

---

## Definition, Struktur und Aufgaben des mittleren Managements an Schulen

Schulen haben im Rahmen der Schulentwicklung, der Evaluation und der Prozesssteuerung inzwischen so viele Aufgaben zu erledigen, dass eine Schulleitung allein damit völlig überfordert wäre. Sie benötigt ein mittleres Management als Bindeglied zur operativen Tätigkeit der Lehrkräfte, um Aufgaben und deren Steuerung delegieren und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die gemeinsame Verantwortung einbeziehen zu können. Dabei kann sich diese Tätigkeit nicht auf Management-Aufgaben im engeren Sinne (Organisation von Umsetzungsprozessen) beschränken – gerade die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen und die Koordination von damit verbundenen Arbeitsprozessen sind in einem hohen Maße auf eine bewusste und zielgerichtete Führung angewiesen. Das mittlere Management ist somit Teil einer Schulleitung, die die Richtung bestimmt, die Ziele klärt und begründet, warum es sich lohnt, diese anzustreben.

Diese grundsätzliche Aussage gilt für alle Schularten und alle Schulen ab etwa 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Strukturell kann man im mittleren Management zwei Personengruppen unterscheiden:

a) herausgehobene Personen (Lehrkräfte) mit Leitungsaufgaben („Linie“):

- Stufen-/Jahrgangsteamleitungen
- Fachteamleitungen

b) herausgehobene Personen (Lehrkräfte) mit Gestaltungsaufgaben („Stab“):

- Verantwortliche für
  - Qualitätsmanagement
  - Interne Evaluation
  - Sprachförderung
  - Gesundheitsprävention
  - Ganztage
  - Öffentlichkeitsarbeit
  - .....
- Projekt-/AG-Leitungen

Diese Unterscheidung ist zunächst relativ theoretisch, da es viele Unschärfen bei der Zu- bzw. Einordnung gibt. Dies erscheint allerdings nicht wirklich entscheidend, da die Frage der Definition von und der Zuweisung von Aufgaben an das mittlere Management eine pragmatische Frage ist, die immer in Abhängigkeit von den konkreten Bedingungen vor Ort zu lösen ist (Größe der Schule, Schulart, Ausstattung mit Ressourcen etc.). Das mittlere Management einer kleinen Grundschule kann und wird daher ganz anders aussehen als etwa das mittlere Management einer ISS oder eines Gymnasiums. Jede Schule wird für sich, für ihr Profil und für ihr spezifisches Leitungskonzept eine passgenaue Lösung finden müssen. Es ist sinnvoll, die Zugehörigkeit zum mittleren Management von der Verantwortung für Schulentwicklungsprozesse und deren Gestaltung her zu definieren, wobei aber die Größe des mittleren Managements begrenzt bleiben muss – nicht jede Lehrkraft, die in irgendeinem Zusammenhang Schulentwicklungsaufgaben wahrnimmt, sollte automatisch dazugehören.

In jedem Fall üben Mitglieder des mittleren Managements Leitungsfunktionen aus und benötigen demzufolge Weisungsbefugnisse, die sie entweder aus einer dotierten Funktionsstelle heraus wahrnehmen, die ihnen im Laufe der Zeit „zugewachsen“ sind oder die durch eine klare Aufgabenübertragung im Sinne transparent strukturierter Delegation legitimiert sind.

Damit diese Arbeit erfolgreich gestaltet werden kann, braucht es

- eindeutig definierte Aufgaben,
- klare Weisungsbefugnisse
- Grundsätze, die bei der Ausübung der Funktion beachtet werden müssen,
- Werkzeuge, die zur Anwendung kommen und
- ein zeitliches Budget.

### Aufgabenfelder

- Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Informationsaufbereitung und -vermittlung (vertikal und horizontal)
- Sicherung von Transparenz, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit
- Berichterstattung
- Strategievorbereitung und –entwicklung (-> Change Management)
- Strategieumsetzung
- Personalführung und –management (Einbinden von Mitarbeiter/innen bei der Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, Unterstützung der optimalen Leistungserbringung des Personals in Bezug auf die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben, Erhalt und Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit, der persönlichen beruflichen Entwicklung, der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und der Gesunderhaltung)
- Leitung von Teams (Moderation, „laterale Kooperation“\*)
- Fachliche Aufgaben (gilt insbesondere für den „Stab“)
- (indirekte) Repräsentation der Institution

### Stolpersteine / Probleme

- Aufgaben und Kompetenzen sind nicht klar genug definiert und kommuniziert (Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Durcheinander von Zuständigkeiten)
- Informationswege sind nicht eindeutig (wer berichtet wem?)
- Kompetenzen der beauftragten Personen entsprechen nicht oder nicht mehr den Anforderungen (Qualifikationsdefizit)
- Inkonsistentes Delegationsverhalten
- Rollenkonflikte
- Leistungsdruck
- Personalsituation (es stehen nicht hinreichend Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung)

