

Leitung am Dionysianum

Prämissen

- *Schule ist als überkomplexes System eine lernende Organisation.*
- *Es wird daher durch „Führung mit Auftrag“ geleitet.*
- *Generell gilt dabei „Abstimmung, wo möglich, Entscheidung, wo nötig“, d.h. Entscheidung und Verantwortung sind wahrzunehmen.*
- *Hierarchien sind notwendig, da dort z.B. stufen- oder fachbezogene Expertenkompetenz und -wissen vorliegen oder z.B. auf SL-ebene systemischer Überblick existiert.*
- *Aufgaben sind durch den Geschäftsverteilungsplan (auch unter Berücksichtigung der ADO) zugewiesen und wahrzunehmen.*
- *Berichte und Anregungen sollten in Absprache mit der jeweiligen Hierarchien in die Gremien bzw. zur Schulleitung gegeben, vorgestellt und diskutiert werden.*

Folgende Strukturen existieren und sind teils mit festen Terminen verknüpft:

1. Innere Leitungsrunde (Stundenplanerin, Stellver. SL, SL)
2. Erweiterte Leitungsrunde (Koordinatoren mit Stellver., Stud.planerin, Stellv. SL, SL)
3. Gremien (SK, Eilausschuss, LK, FK, SV, Schulpflegschaft, Klassenkonferenz, Teilkonferenz) und einzelne Gruppierungen mit Aufträgen nach SchIG, ADO usf. (wie LR, AnGI, ABBAs)
 - a. Ad-hoc/Projektbezogene Arbeitskreise (wie. Z.B Beratung Cybermobbing, SaMs usf.)
 - b. Stufen-/fachbezogene Arbeitskreise

Zu 1) Die „Innere Leitungsrunde“ trifft sich zum Wochenende, bespricht die abgelaufene, die nächste Woche sowie lang- oder mittelfristige organisatorische Abläufe. Auch die Diskussion von Konzepten und langjährigen Entwicklungen u.Ä. hat hier ihren Platz. Es gilt die Vertraulichkeit des Wortes, es wird kein Protokoll geführt.

Zu 2) Die „erweiterte Leitungsrunde“ trifft sich wöchentlich an einem festen Termin. Es stehen das Tagesgeschäft und die mittelfristige Planung der einzelnen Stufen im Mittelpunkt. Ggf. werden die Beiträge und Entwicklungsziele einzelner Stufen bei langfristigen Projekten bedacht. Auch die Kritik und Weiterentwicklung von „Angedachtem“, die Frage, ob Entwicklungen notwendig seien, hat hier ihren Platz. Es gilt die Vertraulichkeit des Wortes, es wird ein Protokoll über die behandelten Gegenstände für die Runde geführt.

Zu 3) Die einzelnen Gremien u.Ä. tagen im Rahmen ihre Geschäftsordnung usf. und tragen im Sinne ihrer Aufgaben zu Schulentwicklung bei. Die jeweiligen Standards der Dokumentation sind einzuhalten.

Konsequenz: Die einzelnen Kolleginnen und Kollegen und Gremienmitglieder sind jeweils so zu qualifizieren und mit Informationen über Abläufe, Ressourcen, Ziele, Entwicklungsschritte usf. transparent zu versorgen, dass jeweils die Aufgaben/Ziele der Schule mitgedacht und als Entscheidungshilfe antizipiert werden können (im Sinne von „Führung mit Auftrag“).

Oliver Meer

Führung mit Auftrag – Die sechs Elemente

Entscheidungsvorbereitung im Dialog: Am Anfang steht die Einbindung des bestmöglichen Sachverstandes. Dabei geht es um die Auswertung des eigenen Auftrages, die Beurteilung der Lage und um die Beurteilung der Realisierung der allgemeinen Ziele. So wird die Optimierung der Entscheidung selbst und der Motivation der Mitwirkenden gleichermaßen erreicht.

Der Auftrag beschreibt das Ziel: Die Kernaufgabe der Führung ist die genaue Formulierung des Auftrages. Dabei liegt die Betonung auf der Definition des zu Erreichenden, nicht in der Festlegung der geforderten Handlung. Beschreiben Sie das Ziel hinreichend genau und geben Sie soviel Freiheit in der Durchführung wie möglich. Die Wege zur Erreichung des Ziels können in aller Regel vor Ort und zu gegebener Zeit besser gewählt und begangen werden als von vorne herein und aus der Ferne. Die Zielbeschreibung gilt auch und besonders dann, wenn Lagefaktoren sich kurzfristig verändern und wenn, aus welchen Gründen auch immer, keine Verbindung zum dem den Auftrag Durchführenden mehr besteht.

Rahmenbedingungen und Hintergrund: Beschreiben Sie dem Durchführenden des Auftrags Rahmenbedingungen und Hintergrund. Es ist wichtig für ihn, zu verstehen, wie sich seine Auftragserfüllung in die Zielerreichung des Ganzen einfügt. Es ist also wichtig, ihn auch über das eigene, möglicherweise übergeordnete Ziel bzw. den Auftrag des Vorgesetzten informiert zu halten. Der Geführte soll auch in der Lage sein, sinnvoll und zielgerecht zu handeln, wenn das Einholen von Direktiven einmal nicht möglich ist.

Bereitstellung der Mittel: Eine der vornehmsten Aufgaben des den Auftrag erteilenden Chefs ist, seine Leute auch mit den zur Auftragserfüllung notwendigen Ressourcen auszustatten. Alles andere ist nicht nur unfair und demotivierend für den Betroffenen, es gefährdet natürlich besonders die Zielerreichung. Das Verlangen der Quadratur des Kreises durch Vermehrung der Aufgaben einerseits und Reduzierung der Ressourcen andererseits ist eine aus den letzten Jahren bekannte unangenehme Erfahrung mit ganz offensichtlich zunehmender Tendenz. Das Auseinanderklaffen der Auftrag-Mittel-Schere wird durch den guten Chef vermieden.

Regelung der Zusammenarbeit: Gibt es mehrere Bereiche der Auftragsdurchführung, Ressorts, Unternehmensbereiche, Verbände oder Operationen müssen Koordinierungsweisungen oder Regelungen für die Zusammenarbeit mit anderen erlassen werden. Die Aufgaben sind gegeneinander abzugrenzen, Felder der speziellen Kooperation im Grenzgebiet festzulegen.

Rückmeldung und Erfolgskontrolle: Informationspflichten für das Feedback müssen festgelegt werden. Sehr oft unterliegen Führungsvorgänge dem kybernetischen Regelkreis. Dazu sind die Soll-Ist-Vergleiche nötig. Auch zur Wahrnehmung der Aufsichtspflichten höherer Führungsebenen sind geregelte Informationsflüsse unentbehrlich. Das Primat der Politik braucht die Information der „Political Masters“ und des Parlamentes. Solche Verpflichtungen sollten nicht zum Selbstzweck oder Statussymbol werden. Deshalb sollten sie nur restriktiv und zweckbezogen auferlegt werden.