

## Wenn Schule in Führung geht – Schulleiter entdecken das Management

Die Qualität des deutschen Schulsystems steht aktuell wieder im Mittelpunkt der Öffentlichkeit. In der (sogenannten freien) Wirtschaft ist es mittlerweile kein Geheimnis mehr, dass der Erfolg von Unternehmen zu einem großen Prozentsatz abhängig ist von der Qualität der Führung. Im Kontext Schule wird das Thema Führung oftmals nur am Rande betrachtet, da andere Aufgaben größere Dringlichkeit zu haben scheinen. Die Vermutung liegt nahe, dass auch im „Unternehmen Schule“ die Qualität der Lehre maßgeblich beeinflusst wird von der Motivation der im System Tätigen, welche wiederum gefördert oder beeinträchtigt wird von der Führungsqualifikation der Schulleitungen. Anders als in der Wirtschaft sind Schulleiter häufig mit überproportional großen Teams ohne mittlere Führungsebene konfrontiert, was die Gestaltung des Führungsraums erschwert.

komplexe Organisation abläuft, ist meines Erachtens für Außenstehende nicht ganz so klar,“ mutmaßt Dr. Reinhard Kammermayer, Schulleiter eines Gymnasiums in Ingolstadt.

Das Thema Führung wird im Kontext Schule oftmals nur am Rande betrachtet, da andere Aufgaben größere Dringlichkeit zu haben scheinen. Während in der „freien“ Wirtschaft die Qualifizierung, Begleitung und Beratung von Führungskräften eine Selbstverständlichkeit ist, ist die kontinuierliche Begleitung und zielgerichtete Unterstützung von Schulleitern bis heute leider die Ausnahme.

Managementtraining, Führungsseminare oder Einsatz von Assessment-Centern bei der Führungsnachwuchssuche sind im Schulbereich kaum zu finden. Und die Weisungs-

### Schulleiter sein

SchulleiterInnen haben große Verantwortung – nicht nur für das „Produkt“ Bildung und Erziehung, sondern auch als Vorgesetzte von oft über 100 MitarbeiterInnen und als verantwortlich für hunderte von SchülerInnen. Zu den Aufgaben von Schulleitern im täglichen Umgang mit Lehrern, Schülern und auch den betroffenen Eltern gehören unter anderem

- die Steigerung der Motivation,
- die Senkung innerer Kündigung,
- die Stärkung der Verantwortung und Kreativität,
- die Erhöhung des persönlichen Engagements unter zunehmend schwierigeren Rahmenbedingungen und nicht zuletzt
- der Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten.

„Die Schulen, die immer mehr in die Selbstständigkeit entlassen werden sollen, müssen, soweit es das Management und die Verwaltung betrifft, immer mehr wie Wirtschaftsunternehmen oder Dienstleistungsbetriebe geführt werden. Die Bandbreite der Tätigkeiten eines Schulleiters reicht vom Personalmanager bis zum Öffentlichkeitsarbeiter, vom Finanzmanager – unter anderem mit der Aufgabe betraut, Sponsorengelder angesichts leerer öffentlicher Kassen einzuwerben – bis zum Vermögensverwalter, vom pädagogischen Leiter bis zum Leiter der juristischen Abteilung. Dass hinter dem Unterrichtsbetrieb eine sehr

*Dipl.-Psych. Nadjeschda Hebenstreit, Associate Certified Coach (ICF), Inhaberin circumplex coaching, Berlin*  
[n.hebenstreit@leadershipcircle.de](mailto:n.hebenstreit@leadershipcircle.de)



*Dipl.-Psych. Dr. Katrin Hinzdorf, geschäftsführende Gesellschafterin, Sophus GmbH, Ingolstadt*  
[k.hinzdorf@leadershipcircle.de](mailto:k.hinzdorf@leadershipcircle.de)



*Dipl.-Soz.Päd. Elisabeth Schmid, Bereichsleiterin von Wirtschaft im Dialog und Geschäftsführerin Arbeitskreis Schule/Wirtschaft, Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft, München*  
[schmid.elisabeth@bbw.de](mailto:schmid.elisabeth@bbw.de)



kompetenz bezüglich Personalauswahl und -entwicklung ist durch die zentralisierte Struktur des Bildungssystems und die Verbeamtung von Lehrern eingeschränkt. Auch auf ein begleitendes Coaching können Schulleiter selten zurückgreifen, obwohl sich gerade solches angesichts des zunehmenden Veränderungsdrucks und der als schwierig erlebten Rahmenbedingungen angezeigt wäre. **Schulleiter fühlen sich oft alleine gelassen und überfordert.** So ist es nicht verwunderlich, dass es oft schwierig ist, Bewerber für frei werdende Schulleiterstellen zu finden.

