



Schulleitung in Hamburg eine Informationsschrift

Impressum

Herausgeber: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Bildung und Sport
Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung
Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg
Redaktion: Dr. Hajo Sassenscheidt, Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung,
Abteilung Fortbildung, Referat Personalentwicklung – Weiterbildung für Funktionsträger;
Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg, LZ 745/5026,
Telefon: 040 42801-1999, Telefax: 040 42801-2948, E-Mail: hajo.sassenscheidt@li-hamburg.de
CvD und Umbruch: Redaktionsbüro Franke+Buhk, Jens-Harald Buhk,
Sottorfallee 1 b, 22529 Hamburg, Telefon 040 478980, Telefax 040 478941
Hamburg: 2006
Hamburg: September 2006, 6. veränderte Auflage
Download dieser Broschüre:
www.li-hamburg.de → Fortbildung → Personalentwicklung → Funktionsträger → Downloads

Schulleitung in Hamburg eine Informationsschrift

6. Auflage, September 2006
berücksichtigt die Änderungen des Schulgesetzes

Inhalt

Vorwort zur 6. Auflage	6
1. Warum diese Informationsschrift?	7
Ohne gute Schulleitung keine gute Schule!	7
Ein Generationenwechsel findet statt	7
„Schlummernde Talente“ wecken	7
2. Schulleitung: ein Beruf	9
2.1 Ergebnisse aus Schulforschung und Führungspsychologie	9
2.2 Wirkungen von Schulleitungshandeln	10
Exkurs: Haben Schulleiter/innen „Macht“?	10
2.3 Der Beruf „Schulleitung in Hamburg“: Aufgaben und Anforderungen	11
Das Hamburgische Schulgesetz	11
Das Anforderungsprofil in den Stellenausschreibungen	12
Leitbild Schulleitung	12
Der Orientierungsrahmen Schulqualität	12
Beurteilung von Schulleitungspersonal	12
3. Schulleitung im Alltag	15
3.1 Tätigkeitsschwerpunkte, zeitliche Belastung und ihre Auswirkungen	15
3.2 Wie gehen Schulleiter/innen mit den Anforderungen des Arbeitsalltags um?	16
4. Schulleitung in Hamburg	19
4.1 Zahlen, Daten, Fakten	19
Leitungsfunktionen an Hamburger Schulen	19
Stundenausstattung für SchulleiterInnen	19
Schulleitung als Teamaufgabe	19
Geteilte Schulleitung	21
Frauen in schulischen Leitungspositionen	22
4.2 Qualifizierung von schulischen Führungskräften	22
Angebote zur Förderung von Führungsnachwuchs	22
Grundausbildung für neu bestellte Führungskräfte	22
Begleitqualifizierung	23
Dezernatsinterne Fort- und Weiterbildung	24
Selbstorganisierte Weiterbildung/Supervision	24
Einzelcoaching	24
5. Wie kann man sich auf eine Leitungsaufgabe vorbereiten?	25
5.1 Wie entsteht „Führungsfähigkeit“?	25
5.2 Lernmöglichkeiten in der Schule	26
5.3 Weiterbildung	26
Klärungsseminare	27
Führungskompetenzen fördern	27
Bewerbungsgespräche: Bewerbungssituationen aktiv mitgestalten	27
Frauen in Führungspositionen, geschlechtsspezifische Chancen und Hürden	28
Führungspraxis in Unternehmen	28
Führungspotenziale erkennen (Entwicklungs-Assessment)	28
5.4 „Die Behörde“ kennen	28
5.5 Mentorenverzeichnis	29
5.6 Welche Rolle hat die Schulleitung bei der Förderung von Führungspotenzial?	29
Leitfaden Führungspotenziale in der Schule erkennen und fördern	30
Personalentwicklungsgespräche	30
Einzel-Assessment	30
Personalbeurteilung	30

