

## 5.2 Funktionale Aufgaben- und Kompetenzverteilung

### Begründung

Das Delegieren von Verantwortung und Aufgaben (□ A 3.5.2) ist ein wichtiges Führungsprinzip – das gilt auch für die qualitäts- und gesundheitsorientierte Schulleitung. Dabei geht es nicht einfach darum, als Schulleiterin oder Schulleiter ungeliebte Arbeit abzuschieben und zu delegieren, sondern mit dem Delegieren von Aufgaben auch Verantwortung für eine pädagogisch gelingende Schule zu teilen. Eine funktionale Aufgabenverteilung baut auf den Stärken und Ressourcen der Beteiligten auf und bemüht sich um Fairness und eine gerechte Lastenverteilung.

### 5.2.1 Transparente Kompetenzordnung – Faire Aufgabenverteilung

#### OM 5.2.1

#### Transparente Kompetenzordnung – Faire Aufgabenverteilung

Die Zuständigkeiten in der Schule sind klar geregelt. Die damit verbundenen Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sind in transparenten Aufträgen schriftlich formuliert. Schulgemeinschaftliche Aufgaben werden fair auf alle Lehrpersonen entsprechend ihren Pensen verteilt.

### Schlüsselindikatoren

Führungshandeln der Schulleitung		1	2	3	4
Handeln	Die Schulleitung orientiert sich in ihrem Handeln am Aufgabenverteilungsplan der Schule.				
Beteiligung	Die Schulleitung achtet die unterschiedlichen Beteiligungsrechte der Lehrpersonen, der Schülerinnen und Schüler und der Elternschaft.				
Delegation	Sie delegiert schulorganisatorische Aufgaben an Kolleginnen und Kollegen bzw. kollegiumsinterne Arbeitsgruppen und unterstützt diese.				
Eigene Qualitätsziele:					

Schule		1	2	3	4
Verantwortlichkeit	Es gibt klare Verantwortlichkeiten für die im Schulprogramm aufgeführten Maßnahmen.				
Regelung	Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung sind klar geregelt.				
Kompetenzregelung	Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Schulangehörigen sind an der Schule klar und sinnvoll geregelt und allen bekannt.				
Persönliche und betriebliche Bedürfnisse	Die getroffenen Maßnahmen und Zielvereinbarungen orientieren sich sowohl an den Bedürfnissen der Schule und ihrer Entwicklungsplanung als auch an den Bedürfnissen der Kolleginnen und Kollegen.				

Qualitätsziele  
der Schule:

--	--	--	--	--

### Ideen zur Umsetzung

#### Drei Grundtendenzen in Organisationen

Eine funktionale Kompetenzordnung in Schulen sorgt dafür, dass für drei Grundtendenzen organisatorische Antworten gefunden werden (nach Pullig, s. u., Quellen):

- das Streben nach *Effektivität* und ressourcenschonendem Hervorbringen von (Dienst-)Leistungen,
- das Bedürfnis nach *fairem Interessenausgleich* zwischen Lehrpersonen, nicht pädagogischem Personal, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern,
- das *Bedürfnis* der einzelnen Mitglieder der Schule, ihre individuellen Fähigkeiten und Ideen zu verwirklichen.

Eine «gesunde» Schulorganisation findet für jede der drei Grundtendenzen eine geeignete Organisationsform:

Prinzip	Organisationsform	Beispiel
Individualität, Freiheit, berufliche Selbstverwirklichung	Initiativgruppen	Freiwillige Partnerschaften von Lehrpersonen, z.B. Schuldruckerei
Fairness, Interessenausgleich, Demokratie	Gremium	Lehrer-/Schulkonferenzen
Effektivität, Effizienz, Dienstleistungen	Beauftragte Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen	Von der Schulleitung beauftragte Arbeitsgruppe «Gesundheitsförderung» bzw. «Einrichtung eines Selbstlernzentrums»

(Quelle: Pullig 2006)

#### Delegieren von Verantwortung und Aufträgen

Gutes Delegieren berücksichtigt die oben skizzierten drei Grundtendenzen (Effektivität, Interessenausgleich und individuelle Fähigkeitsentfaltung).

#### Gutes Delegieren

- umfasst präzise Arbeitsaufträge und ist gegenüber dem Kollegium transparent,
- erlaubt den Beauftragten selbstständig und selbstverantwortlich zu handeln und ihre eigenen Interessen und Ideen einzubringen,
- umfasst neben der Verantwortung auch Kompetenzen und Zeitressourcen für die Bewältigung der Aufgaben,
- sieht eine angemessene Rechenschaftspflicht vor (z.B. im Jahresgespräch mit der Schulleitung, durch Kurzberichte in Konferenzen, im Jahresbericht der Schule, in Wandzeitungen usw.),

- berücksichtigt die Fähigkeiten geeigneter Lehrpersonen,
- ist im Sinne eines Lastenausgleichs fair, indem alle Lehrpersonen Aufgaben im Dienste der Schule zu übernehmen haben und nicht nur jene besonders engagierten (und vielleicht auch besonders Burn-out-gefährdeten) Lehrpersonen, die sich in fast jeder Schule finden.

Ausführliche Beschreibungen der Umsetzungsideen und Instrumente

□ A 3.5 – Kapitel «Qualitäts- und gesundheitsorientierte Schulführung».

## Verwendete Quellen

- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland Pfalz; Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung. <www.iq.hessen.de>.
- Karl-Klaus Pullig: Konferenzen. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung (S. 1088–1116). Weinheim/Basel: Beltz, 2006.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*

*Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.