

**These:**  
Das Schulentwicklungsprogramm eckt an der bestehenden Führungstechnik an.

**Management by delegation**

weltgehende Delegation von Aufgaben an untergeordnete Hierarchieebenen.  
Arbeitsteilung und Spezialisierung macht Delegation notwendig

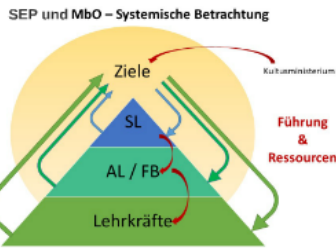
- + Entlastung der Führungsebene
- + punktuelle Übertragung möglich
- Abschieben von Aufgaben
- Fehlende Ressourcen, Spielräume, Kompetenzen

**Management by objectives**

gemeinsame Vereinbarung von zu erreichenden Zielen  
Möglichkeit zur Mitbestimmung an den zu erreichenden Ergebnissen eingeräumt.

Weg der Zielerreichung im Ermessensspielraum des Mitarbeiters gelegt.

Wichtig: Formulierung der Ziele nach Inhalt, Art, Ausmaß und zeitlichem Geltungsbereich.  
Die Suche nach realisierbaren, klaren, exakten und doch möglichst flexiblen Zielvorgaben stellt ein Problem dar.



**Das Schulentwicklungsprogramm (SEP) als Führungsinstrument wirksam einsetzen - Führen mit Zielen -**

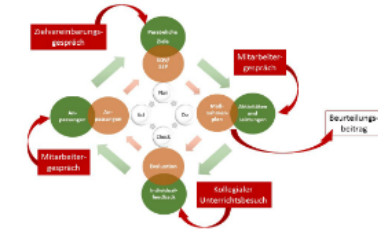


Tablas Kraljick  
Führungsinstrumente für Unternehmens-  
Erfolge im Wettbewerb  
Wirtschaftsprüfung

**Themen:**

- Wie führen Sie in ihrer Schule?
- Das Schulentwicklungsprogramm als Führungsinstrument
- Ein Paradigmenwechsel und die neue Rolle der Schulleitung

**Das SEP als Führungsinstrument – Management by Objectives (MBO)**



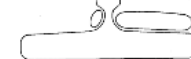
**Schule als Professionelle Organisation (Expertokratie)**

Mitlung, H. (2002), Mitlung über Management Führung und Organisation Mythen und Realität.  
Wiesbaden: Gabler

**Zu den: Ans of der Expertokratie**



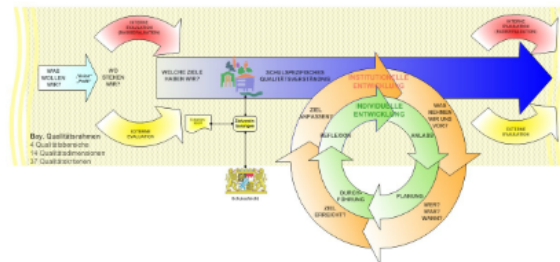
- hochqualifizierte und professionelle Mitarbeiter
- agieren relativ unabhängig aber enger Kontakt zu Kunden
- Struktur ist vertikal und horizontal stark dezentralisiert und
- Autonomie in der Organisation basiert auf fachlicher Kompetenz, besonders bei der betriebliche Kern mit den professionellen Mitarbeitern
- Koordination durch Standardisierung der Qualifikationen
- komplexe aber stabilen Umwelten
- technische Systeme ist enger integriert noch automatisiert
- Beispiele Krankenhäuser, Fabrikation, Schulen