6. Informationen zum Findungsverfahren.	31
6.1 Der Leitfaden für schulische Findungsausschüsse	31
Die Anwendung des Leitfadens im Auswahlverfahren	31
Das Auswahlinstrument Interview	31
Empfehlungen zur Information der Bewerberinnen und Bewerber	32
6.2 Wie kann man sich auf das Findungsverfahren vorbereiten?	33
Informationen einholen	33
Noch einmal die eigenen Motive klären.	33
Stärken-Schwächen-Bilanz aktualisieren	33
Auf die Fragen vorbereiten	33
Mit der richtigen Einstellung in das Findungsverfahren gehen	33
7. Wenn es noch Fragen gibt: Adressen für Information und Beratung	34
Literaturempfehlungen	35
Leitbild Schulleitung	36
Senatsdrucksache Nr. 2006/218 vom 10.02.2006 – Schulreform in Hamburg – Auszug	39
2.2.2 Neue Rolle der Schulleitungen und der Lehrkräfte	39
2.2.2.1 Leitungs- und Verantwortungsstruktur	39
2.2.2.2 Schulleiterinnen oder Schulleiter als Dienstvorgesetzte	39
2.2.2.3 Professionalisierung der erweiterten Schulleitungen für die neuen Aufgaben	40
Hamburgisches Schulgesetz (HmbSG), §§ 89 bis 96 – Stand: 6. Juli 2006	41
§ 89 Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters (Schulleitung)	41
§ 90 Beanstandung von Entscheidungen durch die Schulleiterin oder den Schulleiter	41
§ 91 Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern	41
§ 92 Öffentliche Ausschreibung und Findungsverfahren	42
§ 93 (aufgehoben)	42
§ 94 Bestellung einer Schulleiterin oder eines Schulleiters	42
§ 95 Schulleitung an neuerrichteten Schulen.	42
§ 96 Funktionsstellen	42
§ 96a Absehen von einem Findungsverfahren	43
Geteilte Schulleitung am Gymnasium Marienthal: ein Erfahrungsbericht	44
Förderung von Führungsnachwuchs für Hamburgs Schulen	46

Vorwort zur 6. Auflage

Die sechste Auflage war vor allem wegen der ab dem 1. 8. 2006 geltenden Reform des Schulgesetzes erforderlich. Deshalb gibt es neben den üblichen Aktualisierungen in Tabellen und Übersichten an etlichen Stellen einen Bezug zur veränderten Rolle der Schulleitung und dem Orientierungsrahmen Schulqualität. Entsprechend wurde der Anhang aktualisiert.

Hamburg, im September 2006
Dr. Hajo Sassenscheidt

1. Warum diese Informationsschrift?

Die vorliegende Broschüre informiert über „Schulleitung in Hamburg“. Sie soll Interesse wecken und neugierig machen auf einen Beruf, der attraktive Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen zur individuellen Entwicklung bietet.

Die Broschüre richtet sich an Lehrerinnen und Lehrer, die

- vielleicht für eine Leitungsperspektive motiviert werden können
- sich schon vorstellen können, einmal eine Leitungsfunktion in der Schule zu übernehmen, aber noch Klärungs- und Informationsbedarf haben
- schon sicher sind, dass sie sich demnächst bewerben werden und sich darauf vorbereiten möchten.

Natürlich sind auch neue oder erfahrene Schulleitungen Adressaten dieser Informationsschrift. Sie erhalten Informationen für die Beratung von Lehrkräften und wichtige Hinweise zur Personalentwicklung. Nicht zuletzt finden schulische Leitungskräfte hier Anregungen zur Reflexion von Rolle und beruflichem Handeln.

