



Definitionen zum Führungsthema bzw. Entstehungsprozess des FD

1. Zuständigkeiten werden durch den Inhalt der Aufgabe, die (Handlungs-) Kompetenz und die dazugehörige Verantwortung beschrieben (Funktionendiagramm).
2. Wie die einzelnen Aufgaben von den Stellen mit der entsprechenden Kompetenz und mit welchen Mitteln wahrgenommen werden, wird nicht im FD abgebildet. Dies ist Sache des Führungsverständnis (Stil) und/oder der Vereinbarungen zu Instrumenten und Mittel.
3. Hospitation und andere Gefässe (Methoden) zur Verbesserung der Qualität sind im Ermessen des Schulleiters. Sie sind durch die Führungsaufgaben „Ziele formulieren“ und „Förderung“ kompetenzmässig umschrieben.
4. Der Stellvertreter / die Stellvertreterin füllt den Platz des Stelleninhabers aus, wenn dieser / diese nicht da ist. Sie hat die Führungsaufgaben wahr zu nehmen im Sinne des Stelleninhabers und nicht im eigenen Sinne. Andere Aufgaben können an jede Person delegiert werden und sind nicht an die Rolle des Stellvertreters gebunden.
5. Bei Lehrervertretungen ist zu unterscheiden, ob es gewerkschaftliche Anliegen sind oder Anliegen, die den Auftrag der Schule betreffen. Gewerkschaftliche Anliegen sind zwischen Gewerkschaftsvertretern und Arbeitgeber zu klären. Anliegen den Auftrag betreffend werden gemäss Funktionendiagramm bearbeitet.

Führungsverständnis (FV) Gemeindeschule Vaz/Obervaz

1. Die Schulen Vaz/Obervaz arbeiten mit einem kooperativen Führungsstil. Das heisst vor allem auch, dass betroffene Personen in die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen einbezogen werden (siehe auch Punkt 8) und dass alle Mitarbeitenden jederzeit Anträge zu Anliegen stellen dürfen und sollen. Ist eine Stelle im Funktionendiagramm zur Antragsstellung verpflichtet, müssen alle Anträge über diese Stelle laufen.
2. Kooperativer Führungsstil bedingt Vertrauen und dies entsteht u.a. durch einen respektvollen Umgang und offensive Information. Jeder Stelleninhaber muss darum ein Interesse haben, über seine Tätigkeit offen zu informieren und das möglichst adressatengerecht. Die Stelle, die eine Entscheidung trifft, ist für die adäquate Information über die Entscheidung zuständig.

3. Die Schulbehörde entscheidet alle strategischen und konzeptionellen Themen. Das heisst nicht, dass die Erarbeitung derselben die Schulbehörde allein macht – ganz im Gegenteil. Es ist für die wirkungsvolle Umsetzung zentral, dass die operative Ebene (v.a. Schulleiter, Lehrpersonen) an der Erarbeitung beteiligt werden. Die Schulbehörde schafft dazu entsprechende Gefässe (z.B. Projekt- und Arbeitsgruppen) oder führt entsprechende Workshops durch.
4. Für die Schulbehörde ist es wichtig, das Geschehen der Schule zu erleben. Sie muss erkennen und erspüren, wie und ob die strategischen Rahmensetzungen umgesetzt werden. Dazu dient ihr einerseits das Führungsgespräch mit dem Schulleiter und unterschiedliche Kontakte im Rahmen von Unterricht und andern Aktivitäten der Schule und von Lehrpersonen.
5. Die Schulbehörde verpflichtet sich dem Kollegialitätsprinzip.
6. Wir engagieren uns für eine Führung mit Prinzipien. Das bedeutet, dass wir den Unklarheiten durch Personalführung und Klärungen auf dem Hintergrund von formulierten Leitgedanken begegnen und nicht durch Regelungen.
7. Die Kompetenzordnung soll dem Grundsatz der Subsidiarität folgen, also von unten her erarbeitet werden
8. Die Personalführung ist nicht teilbar, ohne dass man sich einen strukturellen Konflikt hereinholt. Diese Erkenntnis führt dazu, dass für Personalführungsaufgaben die direkt vorgesetzte Stelle verantwortlich ist. Dadurch entsteht eine emotionale Bindung zur Entscheidung, die für die Durchsetzung der Entscheidung und die Bereitschaft, auch für (personelle) Fehlentscheidungen die volle Verantwortung zu übernehmen, von zentraler Bedeutung ist. Führungsarbeit ist primär Beziehungsarbeit und die kann nicht delegiert oder geteilt werden: Person zu Person ist darum die effektivste Form der Führung.
9. Personalführung umfasst abschliessend folgende Aufgaben:
 - anstellen und kündigen
 - Ziele setzen und überprüfen
 - fördern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Konfliktregelung
 - Lohnfestsetzung (sofern nicht durch das Lohnsystem fix gegeben)
10. Der Vorgesetzte kommuniziert dem Mitarbeiter die Erwartungen und würdigt seine Leistungen. Teil- und Nebenbeschäftigungen sind solange erlaubt, als sie die erwartete und erbrachte Leistung nicht beeinträchtigen.
11. Für die Konfliktregelung ist immer die Personalführungsrolle (der/die Vorgesetzte) zuständig, wenn die beteiligten Parteien es nicht aus eigener Kraft schaffen oder die Absichten der Organisation gefährdet sind. Der Eskalationsweg ist immer der Dienstweg.
12. Jeder Mitarbeiter braucht eine direkt vorgesetzte Person.

Spielregeln zum Funktionendiagramm (FD) Gemeindeschule Vaz/Oberbaz

1. Das Funktionendiagramm (FD) ist nur dann eindeutig lesbar, wenn auch das dahinter liegende Führungsverständnis und die Spielregeln zum Lesen des FD's bekannt sind.
2. Es ist hilfreich, im FD nur Mussfunktionen aufzunehmen, also solche Zuständigkeiten festzuhalten, die verpflichtend sind. Selbstverständlich ist es sehr erwünscht, wenn jede und jeder Mitarbeiter seine Meinung kund tut. Dies fördert die Mitdenk- und Innovationskultur.
3. Alle Aufgaben werden immer im Rahmen von übergeordneten Gesetze, Leitsätzen, Konzepte, Regelungen, Weisungen und Budgets wahrgenommen.
4. Antrag stellen ist mit Vorteil bei derjenigen Stelle fest zu legen, wo bei Schwierigkeiten der Leidensdruck am schnellsten spürbar wird. Die inhaltliche Führerschaft (Lead) wird dann rasch übernommen, weil der Rollenträger an einer Veränderung / Entwicklung interessiert ist und damit das höchste Engagement aufweist, der Sache zum Gelingen zu verhelfen.
5. E ist für alle andern Funktionen / Tätigkeiten zuständig, sofern sie nicht anderweitig festgelegt sind. Dies betrifft vor allem auch die Information (siehe auch Punkt 10 des FV).
6. Wir benutzen folgende Kompetenzhierarchie:
E = Entscheiden (abschliessend)
A = Antrag stellen (ist eine Vorentscheidung, eine Vorwahl)
B = Beraten, mitreden
V = vorbereiten, erarbeiten
D = Durchführen