Im Rahmen eines Pilotprojektes des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft wurde 32 bayerischen Schulleitern ein Jahr Begleitung und Coaching ermöglicht. Wir kombinierten das Coachingprogramm „LeadershipCircle“ effektiv mit gezielt systemübergreifenden Netzwerken zwischen Schulen und Wirtschaft. Eingebunden ist das Gesamtprojekt in die Initiative der Arbeitskreise „SchuleWirtschaft“ (s. Kasten).

## Das Projekt – Führung erfahren

Grundlegend für das Coaching-Projekt war die Frage, wie ein Schulleiter als Führungs-

### Arbeitskreis „SchuleWirtschaft“

*Seit mehr als 50 Jahren vernetzen diese Arbeitskreise mit regionaler Vernetzung Lehrkräfte und Vertreter aus der freien Wirtschaft mit dem Ziel, den Dialog zwischen Schule und Wirtschaft vor Ort zu fördern und damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Schule zu leisten. Sie entwickeln Veranstaltungen und Projekte, die zum gegenseitigen Verständnis und zu einer praxisnahen Berufsorientierung der Jugendlichen beitragen. Über 20.000 Lehrkräfte und Vertreter aus Unternehmen arbeiten in 450 regionalen Arbeitskreisen, die auf Länderebene von 15 Landesarbeitsgemeinschaften koordiniert und unterstützt werden. Auf Bundesebene sorgt die Bundesarbeitsgemeinschaft „SchuleWirtschaft“ für Vernetzung. [www.schule-wirtschaft.de](http://www.schule-wirtschaft.de)*

**Tabelle 1: Die Ziele des Coachings**

Schulleitern konkrete Tools für ihren Führungskontext an die Hand geben
Diese Tools im Einzelcoaching für den persönlichen Bedarf anpassen - unter Berücksichtigung persönlicher Stärken und Talente sowie den speziellen Anforderungen ihrer Schule
Durch den Kontakt mit anderen Schulleitern Best Practice-Erfahrungen austauschen und das Verständnis für das Thema Führung vertiefen
Langfristig die Kommunikation, das zwischenmenschliche Miteinander und die Effektivität im schulischen Alltag spürbar verbessern - und damit die Freude an der eigenen Tätigkeit erhöhen

kraft seine Kompetenzen entwickeln kann und welche Faktoren zu nachhaltigem Lernen und Verhaltensänderung beitragen. Für das Pilotprojekt unter dem Namen „Führung und Schulmanagement“ wurden Coaching, Seminar-Elemente, kollegiale Beratung und systemübergreifender Austausch mit Wirtschaftsvertretern zu einem kompakten und zielorientierten Gesamtkonzept verknüpft.

Im Rahmen des Coachings (s. Abb. 1) begleiteten wir als Coachs jeweils zwei Gruppen von Schulleitern über einen Zeitraum von vier Monaten. Jede Gruppe, bestehend aus 16 Schulleitern, durchlief hierbei einmal pro Monat die folgenden Elemente des modular aufgebauten Coachingprogramms des **LeadershipCircle** (s. Tabelle 1):

- jeweils ein voller Tag Gruppencoaching,
- zwischen den Terminen ein Einzelcoaching,
- eine gemeinsame Telefonkonferenz und
- programmbegleitend die kollegiale Beratung durch die anderen Teilnehmer (wöchentlicher Austausch von zwei Schulleitern im monatlich wechselnden „Buddy-Team“).

### Aufbau und theoretischer Hintergrund

Grundlage des Coachingkonzepts ist die Annahme, dass Veränderungsarbeit in geeigneter Weise **die Grundbedürfnisse nach Kontrolle, Bindung und Herausforderung** bedienen muss [1]. Als Coachs im System Schule sahen wir die Aufgabe darin, unsere Schulleiter (Coachees) bei der Entwicklung ihrer eigenen und passgenauen Lösungen im Hinblick auf ihre persönlichen Entwicklungsziele zu unterstützen.

