

# Führungspotenziale in der Schule erkennen und fördern

Ein Leitfaden für Schulleitungen



**LEITFADEN**



Behörde für  
Schule, Jugend und  
Berufsbildung



Führungspotenziale  
in der Schule  
erkennen und fördern

Ein Leitfaden für Schulleitungen

## Impressum

**Herausgeber:**

Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung  
Amt für Schule  
Hamburger Straße 31, 22083 Hamburg

**Redaktion und Text:** [Dr. Hajo Sassenscheidt](#)

**Layout:** Jens-Harald Buhk

**Druck:** Poppdruck, Langenhagen

**Auflage:** 2.000

**Hamburg:** August 2000

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>Ziele des Leitfadens</b> .....	5
<b>Wie lernt man Führungsfähigkeit?</b> .....	6
<b>Welche Rolle hat die Schulleitung bei der Förderung von Führungspotenzial?</b> .....	8
<b>Wie erkennt man Führungspotenzial?</b> .....	10
<b>Wie kann die Schulleitung Führungs- potenziale fördern?</b> .....	13
Rahmenbedingungen .....	13
Instrumente .....	14
Seminare .....	15
Bewährungsmöglichkeiten .....	16

# Vorwort

Personalentwicklung ist mittlerweile als eine der entscheidenden Gelingensbedingungen für die Qualität der Einzelschule erkannt worden. Eines der Handlungsfelder von Personalentwicklung ist die systematische Förderung von Führungsnachwuchs. Diese Aufgabe wurde bis jetzt vernachlässigt. Mehrere Gründe sprechen für die besondere Bedeutung und zunehmende Aktualität des Themas:

- In den nächsten Jahren findet bei den schulischen Leitungskräften ein Generationenwechsel statt. Bis 2010 müssen altersbedingt zwei Drittel aller Leitungsstellen neu besetzt werden. Darum muss schon jetzt damit begonnen werden, möglicherweise führungsgerechte Talente in unseren Schulen zu erkennen und auf der Grundlage gemeinsam vereinbarter Entwicklungsmaßnahmen zu fördern.
- Das neue System der Personalbeurteilung in der Schule verlangt mittlerweile auch dezidierte Aussagen zum Entwicklungspotenzial der Beurteilten sowie zu bisherigen und geplanten Maßnahmen der Potenzialpflege.
- Der Lehrerberuf ist kein klassischer Karriereberuf. Man wurde Lehrerin oder Lehrer aus Interesse am Fach, aus Freude an der Arbeit mit Heranwachsenden oder weil hier eine der wenigen Möglichkeiten in unserer Gesellschaft gesehen wurde, den Wunsch nach Familie und Kindern mit beruflichen Ambitionen zu verbinden. Ungeachtet dieser Einschränkung gibt es in unseren Schulen neben Lehrerinnen und Lehrern, die konsequent an ihrer beruflichen Karriere arbeiten, vermutlich eine nicht unerhebliche Zahl von fähigen Lehrkräften, die ihr Potenzial nicht ausschöpfen. Die anspruchsvoller gewordenen Aufgaben der Schulentwicklung und der damit einhergehende Bedeutungszuwachs der Schulleitung erfordern es aber, die vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale systematischer als bisher zu erkennen, zu fördern und zu nutzen.

Die Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung hat in den vergangenen Jahren die konzeptionellen und materiellen Grundlagen der innerschulischen Personalentwicklung und der Qualifizierung von Leitungskräften erheblich ausgeweitet. Der vorliegende Leitfaden ist Teil dieser Bemühungen.