**Führung an Schule – Welche Techniken werden eingesetzt?**



**Gesamtprozess: Schulentwicklung an bayerischen Schulen**



# **Das Schulentwicklungsprogramm (SEP) als Führungsinstrument wirksam einsetzen - Führen mit Zielen -**



Tobias Krafczyk

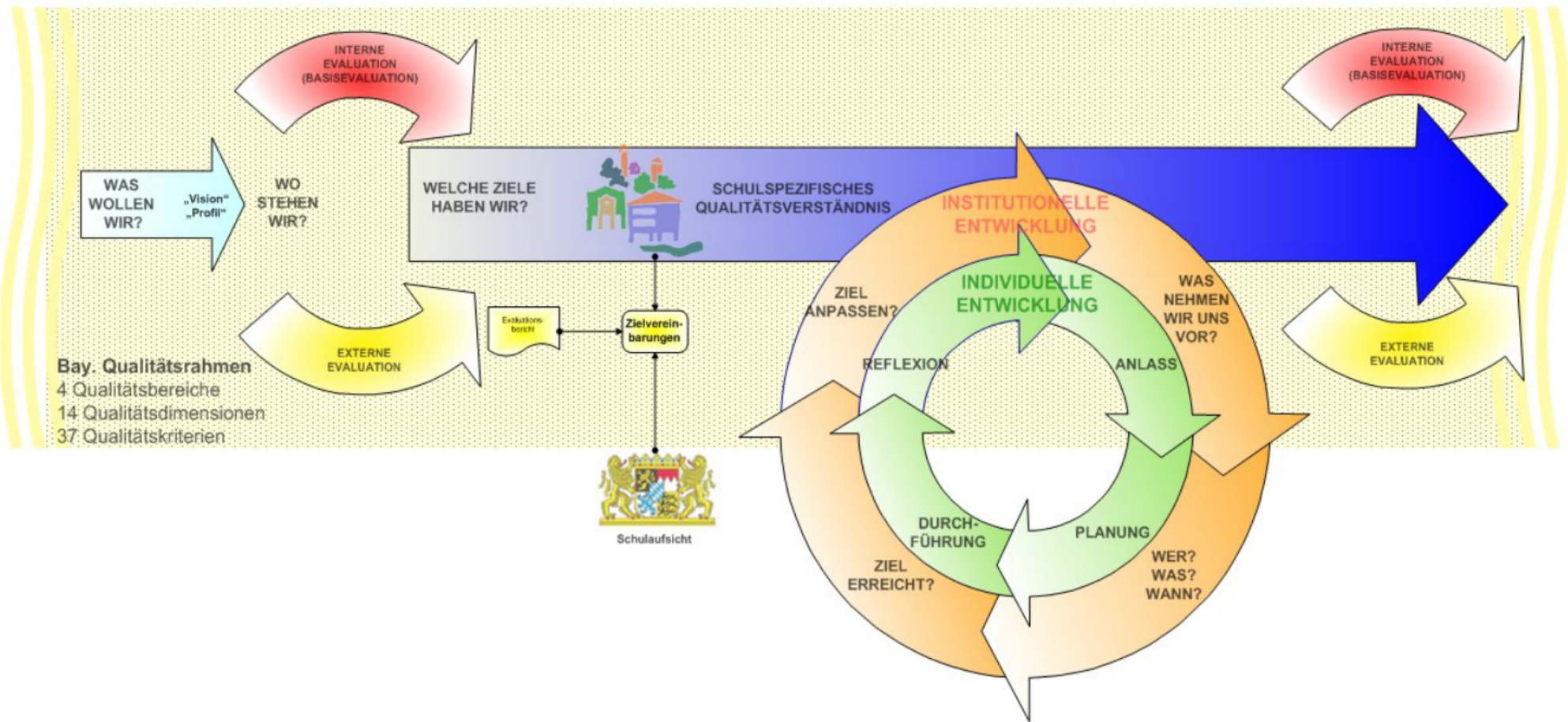
Fachmitarbeiter für Schulentwicklung  
Regierung der Oberpfalz  
tobias.krafczyk@bszam.de

