

Innovationen durch gemeinsame Führungsverantwortung: Schulleitung und mittleres Management

Berlin, 19.9.2014, 11-13 Uhr

Maja Dammann

Gliederung

1. Kurze Vorstellungsrunde
2. Was heißt Mittleres Management?
3. Blick auf die Strukturen der eigenen Schule -
Arbeitsphase
4. Die besondere Rolle des mittleren Managements –
persönlich und systemisch
5. Chancen und Stolperfallen beim Agieren des Mittleren
Managements in Innovationsbereichen
6. Strukturelle Voraussetzungen für gelingende Arbeit eines
Mittleren Managements
7. Was bedeutet das für meine eigene Schule?
Arbeitsphase

Maja Dammann

Vorstellungsrunde



Name

Funktion

Institution

Wenn Schule: Schulform, Anzahl Mitarbeiter,
Anzahl Schülerinnen und Schüler

Maja Dammann

2.1 Definitionsdilemmata



- Management – falsche Assoziation; es geht auch um Führung
- Kunterbunte Verwendung des Begriffes:
 - Mitglieder der Schulleitung
 - Personen mit delegierter Leitungsaufgabe
 - Personen mit delegierter Gestaltungsaufgabe

Maja Dammann

2.2 Definition Mittleres Management



- Linienfunktionen/ Funktionen mit delegierter Leitungsaufgabe:
 - Leitung Stufen- und Jahrgangteams, wenn diese über Weisungsbefugnisse verfügen
 - Steuergruppe, wenn diese als ständiges Organ Kompetenzen einer erweiterten Schulleitung hat
 - Leitung von Unterrichts- und Fachteams, wenn diese über Weisungsbefugnisse verfügen

Maja Dammann

2.3 Funktionen mit Gestaltungsauftrag



- Stabsfunktionen / Funktionen mit Gestaltungsauftrag:
 - Qualitätsmanagement-Beauftragte
 - Beauftragte für interne Evaluation
 - Beauftragte für Gesundheitsprävention
 - Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit

Maja Dammann

Relevanz des MiMa

- Schule nicht mehr behördenähnliche Institution, hoheitlich geführt – sondern eigenverantwortlich
- Fülle von neuen Führungsaufgaben ohne Veränderung der gesetzlichen Leitungsstruktur
- Führungsspanne stimmt nicht mehr (1:10 zu 1:50)
- Schule als Expertenorganisation mit massiv gewachsenen gesellschaftlich gewollten Aufgaben verlangt neue Führungsstrukturen

2.4 Mein Verständnis

Abteilungsleitungen sind Mitglied der Schulleitung, nicht Teile des Mittleren Managements

Zum Mittleren Management gehören alle Linien- und Stabsfunktionen unterhalb des Schulleitungsteams



3. Mittleres Management - Prüffragen

- Leitbild: Will die Schulleitung wirklich Verantwortung abgeben?
- Struktur: Welche neuen Funktionen können Sie sich vorstellen? Welche alten Strukturen werden davon berührt? Leitungszeit – Unterrichtszeit?
- Kultur: Darf man an Ihrer Schule als Kollege herausgehobene Aufgaben bekommen- oder gilt das Gleichheitsdogma?
- Abläufe: Stoßen schriftliche Anforderungsprofile, Aufgabenbeschreibungen und die Festlegung von Abläufen auf Akzeptanz? Oder ist individueller Freiraum der größte Wert?

LI
HAMBURG

Reflexionsphase (Arbeitsblatt 1)



Denken Sie über die 4 Fragen nach und kommen sie zu einer ersten Einschätzung.

Wenn Sie unsicher sind: Wie können Sie sich mehr Klarheit verschaffen? Mit wem wollen Sie reden?

Wie ist Ihre Bilanz: Lohnt sich der Schritt in Richtung auf ein Mittleres Management?