Peter Daschner, Landesschulrat



Achim Meyer auf der Heyde,  
Leiter des Amtes für Berufs- und Weiterbildung

# Ziele des Leitfadens

Der Leitfaden soll die Schulleitungen bei den anspruchsvoller gewordenen Aufgaben der Personalentwicklung, insbesondere der Förderung von Führungsnachwuchs\* unterstützen. Er enthält deshalb

- **Orientierungshilfen und Anregungen**, das eigene Handeln in der Führungskräfteentwicklung zu reflektieren und einzuordnen, beispielsweise durch theoriebezogene Überlegungen zur Entstehung von Führungsfähigkeit (Seite 6 f.), Informationen zur Rolle der Schulleitung bei der Förderung von Führungspotenzialen (Seite 8 f.) und Hinweise, wie man Führungsfähigkeit erkennt (Seite 10 f.)
- **Informationen**, welche Instrumente und Weiterbildungsmöglichkeiten bei der Förderung und Beratung potenziell führungsgeeigneter Lehrkräfte zur Verfügung stehen (Seite 13 f.)
- **praktische Tipps** zu Bewährungssituationen im Schulalltag, die als gezielt geplante und vereinbarte Lernarrangements zur Förderung von Führungsfähigkeit beitragen können (Seite 15 f.).

\* In der Schule spricht man herkömmlicherweise von „Leitung“ In der Fachsprache der Personalentwicklung ist „Führung“ der übliche Begriff, er wird deshalb auch hier verwendet.

# Wie lernt man Führungsfähigkeit?

\* S. Gronwald,  
Chr. Sommer: Graue  
Theorie. Manager-  
magazin, August 1997.

Fragt man erfolgreiche Führungskräfte, wie sie ihre Führungskunst gelernt haben\*, ist immer wieder zu hören:

- in der täglichen Praxis, durch Learning by Doing
- durch Verantwortlichkeit für Projekte
- über Vorbilder
- durch Misserfolge – jeder sollte wenigstens einmal aus einem Versagenserlebnis lernen können
- durch wohltdosierte Überforderung – man wurde mit einer von den eigenen Vorgesetzten übertragenen Aufgabe bis an den Rand seiner Möglichkeiten gefordert
- durch Relativierung des eigenen Standpunktes, indem beispielsweise bei Arbeitseinsätzen im Ausland Erfahrungen mit anderen Kulturen gemacht wurden.

Für die Bedeutung berufspraktischer Alltagserfahrungen spricht noch eine weitere, durch Untersuchungen belegte Tatsache: 80 Prozent des berufsbezogenen Lernens Erwachsener findet außerhalb von institutionalisierter Erwachsenenbildung statt\*\*. Das Meiste von dem, was zur Bewältigung berufspraktischer Anforderungssituationen erforderlich ist, wird am Arbeitsplatz gelernt – mal mehr, mal weniger systematisch und geplant.

\*\* J. Erpenbeck,  
V. Heyse, V.: Die Kom-  
petenzbiographie.  
Münster 1999, Seite 22.

Zusätzlich bietet natürlich auch organisierte Weiterbildung Möglichkeiten, einzelne Aspekte von Führungsfähigkeit zu trainieren. Seminare können beispielsweise

- zur **Klärung persönlicher Motive** und Lebensplanungen beitragen (Will ich mich wirklich demnächst auf eine Leitungsstelle bewerben? Was sind die eigentlichen Motive meiner Karriereambitionen?)
- **Hilfen geben** bei der Stärken-Schwächen-Bilanz in Hinblick auf die Anforderungen einer bestimmten Führungsposition (Wie sieht es mit meiner Konfliktfähigkeit aus? Welche Stärken könnte ich sofort in eine Leitungsfunktion einbringen?)
- **Kenntnisse und Informationen** vermitteln (Wie macht man eine Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen einer Schule? Was sind die Vor- und Nachteile von Fragebogen bei der internen Evaluation von Schule?)
- das **Training von Fertigkeiten** ermöglichen (Wie präsentiere ich Arbeitsergebnisse? Wie moderiere ich eine Gruppensitzung?).

Führungsfähigkeit hat allerdings auch zentrale, tief in der Person verankerte Anteile. Manche Persönlichkeitsdispositionen, die für Führungsaufgaben wichtig sind, werden wesentlich in der Sozialisation der ersten Lebensjahre geformt. Eigenschaften wie Selbstvertrauen, Risikobereitschaft, emotionale Belastbarkeit

oder Beharrlichkeit sind überwiegend Ergebnis früher Kindheitserfahrungen; sie können durch Training stimuliert, aber nicht neu geschaffen werden\*.