**Themen:**

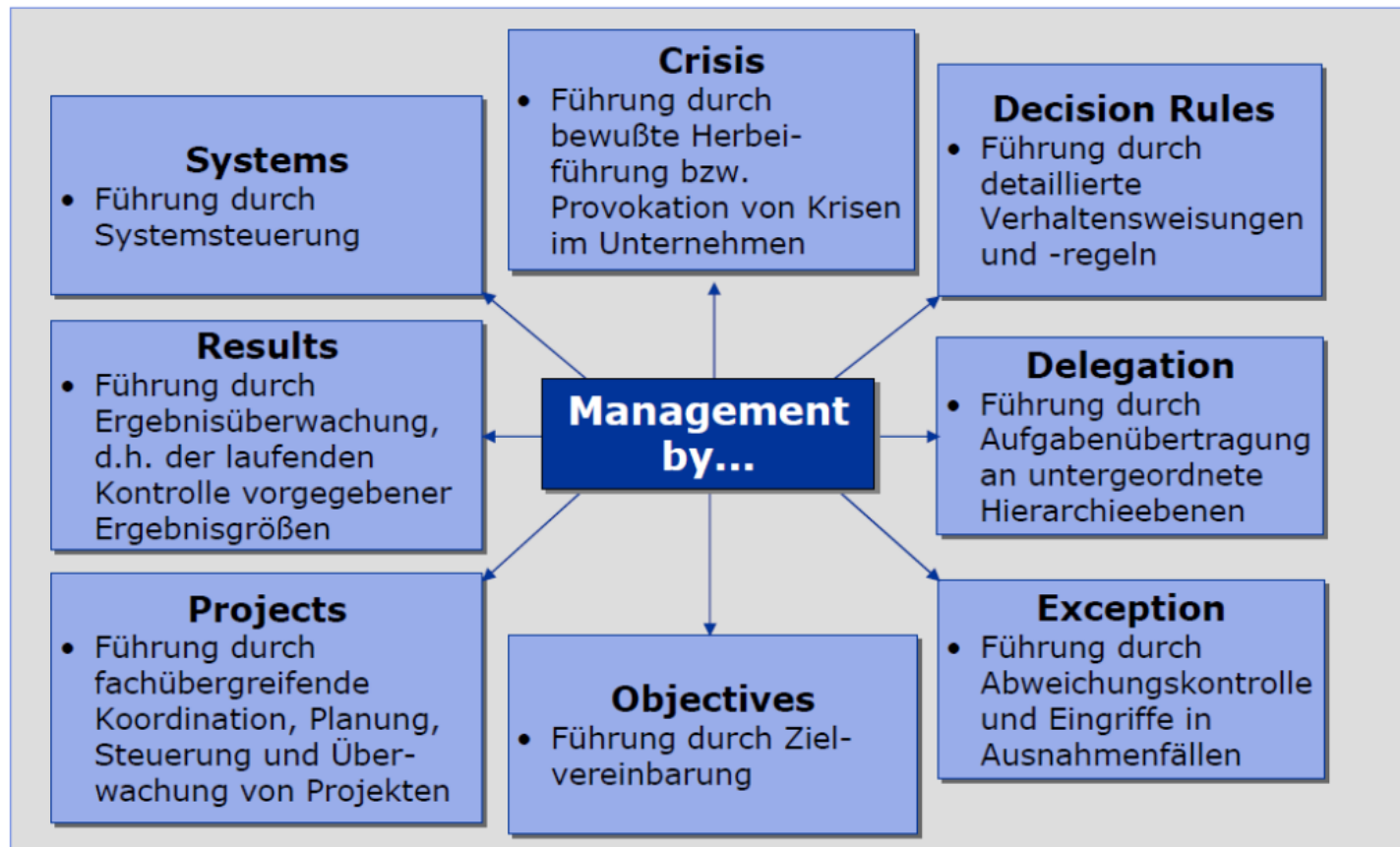
## ***Themen:***

- a) Wie führen Sie in ihrer Schule?
- b) Das Schulentwicklungsprogramm als Führungsinstrument
- c) Ein Paradigmenwechsel und die neue Rolle der Schulleitung