Maja Dammann

Ebenen von Führung, Management & Gestaltung

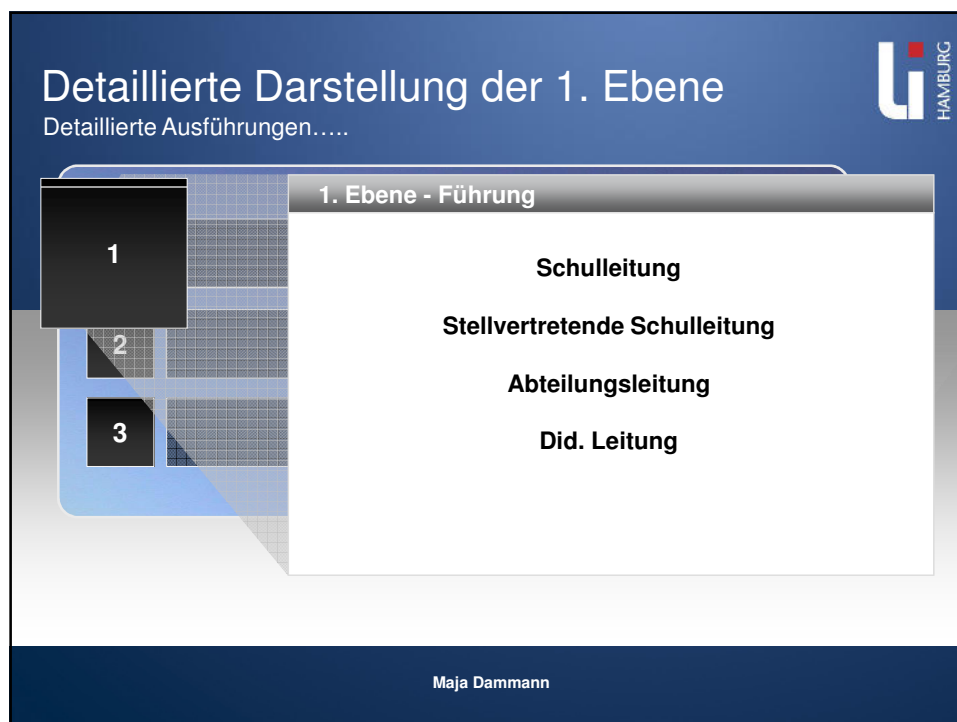


Delegation



Partizipation

Maja Dammann



Detaillierte Darstellung der 2. Ebene

Detaillierte Ausführungen.....



2. Ebene - Delegation von Führungsverantwortung

1

2

- **Jahrgangskoordinator/in**
- **Ganztagskoordinator/in**
- **Fachleitung**
- **Förderkoordinator/in**
- **Mitglied der Steuergruppe**
- **Ausbildungsverantwortliche/r**
- **Fortbildungsverantwortliche/r**

Maja Dammann

Detaillierte Darstellung der 3. Ebene

Detaillierte Ausführungen.....



3. Ebene - delegierter Gestaltungsauftrag

1

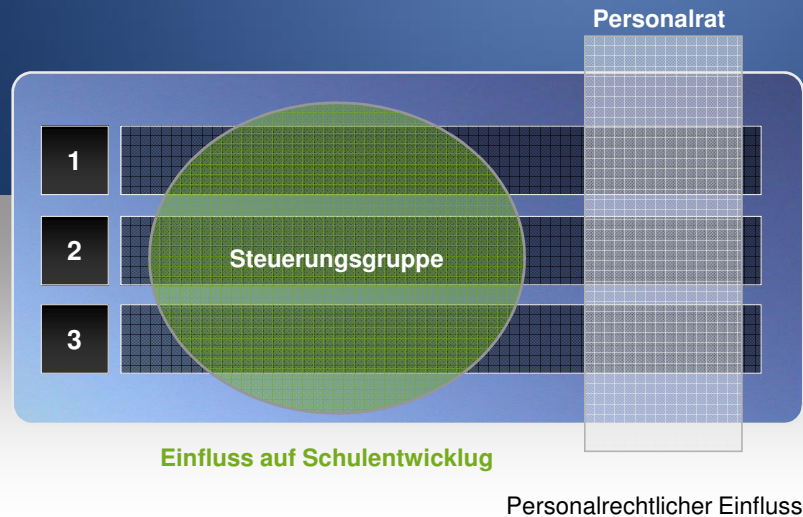
2

3

- **Umwelt- / Klimaschutzbeauftragter**
- **Evaluationsbeauftragte/r**
- **Gesundheitsbeauftragte/r**
- **Kulturbeauftragte/r**
- **Stadtteilkoordination**
- **Medienverantwortliche/r**
- **Öffentlichkeitsbeauftragte/r**

Maja Dammann

Einfluss von Gremien



Maja Dammann

Arbeitsauftrag 2



Wie sieht das Organigramm Ihrer Schule aus?

Welche Funktionen würden Sie für Ihre Schule als Mittleres Management bezeichnen?

