schulbehörden vor allem von juristischen und verwaltungstechnischen Erwägungen leiten, wenn sie sich mit Verordnungen, Erlassen, Anweisungen und Mitteilungen an die Schulen wenden. Da die staatliche Schulaufsicht es auf allen Ebenen mit Menschen zu tun hat, ist bei allem Verwaltungshandeln immer auch Psychologie mit im Spiel. Die Wirtschaft hat die Bedeutung von Psychologie im Geschäftsleben längst erkannt. Deswegen kommuniziert in der Wirtschaft nur selten eine Firma mit einem Kunden oder einer anderen Firma in dem Stil, wie man es beim Umgang von Schulbehörde und Schulleitung immer wieder beobachten kann.

Eigenverantwortliche Schulen sind als „interne Kunden“ des Schulministeriums NRW und anderer Schulbehörden anzusehen. Erst allseitige „Kundenorientierung“ bringt die organisationsübergreifende Teamarbeit voran. Von Behörden und Schulen

gemeinsam getragene Vorhaben, die auch mit innerer Überzeugung an der schulischen Basis aufgenommen werden, sind viel erfolgreicher als einseitig angeordnete Maßnahmen. Behörden berücksichtigen verstärkt, welche Auswirkungen ihr Verwaltungshandeln im Schulalltag hat. Verordnungen, Erlasse und Mitteilungen werden nicht nur von den Behörden bekannt gegeben, sondern auch erläutert und begründet. Die Behördensprache wird überdacht und der deutschen Umgangssprache angepasst.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- einen grundlegenden Wandel im Verhältnis zwischen Schulaufsicht, Schulträger und Schulen einzuleiten,
- dass übergeordnete Schulbehörden ihren „Kunden“, den Schulen, gegenüber Dienstleistungsmentalität und Kundenorientierung an den Tag legen,
- einen Newsletter herauszugeben, der alle für die Schulleitungen wichtigen Mitteilungen und Informationen bündelt.

5.8 Aufgaben der Schulaufsicht

Dem im Schulgesetz verankerten Leitbild der Eigenverantwortung von Schulen müssten Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Schulaufsichtsbeamte noch mehr Aufmerksamkeit widmen. Die Übertragung von Zuständigkeiten und Kompetenzen schreitet eher schleppend voran, die Verunsicherung in den Schulen ist spürbar. Etliche Vorschriften und Maßnahmen hemmen auch den Weg zu mehr Eigenverantwortung. In der Vergangenheit mussten Schulleitungen auf Vorgaben verschiedener Behörden reagieren.

Diese Strukturen sind mit der Einrichtung eigenverantwortlicher Schulen nicht zwangsläufig überwunden – für die handelnden Personen gilt es, ihre zugewiesenen Rollen im Alltag noch zu finden. Derzeit scheint hier erheblicher Handlungsbedarf – sei es, dass Funktionsträger ihr bisheriges Rollenverständnis noch nicht abgelegt haben, oder aber, dass Schulleitungen ihre neue Rolle nur zögerlich annehmen. Die Schulaufsicht sollte sich daher auf drei ihrer Hauptaufgaben fokussieren.

1. Verantwortlich für die Führung von Schulleiterinnen und Schulleitern sollte nur ein Mitglied der vorgesetzten Dienststelle sein. Auf der Grundlage einer Schulentwicklungsstrategie, die einen zeitlichen Horizont von fünf bis acht Jahren hat, sind jährlich Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrkräften zu treffen.
2. Beratung und Unterstützung der Schulen bei allen Aufgaben, die von der einzelnen Schule nicht effizient abgedeckt werden können, etwa Rechtsberatung. Hierzu sind Beratungs- oder Kompetenzzentren einzurichten. Letztlich regelt die Nachfrage, welche Beratung in welcher Form angeboten wird, da Beratung nur in Anspruch genommen wird, wenn Schulleiterinnen und Schulleiter sie benötigen. Hier wären auch das schulübergreifende Personalmanagement und die Kontrolle der Aufgabenerfüllung durch die Schulträger zu verordnen.
3. Kontrolle der Ergebnisse schulischer Arbeit. Wichtig ist hierbei, dass Qualität „nicht hineingeprüft, sondern nur produziert“ werden kann, indem man Prozesse und alle darin Handelnden konsequent auf hohe Qualität ausrichtet. Und genau das ist letztlich Sinn und Zweck eigenverantwortlichen Handelns in den Schulen. Die Schulaufsicht sollte sich also darauf konzentrieren, Ergebnisse zu messen und Entwicklungsbedarf aufzuzeigen.