---

\* „laterale Kooperation“: selbststeuernde Beziehungen, in denen keine formalen Hierarchien vorhanden sind und direkte Führungseingriffe die Ausnahme bilden (Wunderer, Führung und Zusammenarbeit 2003)

### Konsequenzen / notwendige Veränderungen

- Klarheit über Aufgaben und Delegation ist vorhanden und transparent kommuniziert (ein Anforderungsprofil liegt vor)
- Schnittstellen sind klar definiert und transparent
- Zuständigkeiten (Ressortabgrenzungen) sind ausgewiesen und werden eingehalten
- Zeitdauer der Delegation ist geklärt
- Weisungsbefugnisse sind übertragen und kommuniziert
- Zeitressource ist vorhanden
- Gezielte Fort-/Weiterbildung wird angeboten
- Ein Konzept für die Arbeit des mittleren Managements liegt an der Schule vor (incl. jährliche Zeitplanung für die Arbeit: Zeit-Maßnahmenplan).

### Konkrete Maßnahmen

- Genaue Definition von Aufgabenfeldern und Zuständigkeiten -> Zuordnungsrichtlinien
- Festlegung von Umfang (ggf. in Abhängigkeit von der Schulgröße) sowie zeitlichen und finanziellen Ressourcen -> Zuordnungsrichtlinien
- Begründung eines Stellenpools -> Zuordnungsrichtlinien
- Klärung der Ressourcenfrage (Zeit vs. Geld)
- Schaffung eines Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebots (Vorbereitung auf Steuerungs-, Management- und Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen)

### EMPFEHLUNGEN

1. Es ist unabdingbar, dass auch Grundschulen und Förderzentren einen Pool an Führungsstellen erhalten, der nach der Größe der Schule bzw. nach der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaffelt sein müsste (z. B. ab 20 Mitarbeiter/innen 2 zusätzliche Funktionsstellen, ab 40 drei, ab 60 vier o.ä.).
2. Diese Stellen müssen in Abhängigkeit vom Schulprogramm und von den schulischen Entwicklungsschwerpunkten von der Schule in eigener Verantwortung, flexibel einsetzbar sein. Auf Vorgaben von inhaltlichen Bereichen sollte daher verzichtet werden.
3. Es ist nicht mehr sachgerecht, Funktionsstellen allein oder in der Regel über Höhergruppierungen zu definieren. Für die Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben sind in erster Linie Zeitressourcen notwendig.
4. Aufgaben im mittleren Management sollten häufiger auf Zeit vergeben werden können. Die Einrichtung dauerhafter Funktionsstellen mit einer Beförderung auf Lebenszeit hat zwar durchaus positive Aspekte (Kontinuität, stärkere Verantwortlichkeit), ist aber im Hinblick auf mögliche Korrekturen und dynamische Entwicklungen eher kontraproduktiv.
5. Daraus folgt perspektivisch die Abkehr von der Ausschreibung und Vergabe formaler Funktionsstellen hin zur Festlegung eines größeren Pools an Stunden, der nach den Be-

dürfnissen der Einzelschule flexibel für Aufgabenwahrnehmungen im Rahmen des mittleren Managements vergeben werden kann (analog zu den heutigen „Funktionen“).

6. Mit Ausnahme der Stufenleitung/-koordination und der Qualitätsentwicklung sind Funktionsstellen im mittleren Management zurzeit ausschließlich fachbezogen definiert. Angesichts der aktuellen Anforderungen an umfassende Schulentwicklungsprozesse ist das nicht mehr in jedem Fall sachgerecht. Die inhaltliche Definition von Funktionsstellen sollte deshalb möglichst offen sein und von der Einzelschule konkretisiert werden können, um den schulischen Entwicklungsschwerpunkte entsprechende Aufgaben abdecken zu können (z.B. Leitung von Jahrgangsteams, Kooperation mit externen Partnern, Inklusion o.ä.).
7. Führungskräfte im mittleren Management benötigen eine systematische Aus-, Fort- und Weiterbildung. Dies muss als notwendige Anforderung auch formal verankert sein (z.B. in Ausschreibungen oder Anforderungsprofilen).

Für das Arbeitsbündnis „Mittleres Management“:

Dagmar Beneke (11G13)

Elke Dragendorf (ehem. II B)

Meinhard Jacobs (I 08)

Ulrike Kaufmann (05Y05)

Ute Lehmann (I 05)

Ruth Stephan (04G22)

Thomas Schumacher (06S05)

Manuela Seidel-Nick (I 09)

Dagmar Wilde (II D 1)