Für das Entstehen des komplexen Merkmalsbereiches Führungsfähigkeit gilt somit die Formel:

$$\begin{aligned} \text{Führungsfähigkeit} = & \\ & \text{zentrale Persönlichkeitsdispositionen} \\ & + \text{Lebens- und Berufserfahrung} \\ & + \text{gezielte Weiterbildung} \end{aligned}$$

Viele Unternehmen praktizieren deshalb Formen der Nachwuchsförderung, bei denen die systematische Früherkennung von Führungspotenzial verknüpft wird mit arbeitsplatznahen, längerfristig angelegten Formen der Potenzialpflege. Die dabei gesammelten Erfahrungen und Kompetenzen der Nachwuchskräfte werden in Seminaren und Workshops reflektiert und verdichtet. Die unmittelbaren Vorgesetzten haben in diesem Zusammenhang meist eine steuernde und beratende Funktion.

Auch in den Entwicklungswegen schulischer Leitungskräfte findet man häufig ein schrittweises, meist nicht systematisch geplantes Ansammeln von führungsrelevanten Erfahrungen, beispielsweise als besonderes Engagement für außerunterrichtliche Themen und Aufgaben, die für den Betrieb Schule wichtig waren. Auch hier gilt: Die tätigkeitsbezogene Entwicklung und Erprobung von Kompetenzen trug neben zentralen Persönlichkeitsdispositionen wesentlich zur Führungsfähigkeit bei.

Vorrangiges Lernfeld bei der systematischen Potenzialentwicklung von schulischem Führungsnachwuchs ist deshalb die Schule.

\* E. Staudt, B. Kriegesmann: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. Bochum: Institut für angewandte Innovationsforschung der Ruhr-Universität 1999.

# Welche Rolle hat die Schulleitung bei der Förderung von Führungspotenzial?

Es gibt zwei Leitaspekte:

- Die Erweiterung und Stärkung der Eigenständigkeit von Schulen ist eine gesellschaftlich gewollte und gesetzlich vorgegebene, in Hamburg schrittweise in die Tat umgesetzte Entwicklung; dies betrifft auch schulisches Personalmanagement und Personalentwicklung.
- Die Verantwortung für die Personalentwicklung vor Ort liegt in der Regel bei den unmittelbaren Vorgesetzten, in der Schule also bei der Schulleitung.

Im Hamburgischen Schulgesetz heißt es:

HmbSG, § 89 (2)

„Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Sie oder er sorgt für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten und erteilt die dafür erforderlichen Weisungen“.

HmbSG, § 89 (3)

„Sie oder er ist insbesondere verpflichtet,

1. sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit zu informieren und ihn, soweit erforderlich, durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen,
2. die Lehrkräfte zu beraten und für ihre Zusammenarbeit zu sorgen,
3. die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte ... zu überprüfen ...“

Damit gibt das Schulgesetz einen Rahmen, innerhalb dessen Personalentwicklung und Potenzialpflege bei Berücksichtigung der schul- und personenspezifischen Besonderheiten von der Schulleitung realisiert werden können. Die Schulleitung unterstützt die Lehrkräfte dabei, ihr Potenzial selbst zu erkennen und ermutigt sie, dies durch Fortbildungsmaßnahmen und gezielte Aktivitäten weiter zu entwickeln.

Das Schulgesetz benennt zwar Schulleiterin oder Schulleiter als Personalverantwortliche mit Vorgesetztenfunktion. In großen Schulen mit mehreren Mitgliedern in der Leitungsgruppe ist es jedoch sinnvoll, die Zuständigkeiten für einzelne Aufgaben der Personalentwicklung innerhalb der Leitungsgruppe zu verteilen. Den Rahmen dafür geben interne Absprachen und das Dienstrecht.

