

## C 1.9

### Arbeits-, Zeit- und Stressmanagement

# Sie leiten jetzt eine Schule – und was nun?

Ekkehard Sprenger, Studienleiter i. R. für Schulpädagogik und Englisch



© <http://www.fotogestoeber.de/Stock/Getty Images Plus>

Sie haben vor Kurzem ganz neu die Schulleitung übernommen. Eine herausfordernde und vielseitige Aufgabe steht Ihnen bevor. Bestimmt sehen Sie sich momentan mit zahlreichen, scheinbar endlosen Themen konfrontiert: Wie fühle ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wie baue ich eine vertrauensvolle Beziehung zu ihnen auf? Wie etabliere ich eine positive Schulkultur? Wie organisiere ich den Schulalltag? Wie begegne ich Schülerinnen und Schülern und ihren Eltern? Der Beitrag gibt Ihnen Strategien und Anregungen an die Hand, um all diese Aufgaben zu bewältigen und Ihnen somit den Start in Ihr neues Tätigkeitsfeld zu erleichtern.

---

#### KOMPETENZPROFIL

<b>Zielgruppe:</b>	Schulleitungen
<b>Schwerpunkte:</b>	Auswertungsgespräch, Beziehung, Disziplinprobleme, Einzelgespräch, Eltern, Feedback, Grenzen, Integrität, Interaktion, kollegiale Evaluationen, Kollegium, Konferenzen, Lösung, Prioritäten, Probleme, Schulgemeinschaft, Schulkultur, Team, Verhaltensprobleme, Vertrauen, Wertschätzung, Zeitplan
<b>Einsatzfeld:</b>	im Schulalltag
<b>Thematische Bereiche:</b>	Schulentwicklung, Schulkultur
<b>Praxismaterialien:</b>	Nachdenkfragen

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Aus einem Gespräch mit einem Schulleiter</b>	<b>3</b>
<b>2. Erste Begegnungen mit Ihrem Kollegium, den Schülerinnen, Schülern und den Eltern</b>	<b>3</b>
2.1 Strategien und Anregungen für das Treffen mit Ihrem Kollegium	4
2.2 Strategien und Anregungen für Treffen mit Mitgliedern der Schulgemeinschaft	8
<b>3. Aufbau und Erhalt einer positiven Schulkultur</b>	<b>10</b>
<b>4. Prioritäten setzen</b>	<b>14</b>
<b>5. Konferenzen effektiv</b>	<b>18</b>
<b>6. Kollegiale Evaluationen durchführen und Feedback geben</b>	<b>22</b>
<b>7. Mit Disziplin- und Verhaltensproblemen umgehen</b>	<b>26</b>
<b>8. Schlussgedanken</b>	<b>29</b>
8.1 Ausgewählte Nachdenkfragen	31

## 1. Aus einem Gespräch mit einem Schulleiter

Hilfen für neue Schulleiterinnen und Schulleiter sind nicht einfach zu finden. Zahlreiche Veröffentlichungen wenden sich an Schulleiterinnen bzw. Schulleiter, die bereits über umfangreiche Erfahrungen verfügen. Die Inhalte sprechen vor allem jene an, die die anfänglichen Herausforderungen einer Führungskraft bereits überwunden haben. Diese Veröffentlichungen neigen dazu, komplexe Aspekte zu behandeln, die neue Schulleiterinnen oder Schulleiter schnell überfordern können. Diese Zielgruppe benötigt eher praktische und prägnante Hilfen, die schnell und nach Bedarf abrufen werden können. Dieser Beitrag soll eine solche Ressource sein.

### Bericht aus der Praxis

„Ich hätte früher nie gedacht, einmal Schulleiter zu sein. Doch nachdem ich sieben Jahre lang unterrichtet und die Arbeit meines Schulleiters beobachtet hatte, der inspirierend, intelligent und als Führungskraft unglaublich effektiv war, wurde ich selbst Mitglied der Schulleitung. In den folgenden drei Jahren arbeitete ich als Konrektor mit zwei Schulleiterinnen und bin jetzt selbst Schulleiter. In meiner jetzigen Position habe ich das Glück, mit sehr talentierten, engagierten und qualifizierten Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten, die mich an jedem Tag herausfordern. Die Führungsarbeit ist in der Tat herausfordernd, doch sie gefällt mir sehr. Zum größten Teil, weil sie mir die Möglichkeit gibt, jeden Tag positiv auf das Lernen junger Menschen einzuwirken. Inzwischen habe ich die aus meiner Sicht wichtigste Lektion gelernt: Als Schulleiter muss ich stets und immer wieder vor allem die Perspektive der Lehrkräfte und der Lernenden in den Mittelpunkt stellen. Aber hier gilt eine wichtige Einschränkung: Es gibt keinen perfekten Schulleiter, und es gibt kein Handbuch für Führungskräfte, das jede Situation abdeckt, die man in dieser Position erleben kann. Ich werde immer noch über meine eigenen alltäglichen Fehler. Ich habe schlechte Tage. Ich sage ab und zu dumme Sachen. Ich bedaure manchmal eine Entscheidung, die ich getroffen habe. Aber meine „Fehler“ sind immer zugleich auch Rückmeldungen und haben mich mit meinen Aufgaben wachsen lassen. Ich kann ehrlich sagen, dass ich mich auf jeden Tag freue.“