Die Broschüre informiert unter anderem zu folgenden Themen:

- zentrale Dimensionen der Rolle von Schulleitung → Seite 9
- Erwartungen an Leitungskräfte in Hamburger Schulen → Seite 11
- Schulleitungshandeln im Alltag → Seite 15
- Belastung und Stressbewältigung → Seite 16
- Zahlen, Daten, Fakten zu Schulleitung in Hamburg → Seite 19 ff.
- Schulleitung als Teamaufgabe → Seite 19
- geteilte Schulleitung → Seite 21
- Frauen in schulischen Leitungsfunktionen → Seite 22
- Qualifizierung von schulischen Leitungskräften → Seite 22 f.
- Karriereplanung und Entwicklung von Führungsfähigkeit → Seite 25 ff.
- Findungsverfahren und Leitfadens für schulische Findungsausschüsse → Seite 31 ff.
- Beratungs- und Informationsangebote → Seite 34
- Literatur → Seite 35

Im Anhang werden dokumentiert:

- das Hamburger Leitbild Schulleitung → Seite 36 ff.
- aus den Mitteilungen des Senats an die Bürgerschaft zu Schulreform in Hamburg der Abschnitt über die neue Rolle der Schulleitungen (Drucksache 18/3780 vom 21. 02. 06) → Seite 39 ff.
- die Passagen aus dem Hamburgischen Schulgesetz, die sich mit den Pflichten und der

Auswahl von Schulleitungspersonal befassen (§§ 89 bis 96 HmbSG) → Seite 41 ff.

- ein Bericht zur geteilten Schulleitung → Seite 44 ff.
- Struktur und Elemente des Hamburger Systems zur Förderung von schulischem Führungsnachwuchs¹ → Seite 46 f.

Warum ist das Bemühen um Führungsnachwuchs für unsere Schulen so wichtig? Es gibt mehrere Gründe:

Ohne gute Schulleitung keine gute Schule!

Diese Erkenntnis gehört zu den am besten gesicherten Ergebnissen der Schulforschung, die sich in den letzten Jahrzehnten sehr intensiv mit Gelingensbedingungen von Schulqualität beschäftigt hat. Daraus folgt, dass neben der sorgfältigen Auswahl und Qualifizierung von schulischem Leitungspersonal die frühzeitige, systematisch und strategisch angelegte Förderung von potenziell führungsgeeigneten Lehrkräften einen hohen Stellenwert besitzt. Insbesondere im Bereich Schule war dies lange Zeit eine vernachlässigte Größe:

- Die Bedeutung des Führungspersonals für die Qualität des Geschehens an der Schule wurde lange Zeit nicht angemessen gewürdigt; Schulleitung wurde als „primus inter pares“ oder „guter Lehrer plus ein bisschen Verwaltung“ gesehen (siehe dazu auch Seite 28 Pkt. 5.4.: „Die Behörde“ kennen).
- Der Lehrerberuf ist kein klassischer Karriereberuf; man wird Lehrerin oder Lehrer aus Interesse am Fach, aus Freude an der Arbeit mit Heranwachsenden oder weil man hier nach wie vor eine der wenigen Möglichkeiten in unserer Gesellschaft sieht, den Wunsch nach Kindern und berufliche Ambitionen zu verbinden.

Umso wichtiger ist es, mehr und systematischer als bisher in die Entwicklung von schulischem Führungsnachwuchs zu investieren.

Ein Generationenwechsel findet statt

Bei einem Ausstiegsalter von 63 Jahren werden den nächsten 10 Jahren 59,5%, in den nächsten 5 Jahren 28,9% der schulischen Führungskräfte altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheiden. Deshalb ist es dringlich, potenziell führungsgeeignete Lehrkräfte in den Schulen zu erkennen und zu fördern.

„Schlummernde Talente“ wecken

Es gibt in unseren Schulen neben – insgesamt eher wenigen – Lehrerinnen und Lehrern, die konsequent an ihrer beruflichen Karriere arbeiten, vermutlich eine große Zahl von fähigen

¹ In der Schule spricht man herkömmlicherweise von „Leitung“. In der Fachterminologie der Personalentwicklung ist „Führung“ der übliche Begriff, er wird deshalb auch hier verwendet.