Bei der Förderung von Führungsnachwuchs kann die Schulleitung in einen Interessenkonflikt geraten. Aus Sicht der Einzelschule könnte es zweckmäßig sein, gute Leute zu behalten und nicht durch gezielte Potenzialpflege von der eigenen Schule „weg zu entwickeln“. In übergeordneter Perspektive der Fachbehörde besteht hingegen ein Interesse daran, über ein breites Reservoir führungsgeeigneter Nachwuchskräfte zu verfügen, um bei frei werdenden Funktionsstellen die Chance zur Bestenauswahl zu haben.

Der konstruktive Umgang mit diesem Interessenkonflikt kann durch Instrumente und Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung vor Ort erleichtert werden. Sie werden auf Seite 13ff. beschrieben (Was kann die Schulleitung zur Förderung von Führungsnachwuchs tun?).

# Woran erkennt man Führungspotenzial?

Orientierungsgröße für eine erste Annäherung an die Frage „Ist die Kollegin oder der Kollege möglicherweise führungsgeeignet?“ sind die in den Stellenausschreibungen und im Schulgesetz festgehaltenen Anforderungskriterien für Schulleiterinnen und Schulleiter:

**§ 91 HmbSG** „Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter soll nur bestellt werden, wer über die Ausbildung für das Lehramt hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat, die für die Leitung einer Schule erforderlich sind. Dies sind insbesondere Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Innovationsbereitschaft, Organisationskompetenz sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Gremien zusammenzuarbeiten und schulische Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen wahrzunehmen. Die Eignung kann auch im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen oder besonderen Auswahlverfahren nachgewiesen werden. Bewerberinnen und Bewerber sollen sich an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben. Ausnahmen können insbesondere zugelassen werden, wenn die fachliche Aufgabenstellung der Schule dies erfordert.“

Die geforderten Kompetenzen gelten nicht nur für Schulleiterinnen und Schulleiter, sondern auch für die übrigen Funktionsträger in der Leitungsgruppe: Stellvertreterinnen und Stellvertreter, Abteilungsleiterinnen und -leiter, Koordinatorinnen und Koordinatoren, didaktische Leiterinnen und Leiter.

Die Anforderungskriterien können nur ein grobes Suchraster im Sinne einer ersten diagnostischen Annäherung an Führungspotenzial sein. Zusätzliche und genauere Hinweise erhält man beim Blick auf schulische und außerschulische Bewährungssituationen.

Durch Beobachtungen der Lehrkraft in den verschiedenen Anforderungssituationen des Schulalltags entstehen bei der Schulleitung Eindrücke und Vermutungen zu der Frage, ob die betreffende Person über Führungspotenzial verfügt. Die Schulleitung berücksichtigt dabei die individuellen Lebenskontexte von Lehrerinnen und Lehrern und schafft insbesondere für Frauen Profilierungsmöglichkeiten, die mit familiären Aufgaben vereinbar sind.

Für eine systematische Bündelung der Beobachtungen unter dem Leitaspekt „Führungseignung“ stehen der Schulleitung – neben eigenen, erfahrungsgeleiteten und alltagstheoretisch begründeten Vor-

stellungen von „Führungsfähigkeit“ – vor allem zwei Instrumente zur Verfügung:

- **Die Personalbeurteilung:** Die regelmäßig stattfindenden Personalbeurteilungen beschreiben Verhalten und Entwicklung einer Lehrkraft in einem gegebenen Beurteilungszeitraum. Dabei werden nicht nur die situativen Anforderungen an Lehrertätigkeit berücksichtigt – beispielsweise Unterrichten, Erziehen, Mitarbeit in der Schulentwicklung – sondern auch die Art und Weise, in der diese Aufgaben bewältigt werden. Die in der Personalbeurteilung zusammengetragenen Bewertungen der wesentlichen Tätigkeiten lassen sich auch unter der Leitfrage „Entwicklungspotenzial“ betrachten.
- Der **Leitfaden für schulische Findungsausschüsse\***: Er soll vor allem die Arbeit der Findungsausschüsse bei der Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern unterstützen. Die im Leitfaden aufgelisteten Fragenbeispiele zu den einzelnen Anforderungskriterien können jedoch auch als Anregung dazu genutzt werden, kriterienorientiert das Arbeitsverhalten von Lehrkräften unter dem Aspekt des Führungspotenzials zu beobachten.

