

Qualitätsmerkmale von Schulleitungsausbildungen

HP. Gisler, lic.phil.I; A. Wehrli Gisler, lic.phil.I

"Die Kernfrage (...) lautet nicht: Wer soll führen?, sondern: Was ist richtige Führung?
(MALIK, F., 2000, 45)

Weil gute Schulleitungen nicht vom Himmel fallen und vor geborenen Führungskräften zu warnen ist, diskutieren wir hier holzschnittartig die Aus- und Weiterbildungsgrundlagen wirksamer Schulleiterinnen und Schulleiter.

Wir gehen davon aus, dass Leitungsbeauftragte in Schulen in vier Bereichen Kenntnisse aufweisen müssen: Führung von Schulen (1), Personalmanagement (2), Finanzen (3) und Anspruchsgruppen (4). Diese vier Minimalbereiche lassen sich praktisch und theoretisch in harte und weiche Elemente aufgliedern. Die harten Elemente meinen das "Was" von Führung: Organisation, Ziele, Strukturen. Die weichen Elemente meinen das "Wie" von Führung: Kommunikation, Information, Interaktion. Das "Was" meint die Substanz von Führung, das "Wie" die Form der Führung. Beides darf nicht verwechselt werden. Beim "Was" ist es zunächst unerheblich, ob Sie eine Baumwollfabrik in Amerika, eine Bank in Japan oder eine Schule in der Schweiz leiten. Immer wird es zunächst um die erwähnten Bereiche (Organisation Ziele, Strukturen) gehen. Erheblich und offensichtlich ist dagegen, dass sich die weichen interaktionellen Faktoren - also das "Wie" - der Art des Betriebes, der lokalen Kultur anschmiegen müssen und sehr unterschiedlich sein können.

Was ist mit den vier eingangs erwähnten Kernbereichen (Führung von Schulen, Personalmanagement, Finanzen, Anspruchsgruppen) in einer Schulleitungsausbildung gemeint?

1. Führung von Schulen

Hier geht es um Pflichtenhefter, Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramme. Damit werden die Arbeitsfelder für Leitungsbeauftragte geklärt. Die Schutzfunktion solcher Führungsstrukturen ist in der Praxis nicht zu übersehen und schützt vor Ausbrennen und Führungsmobbing. Bei der Führung von Schulen müssen auch die betrieblichen Abläufe durch interne und externe Kommunikation vermittelt werden. Dabei heisst interne Kommunikation: Sitzungs- und Moderationstechniken, Entscheidungsprozeduren, Mitarbeitergespräche. Projektmanagement, Krisen- und Konfliktmanagement. Externe Kommunikation bedeutet: Anspruchsgruppen (Eltern, Medien, Öffentlichkeit) informieren. Eine Aus- und Weiterbildung von Schulleitungspersonal muss sich in Theorie und Praxis mit diesen Grundlagen von Führung und Management in Schulen auseinandersetzen.

2. Personalmanagement

Es sind einige Individualisierungswellen über die Arbeitswelt hinweg gelaufen. Mitarbeitende in Schulen stossen sich an gleichmacherischen Führungsmodellen. Es gelingt immer weniger, die Mitarbeitenden in die Organisationsstrukturen hineinzupressen. Die betrieblichen Abläufe den Mitarbeitenden anzupassen (z.B. Teilzeitstellen) ist eine Schulleitungsaufgabe. Es kann beobachtet werden, dass Personalmanagement scheitert, wenn diese betrieblichen Anpassungsprozesse nicht berücksichtigt werden. Weil Personalmanagement eine zentrale und heikle Führungsaufgabe ist, ist Schulleitungspersonen ein unterstützendes Selbstmanagement-Training zu empfehlen. Eine Aus- und Weiterbildung von Schulleitungspersonal muss sich in Theorie und Praxis mit individualisierter Personalführung auseinandersetzen. Dem Selbstmanagement von Schulleitungspersonen ist in der Ausbildung besondere Beachtung zu schenken.

3. Finanzen

Knapper werdende öffentliche Finanzen zwingen Schulleitungen sich mit Budgetierungsfragen, Kennzahlen, Leistungsaufträgen auseinanderzusetzen. Bereits kleinere bis mittlere Schulen weisen ein Budget in Millionenhöhe auf. Das sind Gelder der öffentlichen Hand, die mit besonderer Sorgfalt verwaltet werden müssen.

Eine Aus- und Weiterbildung von Schulleitungspersonal muss sich in Theorie und Praxis mit der Verwaltung von öffentlichen Finanzen auseinandersetzen.

4. Anspruchsgruppen

Unter Anspruchsgruppen versteht man im Bereich Schule beispielsweise Eltern, Behörden, Wissenschaften. Anspruchsgruppen melden ihre Interessen im Bereich Schule - über die Medien, Interessensgemeinschaften, Elternforen, wissenschaftliche Befunde - immer deutlicher und selbstbewusster an.

Eine Aus- und Weiterbildung von Schulleitungspersonen muss sich in Theorie und Praxis mit dem Management von Anspruchsgruppen und deswegen auch zunehmend mit der eingeforderten Qualitätsentwicklung auseinandersetzen.

Die Führungsakademie Schweiz (FAS) bietet Lehrkräften und Interessierten eine kompakte **Schulleitungsausbildung in den Ferien** an. Die Ausbildung nimmt dabei die obigen Elemente auf. Auskünfte, Prospekte und Anmeldung: FAS, Brühlbergstr. 85, 8400 Winterthur, Tel. 052 212 68 94, wehrli.gisler@bluewin.ch, www.fuehrungsakademieschweiz.ch