Für die entsprechenden Maßnahmen sind die Schulen verantwortlich. Ferner sind diese Maßnahmen auch Gegenstand von Schulentwicklungsstrategie, Schulprogramm und Zielvereinbarungen.

Richtet man Schulaufsicht konsequent auf diese drei Hauptaufgaben aus und vermeidet dabei Überschneidungen oder Redundanzen zwischen den institutionellen Ebenen, müssten sich deutliche Verbesserungen ergeben. Es werden qualifizierte Ressourcen frei, die man an anderen Stellen – Schulen, Beratungszentren – dringend braucht, um die Entwicklung der Schulen zu mehr Eigenverantwortung voran zu bringen.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- den Schulleitungen zügig alle Zuständigkeiten einzuräumen, die sie zur Wahrnehmung der Eigenverantwortung brauchen,
- Schulleitungen über Zielvereinbarungen zu führen, die mit einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter der Schulaufsicht abgestimmt werden,
- Beratungszentren oder Kompetenzzentren für Schulleiterinnen und Schulleiter zu Fragen der Fortbildung, Personalführung, Budgetierung und des Schulrechts einzurichten,
- Verordnungen und Regelungen zu überprüfen und konsequent auf die Entwicklung der Eigenverantwortung von Schulen auszurichten.

5.9 Ferienzeit – Fortbildungszeit

Wenn Lehrerinnen und Lehrer Fortbildungsveranstaltungen besuchen, fällt nicht selten Unterricht aus: Es gelingt dabei nicht immer, eine Vertretung zu organisieren. Lehrerinnen und Lehrer sollen daher vorzugsweise in den Ferien an Fortbildungen teilnehmen. Es wäre sinnvoll, die Anzahl der Ferientage klar zu bestimmen, die zur Fortbildung genutzt werden soll – beispielsweise fünf Ferientage. Gewählt werden Veranstaltungen außerdem nur aus einem Katalog anerkannter Fortbildungsmaßnahmen. In einem jährlich stattfindenden Gespräch zwischen Schulleitung und Lehrkräften wird geklärt, welche Fortbildungsmaßnahmen zum Zuge kommen.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- dass Lehrerinnen und Lehrer sich vorzugsweise an Ferientagen fortbilden.

5.10 Probezeit und Konsequenzen

Wenn Lehrkräfte neu eingestellt werden, gibt es nicht in jedem Fall eine Probezeit. Es ist nämlich zu unterscheiden zwischen der Neueinstellung von Lehrkräften ohne Beamtenstatus und der Versetzung bereits verbeamteter Lehrerinnen und Lehrer. Werden hingegen in der Wirtschaft neue Arbeitnehmer eingestellt, ist es durchaus üblich, Probezeiten zu vereinbaren.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- grundsätzlich für alle Lehrerinnen und Lehrer Probezeiten zu vereinbaren, auch bei Versetzungen von Lehrkräften, die auf Lebenszeit verbeamtet sind.

5.11 Eigenverantwortliche Regelungen der Pausenzeiten

Insbesondere jüngere Kinder an Förderschulen mit dem Schwerpunkt „Geistige Entwicklung“ benötigen nach einer Phase des Lernens schneller Erholung und Pausen als andere Kinder und Jugendliche. Je nach Jahrgang kann das Bedürfnis nach Erholung in der Förderschule unterschiedlich ausfallen. Das Erholungsbedürfnis der Kinder richtet sich aber nicht nach den vorgeschriebenen Pausenzeitenregelungen. Änderungen der Pausenzeiten müssen indes erst vom Schulamt nach Antrag genehmigt werden.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- den Schulleitungen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Unterrichts- und Pausenzeiten einzuräumen,
- mögliche versicherungstechnische Auswirkungen dabei grundsätzlich neu zu regeln.

