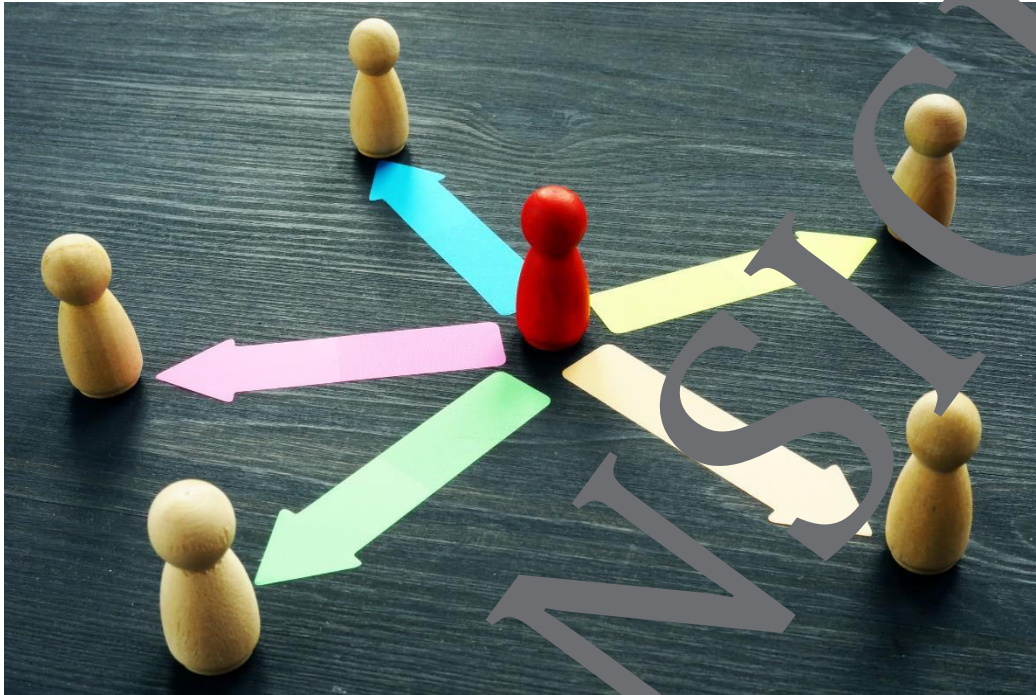


## Führungsrolle

# Als Schulleitung neu im Amt – Schulleitungsaufgaben delegieren lernen

Marion Trübiger, Lehrerin und Rektorin



© designer491/iStock/Getty Images Plus

Der Arbeitsalltag einer Schulleitung ist insgesamt sehr abwechslungsreich aber auch sehr umfangreich. Deshalb ist es wichtig, an der einen oder anderen Stelle Verantwortung abzugeben und damit auch Arbeiten zu delegieren. Doch welche Aufgaben eignen sich dafür, an andere übertragen zu werden? Hier lohnt sich ein genauer Blick sowohl auf die Aufgaben selbst als auch auf die Möglichkeiten, die sich durch die Einbeziehen insbesondere der Stellvertretung ergeben. So profitieren nicht nur Sie davon, dass Sie Aufgaben abgeben, sondern auch Ihre Stellvertretung.

### 1. Wenn viele Aufgaben anliegen ...

Ihr erster Schritt hin zu einer unterstützenden Zusammenarbeit heißt für Sie, sich über die anfallenden Aufgaben im Schuljahr im Klaren zu sein. Nur, wenn Sie selbst wissen, was genau Sie täglich erledigen müssen, können Sie entscheiden, welche Bereiche Sie davon abgeben können und möchten.

Eine grobe Übersicht über mögliche Aufgabenbereiche und Aufgaben haben Sie bereits im ersten Beitrag dieser Serie erhalten. Doch welche dieser Aufgaben eignen sich zur Übertragung auf andere? Um das entscheiden zu können, müssen Kategorien gebildet werden, die es leitetern machen, über eine mögliche Delegation einer Aufgabe entscheiden zu können. So spielt es beispielsweise eine Rolle, ob eine Aufgabe schnell, in wenigen Tagen erledigt werden kann, oder ob es sich um ein längerfristiges Projekt handelt, das in mehreren Schritten erledigt werden muss.