Bedeutsam für die Potenzialeinschätzung ist darüber hinaus der Kompetenzerwerb im pädagogischen Berufszusammenhang, beispielsweise:

- zeitlich begrenzte Tätigkeiten in der Lehrerbildung (im Studienseminar oder im Institut für Lehrerfortbildung)
- Mitarbeit in Projekten oder Arbeitsvorhaben des Amtes für Schule
- zeitlich begrenzte Referententätigkeit in der Schulbehörde
- Zusatzausbildung, beispielsweise zum Beratungslehrer oder zum Schulbegleitmoderator
- Teilnahme an einem Klärungsseminar oder einem Qualifizierungsseminar

Es sollte im Gespräch mit der Lehrkraft geklärt werden, welche konkreten Kompetenzen sie in diesen Kontexten erworben hat, die möglicherweise zum Führungspotenzial beitragen könnten.

Führungsrelevante Kompetenzen entstehen nicht nur in schulischen Arbeitszusammenhängen. Nicht wenige Lehrerinnen und Lehrer haben vor oder parallel zu ihrem pädagogischen Beruf Erfahrungen gesammelt und Fähigkeiten entwickelt, die zur Ausweitung ihres Führungspotenzials und zum Aufbau von Führungsfähigkeit beitragen können. In jedem Lehrerkollegium gibt es erfahrungsgemäß in erheblichem Ausmaß Potenziale und Fähigkeiten, die in der Routine des Schulalltags nicht immer sichtbar und deshalb zu wenig genutzt werden.

\* Leitfaden für schulische Findungsausschüsse. Hamburg, Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, 1998.

Der Leitfaden liegt jeder Schule in einem Exemplar vor. Lehrerinnen und Lehrer, die sich in ein Findungsverfahren begeben, können den Leitfaden beim Verfasser bestellen.

**Kompetenzen erwerben**

## außerschulische Lernfelder

Außerschulische Lernfelder mit Entwicklungspotenzial für einzelne Aspekte von Führungsfähigkeit können sein:

- Leitungserfahrungen in anderen Organisationen oder außerschulischen Arbeitsfeldern
- unternehmerische Tätigkeiten und Erfahrungen
- Mitarbeit in Arbeitskreisen von Betrieben oder Branchen
- Mitarbeit in Elternvertretungen
- Aktivitäten in Stadtteilgruppen, Bürgerinitiativen, ehrenamtlichen Organisationen
- Familienorganisation und Kindererziehung
- Auslandsaufenthalte
- politische oder gewerkschaftliche Gremienarbeit
- spezielle Fort- und Weiterbildungen mit Transferpotenzial für Leitungsaufgaben

Die Schulleitung sollte die Betreffende oder den Betreffenden im Gespräch dazu ermutigen, von solchen Erfahrungen zu berichten und die dabei sichtbar gewordenen Kompetenzen unter dem Blickwinkel „Führungspotenzial“ bewerten.

# Wie kann die Schulleitung Führungspotenziale fördern?

## Rahmenbedingungen

### Schulprogramm und Schulentwicklung

Wichtiger Kontext für Führungskräfteentwicklung ist das Schulprogramm. Zum einen führt die gezielte Steuerung der Schulentwicklung auf der Grundlage des Schulprogramms zu Erkenntnissen über die Qualifikationsbestände eines Kollegiums: Stärken, Potenziale und Entwicklungsbedarfe werden deutlicher sichtbar. Ferner bringt die Schulentwicklung zusätzliche und teilweise neue Aufgaben mit sich, in denen sich Kolleginnen und Kollegen bewähren können.

