

# SCHULE BRAUCHT FÜHRUNG

DI SABINE PELZMANN-KNAFL, MSc MBA

## **SCHULLEITUNG HAT SICH VON DER VERWALTUNGSZUR FÜHRUNGS-AUFGABE ZU WANDELN DIE EINSAMKEIT DER LEHRERINNEN UND LEHRER IST AUFZUBRECHEN.**

### **EINZELKÄMPFER-SCHICKSAL**

Lehrerinnen und Lehrer sind Experten, die in vielen Fällen, auf sich allein gestellt, in den jeweiligen Klassen selbst Führung übernehmen.

Lehrer arbeiten wie individuelle Künstler, sie gestalten ihren Unterricht nach eigenem Qualitätsempfinden.

Diese Autonomie der Lehrer führt zur Vereinzelung, Lehrerinnen und Lehrer versuchen, alle - auch schwierige - Situationen allein zu meistern.

Niemand bekommt Einblick in ihren Unterricht und sie haben sich daran gewöhnt, dass niemand sie lobt oder kritisiert.

Es kann vorkommen, dass ein Lehrer, eine Lehrerin über Jahre hinweg seinen Unterricht hält ohne zu reflektieren wie der Inhalt bei den SchülerInnen ankommt.

Die Schule ist eine Dienstleistungsorganisation, das bedeutet, dass die Qualität einer Schule hauptsächlich von der Qualität der Lehrerinnen und Lehrer abhängt.

### **SCHULE IN BEWEGUNG**

Direktorinnen und Direktoren sind mehr und mehr gefordert,

- ihre Lehrerinnen und Lehrer zu führen, ihnen Rückmeldung zu geben und für ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung zu sorgen
- Ziele mit den Lehrerinnen und Lehrern zu vereinbaren
- die erreichten Ziele zu besprechen und Maßnahmen abzuleiten
- Arbeitspakete zu delegieren
- die strategische Ausrichtung ihrer Schule zu forcieren
- für die organisatorische Weiterentwicklung der Schule zu sorgen
- schuladäquate Instrumente des Qualitätsmanagements einzuführen

### **SCHULE GESTALTEN**

Führen bedeutet Lenken, Einfluss nehmen, Richtung geben und Ergebnisse herbeiführen.

Wer führt, steht auf einer Bühne, er oder sie wird von allen Seiten beobachtet, von den eigenen Führungskräften, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kollegen und Kunden und trifft Entscheidungen sozusagen unter „Feuer“.

Führen hat mit Handwerkszeug, Glaubwürdigkeit, Authentizität und Bildung zu tun.

Schulleitung wird derzeit immer noch eher als Verwaltungs- und nicht als Führungsaufgabe verstanden, da Direktorinnen und Direktoren ohne dienstrechtliche Befugnisse arbeiten.

Ein Direktor, eine Direktorin, der, die wirklich führt und nicht nur verwaltet, muss Vorbild sein, muss authentisch sein, muss einfühlsam zuhören können und entscheidungsfreudig sein.

Direktoren brauchen sowohl Durchsetzungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit und Fingerspitzengefühl.

In Leadership-Ausbildungen geht es darum, sich mit der

Rolle als Führungskraft auseinanderzusetzen, den Einsatz von Führungsinstrumenten zu üben und zu lernen, wie man die Organisation strategisch und organisatorisch weiterent-

wickeln kann. Direktorinnen und Direktoren sollten sich regelmäßig mit Leadership- und Managementfragen beschäftigen, sich mit Dynamiken von Macht und Ohnmacht

auseinandersetzen, um defensive Routinen in ihrer Schule erkennen und verändern zu können.



### ZUR AUTORIN: Dipl.-Ing.in SABINE PELZMANN-KNAFL, MSc MBA



Sabine Pelzmann-Knafl ist Führungsexpertin, Organisationsberaterin und Supervisorin (ÖVS), und leitet die PELZMANN Unternehmensberatung in Graz. Sie bietet integrative Führungskräfteentwicklung, und begleitet Strategie-, Lern- und Veränderungsprozesse in Expertenorganisationen, - in der öffentlichen Verwaltung, in der Industrie und in Non-Profit- Organisationen.

Weiters ist sie als Lehrbeauftragte zu Organisationsentwicklung, Organizational Behaviour, Leadership und HR-Management an mehreren österreichischen und ausländischen Universitäten tätig.

Durch ihre technische, wirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Ausbildung gelingt es Sabine Pelzmann-Knafl immer wieder lösungsorientiert interdisziplinäre Brücken bauen.

Kontakt:

[office@pelzmann.org](mailto:office@pelzmann.org)

[www.pelzmann.org](http://www.pelzmann.org)