6 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Seit kurzem haben Eltern Freiheit bei der Auswahl der Schule für ihre Kinder. Aufgrund der Wahlfreiheit der Eltern stehen die Schulen untereinander im Wettbewerb. Schulen, die sich dem Wettbewerb um Anmeldezahlen nicht offen stellen, werden sich durch sinkende Schülerzahlen selbst überflüssig machen. Hinzu kommt, dass der demografische Wandel die Wettbewerbsbedingungen weiter verschärfen wird. Es werden nur solche Schulen ihre Existenz sichern, die ihr Bildungsprofil schärfen und darüber hinaus ihren Schulabgängern den Übergang zu weiterführenden Schulen, zur Arbeitswelt oder zum Studium ebnen. Viele Schulen betrachten Verantwortung noch fernab von Gesichtspunkten des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit und fokussieren sich weiter allein auf den schulischen Bereich. Aus der Marketing-sicht kann diese Fokussierung jedoch bestenfalls eine Teilverantwortung sein.

6.1 Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor

Unter Wettbewerbsbedingungen ist Kundenorientierung der entscheidende Faktor. Schulleitungen stehen vor der Herausforderung, die Aufmerksamkeit mehrerer Kernzielgruppen auf sich zu ziehen:

- Aufmerksamkeit der Eltern, weil sie die Auswahl der Schulen vornehmen,
- Aufmerksamkeit der Grundschulen, weil sie Empfehlungen für die weiterführenden Schulformen aussprechen,
- Aufmerksamkeit der Kinder, da sie die Wahlentscheidung der Eltern beeinflussen können,
- Aufmerksamkeit der Unternehmen, die Praktika und Ausbildungsstellen bereitstellen.

Die von den Schulleitungen zu beantwortende entscheidende Frage lautet: Wie können wir unsere Zielkunden davon überzeugen, unserem Produkt – dem Bildungsangebot – bei ihrer „Kaufentscheidung“ den Vorzug zu geben? Anders ausgedrückt: Die Schulen müssen eine höhere Kaufbereitschaft ihrer Zielgruppen für ihr Produkt erzeugen. Für die Schulleitungen gilt es, zu berücksichtigen, dass die einzelnen Zielgruppen bei ihrer „Kaufentscheidung“ unterschiedliche Vorlieben haben. Kriterien für die Entscheidung für eine bestimmte Schule sind:

- bei Eltern beispielsweise Schulklima, Qualität des Schulgebäudes und -geländes, Absolventenstatistik oder Ausbildungsperspektiven,
- bei Kindern und Jugendlichen spielerische Zusatzangebote, Angebote bei denen sie dann untereinander von „cooler Schule“ sprechen,
- bei Grundschullehrkräften das Image der aufnehmenden Schule, da Eltern von Grundschullehrerinnen und Grundschullehrern häufig wissen wollen, welche weiterführende Schule vor Ort für ihre Kinder die beste ist,
- bei Unternehmen die Ausbildungsreife der Schülerinnen und Schüler. Die Schulleitungen müssen an einem positiven Image arbeiten, damit Bewerbungen von ihren Abgängern nicht gleich als „vorbelastet“ gelten.

▶ SeniorExperten empfehlen daher:

- kundenorientiert zu denken und zu handeln,
- das Zielgruppendenken in der gesamten Schule einzuführen.

6.2 Kinder und Jugendliche im Fokus

Nicht Lehrkräfte sind Ausgangspunkt des schulischen Marketings, sondern Schülerinnen und Schüler. Das erfordert ein Umdenken in den Schulen, weil bisher die Belange von Lehrerinnen und Lehrern sowie der Verwaltung das Denken beherrschten. Schülerinnen und Schüler sind die wichtigsten Kunden von Schule. Ihre individuelle Förderung muss zu einer zentralen Hauptaufgabe werden. In Ganztagschulen verbringen immer mehr Kinder und Jugendliche sehr viel mehr Zeit in der Schule. Sie wird zunehmend zum Lebensort, das verändert auch die Sicht von Schülerinnen und Schüler auf ihre Schule grundlegend. Dieser neuen Entwicklung sollten auch schulisches Marketing und schulische Öffentlichkeitsarbeit Rechnung tragen.