# Gesamtprozess: Schulentwicklung an bayerischen Schulen

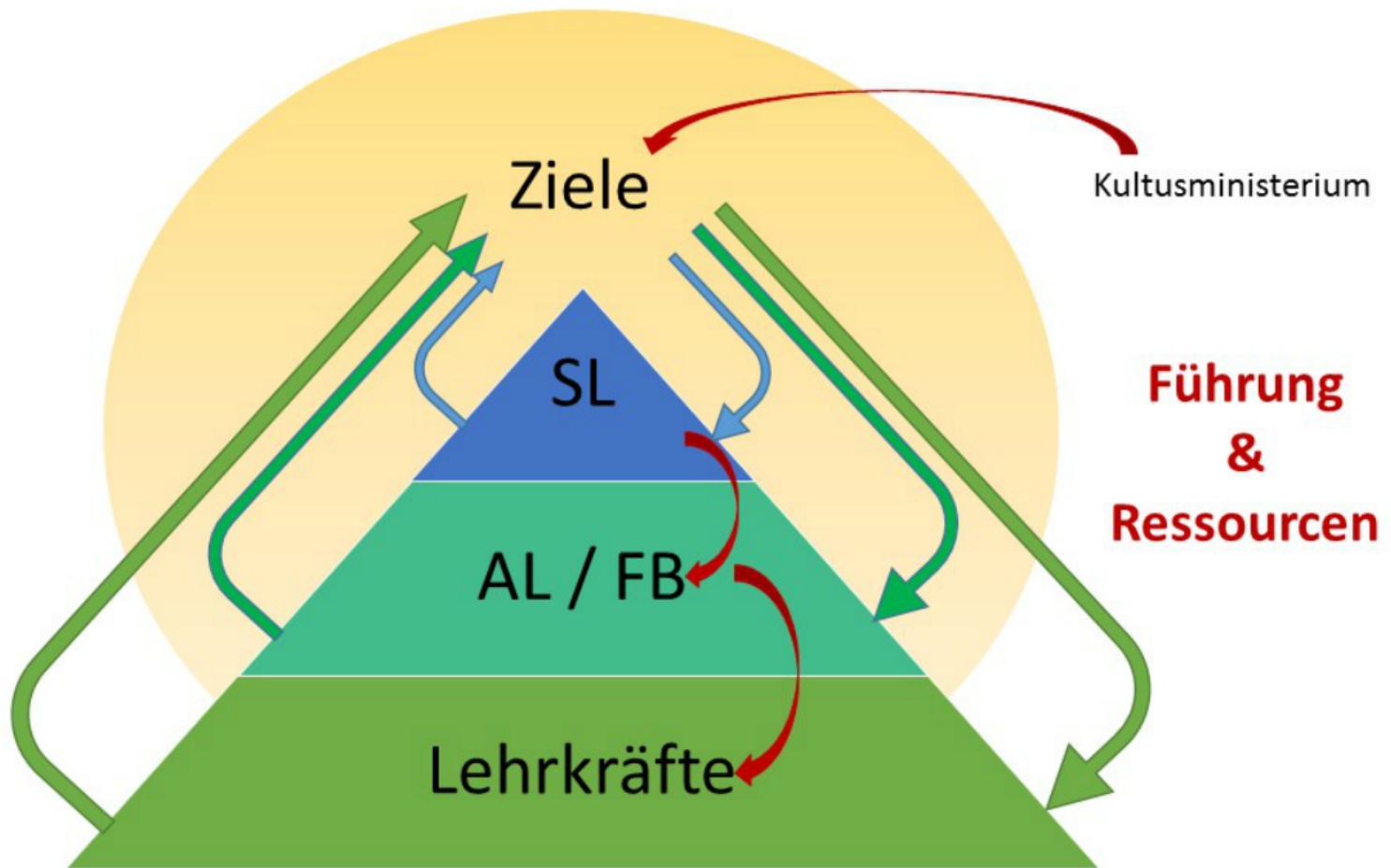


## Führung an Schule – Welche Techniken werden eingesetzt?





## SEP und MbO – Systemische Betrachtung



## These:

Das Schulentwicklungsprogramm eckt an der bestehenden Führungstechnik an.

### Management by delegation

weitgehende Delegation von Aufgaben an untergeordnete Hierarchieebenen.

