

## Bildung sucht Dialog!

Dieser dritte Band der PH NÖ sammelt und präsentiert Facetten der Diskussion um Fragen zu  
– Gewalt in und an der Schule,  
– demokratischer Erziehung,  
– Verhaltenskultur.

Er will alle LehrerInnen und an Bildung interessierten BürgerInnen einladen zu Kontakt, Gespräch und Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-3-0



Erwin Rauscher (Hg.) **Schulkultur**

Pädagogik *für* Nieder-  
österreich — **Band 3**

Erwin Rauscher (Hg.)

## Schulkultur

Schuldemokratie, Gewaltprävention, Verhaltenskultur

Pädagogik  
*für*  
Niederösterreich  
**Band 3**



Erwin Rauscher (Hg.)

# Schulkultur

Schuldemokratie, Gewaltprävention, Verhaltens*kultur*

Pädagogik  
*für*  
Niederösterreich

**Band 3**



## IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:  
Pädagogische Hochschule Niederösterreich  
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – 2009  
Redaktion: Erwin Rauscher  
Lektorat: Günter Glantschnig  
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher  
Druck: Druckerei Philipp GmbH, Grabengasse 27, A 2500 Baden

ISBN 978-3-9519897-3-0

Silvia Pröll

# Schulkultur als Führungsaufgabe

## Überlegungen zum Anspruch der Beeinflussbarkeit der Schulkultur durch den/die Schulleiter/in

*Schule stellt ein komplexes Umfeld dar, das stark von den teilnehmenden Personen und ihrer Kommunikation untereinander geprägt ist. Auch die Entwicklung von Schulkultur steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit Verhaltensmodifikation im Kollegium. Der Beitrag versucht aus der Sicht von Schulleitung aufzuzeigen, durch welche Handlungsweisen Schulkultur positiv beeinflusst werden kann.*

*„Dass Angst und Stress letztlich krank machen, weiß niemand besser als die vielen Lehrer/innen, die es am eigenen Leib spüren.“<sup>1</sup> Dieser Aussage von Manfred Spitzer wird jede/r Lehrer/in von Herzen zustimmen. Lernen und Arbeiten funktionieren nur gut in einem wohlthuenden, empathischen Klima. Der Grad des Gefühls, angenommen und akzeptiert zu werden, beeinflusst maßgeblich Motivation und Leistungsbereitschaft. Man darf zwar die Rolle der Schulleiterin/des Schulleiters in diesem Zusammenhang nicht überschätzen, aber diese/r hat doch die Möglichkeit, Schulklima und somit Schulkultur in eine positive Richtung zu lenken.*

## 1 Führungsaufgaben

Ruth Seliger behauptet zwar: *„Führung ist prinzipiell unmöglich ...“* Sie begründet aber die Notwendigkeit von Führung, *„ ... damit es dennoch funktioniert, obwohl es nicht möglich ist.“<sup>2</sup>* Sowohl Lehrer/innen als auch Schulleiter/innen sind Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, die Führung im eigentlichen Sinn schwierig machen. Jedes Kollegium ist ein lebendes System, das sich von außen schwer steuern lässt. Der/Die Schulleiter/in benötigt daher umfassende soziale Kompetenz, um diese komplexe Aufgabe zu bewältigen. ‚Führung als Prozess‘ ist eine der Dimensionen, die Seliger beschreibt. Drei Momente kennzeichnen den Prozess des Führens:<sup>3</sup>

- ❖ **Wachsamkeit**  
Sie zeigt gegenüber Mitmenschen, dass wir an ihnen Interesse haben und auf sie neugierig sind. Durch Beobachten und gezielte Fragen können wir das zum Ausdruck bringen.
- ❖ **Wertschätzung**  
Sie setzt voraus, an der anderen Person etwas wahrzunehmen, das Anerkennung verdient.
- ❖ **Wirksamkeit**  
Führung wird wirksam durch das Treffen von Entscheidungen und zielgerichtete Handlungen.

Diese drei Momente des Führungsprozesses stellen die Grundpfeiler für das Handeln im Schulalltag dar. Gelingt ihre Umsetzung, so ist das ein großer Schritt auf dem Weg zu einer innovativen Schulkultur.