Die Schulleitung steht damit vor der Herausforderung, Schule zum Erlebnisraum umzugestalten – zur „Erlebnis-Schule“. Das geht allerdings nicht ohne die umfassende Einbindung der Schülervertretungen in diesen Prozess der Schulentwicklung. Haben sich Schülerinnen und Schüler erst einmal auf ein bestimmtes Schulentwicklungsfeld eingelassen, entwickelt sich recht schnell eine gewisse Eigendynamik. Modernen Themen wie Medien und Marketing gegenüber sind Schülerinnen und Schüler ohnehin besonders aufgeschlossen, ebenso für alle modernen Formen der Kommunikation. Auch die Entwicklung eines Wir-Gefühls, einer Corporate Identity, auf der Grundlage der Beteiligung von Schülerinnen und Schülern, muss zentrales Anliegen des schulischen Marketings sein.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt zu stellen und dazu auf unterschiedlichen schulischen Ebenen ein Umdenken anzustoßen,
- den Kontakt zur Schülervertretung aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Schülerinnen und Schüler frühzeitig über Ziele, Vorhaben, Aktivitäten der Schule zu informieren,
- das Aufmerksamkeit von Schülerinnen und Schülern mit kreativen pädagogischen Angeboten zu wecken,
- auf der Grundlage der Befragung von Schülerinnen und Schülern ein Wir-Gefühl in der Schule oder eine Corporate Identity zu entwickeln.

6.3 Schulprofil und Konkurrenzanalyse

Die Profilbildung einer Schule setzt eine Bestandsaufnahme voraus. Dabei hinterfragt die Schulleitung die aus ihrer Sicht schon vorhandenen Stärken der Schule – was hat sich bewährt, was läuft gut? Aber auch Schwächen legt sie schonungslos offen. Mängel werden vorbehaltlos angesprochen. Mittels einer Konkurrenzanalyse verschaffen sich Schulleitungen ein klares Bild vom Bildungsangebot der Wettbewerber in der Region. Der Bestandsaufnahme muss eine ständige Beobachtung der Entwicklung der Konkurrenz folgen.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- das Schulprofil kritisch zu überprüfen,
- Stärken und Schwächen der Schulen ohne Vorbehalte zu analysieren und in der Schule zu thematisieren,
- Inhalte der Internetauftritte der anderen Schulen auszuwerten,
- die lokale Presse und die schulbezogenen Publikationen im Hinblick auf die Veröffentlichung besonderer Aktivitäten der Wettbewerber auszuwerten,
- Kennziffern zu analysieren, die sich aus Statistiken und anderen Publikationen ergeben.

6.4 Die Rolle von Alleinstellungsmerkmalen

Bei der Qualitätssteigerung im Wettbewerb geht es nicht darum, andere Schulen mit ihren Stärken zu kopieren. Vielmehr begeben sich Schulleitungen, die das Leitbild der Eigenverantwortung mit Leben füllen wollen, aus eigener Initiative auf die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen ihrer Schule. Es kommt darauf an, „besser und anders“ zu sein als die konkurrierenden Schulen in der Region. Eine Sportschule beispielsweise kann sich nicht nur dadurch von anderen Sportschulen abheben, indem sie den allgemeinen Sportunterricht verbessert. Sie bedarf einer weitergehenden Profilierung. In der Wirtschaft gibt es hierfür den Begriff der Unique Selling Proposition (USP).

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- Bedürfnisse und Vorlieben der Zielgruppen festzustellen,
- Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten, die die Schule in den Augen ihrer Zielgruppen unverwechselbar machen.

6.5 Öffentlichkeitsarbeit

Was den Unterricht anbelangt, sind Lehrerinnen und Lehrer Profis in der Kommunikation. Allerdings zeigt sich bei der Öffentlichkeitsarbeit der Schulen meist ein anderes Bild: Ein Lehrer kümmert sich um Öffentlichkeitsarbeit, der andere betreut das Internet, der dritte „macht schon mal Sponsoring“ und das Sekretariat arbeitet irgendwo auch noch mit. Viele Schulen wickeln die Öffentlichkeitsarbeit als „Nebenaufgabe“ und „Zusatzbelastung“ lediglich ab. Eine Abstimmung der Lehrerinnen und Lehrer untereinander findet oft nicht statt. Da ihre Bedeutung für die Existenz der Schule nicht erkannt wird, betreiben Schulen Öffentlichkeitsarbeit häufig weder konstruktiv noch offensiv genug. Das ist aber Voraussetzung dafür, dass die Schule wahrgenommen wird. Dabei bringen Lehrkräfte aufgrund ihres kommunikativen Berufes besonders gute Voraussetzungen mit, um wirksame Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Bei der Ausprägung eines einheitlichen Schulbewusstseins, eines Schul-Images kommt dem Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit eine entscheidende Rolle zu. Im Zentrum jeder konsequenten Öffentlichkeitsarbeit steht die Vermarktung einer abgestimmten und unverwechselbaren Werbebotschaft. Erst dadurch wird sichergestellt, dass die Zielgruppen erreicht und direkt angesprochen werden.