### Schulgenaue Einstellung und Mobilitätsförderung

Der Gegensatz zwischen Interesse der Einzelschule (gute Leute behalten und nicht „weg entwickeln“) und Interesse der Fachbehörde (bei der Besetzung von Leitungspositionen auf möglichst viele geeignete Bewerberinnen und Bewerber zurückgreifen zu können) könnte es einer Schulleitung erschweren, unbefangen und objektiv die Führungspotenziale an ihrer Schule zu fördern. Es ist deshalb hilfreich, wenn

- die Schulleitung erweiterte Möglichkeiten hat, selber Personal auszuwählen (schulgenaue Einstellung)
- als Folge verbindlicher Mobilitätsroutinen insbesondere junge Lehrkräfte häufiger die Schule wechseln oder an mehreren Schulen tätig sind.

Beide Rahmenbedingungen erleichtern es der Schulleitung, auf Grund von Führungskräfteentwicklung verlorenes Personal rasch wieder adäquat zu ersetzen.

### Controlling durch die Schulaufsicht

Die Schulaufsicht unterstützt und berät die Schulleitungen bei der Potenzialpflege und trägt mit ihren Mitteln dazu bei, möglichst alle führungsgerechten Lehrkräfte im Dezernat zu erkennen und angemessen zu fördern.

In Gesprächs- und Beratungskontakten kann die zuständige Schulaufsicht sich ein persönliches Bild von den als führungsgerecht eingestuften Lehrkräften machen und aus ihrer Sicht die Bewertungen der Schulleitung ergänzen.

## Instrumente

Der Schulleitung stehen mehrere Instrumente zur Verfügung, um die Entwicklung von Führungspotenzialen gezielt zu fördern. Welche Instrumente sie anwendet, hängt zum einen ab vom Stand der Personalentwicklung in der Einzelschule. Wesentliches Prinzip ist ferner, dass alle Maßnahmen gemeinsam mit der oder dem Betreffenden geplant und vereinbart werden. Selbsteinschätzung und persönliche Entwicklungswünsche sind entscheidende Grundlagen einer maßgeschneiderten Potenzialpflege.

### Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche

Im Dialog zwischen Schulleitung und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter geht es um

- die Bilanzierung von Aufgaben und vereinbarten Zielen im Referenzzeitraum
- Bilanz der bisherigen Zusammenarbeit und Führung
- gemeinsame Beratung neuer Arbeitsziele
- Überlegungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- Einschätzung des Leistungspotenzials durch die Lehrkraft und die Schulleitung
- Klärung von gewünschten und notwendigen nächsten Entwicklungsschritten
- Festlegen von individuellen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen (Bewährungssituationen in der Schule, gezielte Fort- und Weiterbildung)
- Beratung förderlicher Rahmenbedingungen für die Realisierung
- Konkretisierung von Erfolgskriterien (Ziel erreicht, wenn ...)
- Planung von entwicklungsorientierten Umsetzungsschritten
- Feedback zum Leitungsverhalten

### Einzel-Assessment

\* In Anlehnung an  
D. Volkmann: Assessment on the Job.  
In: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg):  
Assessment Center als  
Instrument der  
Personalentwicklung.  
Hamburg: Windmühle  
1996, Seite 438.

Das Einzel-Assessment\* ermöglicht eine Intensivierung der im Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch festgelegten Entwicklungs- und Fördermaßnahmen. Zwischen Schulleitung und Lehrkraft werden nicht nur Aktivitäten, Erfolgskriterien und Umsetzungsschritte vereinbart. Die Schulleitung übernimmt zusätzlich die Aufgabe, die Lehrkraft in den Anforderungssituationen an Hand vorab vereinbarter Kriterien zu beobachten und hinterher Rückmeldung zu geben. Ein Einzel-Assessment sollte zeitlich befristet werden (beispielsweise auf ein Jahr).

### Personalbeurteilung

Die in der regelmäßigen Personalbeurteilung zusammengefassten Beobachtungen und Bewertungen ent-

halten auch Aussagen zum Entwicklungspotenzial. Dabei können „Beurteilen“ sowie „Entwickeln und Fördern“ als Widerspruch erlebt werden. Auch wenn dies in der Praxis des Leitungsalldtags nicht immer leicht durchzuhalten ist: Die Daten der Personalbeurteilung sollten als beurteilungs- und einstufigsrelevante Diagnostik genutzt werden. Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch wiederum sollte im beurteilungsfreien Raum stattfinden.