- **Kontrolle:** Die Teilnehmer behalten grundsätzlich die Kontrolle über ihren

Lernprozess und steuern Tempo sowie Tiefe eigenständig. Zu diesem Zweck führen die Teilnehmer während der vier Monate ein **Lerntagebuch**, in das sie persönliche Erkenntnisse und selbst gesteckte Aufgaben notieren. Ferner bestimmen sie selbst die Themen der Einzelcoachings. Der Aufbau des Programms ermöglicht den Teilnehmern, jene Aspekte der Inhalte, die sie selbst als nützlich erlebt haben, in eigene Ziele zu formulieren und ihrer Person und Arbeitsumgebung anzupassen.

- **Bindung:** Durch den **Austausch** von für die Teilnehmer relevanten Erfahrungen **mit den anderen Mitgliedern der Gruppe** entstehen Nähe und Bindung. Statt sich als Konkurrenten zu erleben, werden andere als Ressource entdeckt. Geben und Nehmen werden Teil einer neuen Kommunikationskultur. Im Kontakt mit dem Coach erlebt der Coachee den Effekt einer nicht wertenden Auseinandersetzung über persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen. Es werden gemeinsam alternative Lösungswege entwickelt. Auch in diesem Kontakt entsteht eine Beziehung, die dem Coachee zukünftig als positives **Rollenmodell** für die Beziehungsgestaltung (zum Beispiel: zu Mitarbeitern) dienen kann.
- **Herausforderung:** Im Rahmen des Coachingprogramms vermitteln wir den Teilnehmern eine systemisch-lösungsorientierte Sichtweise und die dazu passenden Coachingtools. Die Auseinandersetzung mit dieser für viele Teilnehmer neuen Perspektive erfordert **das Hinterfragen eigener Glaubenssätze und das Erproben neuer Verhaltensweisen**. Die Vorteile einer systemisch-lösungsorientierten Grundhaltung in der Bewältigung von Führungsaufgaben werden erlebbar und als wertvoll, inspi-

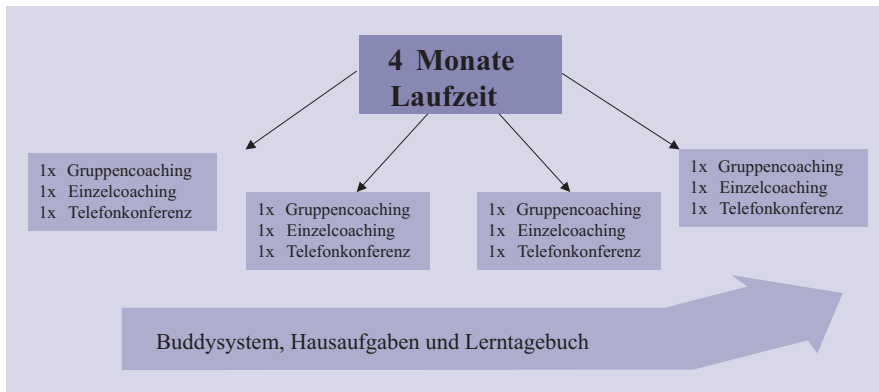


Abb. 1: Das Design des Projekts

rierend und manchmal auch als provozierend wahrgenommen.

Zum Zwecke der Qualitätssicherung wird das Gesamtprogramm evaluiert, indem die Beteiligten vor Beginn, zum Abschluss und drei bis vier Monate danach zu wahrgenommen Veränderungen in Einstellung und Handlungen befragt werden. Erste Ergebnisse werden im Rahmen der Abschlussveranstaltung für die erste Projektphase im Januar 2006 präsentiert (s. Tabelle 2).

### Schulleiter und Wirtschaftspartner – von einander lernen

Als weiterer Erfolgsfaktor im Pilotprojekt wurde der Austausch zwischen den Führungskräften der unterschiedlichen Systeme Schule und Wirtschaft etabliert.

- Was bedeutet Führung?
- Wo liegen die Vor- und Nachteile im jeweiligen System?
- Was lässt sich vom jeweils anderen lernen?