► **SeniorExperten empfehlen daher:**

- einen Pressesprecher oder einen Koordinator für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu benennen,
- Zeit und Personal effizienter einzusetzen und Öffentlichkeitsarbeit Schritt für Schritt in der Schule zu etablieren,
- kontinuierlich mit den Zielgruppen zusammenzuarbeiten,

- Werbebotschaften zu formulieren und in die Schulhomepage zu integrieren. Es muss dafür gesorgt werden, dass ein einheitliches Erscheinungsbild der Schule an die Öffentlichkeit dringt,
- Flyer, Plakate, Schulprospekte zu produzieren und als Werbemedien gezielt zu nutzen sowie Anzeigen zu schalten,
- kontinuierlich mit lokaler Presse, Rundfunk und Fernsehen in Verbindung zu bleiben und persönliche Beziehungen zu verantwortlichen Redakteuren aufzubauen, damit laufend über Aktuelles in der Schule berichtet wird,
- Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes zu Multiplikatoren. Hierzu gehören beispielsweise Sportvereine, Bürgervereine, Bezirksvertretungen und Kirchengemeinden.

6.6 Akquise von Fremdmitteln

Knappe Finanzmittel werden überall beklagt – Schulen bilden da keine Ausnahme. Ein „Finanzmanagement“ ist in Schulen allerdings selten anzutreffen. Die oftmals viel zu vielen Projekte, Initiativen und Aktionen laufen unkoordiniert nebeneinander her, ohne dass sie auf ihren Nutzen und ihre Wirksamkeit hin überprüft würden. Hier ruhen stille Finanzreserven, die für den Ausbau des Schulmarketings dringend erforderlich wären. Wenn überhaupt „Fremdmittel“ von der Schule beispielsweise im Wege des Sponsoring akquiriert werden, dann meistens ohne Konzept und in bescheidenem Rahmen. Es fehlen hierbei auch die zündenden Ideen. Die Erkenntnis, systematisch „Fremdmittel“ einzuwerben und in eine Etatplanung einfließen zu lassen, ist noch nicht sehr verbreitet.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- Masterpläne einzuführen und Etatpositionen für Marketing im Schulbudget auszuweisen,
- Sponsoring und Fundraising systematisch einzuführen und zu etablieren sowie Freundeskreise und andere Unterstützer zu motivieren.

6.7 Schulmarketing konkret

Zwei Beispiele mögen veranschaulichen, wie Schulmarketing funktioniert. Die beiden Beispiele orientieren sich an den Bildungszielen „Vermittlung von Wissen“ und „Entwicklung der Persönlichkeit“.

Ausgangspunkt für das erste Beispiel sind die Fächer Physik und Chemie. Wenn sich die Schulleitung dafür entscheidet, tut sie gut daran, die Kooperation mit der naturwissenschaftlichen Fakultät einer Universität zu suchen. Aufgabe der Universität wäre es, zusätzlich zum Physik- und Chemieunterricht beispielsweise naturwissenschaftliche Experimente durchzuführen, die an der Schule aufgrund ihrer Ausstattung nicht möglich sind und dadurch Schülerinnen und Schüler für Physik und Chemie zu begeistern. Gleichzeitig würden die Schülerinnen und Schüler konkret über die Anforderungen des entsprechenden naturwissenschaftlichen Studiengangs informiert. Ist die Kooperation mit der Universität erfolgreich, könnte die Werbebotschaft der Schule lauten: „Museumsschule-Kompetenzcenter für Naturwissenschaften“.

Der Entwicklung der Persönlichkeit von Schülerinnen und Schülern kommt eine immer größer werdende Bedeutung zu. Hierbei geht es im Kern um die Ausprägung folgender Sekundärtugenden: Selbstvertrauen, Fairness, Disziplin, Ausdauer, Teamgeist und Verantwortung.

Diese Fähigkeiten können etwa bei der Ausübung von Mannschaftssport oder in Musikgruppen bestens erfahren und gelebt werden. Wenn sich die Schulleitung für den Mannschaftssport entscheidet, sollte sie die Kooperation mit dem entsprechenden Sportverband suchen. Aufgabe des Sportverbands wäre es etwa, zusätzliches Leistungstraining für interessierte Schüler anzubieten. Im Erfolgsfall könnte die Werbebotschaft der Schule wie folgt lauten: „Mustermannschule-Sportförderung Hockey“.