Lehrkräften, die ihr Potenzial nicht ausschöpfen; dies betrifft auch die mögliche Eignung zur Übernahme von Leitungsfunktionen. Die bislang unzureichende Pflege von Potenzialen ist – neben dem Aspekt „Führungsnachwuchs“ – aus zwei weiteren Gründen kontraproduktiv:

- für die anspruchsvoller gewordenen Aufgaben der Schulentwicklung werden alle fähigen Lehrkräfte gebraucht;
- berufliche Unterforderung kann im Einzelfall zu „innerer Kündigung“ führen.

Die Schulbehörde unternimmt deshalb seit einiger Zeit erhebliche konzeptionelle und materielle Anstrengungen zur Förderung von Führungsnachwuchs, sowohl hinsichtlich Qualifizierung und Beratung als auch in der inner-schulischen Personalentwicklung.

Dazu gehört auch die Absicht der Behörde, mehr Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen.

2. Schulleitung: ein Beruf

2.1 Ergebnisse aus Schulforschung und Führungspsychologie

Die Feststellung „Schulleitung ist ein Beruf“ bezieht alle in der Schulleitung tätigen Leitungskräfte mit ein. Ob Schulleiter/in, Stellvertreter/in, Abteilungsleiter/in oder Koordinator/in: Allen Mitgliedern einer Schulleitungsgruppe werden besondere Professionalität und für Führungsfunktionen erforderliche Kompetenzen abverlangt.

Schulleitung ist mehr als „guter Lehrer und ein bisschen Verwaltung“. Das primus-inter-pares-Leitbild als vorrangige Orientierung trägt nicht mehr. Diese Erkenntnisse haben sich in den letzten Jahren zunehmend durchgesetzt. Lange Zeit wurden insbesondere in Deutschland Aufgaben und Rolle der Schulleitung nicht angemessen gewürdigt. Das hängt zusammen „mit der Entstehung der deutschen Schulverwaltung. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurden in den deutschen Ländern die Schulen aus der kommunalen bzw. klerikalen Obhut in die staatliche übernommen und in die hoheitliche Verwaltung – meist der Ministerien des Inneren – eingegliedert, so dass deren prägende Strukturen, Routinen, Prämissen und Traditionen auch im Bereich der Schule übernommen werden mussten. ... Schulleiter galten als Leiter einer untersten Dienstbehörde und hatten deshalb keinen Anspruch darauf, ein eigenes selbstständiges Berufsbild mit substantiellen eigenen pädagogischen Vorstellungen zu entwickeln. ... Schule wurde als ‚verwaltete Tradition von Unterricht‘ aufgefasst. Schulleiter waren Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben. Deshalb war auch die traditionelle deutsche Pädagogik an der Thematik „Schulleitung“ wenig interessiert.“²

Welche Dimensionen kennzeichnen nun derzeit und in Zukunft vorrangig das Berufsbild Schulleitung?

Dazu noch einmal ein Blick auf Ergebnisse der Schulforschung. Eine der zentralen und am besten gesicherten Erkenntnisse lautet: Die Schulleitung hat eine Schlüsselfunktion bei der Qualitätsentwicklung der Einzelschule – ohne gute Schulleiter/innen keine gute Schule.

Gute Schulleiter/innen ...

- haben eine Vision von ihrer Schule
- fördern Ideen und Anregungen, welche die Entwicklung der Schule voranbringen
- haben einen genauen Blick dafür, was an der Schule zu tun ist
- beziehen in wichtige Entscheidungen die am Schulleben Beteiligten mit ein
- nutzen die Potenziale der Lehrerinnen und Lehrer

- handeln unternehmerisch, indem sie kosten- und erlösbewusst, ergebnisorientiert, schnell und eigenverantwortlich entscheiden
- sorgen für Transparenz
- verfügen über Kommunikationsfähigkeit
- setzen feste Normen durch
- haben gute Kontakte zur Administration
- sind im Kontakt mit anderen Schulen sowie mit Institutionen des schulischen Umfeldes
- kümmern sich um ihre eigene Fort- und Weiterbildung

Diese Eigenschaften sind allerdings nicht als ein unter allen Bedingungen gültiges Idealprofil zu verstehen. Es gibt nicht „die“ optimalen Führungseigenschaften oder „den“ besten Führungsstil. Führungsverhalten ist situationsabhängig. Auch für Schulleiter/innen gilt das Prinzip der „situativen Führung“. Sie müssen mit unterschiedlichen Situationen umgehen und bewältigen diese erfolgreich mit ihren oft eher personenspezifischen als in jedem Fall idealtypischen Verhaltensmöglichkeiten.

