

Dresden 17.4.2010

**Auf dem Wege zur Führungskraft  
Anforderungen und Erwartungen an  
schulische Führungskräfte und  
Möglichkeiten der Selbsterprobung**

# Gliederung

1. **Lehrkraft und schulische Führungskraft – zwei Welten?**
2. **Karriere in Schule?**
3. **Karrierepfade im pädagogischen Feld**
4. **Anforderungen**
5. **Erwartungen**
6. **Den eigenen Ressourcenkoffer füllen und die Erprobung organisieren**
7. **Persönlichkeitsmerkmale, die die Übernahme von Führungsaufgaben erleichtern**
8. **Zu guter Letzt**

# 1. Lehrkraft und Führungskraft – zwei Welten?

- Meine Schüler, meine Klasse
- Die Schulleitung soll besonderes Verständnis für die Lehrkräfte haben
- Wir Kolleg/innen sind alle gleich, deswegen kritisieren wir uns auch nicht gegenseitig
- Kann es nicht mal eine Reformpause geben? Ich will einfach nur meine Arbeit machen
- Meine Schule und ihr Umfeld
- Die Schulleitung ist dem Lernen der Schüler verpflichtet und ist allparteilich
- Unterschiedliche Leistungen der Kolleg/innen werden wahrgenommen und thematisiert
- Die Schule muss sich mit den Anforderungen an sie ständig weiter entwickeln, es gibt keine Pause

## Aber es gibt Kolleg/innen, die....

- weit über den Tellerrand ihrer Klasse schauen und das System der Schule im Blick haben
- An einer Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern, Schülern und Lehrkräften interessiert sind und die unterschiedlichen Sichtweisen produktiv ausbalancieren können
- Kolleg/innen, die ihren Aufgaben nicht nachkommen, darauf ansprechen, mit dem Ziel einer Verhaltensänderung
- Konzeptionelle Ideen entwickeln und vertreten....
- Das sind Kolleg/innen wie Sie....

## 3. Karriere in Schule?

### 3 Thesen:

- Lehrer sein und „sich seiner Karriere widmen“ werden im pädagogischen Feld noch häufig als Widerspruch wahrgenommen.
- Unter Lehrkräften ist Karriere nicht selten ein Schimpfwort – und Karriereplanung unbekannt.
- Personalentwicklung im Sinne von Nachwuchsförderung rückt erst langsam als Aufgabe der Schulleitung im Bereich der Personalentwicklung in den Blick.

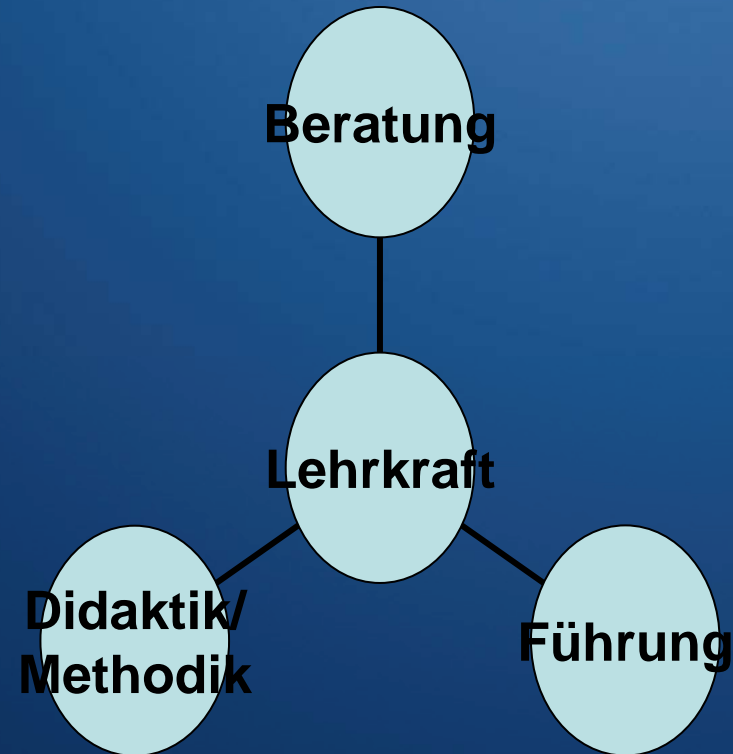
# Hintergrund zum Begriff Karriere

- Karriere = Berufliche Entwicklung
- Meist assoziiert: Vertikale Karriere
- Aber: Im pädagogischen Feld auch horizontale Karriere ist reizvoll

# Karrierephasen

- Frühe Karrierephase: Erste Berufsjahre, sich kennenlernen, Anschluss an die jeweilige Organisationskultur
- Mittlere Karrierephase: Ermittlung des eigenen Potentials, Bestandsaufnahme, Überlegungen zur weiteren beruflichen Ausrichtung
- Daran anschließend: Der nächste Karriereschritt

# Karrierewege im Lehrerberuf



## 4. Anforderungen an Führungskräfte

Unterschiedliche Anforderungsprofile (aus Aufgabenbeschreibung erkennbar) akzentuieren unterschiedliche Kompetenzen

Aber: Kernbereich von Führung identifizierbar!