7 Innovative Ausbildung

7.1 Eignungsfeststellungsverfahren zur Schulleiterqualifizierung

Mit der Übertragung der Dienstvorgesetzeneigenschaft hat sich das Aufgabenspektrum von Schulleitungen deutlich gewandelt. Neben ihren pädagogischen Fähigkeiten müssen Schulleiterinnen und Schulleiter jetzt Managementaufgaben wie beispielsweise Personalführung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Budgetierung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit beherrschen und wahrnehmen. Zur Übernahme dieser spürbar höheren Verantwortung sind Schulleiterinnen und Schulleiter bisher nicht ausgebildet worden. Verhaltensweisen, die sich Schulleiterinnen und Schulleiter in langen Jahren angeeignet haben, sollten durch weitere, neu zu erlernende Verhaltensweisen ergänzt werden. Mit der Professionalisierung der Schulleitungsqualifizierung sollen die neuen Anforderungen sukzessive erfüllt werden. Dazu sieht das neue Eignungsfeststellungsverfahren (EFV) des Landesentrums für Schulleitungsqualifizierung in Düsseldorf vor, dass die neuen Schulleitungsanwärter in Gegenwart von mehreren Beobachterinnen und Beobachtern – Schulaufsichtsbeamten, Schulleitern, Vertretern kommunaler Spitzenverbände – berufsbezogene Arbeitssituationen simulieren. Im Zuge des neuen EFV zeigen die Schulamtsanwärter dann, ob sie etwa in der Lage sind, Beurteilungs- und Konfliktgespräche zu führen, ob sie Gruppendiskussionen leiten können oder zu präsentieren verstehen.

Das EFV oder im allgemeinen Sprachgebrauch das „Assessment-Center“ der neuen Schulleitungsqualifizierung ist allerdings in einem Punkt kritisch zu sehen. Das Mehraugenprinzip durch Beobachterinnen und Beobachter aus unterschiedlichen Bereichen im EFV allein ist nicht ausreichend, um zu einer objektiven

Beurteilung der Schulleitungsanwärter zu kommen. Ansonsten wäre ein weiteres Assessment-Center zu begrüßen, das der neuen Schulleitungsqualifizierung zeitlich vorgelagert wäre, um geeignete und befähigte Lehramtsstudierende noch früher zu erkennen. Nicht Ziel führend erscheint es indes, wenn überwiegend Lehrkräfte als Kursleiter für die Qualifizierung der neuen Schulleiterinnen und Schulleiter rekrutiert werden. Denn diese Kursleiter haben selbst bisher kaum nennenswerte Erfahrungen im Schulmanagement gesammelt. Es ist von daher zentral, dass ein wesentlicher Teil der Schulleiterqualifizierung von ausgewiesenen professionellen Personal- und Verhaltenstrainern durchgeführt wird. Ein großer Teil der für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter als verpflichtend vorgesehenen Fortbildungen muss übrigens auch den Schulleitungen im Amt angeboten werden. Denn wenn die neue Führungskultur der Schulleitung kurz- oder mittelfristig greifen soll, reicht es nicht, nur die neu ins Schulsystem hineinwachsenden Schulleiterinnen und Schulleiter fortzubilden. Vielmehr müssen auch die oft über viele Jahre als Schulleiter kommissarisch tätigen Lehrerinnen und Lehrer fortgebildet werden.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- das neue Schulleiterqualifizierungsverfahren kurzfristig einzuführen,
- professionelle Managementtrainer aus der Wirtschaft in der neuen Schulleiterqualifizierung einzusetzen,
- Beobachter im EFV dazu auszubilden, dass sie in der Lage sind, fundierte Beurteilungen hinsichtlich der Eignung von Schulleitungsanwärtern abzugeben und die Beobachter weiter dazu anzuhalten, dass sie sich austauschen, um ihre Beurteilungen in einem gemeinsamen Gespräch zu begründen.