Die gegenseitigen Einblicke in den Arbeitsalltag führten für beide Parteien zu neuen Anregungen und Lernerfahrungen. „Der Wirtschaftspartner wurde dem Schulleiter mit Unterstützung durch die Arbeitskreise Schule/Wirtschaft vermittelt. Wichtige Voraussetzung waren regionale Nähe und die beidseitige Bereitschaft, in diesen Austausch zu gehen. Angestrebt war die Vernetzung mit einer Führungsperson des mittleren bis höheren Managements oder einer Fachkraft aus dem Bereich Personalwesen. Während der einjährigen Projektlaufzeit bestimmten die Schulleiter und Wirtschaftspartner die Häufigkeit, Dauer und Inhalte Ihrer Kontakte selbstständig.

„Die Gespräche in zwei Stunden pro Woche sind sehr intensiv durch den wechselseitigen Blick über den Zaun in eine anders strukturierte Organisation, aber auch sehr ergiebig für Perspektivenwechsel, Informationsgewinn, Kompetenzzuwachs und Zugewinn an Rollensicherheit,“ berichtet Werner Sprick, Schulleiter der Volksschule Memmingerberg, über den Austausch mit seinem Wirtschaftspartner Klaus Metzger der Sparkasse Memmingen.

Als Motivation für den Austausch mit einem Vertreter der freien Wirtschaft benennt die Schulleiterin Margit Mintzel vom Gymnasium Penzberg ihr „Interesse an Professionalisierung! Ich wollte über den Tellerand hinausschauen, wissen, wie Managementaufgaben in der Wirtschaft angepackt werden, meine persönliche und die Position der Schule durch Vernetzung stärken sowie auf Augenhöhe erweitert kommunizieren.“ Zu den greifbaren Ergebnissen des regelmäßigen Austauschs mit ihrem Wirtschaftspartner Dr. Arno Deger, Geschäftsführer von Roche Diagnostics in Penzberg, zählte sie „den Abbau von Berührungängsten, größeres Selbstverständnis beim Agieren auf gesellschaftlicher Ebene sowie Entlastung hinsichtlich der Schwere eigener Führungsaufgaben durch die Erkenntnis, den anderen geht es auch nicht besser.“

Schulisch konnte aus dem Kontakt eine ganz konkrete Zusammenarbeit entstehen, die zu einer Wirtschaftsinitiative führte: Der Errichtung eines Chemielabors; einer infrastrukturellen Verbesserung also, die ohne diesen Einsatz nicht möglich geworden wäre. „Eine Erweiterung des Engagements durch neue Vorhaben in vielerlei Richtung ist in konkreter Planung,“ ergänzt Mintzel.

Dr. Reinhard Kammermayer, der als Schulleiter etwa hundert Lehrer zu betreuen hat, beschreibt den Kontakt mit seinem Wirtschaftspartner Jürgen Stolte, Leiter des Bildungswesens der Audi AG in Ingolstadt, als geprägt von konkreten Fragen aus dem Bereich der Personalführung, die auch im schulischen Kontext Relevanz haben: „Wie werden Mitarbeitergespräche vorbereitet und geführt? Von welcher Art sind die Zielvereinbarungen, die geschlossen werden? Wie wird beurteilt? Für wie viele Beurteilungen ist ein Vorgesetzter in der Wirtschaft verantwortlich? Wie viel Idealismus erwartet der Arbeitgeber – ist eine Erhöhung der Arbeitszeit ohne irgendeinen Lohnausgleich die Regel?“

Neben den „weichen Faktoren“ wie einer erhöhten Selbstreflexion, Austausch über Führung und Umgang mit zwischenmenschlichen Herausforderungen sowie der Möglichkeit des gegenseitigen Feedback-Gebens, berichteten die Schulleiter, dass sich aus der systemübergreifenden Zusammenarbeit auch eine spürbare Stärkung der Position einiger Schulen im regionalen Bereich ergeben habe.

