

Stärkung des Kaders an Volksschulen - oder: Erweiterung der Führungskompetenz

Category: Blog

geschrieben von Niklaus Gerber | 3. Januar 2026

forum schule.

Ausgabe 1/2009
2,50 Euro

Magazin für Lehrerinnen und Lehrer

m-schule.de

Schulleitung

**Wie viel
Chef
darf's
denn
sein?**

**Die neue
Altersteilzeit**

Wem sie nützt
Was sie bringt

**Das Zentralabitur
steht an**

Warum Fehler kaum
zu vermeiden sind

**Das neue Heft
– jetzt in Ihrem
Lehrerzimmer**



Unfallkasse
Nordrhein-Westfalen

partnerfuererschule.nrw
Stiftung der Partnerschaft mit der
Landesregierung Nordrhein-Westfalen

Die Stärkung des Mittelbaus in der Schulorganisation in Form einer weiteren Kaderstufe ist ein anspruchsvolles Vorhaben. Allem voran braucht es geeignete und motivierte Lehrpersonen, welche Bereitschaft für die Übernahme einer Zusatzfunktion - neben ihrer hauptamtlichen Lehrtätigkeit - zeigen. Mit dem Installieren einer zweiten Leitungsebene zwischen Schulleitung und Kollegium ist folgendes zu bedenken:



- Die Angehörigen dieser mittleren Kaderstufe sind für die Weiterentwicklung der Schule äusserst wichtig. Von ihnen hängt es ab, ob Projekte und Reformen erfolgreich umgesetzt werden. Sie gelten als die Umsetzer von Schulleitungsvorgaben, gleichzeitig aber auch als Beeinflusser, im Positiven wie im Negativen.
- Ihre «Sandwich-Funktion» ist oft von Loyalitätskonflikten geprägt, da sie - etwas salopp formuliert - zwischen Hammer und Amboss positioniert sind. Der Anspruch, es jederzeit allen recht machen zu können oder zu müssen, ist manchmal eine mentale Gratwanderung.
- Bei der Auswahl dieser Führungspersönlichkeiten ist besondere Sorgfalt angezeigt. Es muss der Schulleitung gelingen, diese «Lehrpersonen mit Zusatzfunktionen» auf gute Weise und mit Überzeugung an sich zu binden. Dabei soll das Credo «*Wir und unsere Schule*»[\[1\]](#) zu Grunde liegen.
- Für das Wahrnehmen der erweiterten Funktionsaufgaben steht vielerorts ein zu geringes Zeitbudget resp. zu wenig Entlastungslektionen-Prozente im sog. Schulpool zur Verfügung.
- Es sind daher insbesondere die qualitativen Anreize[\[2\]](#), welche eine Kaderfunktion bereichern, interessant und wertvoll machen. Zudem kann eine solche Position als Übungsfeld für weiterführende Führungsaufgaben dienen; beispielsweise, wenn eine Schulleitungsposition angestrebt wird.

Gestützt auf die Praxis-Erfahrungen des Autors lassen sich **fünf Anreize** nennen, die sich bewährt haben:

Klare AVK-Trias (Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen)

Eine erweiterte und alleinige Aufgabenübertragung auf den Mittelbau reicht

nicht. Die dazugehörenden Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind gleichwertig und in genauer Abstimmung mit der Schulleitung in einem Pflichtenheft zu definieren. Gemeint ist beispielsweise die Delegation bestimmter Weisungsbefugnisse dem Kollegium gegenüber.

Visitenkarte



Niklaus Gerber,
war bis zu seiner
Pensionierung im
August 2021
Abteilungsleiter
und Mitglied der
gibb-Schulleitung
und hat sich mit
NORDWÄRTS -
Kompass für
kompetente
Führung
selbständig
gemacht.
[www.nord-waerts
.com](http://www.nord-waerts.com)

Jedes Kadermitglied sollte - als möglicher Incentiv und wie es bei Schulleitungsmitgliedern üblich ist - über eine persönliche Visitenkarte verfügen. Mit einer solchen wird die Zugehörigkeit zur Leitungscrew der Schule auf anerkennende Weise dokumentiert und repräsentiert. Im Weiteren sind die Namensnennung im Schulorganigramm und auf der Webseite wichtig.

Weiterbildungen

Hier steht die Befähigung im Zentrum. Für das erfolgreiche Wahrnehmen der Führungsfunktion braucht es – nebst grundsätzlichen Basiskompetenzen – ausgereifte Skills, die nach Bedarf gefördert werden sollen. Beispiele dazu liegen in den Themenbereichen Sitzungsleitung, Teamentwicklung, Kommunikation, Konfliktmanagement, etc.