# Kommunikative und soziale Kompetenz

## Prüffragen:

- Habe ich Interesse an menschlichen Begegnungen?
- Fällt es mir leicht, mich in andere hinein zu versetzen?
- Wenn mich jemand kritisiert – kann ich mich dann mit dem Inhalt der Kritik sachlich auseinandersetzen?
- Kann ich eine Atmosphäre schaffen, in der die Zusammenarbeit Spaß macht?
- Kann ich Diskussionen elastisch leiten und strukturieren?
- Kann ich gut zwischen zuhören und argumentieren abwechseln? Kann ich Gehörtes integrieren?

# Antinomiefähigkeit

## Prüffragen:

- Kann ich es aushalten, wenn mehrere Parteien an mir zerren und Recht haben wollen?
- Belastet es mich, wenn ich Entscheidungen treffen muss, die zu Lasten bestimmter Personen gehen?
- Wie geht es mir, wenn ich politische Vorgaben umsetzen muss, die mir unsinnig erscheinen?
- Kann ich auf längere Zeit unklare Situationen ertragen?

# Organisationskompetenz

## Prüffragen:

- Kann ich mir und anderen klare, erreichbare Ziel setzen?
- Bin ich realistisch in meinen Schätzungen von Zeit und Aufwand für bestimmte Tätigkeiten?
- Kann ich komplexere Aufgaben in sinnvolle Teilschritte untergliedern und dafür Ablaufpläne entwerfen?
- Kann ich unter Zeitdruck produktiv arbeiten?
- Kann ich Prioritäten setzen – und verändern?
- Kann ich delegieren?
- Kann ich mit digitalen Planungsinstrumenten umgehen?

# Unterricht entwickeln

## Prüffragen:

- Weiß ich, was gelingende Lehr-Lernprozesse kennzeichnet?
- Kann ich die Qualität von Lehr-und Lernprozessen in Hospitationssituationen kriteriengestützt beobachten?
- Gelingt mir eine klare, verständliche Rückmeldung der Beobachtungen?
- Kann ich Beratungsgespräche so führen, dass darin keine Ratschläge erteilt werden?

# Strategische Kompetenz, konzeptionelles Denken

## Prüffragen:

- Kann ich im Schulalltag Visionen entwickeln?
- Macht es mir Spaß, Ideen zu schriftlichen Konzepten zu verdichten?
- Fällt es mir leicht, Einflussfaktoren/Gelingensbedingungen zu identifizieren und in ihrer Wirkung zu bedenken?
- Erkenne ich günstige und richtige Zeitpunkte, mit neuen Dingen zu beginnen?
- Denke ich vernetzt – und kann ich in vernetzten Bezügen handeln?

## 5. Exkurs: Erwartungen

Unterschied zu Anforderungen: häufig gefühlsbetont (Hoffnung!), indirekt oder heimlich, nicht selten Reflex auf Schulkultur

„Wir wollen eine repräsentative Erscheinung, die etwas hermacht“

„Wir wollen Mutti oder Vati, die uns schützen“

„Ritter gesucht, der die Schulschließung verhindert“

Meist: Mission Impossible! Aber: Erwartungen müssen sondiert werden, damit man weiß, was man enttäuscht!

## 6. Den eigenen Ressourcenkoffer sortieren und packen - 1

Wie können Sie vorgehen?

1. Mit den Prüffragen im Alltag unterwegs sein, immer mal wieder kurze Notizen machen
2. Aufgaben im Rahmen Ihres jetzigen Arbeitsfeldes suchen, in denen Sie Kompetenzen erproben können
3. Ggf. proaktiv dafür sorgen, dass solche Aufgaben entstehen

# Den eigenen Ressourcenkoffer packen - 2

4. Einen Auftrag formulieren (Ziel, Beteiligten, Produkt, Zeit) und der Schulleitung vorlegen
5. Ein bis zwei „kritische Freunde“ um Begleitung bitten
6. Die Erfüllung des Auftrags reflektieren
7. Um ein Feed-back-Gespräch mit Schulleitung bitten
8. Ihren Ressourcenkoffer füllen: Was haben Sie gelernt? Was haben Sie über sich erfahren?

## 7. Persönlichkeitsmerkmale

- Selbstreflexivität
- Kritikfähigkeit
- Optimismus
- Humor
- Distanzierungsfähigkeit
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Fähigkeit, sich zu öffnen und Unterstützung zu holen

# Zu guter Letzt – ein Wort zum Selbstmanagement!

Nutze die Zeit für die Arbeit – das ist die Bedingung für den Erfolg.

Nutze die Zeit um nachzudenken – das ist die Quelle der Kraft.

Nutze die Zeit um zu spielen – das ist das Geheimnis der Jugend.

Nutze die Zeit um zu lesen – das ist die Voraussetzung des Wissens.

Nutze die Zeit um Freundschaft zu pflegen – das ist die Pforte zum Glück.

## Irishes Sprichwort

Nutze die Zeit um zu träumen – das ist der Weg,  
der dich zu den Sternen führt.

Nutze die Zeit um zu lieben – das ist die wahre  
Freude des Lebens.

Nutze die Zeit um froh zu sein – das ist Musik für  
die Seele.

(Quelle: Heyse/Erpenbeck, Kompetenztraining, 2004, S. 54)