Die Vielfalt der mit Schulleitung verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten lässt sich drei Dimensionen zuordnen: Management, Führung, Moderation³.

Management heißt: Die Dinge richtig tun. Beispiele für Managementaufgaben des Schulleiters:

- Kosten- und Risikomanagement betreiben
- Strukturen, Ordnung und Berechenbarkeit schaffen
- Analysieren, planen, operationalisieren, organisieren
- Prozesse und Personal koordinieren und kontrollieren
- Mitarbeiter einsetzen
- Verantwortung delegieren
- Personalentwicklung strategisch betreiben
- Schulentwicklung und Qualitätssicherung steuern

Führung heißt: zielbezogene Beeinflussung mit den Mitteln der Kommunikation oder: die richtigen Dinge tun. Beispiele für Führung:

- Vision, Richtung der Schule festlegen
- Entwicklungsprozesse einleiten
- für Verbindlichkeit sorgen
- kommunizieren, motivieren, inspirieren
- konfliktfähig sein
- Angelegenheiten dialogisch und konsultativ bearbeiten
- Emotionen zeigen und dazu stehen

Moderation heißt: Beteiligung von Betroffenen in Arbeits- und Veränderungsprozessen. Schul-

² Rosenbusch, H.S.; Huber, St.G.; Dürr, C. (2000): Schulleitung als ein entscheidender Qualitätsfaktor im Schulsystem. In: Scheunpflug, A. (Hrsg.): Innovative Schulen. Ein Studienprojekt. Hamburg: Universität der Bundeswehr Hamburg. Beiträge aus dem Fachbereich Pädagogik.
³ Höher, P.; Rolff, H.-G. (1996): Neue Herausforderungen an Schulleitungsrollen: Management – Führung – Moderation. In: Rolff, H.-G. u.a. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Bd. 9. Weinheim: Beltz.

leitung hat eine Moderationsfunktion vor allem in drei Bereichen:

- Projektplanung und -durchführung
- Konsens- und Konfliktmanagement
- Teamentwicklung

Management, Führung und Moderation sind im Alltag von Schulleiter/innen teilweise widersprüchliche Aufgaben. Sie stehen in einem bisweilen schwer auszubalancierenden Dreiecksverhältnis. Der Umgang mit widersprüchlichen („antinomischen“) Anforderungen und Situationen ist eine der wichtigsten Aufgaben im Management einer Schule. „Antinomiefähige Kommunikation“⁴ ist deshalb die Schlüssel-fähigkeit von Schulleiter/innen.

Antinomiefähigkeit ist auch erforderlich, weil Schulleitung sich „an der Schnittstelle zweier verschiedener Subsysteme oder unterschiedlicher Systembereiche“ befindet. „Einerseits ist Schulleitung Teil der linearen Verwaltungshierarchie des Schulsystems; andererseits ist sie ebenso auch Teil der komplexen Hierarchie innerhalb der Schulen selbst, die ganz anderen Prämissen folgt: Alle Lehrer sind Vollakademiker und sind hierarchisch in ihrer Funktion weitgehend gleich gestellt; der Schulleiter ist auch Lehrer; Entscheidungen der Lehrerkonferenz sind für die Schulleitung bindend; die Lehrkräfte haben darüber hinaus einen juristisch gesicherten Freiraum durch das Institut der pädagogischen Freiheit. Für Schulleiterinnen und Schulleiter bedeutet diese Position zwischen linearer Hierarchie und komplexer Hierarchie, dass sie zwei unterschiedliche Handlungsrationalitäten beachten müssen, nämlich die zielorientiert rationale des administrativen und bürokratischen Agierens nach personenunabhängigen, festgelegten Prinzipien einerseits und die Flexibilität erfordernde, nicht berechenbare, auf Einzelpersonen eingehende, kommunikativ-interaktionale Rationalität des pädagogischen Handelns andererseits ... Bei der die Schule prägenden Entkoppelung der technischen Vollzugsebene (der gewöhnlichen Arbeit in den Klassenzimmern) von der offiziell-formalen Struktur (den Regeln der Organisation) ist die Schulleitung die Transmissionsstelle“⁵