## Seminare

Schulleiter und Mitarbeiter können in einem Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch zu dem Ergebnis kommen, dass bestimmte soziale Kompetenzen in Seminaren weiterentwickelt werden sollten, zum Beispiel Konfliktfähigkeit, Arbeit im Team oder Umgang mit schwierigen Gruppensituationen. Dazu gibt es im Veranstaltungsverzeichnis des [Instituts für Lehrerfortbildung](#) regelmäßig Weiterbildungsangebote.\* Ebenso finden sich dort Veranstaltungen, in denen für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen bedeutsame Fertigkeiten und Fähigkeiten trainiert werden können.

Es lohnt auch ein Blick auf die Angebote freier Träger oder privater Veranstalter von Weiterbildung.

Speziell für leitungsinteressierte Lehrkräfte bietet die [Weiterbildung für Funktionsträger](#) des Instituts für Lehrerfortbildung jährlich folgende Seminare an:

- [Klärungsseminare](#) für Lehrerinnen und Lehrer, die sich für Leitungsaufgaben interessieren.
- [Qualifizierungsseminare](#) für Lehrerinnen und Lehrer, die sich auf eine Leitungsaufgabe vorbereiten wollen.
- [Bewerbungstrainings](#) für Lehrerinnen und Lehrer, die sich demnächst in ein Findungsverfahren begeben.

Die Seminare werden unter dem Aspekt „Frauenförderung“ bei ausreichender Nachfrage auch ausschließlich für Lehrerinnen durchgeführt. Informationen zu den Veranstaltungen finden sich in der jährlichen Seminarbroschüre für schulische Leitungskräfte, zusätzlich geht eine Sonderausschreibung an alle Kollegien. Alle Seminare für schulische Leitungskräfte und leitungsinteressierte Lehrerinnen und Lehrer lassen sich auch als PDF-File von der IFL-Homepage herunterladen: [www.schule.de/ifl/aktuell.htm](http://www.schule.de/ifl/aktuell.htm)

Wurde der Besuch von Seminaren als Teil einer Potenzialentwicklung vereinbart, ist sicherzustellen, dass die Lehrkraft das in der Weiterbildung Gelernte im Schulalltag anwenden, festigen und ausbauen kann.

\* siehe vor allem im jeweiligen Sommerheft von ifl: aktuell in der Rubrik „Arbeitszufriedenheit“  
Hrsg: Institut für Lehrerfortbildung (IfL), Hamburg.

## Bewährungsmöglichkeiten

Der Schulbetrieb bietet eine große Zahl von Anforderungssituationen, in denen Führungsfähigkeit entwickelt werden kann, etwa

- Leitung von Fachkonferenzen oder Arbeitsgruppen
- koordinierende Aufgaben im Klassenteam, im Jahrgang, in der Fachkonferenz
- Moderation der Lehrerkonferenz
- Mitarbeit in Projekten oder Arbeitsvorhaben an Schulen
- Mitarbeit im Vertrauensausschuss
- Projektleitungen
- zeitlich begrenzte Übernahme von Assistenzaufgaben in der Leitungsgruppe
- Organisation und Begleitung von Vorhaben des Schülerrates
- Organisation und Begleitung der Elternmitarbeit
- Kontakte zu und Einbindung von außerschulischen Institutionen
- Entwicklung pädagogisch-fachlicher Konzepte
- Koordination bei der Curriculararbeit
- Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen mit Ausbildungsbetrieben
- koordinierende Aufgaben in der schulinternen Fortbildung
- Leitung einer Konzeptgruppe zur Entwicklung des Schulprogramms
- Entwicklung von Lernarrangements bei der Umsetzung von Lernfeldern
- Koordination mit den dualen Ausbildungspartnern oder Handelskammer-Prüfungen

Die Beispiele mögen dazu anregen, in der eigenen Schule ähnliche und weitere Bewährungsmöglichkeiten zu identifizieren und zur Förderung von Führungsnachwuchs zu nutzen.