Für Sie kann es ebenso sein! In den nächsten Jahren werden Sie jeden Tag lernen, sich entwickeln und als Führungskraft wachsen. Ihre vielen Aufgaben werden Ihnen den Wert von Kommunikation, Empathie, Respekt und Verständnis immer wieder erneut vermitteln. An manchen Tagen werden Sie kaum glauben, wie sehr Ihnen Ihre Arbeit gefällt. An anderen Tagen werden Sie sich fragen, warum Sie jemals diese Position angenommen haben. Letztendlich wird die Leitung Ihrer Schule Sie erfüllen. Warum? Weil sie eine Position ist, in der Sie Ihre Tage damit verbringen, Menschen zu unterstützen und zu empfangen – die Schulleitenden, Schüler, Ihr Kollegium und Ihre Elternschaft. Könnte es etwas Schöneres geben?

## 2. Erste Begegnungen mit Ihrem Kollegium, den Schülerinnen, Schülern und den Eltern

Sie sind die neue Schulleiterin oder der neue Schulleiter und das Interesse der gesamten Schulgemeinschaft ist deutlich spürbar. Jeder wird wissen wollen, wer Sie sind, welche pädagogischen Werte Sie vertreten, welche Erfahrung Sie haben und – vor allem – welche Veränderungen Sie in die Schule einbringen werden. Wie in vielen anderen Situationen wird Ihre erste Interaktion mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der gesamten Schulgemeinschaft den Ton für die Zukunft bestimmen. Ein positiver Start schafft Schwung, der Sie durch das erste Jahr tragen wird.

Die Strategien und Anregungen in diesem Kapitel weisen zwei Teile auf: Diejenigen, die sich auf die ersten Besprechungen mit Ihrem Kollegium konzentrieren und diejenigen, die sich auf die ersten Interaktionen mit der Schülerschaft und den Eltern fokussieren.

## 2.1 Strategien und Anregungen für das Treffen mit Ihrem Kollegium

Es ist schwer zu sagen, wer nervöser sein wird, wenn Sie Ihr Kollegium zum ersten Mal treffen – Sie oder das Kollegium! Die Erfahrung zeigt, dass ein zweistufiger Ansatz die beste Wahl für die Darstellung ist. Der erste Schritt besteht darin, Ihr Kollegium als Gruppe zu treffen und ihnen etwas über sich als Person und als Führungskraft zu erzählen. Der zweite Schritt besteht aus zwei Besprechungen mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In einer sehr großen Schule kann das schwierig sein. So ist es möglicherweise effizienter und effektiver, sich mit Fachschaften oder Teams zu treffen. Unabhängig davon ist es Ihr Ziel, ein wenig über jede Lehrkraft in Ihrer Schule zu erfahren.

### *Schritt 1: Ein Treffen mit dem gesamten Kollegium*

Nun, da Sie offiziell zur Schulleiterin oder zum Schulleiter Ihrer Schule ernannt wurden, müssen Sie den besten Zeitpunkt für das Treffen mit Ihren neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmen. Das ist nicht ganz einfach. Wenn Sie beispielsweise im Frühjahr aus einem anderen Schulbezirk ab dem kommenden Schuljahr eingestellt werden, ist es möglicherweise nicht angebracht, Ihre zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon Monate vor dem Beginn des neuen Schuljahres zu treffen. Wenn Sie jedoch in Ihrem aktuellen Bezirk eingestellt werden, ist es vielleicht möglich, das Kollegium innerhalb einiger Wochen nach Ihrer offiziellen Ernennung zu treffen. Die Beratung mit der oberen Schulaufsicht kann Ihnen helfen, die beste Vorgehensweise zu bestimmen.