Im Folgenden finden Sie eine Tabelle, die deutlich macht, welche unterschiedlichen Dimensionen eine Aufgabe haben kann:

Unterscheidungsmerkmale von (Schulleitungs)Aufgaben	
Im Folgenden werden vier Dimensionen einer Aufgabe beschrieben:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• die <b>zeitliche Dimension</b>, die aussagt, wie lange die Erledigung der Aufgabe voraussichtlich in Anspruch nehmen wird</li> <li>• die <b>Bedeutung/Wichtigkeit</b>, die aussagt, an welcher Stelle im Gesamtgefüge der Leitung und Weiterentwicklung der Schule diese Aufgabe steht</li> <li>• der <b>Umfang</b>, der die Größe und damit die Ressourcen, die für die Erledigung der Aufgabe aufgebracht werden müssen, festlegt</li> <li>• die <b>Persönlichkeit der Schulleitung</b>, die, wenn es die Aufgabe erlaubt, für sich eigene Maßstäbe anlegt, welche Aufgaben ihr zuzuordnen ist</li> </ul>	
In der Tabelle sind die oben genannten Dimensionen aufgeführt. Nehmen Sie sich die Zeit, die im letzten Beitrag veröffentlichte Sammlung möglicher Schulleitungsaufgaben zu kategorisieren. Das hilft Ihnen, bei der Delegation von Aufgaben auf die jeweiligen Skills und Bedürfnisse der Personen Rücksicht nehmen zu können, denen Sie die Aufgabe/n zutrauen.	

Dimension	Zeit	Bedeutung/Wichtigkeit	Umfang	Bezug zur eigenen Persönlichkeit
Zwingend zu erledigen	Deadline	Vorgabe des Landes ohne Aufschub (Amtliche Schulstatistik, ...)	Begrenzt/absehbar	Kein persönlicher Bezug
Termine, die sich in jedem Schuljahr zu einer bestimmten Zeit wiederholen	Wiederkehrend aber abgeschlossen	Im Schuljahr verankert, gehört zur Routine	Je nach Aufgabentyp unterschiedlich	Wahrscheinlich kein persönlicher Bezug, höchstens eine Vorliebe

Organisatorisches und Verwaltung	Immer wiederkehrend	Zur Aufrechterhaltung des Schulbetriebes notwendig	Je nach Thema unterschiedlich	Notwendige Dinge als originäre Schulleitungsaufgaben
Konzepte	Von kurzfristig bis längerfristig oder langfristig	Für die Schul- und Unterrichtsentwicklung von besonderer Bedeutung	Meist umfangreich und in Teilschritten angelegt	Visionen und persönliche Ziele in Bezug auf die Weiterentwicklung der Schule
Schul- und Unterrichtsentwicklung	Dauerhaft, in Teilaufgaben gegliedert	Außerordentliche Wichtigkeit	Sehr umfangreich, Schwerpunktlegung wichtig und sinnvoll	Persönliche Vorstellungen spielen eine große Rolle
Personalentwicklung	Dauerhaft	Hohe Bedeutung, um Motivation der Lehrkräfte zu erhalten und um sie weiterzuentwickeln	Je nach Voraussetzungen der Lehrkräfte von wenig bis groß	Kann eine wichtige Rolle spielen, je nachdem welche Erfahrungen man in der Position gemacht hat

### Exkurs Persönlichkeitsprofil

Die Erledigung der oben aufgeführten Aufgaben, egal ob kurz- oder langfristig, umfangreich oder schnell zu erledigen, papierlastig oder interaktiv – ist immer auch abhängig von Ihrer persönlichen Einstellung dazu. Es gibt Dinge, die erledigen sich in der Hand, weil sie einem gemeinhin liegen. Wir haben, je nach Persönlichkeitsstruktur Lust darauf, eher konzeptionell zu arbeiten oder zum Beispiel Termine mit vielen Menschen wahrzunehmen.

Genau daraus können sich allerdings Stolpersteine in Bezug auf die Delegation von Aufgaben entwickeln. Auf der einen Seite übernehmen Sie natürlich gerne die Aufgaben, die Ihnen aufgrund Ihrer Persönlichkeit besonders liegen und Ihnen Spaß machen – und auf der anderen Seite geben Sie gerne die Dinge ab, die für Sie nur eine lästige Pflicht bedeuten. Das ist nur allzu menschlich.

Was allerdings weiterzuführen ist, ist abhängig von Ihrer Persönlichkeit ist, ist sowohl die Menge als auch die Auswahl von Aufgaben, die Sie letztendlich in die Hand einer anderen Person legen.

### Reflexion

#### Aufgaben abgeben

Aufgaben abgeben oder zu delegieren heißt immer auch, etwas von der Kontrolle, die man scheinbar über andere verliert. Das ist bei den meisten Menschen die größte Hürde, die sie davon abhält, etwas von ihren Aufgaben abzugeben. Deshalb sollten Sie sich im Vorfeld bereits bewusst machen, welcher Typ Mensch Sie sind: Können Sie gut Dinge in die Hand anderer geben und sich auf die Erledigung verlassen? Oder haben Sie beständig das Gefühl, wenn Sie eine Aufgabe weitergeben, trotzdem kontrollieren zu müssen, ob die Erledigung in Ihrem Sinne passiert? Oder lassen Sie die Person eine Aufgabe erledigen, kontrollieren aber im Nachhinein, ob es genauso erledigt wurde, wie Sie es gemacht hätten?

# Sie wollen mehr für Ihr Fach?

## Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**  
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**  
für Ihre fachliche und  
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**  
für Referendar:innen  
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**  
mit Trusted Shops

Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**