7.2 Neue Wege der Schulleiterqualifizierung

Früher mussten Schulleiterinnen und Schulleiter keine professionelle Schulleiterausbildung durchlaufen. Es reichte aus, dass sie sich in ihrer Berufslaufbahn mit ihren Erfahrungen und ihrem Einsatz für die Schulleitung qualifizierten. Inzwischen gibt es zwar Angebote zur Schulleitungsqualifizierung während des Studiums. Denkbar sind aber auch alternative Wege. Mit dem Studiengang „Master of Business Administration“ (MBA), der sich international bewährt hat, können sich Absolventinnen und Absolventen unterschiedlicher Fachrichtungen für Führungspositionen in der Wirtschaft empfehlen. Inzwischen werden solche Studiengänge von vielen renommierten Universitäten angeboten. Für Nordrhein-Westfalen wäre zu überlegen, einen Studiengang „Master of School Administration“ (MSA) ins Leben zu rufen.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- mit Studiengängen wie dem „Master of School Administration“ Studierenden aller Fachrichtungen zu ermöglichen, in schulische Führungspositionen aufzusteigen.

Dass sich eigenverantwortliche Schulen im Wettbewerb befinden, ist kein Widerspruch zum Bildungsauftrag der Schulen. Vielmehr ist dies eine Voraussetzung dafür, dass der Bildungsauftrag erfolgreich umgesetzt werden kann. Hierbei sind große Wissens- und Informationslücken festzustellen. Die Eigenverantwortlichkeit und der Wettbewerb zwingen die Schulleitungen in einen Veränderungsprozess, auf den sie im Rahmen ihrer Ausbildung nicht vorbereitet worden sind. Die SeniorExperten schlagen daher die Gründung einer Schulleitungsakademie vor. Sie bieten an, bei der Projektplanung und der Ausarbeitung der Lehrpläne mitzuwirken.

► SeniorExperten empfehlen daher:

- eine Schulleitungsakademie zu gründen,
- das Angebot von SeniorExperten anzunehmen, bei der Projektplanung und Ausarbeitung der Lehrpläne mitzuwirken.

7.3 Schulleitungsakademie

Es ist unstrittig, dass es zur Philosophie der eigenverantwortlichen Schule einen hohen Aufklärungs- und Informationsbedarf gibt. Eigenverantwortliche Schule kann den Erfahrungen der SeniorExperten zufolge nicht heißen, dass es nur etwas im „schulischen Sektor“ zu tun gäbe. Schulen in Eigenverantwortung brauchen ein professionelles Management, das dafür einsteht, dass Schulen kundenorientiert denken, wirtschaftlich arbeiten und mit einem einheitlichen Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit auftreten.



Dipl.-Phys. Udo Beeck
ehemaliger Geschäftsführer
der INFICON GmbH, Köln



Dr. Peter Deubel
Inhaber der UPD Unterneh-
mensberatung für Change-
management



Jürgen W. Ernst
ehemaliger Direktor im Finanz- / Rechnungs-
wesen und im Controlling einer deutschen
Großbank



Albrecht Friedrich
Unternehmens-, Marketing-
und Kommunikations-Berater



Siegfried Hildebrandt
Bankdirektor i.R.



Dipl.-Math. Roman Hortebusch
IT-Manager



Walter Hubenthal
ehemaliger Bereichsleiter



Dr. Rainer Jurgons
Wirtschaftsberater



Dr.-Ing. Dipl.-math. Johannes Lienert
ehemaliger Geschäftsführer eines
konzerninternen Logistik-Dienstleisters
in der KFZ-Zulieferindustrie



Dipl.-Ing. Karl-Heinz Müller
ehemaliger Hauptabteilungsleiter
Bereich Organisation,
Prozessmanagement und
Prozesscontrolling



H.-Werner Plotz
ehemaliger Abteilungsleiter
Logistik/Materialwirtschaft,
ThyssenKrupp Materials
International Düsseldorf



Dr.-Ing. Johannes Sandbrink
ehemaliger technischer Betriebs-
leiter in einem chemisch-pharma-
zeutischen Unternehmen



Wolfgang Simon
ehemaliger Verkaufsleiter

Supportteam



Harald G. Grieser,
Senior Expert Consultant der
Stiftung Partner für Schule NRW
und ehemaliger Schulamtsdirektor
für die Stadt Köln



Horst-Wilhelm Hellwig
ehemaliger Leiter des Schul-
verwaltungsamtes der Stadt
Duisburg



Ariane Rademacher
Projektleiterin „Schulleitungscoaching
durch SeniorExperten NRW“ der
Stiftung Partner für Schule NRW

Ein Projekt der



Gefördert durch