2.2 Wirkungen von Schulleitungshandeln

Dazu gibt es zahlreiche Studien. Vorrangig interessiert die Frage, welchen Einfluss die Schulleitung auf Leistung und Lernverhalten von Schülerinnen und Schülern hat. „Der sich abzeichnende Forschungsstand zeigt ... überwiegend, dass Schulleiterinnen und Schulleiter die Lernprozesse der Schüler in erster Linie (indirekt, H.S) durch Interaktionen mit Lehrkräften und über eine gezielte Steuerung der Schulorganisation beeinflussen können“⁶. Eine aktuelle Studie wurde an Schulen in Nordrhein-Westfalen und im Kanton Basel-Land

durchgeführt⁷. Es wurde das Führungsverhalten von SchulleiterInnen „guter“ und „verbesserungsbedürftiger“ Schulen aus Lehrer-, Schüler- und Elternsicht bewertet und verglichen. Vor allem vier Merkmale wurden den SchulleiterInnen guter Schulen im Unterschied zu denen der verbesserungsbedürftigen Schulen vorrangig zugeschrieben:

- **zielbezogene Führung:** Schulleiterinnen und Schulleiter guter Schulen haben eine Vorstellung davon, „wo es lang gehen soll“. Sie nutzen die Arbeit am Schulprogramm und die damit stattfindenden Zielklärungen auch als Führungsinstrument.
- **Innovationsbereitschaft:** Gemeint ist Veränderungsbereitschaft als aktives Bemühen um die Integration neuer Entwicklungen und Anregungen in den Unterrichtsalltag der Schule und keinesfalls nur als ein passives „Offensein“ für neue Ideen anderer.
- **Organisationskompetenz:** Damit ist vor allem die auf den allgemeinen Schulbetrieb bezogene organisatorische Kompetenz der Schulleitung gemeint. „Eine gut funktionierende Administration sowie der von der Leitung vermittelte Eindruck, dass organisatorische Alltäglichkeiten, aber auch besondere Herausforderungen mit Routine erledigt werden können, trägt offenbar zur Entwicklung hin zu einer guten Schule bei.“⁸
- **Partizipation in der Entscheidungsfindung:** Die Beteiligung von Lehrerinnen und Lehrern an Entscheidungen ist wichtig. Riskant scheint allerdings ein zu hohes Niveau der Mitbestimmungsförderung durch die Schulleitung zu sein. „Eine erste vorsichtige Erklärungshypothese hierfür könnte lauten, dass um so mehr Gewicht auf diesen Bereich gelegt wird, je mehr Aushandlungsprozesse auf Kollegiumsebene gefordert sind, da ein Kollegium in der Regel durch heterogene Ansichten und Vorstellungen bezogen auf die Ziele schulischer Arbeit und deren Erreichung gekennzeichnet ist. Eine zu starke Betonung der Mitbestimmung schafft innerhalb des Kollegiums viel Raum für den Einsatz von „Strategien und Taktiken“ schulischer Mikropolitik. ... Eine Zurücknahme der eigenen Führungsrolle durch den Schulleiter oder die Schulleiterin, wie es etwa ein Rollenverständnis des Schulleiters als „primus inter pares“ ausdrückt, und die grundsätzliche Delegation wichtiger Führungs- und Entscheidungsfunktionen könnte demnach zu einer Verschärfung mikropolitischer Aktivitäten („Kampfgetümmel“) innerhalb des Kollegiums führen.“⁹