#### **Bericht aus der Praxis**

„In meinem ersten Jahr als Leiter einer Grundschule war eine gelungene Erstbegegnung mit dem Kollegium besonders wichtig. Die Situation war ungewöhnlich: In der Mitte des Schuljahres war der derzeitige Schulleiter unerwartet verstorben und der Schulrat brauchte jemanden, der die Leitungsaufgaben für den Rest des Jahres ausfüllen musste. Ich war zu diesem Zeitpunkt stellvertretender Schulleiter einer anderen Grundschule. Nach einem Gespräch erklärte ich mich bereit als kommissarischer Schulleiter zu fungieren. Die Schulaufsicht machte mir Hoffnung, irgendwann zum offiziellen Schulleiter ernannt zu werden. Doch es war auch klar, dass ich mich bewerben müsste. Wir werden die Stelle beschreiben, und Sie werden wie alle anderen Bewerberinnen und Bewerber ein Vorstellungsgespräch führen. Der Schulleiterwahlausschuss wird entscheiden, wer die offizielle Schulleiterin oder der offizielle Schulleiter sein wird.“

Der Schulrat berichtete weiter vom Kollegium. ‚Sie sind in einer schwierigen Position‘, erklärte er. ‚Der alte Schulleiter war oft unfreundlich. Es herrschte wenig Vertrauen zwischen ihm und dem Kollegium. Noch schlimmer: Es gab eine kleine Gruppe, die eng mit dem Schulleiter kooperierte, während sich die anderen unterbewertet fühlten.‘ Er fasste es mit seiner bekannten schonungslosen Offenheit zusammen: ‚Die Schulkultur ist schrecklich.‘

Mit einer solchen Eröffnung war ich an dem Tag, an dem ich das Kollegium zum ersten Mal traf, ziemlich besorgt. Ich kam mit dem Schulrat und wir gingen ins Lehrerzimmer. Nach einer kurzen Einführung wandte sich der Schulrat an mich. ‚Erzählen Sie doch bitte ein wenig von sich.‘ Zwanzig Augenpaare starrten mich misstrauisch an. Ich versuchte mich zu entspannen.

Ich erzählte ihnen zuerst von meinen Qualifikationen und meiner Erfahrung. Ich erzählte ihnen etwas über meine Familie, meine Führungserfahrungen und meine Hoffnungen und Ziele für meine Zukunft als Schulleiter. Ich sprach sogar über meine Schwächen. ‚Ich werde von Ihnen lernen‘, sagte ich ihnen. ‚Ich werde viele Fragen stellen. Aber ich hoffe, Sie werden feststellen, dass ich ein guter Zuhörer bin und schnell lerne.‘ Zum Abschluss versicherte ich ihnen: ‚Ich bin hier, um diese Schule zu leiten. Ich mag kein Mikromanagement oder große, unnötige Änderungen. Meine Arbeit wird Ihre Arbeit unterstützen. Mit diesem Ansatz können wir diese Schule zu einem ganz besonderen Ort machen.‘ Obwohl ich mir sicher war, dass das Kollegium immer noch etwas zurückhaltend war, fühlte ich, dass die Atmosphäre entspannter wurde. Die Botschaft, dass ich nicht alles verändern wollte, war das, was sie hören wollten, um einen Schritt zurückzutreten und mir eine Chance zu geben.“

Aus Sicht eines Kollegiums ist die erste Begegnung mit einer neuen Schulleiterin oder einem neuen Schulleiter ein nachvollziehbarer Anlass für Besorgnis und Nervosität, selbst wenn es keine Kultur des Zweifels oder des Misstrauens gibt. Kollegen und Kolleginnen möchten wissen, was ihre schulische Zukunft bringt – und sie wissen, dass Ihre Führung das zukünftige Umfeld ihrer Schule beeinflusst. Es gibt etliche Möglichkeiten, um die erste Interaktion zu einem Erfolg zu machen.

*Seien Sie authentisch.*

Ändern Sie Ihre Persönlichkeit oder Ihren Führungsstil nicht, um bei Ihrer Vorstellung einen bestimmten Eindruck zu machen. Denken Sie über Ihre Fähigkeiten nach, die Sie für diese Position einbringen und stellen Sie sie dem Kollegium vor. Wenn Sie der ruhige, ernsthafte Typ sind, seien Sie ruhig und ernsthaft. Wenn Sie humorvoll und entspannt sind, seien Sie sich so. Sie wurden als Schulleiterin oder Schulleiter gewählt, weil Sie so sind, wie Sie sind: Zeigen Sie Ihr bestmögliches „Ich“.

*Formulieren Sie einen knappen, mündlichen Lebenslauf.*

Geben Sie dem Kollegium ein Bild von Ihrem Weg zu dieser Position. Wo sind Sie zur Schule gegangen und welche Abschlüsse haben Sie? Wo und was haben Sie unterrichtet? Was reizt Sie an Führungsaufgaben? Solche ungewöhnliche Angaben zeigen Ihrem Kollegium, warum Sie qualifiziert sind, die Schule und das Kollegium zu leiten.