Der Austausch gestaltete sich auch für die Wirtschaftspartner als fruchtbar, deren eh-

Tabelle 2: Pilotprojekt, Gesamtlauzeit: zwölf Monate

27. Januar 2005	Auftaktveranstaltung mit 32 Schulleitern und 32 Wirtschaftspartnern
Februar – Juli 2005	Coaching im „LeadershipCircle“
Januar 2005 – Januar 2006	Lernpartnerschaft: Führungskraft Schule/Führungskraft Wirtschaft
Januar 2006	Abschlussveranstaltung
Februar 2005 – Januar 2006	Prozessbegleitende Evaluation

renamtliches Engagement einen wichtigen Erfolgsbaustein darstellte. „Ich bin selbst Vater von zwei Kindern, deshalb ist mir die Qualität der Schulausbildung sehr wichtig,“ so die Reaktion von Klaus Metzger von der Sparkasse Memmingen: „Die Bildungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen ist generell eine wichtige Basis für die Zukunft unserer Volkswirtschaft und Gesellschaft. Den Schulleitern vor Ort als Führungskraft kommt dabei eine überaus erfolgskritische Rolle zu. In der öffentlichen Diskussion wird eher über die – in Anführungszeichen – nackten PISA-Ergebnisse gesprochen, weniger aber über die realen Rahmenbedingungen, die letztlich für die Vergleichswerte maßgeblich sind. Ich habe begriffen, dass die Verantwortung für Bildung und Erziehung nicht auf die Schule abgeschoben werden kann. Weiter habe ich in der Diskussion immer wieder Parallelen zu meinem Berufsalltag ziehen und meine Verhaltensweisen reflektieren können.“

Schulleiterin Margit Mintzel merkt an: „Für meinen Wirtschaftspartner war die Erkenntnis sehr aufschlussreich, dass beim Durchsetzen von Projekten (...) unerwartete Hemmnisse schulisches Handeln bremsen: Die Prinzipien Priorisierung und flexible materielle Unterstützung bei äußerst einsichtigen Vorhaben greifen nicht

angesichts desolater Haushaltsverhältnisse.“

Dieser Anteil des Projekts ermöglicht, dass Schulleiter und Wirtschaftspartner **Verständnis für die gegenseitigen Rahmenbedingungen entwickeln** und neue und erfolgreiche Strategien erarbeiten, um auch scheinbar weit entfernte Ziele umzusetzen.

### Ergebnisse

Die vorläufigen statistischen Evaluationsergebnisse lassen darauf schließen, dass sich das Verhalten (nach Selbsteinschätzung der Teilnehmer) nachweisbar und anhaltend veränderte. Werner Sprick, Schulleiter der Volksschule Memmingerberg, über seine Erfahrungen im Coachingprogramm SchuleWirtschaft: „Als Teilnehmer erlebte ich sehr anschaulich und hilfreich, wie uns unsere beiden Coaches beim Entwickeln eigener Lösungsideen für unsere Probleme weiterhalfen. Wir erarbeiteten andere Denkweisen, wechselten Perspektiven, variierten Problemlösestrategien, reflektierten unser Rollenverständnis und lockerten gelegentlich auch Denkblockaden. Mit unserer Fachkompetenz standen wir uns manchmal selbst im Weg – vielleicht war gerade deshalb der fachfremde Ansatz durch die beiden Coaches hilfreich für uns, um neue Denk- und Verständnisansätze zu finden.“

### Fazit und Ausblick

In den persönlichen und schriftlichen Rückmeldungen aller beteiligten Schulleiter und Wirtschaftspartner wird die Hoffnung deutlich, dass das Projekt nicht nur fortgeführt, sondern möglichst auf andere Bundesländer ausgeweitet wird. Das persönliche Fazit Peter Renoths, Schulleiter des Gymnasiums Landshut, steht repräsentativ für die Erfahrungen der im Projekt beteiligten Schulleiter: „Ich würde dies sofort wieder machen beziehungsweise an weiteren Bausteinen teilnehmen. Es ist ein Gewinn für jeden Schulleiter oder Funktionsträger. Es verleiht Sicherheit, regt an zum Nachdenken und zur eigenen Positionsbestimmung, und macht nicht zuletzt enorm viel Spaß.“

Wie immer bei Projekten im öffentlichen Raum ist auch hier die Frage der Finanzierung zentral. Großzügige Unterstützung erhielt das Projekt bislang durch den Sparkassenverband Bayern, der als Hauptsponsor die Durchführung der ersten beiden Gruppen ermöglichte. Für 2006 sind mindestens vier weitere Gruppen geplant.

[1] Schmidt-Tanger, M.: Gekonnt coachen. Präzision und Pro-vocation im Coaching; Paderborn: Jungfermann; 2004.