Exkurs: Haben Schulleiter/innen „Macht“?
Schulleiter/innen müssen vor allem „auf sogenannte ‚weiche‘ Führungsmittel vertrauen ..., die auch in der Industrie eine entscheidende Rolle spielen, jedoch dort durch handfeste ‚materielle‘ Führungsmittel, die von Prämien, Zulagen etc. bis hin zur Entlassung reichen, ergänzt werden. Schulleitungspersonal kann und muss durch pädagogisch-

⁴ Redlich, A.: Welche Weiterbildungsinhalte brauchen Schulleitungen? Hamburg macht Schule 3/92, Seite 20 f. Hamburg: Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Pädagogische Beiträge Verlag.

⁵ Rosenbusch, zit. nach Huber (2003): Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland, Seite 30.

⁶ Bonsen, B., Gathen, J. van der; Pfeiffer, H. (2002): Wie wirkt Schulleitung. Schulleitungshandeln als Faktor für Schulqualität. In: Rolff, H.-G.; Holtappels, H. G.; Klemm, K.; Pfeiffer, H.; Schulz-Zander, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung Band 12. München: Juventa. Seite 287 bis 322.

⁷ Bonsen, B., Gathen, J. van der; Pfeiffer, H.; a. a. O. Seite 299 ff.

⁸ Bonsen, B., Gathen, J. van der; Pfeiffer, H.; a. a. O. Seite 310.

⁹ Bonsen, B., Gathen, J. van der; Pfeiffer, H.; a. a. O. Seite 311.

psychologische Führungsmittel erfolgreich sein ... Wo aber liegt die ‚Macht‘ der Schulleiter? Im Vergleich zu Klassenlehrern haben Schulleiter die Möglichkeit, stärkeren Einfluss auf das Geschehen der Schule zu nehmen. Der oft erstaunliche Einfluss, den Schulleiter auf die Entwicklung ihrer Schule haben, hängt mit der Spezifik der Lehrertätigkeit zusammen. Die Zieltätigkeit der Schulen, nämlich systematisches Lehren und Lernen, erfolgt in interaktivem Zusammenhang, unter der Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler als selbstreflexive Subjekte. Unterrichtsliche Kommunikation ist folglich weder grundsätzlich im Ablauf, noch in der Wirkung genau beherrschbar und vorhersehbar. Damit ist die professionelle Arbeit der Lehrkraft anfällig. Dazu kommen große personale und normative Handlungsanteile der Lehrkraft bei unterrichtlicher Interaktion. So ist das professionelle Handeln nicht immer planbar und rational-zielorientiert, sondern enthält auch größere Anteile an Subjektivitäten, Intuition und Spontaneität. Das lässt im Lehrerberuf Unsicherheiten entstehen.

Deshalb ist die fachliche Rückmeldung von Schulleitern als Vorgesetzten und Fachleuten im Rahmen ihrer Amts- und Expertenmacht in besonderer Weise effektiv. Sie können durch geeignete Rückmeldungen Lehrkräften zum Beispiel Verhaltenssicherheit oder Verhaltenshilfe geben und Steuerungswirkungen ausüben – im Großen wie im Kleinen. Wir wissen aus Untersuchungen, dass Schulleiter etwa 70 % ihrer Arbeitszeit für vielzählige, in der Regel kurze oder beiläufig zustande kommende, direkte persönliche Kontakte mit Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern verwenden. ... Diese Kontakte sind offensichtlich im Sinne der kommunikativen Macht ein wesentliches Steuerungsinstrument. ... Die möglichst allgegenwärtige Präsenz und Gesprächsbereitschaft der Schulleitung, die rasche und bereitwillige Erfahrungsaufnahme und die interpretierende Weitergabe von Informationen sind nach den Studien von großer Bedeutung, zumal sich in diesen Gesprächen Anteilnahme und persönliches Interesse zugleich mit der Sorge um die sachliche Arbeit und deren Erfolg verbinden...“¹⁰.