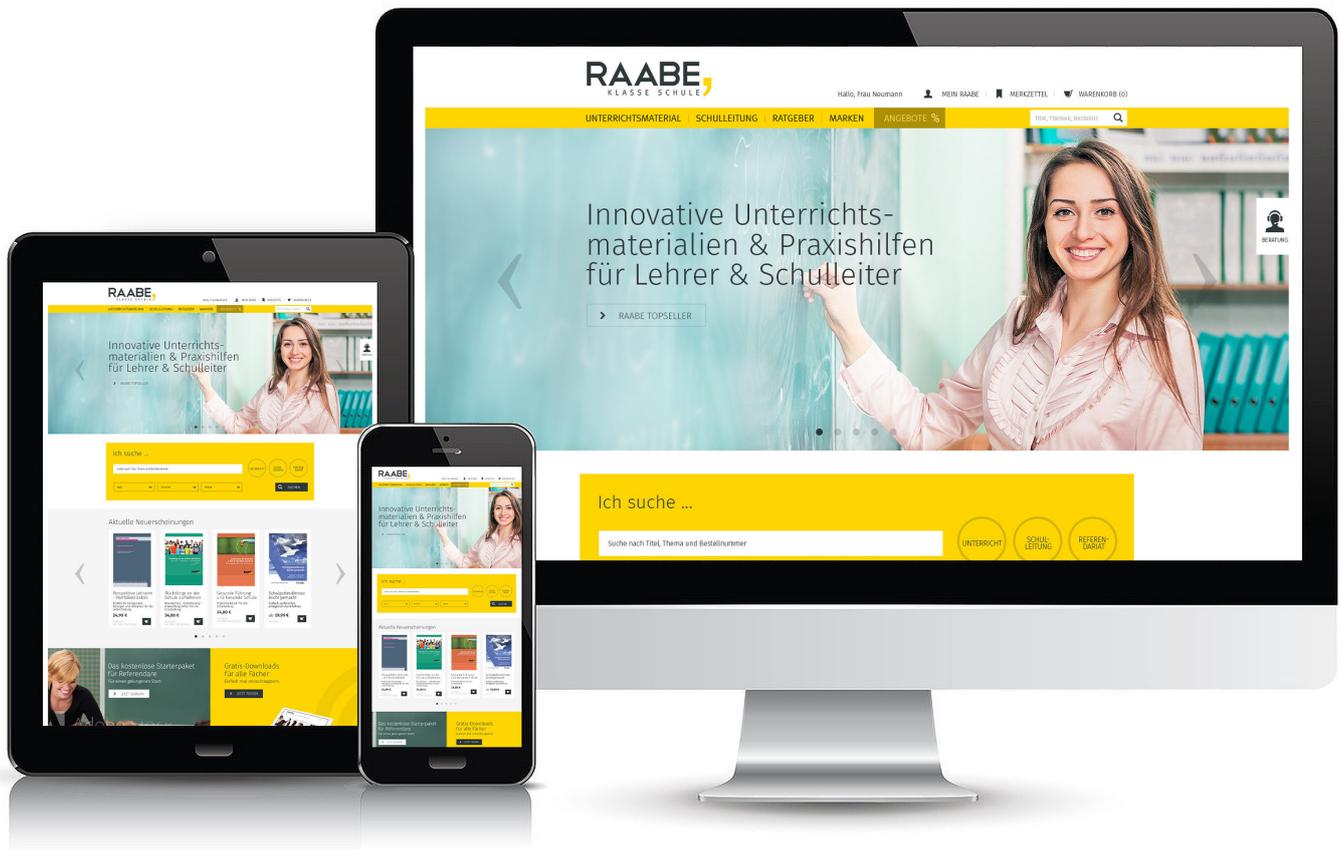
*Scheuen Sie sich nicht, ein bisschen persönlich zu werden.*

Erzählen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wer Sie außerhalb Ihrer Arbeit sind – erzählen Sie ihnen von Ihrer Familie, Ihren Kindern, Ihren Hobbys und Ihren Interessen. Dadurch werden die Kolleginnen und Kollegen Sie nicht mehr als nur ihren neuen Chef sehen. Sie erhalten einen Einblick in das, was Sie wertschätzen, was ist eine ausgezeichnete Grundlage, auf der Sie später aufbauen können, wenn Sie in Einzelgesprächen eine persönliche Verbindung zu jedem Mitarbeiter und zu jeder Mitarbeiterin herstellen.

*Was sind Ihre Ziele.*

Was erhoffen Sie sich von Ihrer Zeit an dieser Schule? Inwiefern hoffen Sie, dass Sie positive Veränderungen hervorbringen können? Sprechen Sie kurz über Ihre allgemeinen pädagogischen Ziele und Ihre Vision als Führungskraft.

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**