Arbeitsteilung und Spezialisierung macht Delegation notwendig

- + Entlastung der Führungsebene
- + punktuelle Übertragung möglich
- Abschieben von Aufgaben
- Fehlende Ressourcen, Spielräume, Kompetenzen

### Management by objectives

gemeinsame Vereinbarung von zu erreichenden Zielen

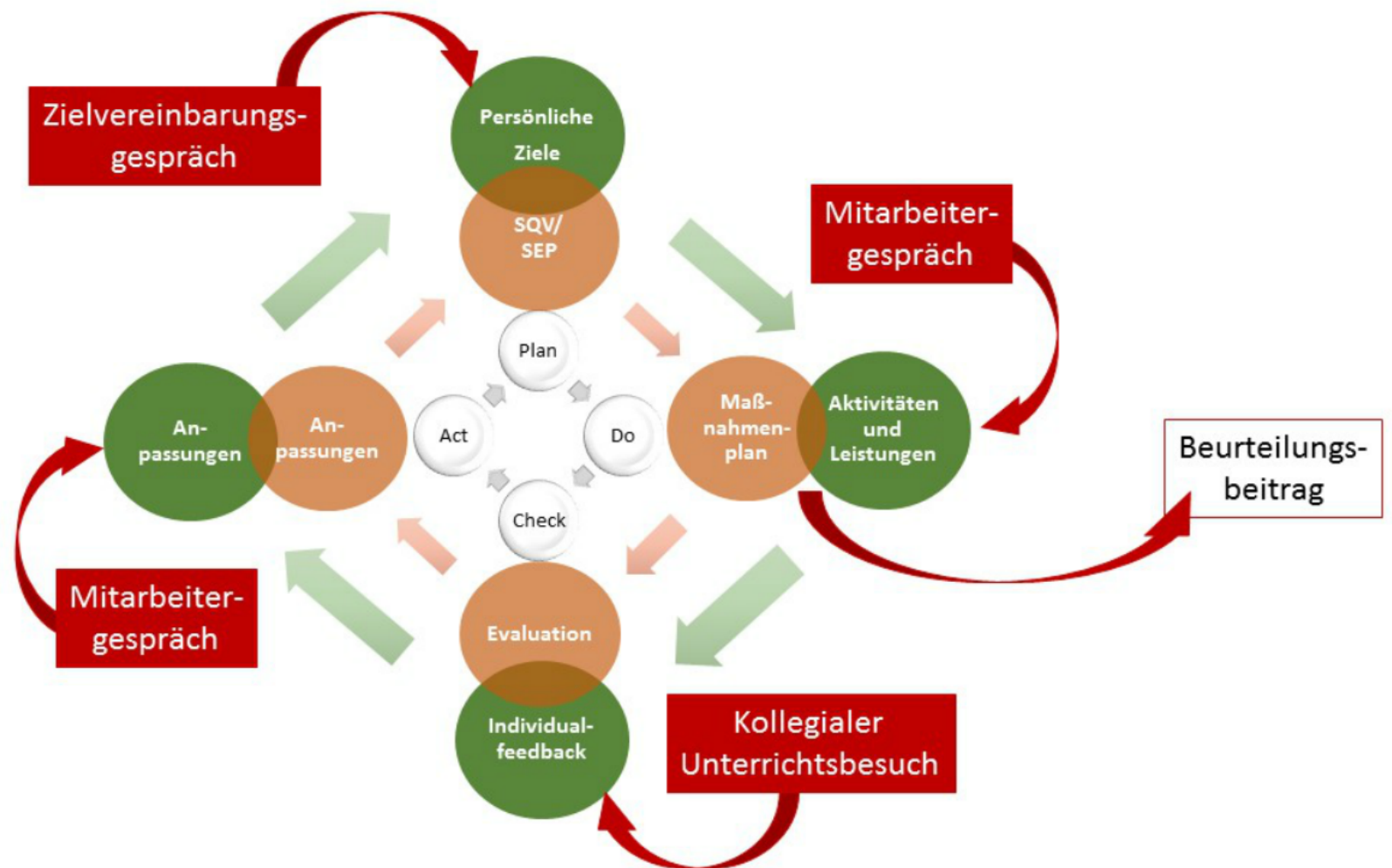
Möglichkeit zur Mitbestimmung an den zu erreichenden Ergebnissen eingeräumt.

Weg der Zielerreichung im Ermessensspielraum des Mitarbeiters gelegt.

Wichtig: Formulierung der Ziele nach Inhalt, Art, Ausmaß und zeitlichem Geltungsbereich.

Die Suche nach realisierbaren, klaren, exakten und doch möglichst flexiblen Zielvorgaben stellt ein Problem dar.