Maja Dammann

4. Besondere Rolle

Persönlich:

Unterschied Person/Rolle

Rollenklarheit zwischen den Stühlen

Systemisch:

Akzeptanz und Auftragsklarheit

Maja Dammann

5. Chancen

- Talente und Potenziale werden genutzt - Motivation
- Erweiterung des Kompetenzspektrums für Führungsaufgaben- Personalentwicklung
- Mehr Personen bringen Anregungsreichtum und Perspektivenvielfalt
- Die größere Nähe zum Kollegium identifiziert Kommunikationspannen und Schwierigkeiten
- Aufgaben wie UE sind eher möglich (Häufigkeit und Nähe des Kontaktes)
- Erweiterte Möglichkeit der Teamarbeit und Delegation entlastet Schulleitung

Maja Dammann

5. Stolpersteine

- Aufgabe nicht ausreichend definiert
- Durcheinander der Information
- Durcheinander der Zuständigkeit, Reise nach Jerusalem
- Kompetenzen der Personen und für die Aufgabe benötigte Kompetenzen passen nicht
- Inkonsistentes Delegationsverhalten

Maja Dammann

Primat der Ziele

- Strukturen sind kein Selbstzweck, sondern dienen Ihren Zielen
- Welche Strukturen brauchen wir – die uns dabei helfen, unsere Vision von Lernen, von Erziehungsprozessen und Schulentwicklung zu entwickeln und zu unterstützen?
- Dynamische Interdependenz von Kultur und Struktur

Maja Dammann

Verantwortungsteilung



Beim Delegierenden liegt:

- Ausbildung, Auswahl und klare Einsetzung der mittleren Führungskraft
- Koordination auf Schulebene
- Information nach unten
- Angemessene Kontrolle
- Feedback

Verantwortungsteilung



Bei der Lehrkraft im mittleren Management liegt:

- Erfüllung der Aufgabe
- Information regelhaft
- Beratung einfordern bei besonderen Vorkommnissen
- Über-/Unterforderung mitteilen
- Rückmeldung einholen

Delegation 1

Klarheit über Delegation - Voraussetzungen für eine erfolgreiche Delegation:

- die Aufgabe berührt nicht den Dienstvorgesetztenstatus (alle anderen Vorgesetztenaufgaben können problemlos delegiert werden)
- die Aufgabe ist klar beschrieben (Anforderungsprofil und Aufgabenbeschreibung liegen vor)
- Der Weg, wie eine Lehrkraft an Ihrer Schule eine entsprechende Funktion bekommen kann, ist transparent, die Auswahl kriteriengeleitet
- Die Schnittstellen der Aufgabe sind klar definiert
- Alle Kooperationspartner an den Schnittstellen sind informiert, besonders wichtig bei Schnittstellen nach außen

Maja Dammann

Delegation 2

- die Zeitdauer der Delegation ist geklärt
- die Zeitressource für die Erledigung der Aufgabe ist vorhanden
- die Delegation ist gegenüber dem Kollegium klar von der Schulleitung kommuniziert
- die Delegation hat Bestand, d.h. der Schulleiter/die Schulleiterin funkt nicht in den delegierten Aufgabenbereich hinein
- Es gibt eine Klarheit über Ansprechpartner zwischendurch und Hilfe bei Konflikten
- Rückmeldung zur Erledigung der Aufgabe und Verfahren beim Kassieren der Delegation sind klar vereinbart

Maja Dammann

Strukturen wie ein mittleres Management schaffen – ein Prozess!



- Vorschläge erarbeiten
- Diskutieren und modifizieren
- Erprobungszeitraum definieren, in diesem Erfahrungen sammeln
- Auf Einhaltung der Strukturen achten
- Regelmäßige Überprüfung:
- Achten und beachten alle schulischen Akteure die geschaffenen Strukturen?
- Sind die Strukturen noch funktional?
- Werden sie mit Leben gefüllt?

Maja Dammann

Konsequenzen?



Was nehmen Sie mit für Ihre Schule?

Welche Fragen haben Sie noch?

Was möchten Sie diskutieren?

Maja Dammann

Literatur



- Zeitschrift SchulVerwaltung spezial 5/2012 (Carl Link) widmet sich komplett dem Thema „Die mittlere Führungsebene“

Folgende Aufsätze /Vorträge können Sie als Download im Internet finden:

- Riesen, Martin A., Schulen gemeinsam führen und entwickeln, Bedeutsamkeit des Mittleren Managements in der Schulentwicklung, Rechtenthaler Gespräche Mai 2013
- Wilbers, Karl, Mittleres Management in der Schule, Nürnberg 2008
- Müller, Hans-Werner, Führung durch Mittleres Management, Vortrag auf dem 5. Kieler Schulleitungssymposium, September 2012