## 2 Handlungsfelder für Schulleiter/innen

### 2.1 Zeit nehmen und Lehrer/innen unterstützen

Eine offene Tür zum Direktionszimmer signalisiert Kommunikationsbereitschaft. Für das Gelingen von Mitarbeiter- und Beratungsgesprächen ist eine wertschätzende Haltung ausschlaggebend. Aktives Zuhören vermittelt dem/der Lehrer/in, dass der/die Schulleiter/in versucht, seine/ihre Gefühls- und Gedankenwelt zu verstehen. *„Das Aktive Zuhören schafft den Boden in einem Gespräch, auf dem gegenseitiges Verstehen und ein klarer Austausch wachsen können.“*<sup>4</sup> Bei aller Professionalität im Umgang mit anderen ist es doch manchmal notwendig, den Lehrerinnen/Lehrern im Gespräch mit Eltern Unterstützung durch die Leiterrolle zu geben oder ein Konfrontationsgespräch mit zwei oder mehreren Lehrkräften zu führen. Viele Informationen lassen sich schriftlich austauschen. Aber ein Besuch der Schulleiterin/des Schulleiters in der Klasse ist für beide Seiten gewinnbringend. Der/Die Schulleiter/in erfährt manches über den Unterricht, die Schüler/innen und der/die Lehrer/in kann sein/ihr Interesse wahrnehmen. Diese Situation ist oft ein Anlass für ein spontanes Feedback, das mehr Freude macht als ein offizielles Lob.

### 2.2 Schulentwicklung initiieren

Schule als lernende Organisation braucht ständige Entwicklung. Diese passiert aber nicht von selbst. Für die Initiierung der Schulentwicklung ist der/die Schulleiter/in in seiner/ihrer Funktion und Aufgabenstellung verantwortlich. Es wird eine Steuergruppe gebildet, bestehend aus dem/der Schulleiter/in und Lehrerinnen/Lehrern, die verschiedene Gruppierungen der Schule vertreten. Zusätzlich zu den Ergebnissen des Schulentwicklungsprozesses bietet dieser auch die Möglichkeit, das Team zu stärken und bei einzelnen Lehrkräften neue Motivation zu wecken. Ein/e gute/r Schulleiter/in weiß Bescheid über die Stärken und Schwächen der Lehrer/innen und verteilt diverse Aufgaben entsprechend den jeweiligen Fähigkeiten. Dabei ist es wichtig, auf eine breite Streuung zu achten, um eine Kumulation von Arbeit für einzelne Personen zu verhindern.

### 2.3 Individuelle Weiterbildung fördern

Individuelle Weiterbildung ist mittlerweile für alle Lehrer/innen verpflichtend geworden. Natürlich bleibt die Entscheidung über die Auswahl der besuchten Seminare weiterhin die Sache der Lehrerin/des Lehrers. Der/Die Schulleiter/in hat aber auch Interesse daran, Lehrer/innen mit bestimmten Qualifikationen als Mitarbeiter/innen an der Schule zu haben. Um eine diesbezügliche Übereinkunft zu erzielen, bieten sich individuelle Laufbahngespräche an. Damit die Fortbildungen einzelner Lehrer/innen für die ganze Schule gewinnbringend sind, ist es die Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters, eine Möglichkeit für die Multiplikation im Lehrkörper zu bieten. Das kann z.B. im Rahmen einer Konferenz geschehen oder in Form von besonderen Angeboten des Austausches.

### 3. Schulleitung als Managementaufgabe

Die Entwicklung und Veränderung von Schule bringt neue Anforderungen an Leitungsaufgaben mit sich. Waren traditionell Verwalten und Organisieren die zentralen Aufgaben der Schulleitung, so werden diese jetzt um Management und Organisationsentwicklung erweitert.<sup>5</sup> Michael Schratz beschreibt acht Aufgabenbereiche des Schulmanagements:<sup>6</sup>

- ❖ Administration und Organisation
- ❖ Führung und Leitung
- ❖ (Sozial-)pädagogische Aufgaben
- ❖ Schulentwicklung/Organisationsentwicklung
- ❖ Personalentwicklung und Elternarbeit
- ❖ Beziehungen zu Schulbehörde/-aufsicht und Schulerhalter
- ❖ Gemeinwesenorientierung und außerschulische Kontakte
- ❖ Qualitätskontrolle

Die Vielfältigkeit dieser Aufgaben birgt die Gefahr in sich, einzelne Bereiche zu stark zu betonen und dafür andere zu vernachlässigen. Aber nur in einem ausgewogenen Zusammenspiel dieser Managementbereiche kann sich Schulkultur entwickeln. Abgesehen von allem erworbenen Wissen und nachhaltigen Überlegungen scheint ein Satz von Reinhard K. Sprenger ein ideales Motto für Schulleiter/innen zu sein: *„Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.“*<sup>7</sup>

#### Anmerkungen

- 1 Manfred Spitzer: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg/Berlin 2002, S.418.
- 2 Ruth Seliger: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte, Heidelberg 2008, S.18f.
- 3 Vgl. a.a.O., S.87ff.
- 4 Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg 2004, S.70.
- 5 Vgl. Michael Schratz: Schulleitung als change agent: Vom Verwalten zum Gestalten von Schule, in: Herbert Altrichter (Hg.): Handbuch zur Schulentwicklung, Innsbruck 1998, S.160ff.
- 6 Vgl. Schratz, a.,a.O., S.165ff.
- 7 Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt/New York 2001, S.186.

---

*Silvia Pröll, Mag., Dipl.-Päd.,  
Leiterin der Praxisvolksschule der PH Wien*