# Das SEP als Führungsinstrument – Management by Objectives (MBO)





# ***Das Schulentwicklungsprogramm (SEP) als Führungsinstrument wirksam einsetzen - Führen mit Zielen -***



Tobias Krafczyk

Fachmitarbeiter für Schulentwicklung  
Regierung der Oberpfalz  
[tobias.krafczyk@bszam.de](mailto:tobias.krafczyk@bszam.de)

**These:**  
Das Schulentwicklungsprogramm eckt an der bestehenden Führungstechnik an.

**Management by delegation**

weitgehende Delegation von Aufgaben an untergeordnete Hierarchieebenen.

Arbeitsteilung und Spezialisierung macht Delegation notwendig

+ Entlastung der Führungsebene  
+ punktuelle Übertragung möglich

- Abschieben von Aufgaben  
- Fehlende Ressourcen, Spielräume, Kompetenzen

**Management by objectives**

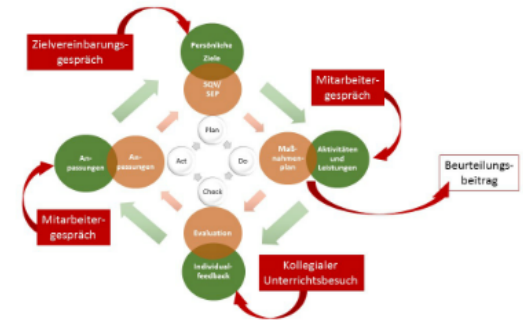
gemeinsame Vereinbarung von zu erreichenden Zielen  
Möglichkeit zur Mitbestimmung an den zu erreichenden Ergebnissen eingeräumt.

Weg der Zielerreichung im Ermessensspielraum des Mitarbeiters gelegt.

Wichtig: Formulierung der Ziele nach Inhalt, Art, Ausmaß und zeitlichem Geltungsbereich.

Die Suche nach realisierbaren, klaren, exakten und doch möglichst flexiblen Zielvorgaben stellt ein Problem dar.

**Das SEP als Führungsinstrument – Management by Objectives (MBO)**



**Das Schulentwicklungsprogramm (SEP) als Führungsinstrument wirksam einsetzen - Führen mit Zielen -**

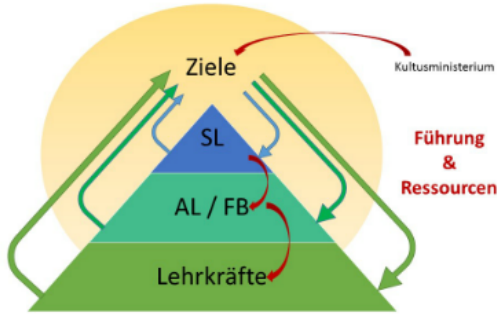


Tobias Kratczyk  
Fachlehrer für Schulentwicklung  
Regierung der Oberstufe  
tobias.kr@schule.de

**Themen:**

- a) Wie führen Sie in ihrer Schule?
- b) Das Schulentwicklungsprogramm als Führungsinstrument
- c) Ein Paradigmenwechsel und die neue Rolle der Schulleitung

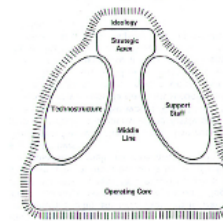
**SEP und MBO – Systemische Betrachtung**



**Schule als Professionelle Organisation (Expertokratie)**

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg über Management Führung und Organisation Mythos und Realität. Wiesbaden: Gabler.

**Six Basic Parts of the Organization**



- hochspezialisierte und professionelle Mitarbeiter
- agieren relativ unabhängig aber enger Kontakt zu Kunden
- Struktur ist vertikal und horizontal stark dezentralisiert und
- Autorität in der Organisation basiert auf fachlicher Kompetenz.
- bestimmend ist der betriebliche Kern mit den professionellen Mitarbeitern
- Koordination durch Standardisierung der Qualifikationen
- komplexe aber stabilen Umwelten
- technische System ist weder kompliziert noch automatisiert.
- Beispiele Krankenhäuser, Fakultäten, Schulen



**Führung an Schule – Welche Techniken werden eingesetzt?**



**Gesamtprozess: Schulentwicklung an bayerischen Schulen**