Kaderanlässe

Die verstärkte Anbindung des mittleren Kaders an die Leitung der Schule kann durch gezielte Anlässe gefördert werden. Dazu eignen sich unter anderem Tagesseminare und/oder externe Retraiten^[3] mit jeweils zwei Programmteilen, bestehend aus einem schulischen und einem geselligen Team-Teil.

Wertschätzung

Zum Wertschätzungs-Portfolio gehört eine Vielzahl an meist einfachen und niederschweligen Aktivitäten, die – wie das Wort zu vermitteln vermag – einen qualitativen *Wert* haben und von den Mitarbeitenden *geschätzt* werden. Sie gelten in der Führungslehre als Stärken und zeichnen professionelles Leadership aus.

Ein paar Beispiele zu wichtigen Aspekten (in beliebiger Reihenfolge):

- *Offene Türe.* – Das Praktizieren des Prinzips der offenen Türe signalisiert Erreichbarkeit. Die Schulleitung ermöglicht dadurch rasche und bedürfnis-spezifische Klärungsmöglichkeiten.
- *Entscheiden.* – Die Schulleitung kommuniziert ihre Entscheidungen transparent^[4] und nachvollziehbar. Das schafft Verständnis und Vertrauen.
- *Partizipieren.* – «*Betroffene zu Beteiligten machen*» geht nicht immer, aber oft. Die Mitwirkung bei der Lösungssuche ist für die Beteiligten motivierend, bedeutet jedoch nicht immer auch Mitentscheidung.
- *Informieren.* – Ein durchdachtes, ausgewogenes Informationsmanagement – hier kann man sich an das Motto «*Lieber mehr als weniger*» anlehnen – soll nicht zu einem Overflow führen. Andererseits ist davon auszugehen, dass die Empfänger in der Lage sind, Informationen differenziert zu filtern.
- *Kommunizieren.* – Vieles läuft heute über digitale Kanäle. Trotz der Fülle sollten beispielsweise auf Mails innerhalb einer vereinbarten Frist

geantwortet werden; auch wenn es vorab nur um die Erhaltsbestätigung geht. In Kommunikationskonzepten findet man häufig die Frist von max. zwei Tagen.

- *Anerkennen.* – Leistungen sollen bewusst anerkannt werden, wann immer es angezeigt erscheint.
- *Danken.* – Danken ist das unmittelbare Feedback für etwas, das man bekommen hat. Es gehört zum Alltag in den zwischenmenschlichen Begegnungen und gilt für Alt und Jung.
- – Die 5:1-Regel aus der Beziehungsforschung[\[5\]](#) besagt, dass nach einer Kritik ein 5-maliges Lob erfolgen soll. Dadurch wird das Gleichgewicht in der Beziehungs-Kommunikation wieder hergestellt.

Fazit

Die Übernahme einer Kaderfunktion auf einer mittleren Stufe muss für die Beteiligten mit einem deutlichen Mehrwert verbunden sein. Die aufgezählten Anreize sind ein qualitatives Gegengewicht zur Bereitschaft, ein Amt mit Engagement, Freude und Genugtuung wahrzunehmen.

[\[1\]](#) Diese Perspektive ist ebenso für das ganze Kollegium wünschenswert und sollte «Ich und meine Klasse» ersetzen.

[\[2\]](#) Die Anreize werden oft als «Incentives» bezeichnet, welche u.a. die Motivation und das Engagement erhöhen.

[\[3\]](#) Der Autor hat während seiner Schulleitungstätigkeit an einer Berufsfachschule jeweils jährlich eine zweitägige, externe Retraite mit seinen Kadermitarbeitenden und Mitarbeitenden durchgeführt: Freitagmorgen = Anreise, Freitag, 09.00-15.00 Uhr = Schulische Themen, Freitag, 16.00-18.00 = Geselliges Teamevent (etwas Sportliches, Kulturelles, etc.), Freitagabend, 19.00-23.00 = Gemeinsames Nachtessen, mit anschließenden Überraschungen, Samstagvormittag, 08.30 -12.00 = Schulische Themen, Samstagnachmittag = Rückreise.

[\[4\]](#) Transparente Kommunikation bezieht sich auf den offenen, ehrlichen und klaren Austausch von Informationen. Dazu gehören Entscheidungen, Schulziele und -strategien, Herausforderungen etc. Ziel ist die Stärkung des Vertrauens, der Zusammenarbeit, der Motivation und des Schulklimas.

[5] Krogerus & Tschäppeler. Die 5:1-Regel (Das Magazin), in Anlehnung an Gottmann, J., Paarbeziehungen.