Mit der zum 1.8.2006 in Kraft tretenden Reform des Schulgesetzes wurden die Handlungsmöglichkeiten von Schulleiterinnen und Schulleiter beim Umgang mit Personal deutlich erweitert: Sie werden zu Dienstvorgesetzten aller an der Schule Bediensteten. Das betrifft beispielsweise Anträge auf Teilzeitbeschäftigung und Beurlaubung, Gewährung von Dienst-erleichterung aus gesundheitlichen Gründen, Genehmigung, Ablehnung von Nebentätigkeiten oder schriftliche Abmahnungen und Disziplinarverfahren bei Beamten (Näheres siehe Seite 41 ff.).

Personalverantwortung wird damit künftig unmittelbar in der Schule wahrgenommen. Umso wichtiger bleiben neben diesen formal ausgeweiteten Befugnissen die Einflussmöglichkeiten, bei denen es auf einfühlsame Führung, Feedback und einvernehmliche Problemlösungen ankommt.

2.3 Der Beruf „Schulleitung in Hamburg“: Aufgaben und Anforderungen

Die in der Forschung dokumentierten Entwicklungen finden sich auch in den Anforderungen und Erwartungen an die Leitungskräfte Hamburger Schulen wieder. Die Reform des Schulgesetzes macht Schulleiterinnen und Schulleiter zu verantwortlichen Führungspersonen selbstverantworteter Schulen.

Es gibt dazu mehrere Orientierungspunkte:

In den Mitteilungen des Senats an die Bürgerschaft zur Schulreform in Hamburg (Drucksache 18/3780 vom 21.02.06, siehe Seite 39 ff.) heißt es unter anderem, „... dass die Schulleiterin oder der Schulleiter die Letztverantwortung für die Funktionstüchtigkeit und Fortentwicklung der Schule trägt. ... Wer Verantwortung zu tragen hat, muss angesichts der Fülle und Komplexität der Aufgaben über angemessene Entscheidungs- und Delegationskompetenzen verfügen. Diese bedeutet, dass die Verantwortlichen

- ihre Leitungsrolle selbstverständlich und bewusst wahrnehmen,
- eigenes Handeln transparent machen,
- Aufgaben delegieren,
- Entscheidungsfindungsprozesse mit den Beteiligten gestalten und
- Entscheidungen treffen, kommunizieren und durchsetzen ...

Die Hauptaufgaben einer Schulleiterin oder eines Schulleiters umfassen die eigenverantwortliche Umsetzung der Zielvorgaben, die Wirtschaftsführung der Schule, die Mitarbeiterführung, die Qualitätsentwicklung und die Gestaltung interner und externer Beziehungen.“

Das Hamburgische Schulgesetz

§ 89 HmbSG beschreibt ausführlich die Aufgaben der Schulleitung (siehe Seite 41). Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, müssen bestimmte Kompetenzen vorausgesetzt werden. Entsprechend wird dann in § 91 des Schulgesetzes zur „Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern“ festgestellt:

„Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter wird von der zuständigen Behörde nur bestellt, 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, Innovationsfähigkeit, 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 ins-

¹⁰ Rosenbusch, H. S.; Huber, St. G.; Dürr, C. (2000): Schulleitung als ein entscheidender Qualitätsfaktor im Schulsystem. In: Scheunpflug, A. (Hrsg.): Innovative Schulen. Ein Studienprojekt. Hamburg: Universität der Bundeswehr Hamburg. Beiträge aus dem Fachbereich Pädagogik.

besondere an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben und nicht aus der betreffenden Schule kommen. Ausnahmen können insbesondere zugelassen werden, wenn die fachliche Aufgabenstellung der Schule dies erfordert.“ (§91 HmbSG).

Das Anforderungsprofil in den Stellenausschreibungen

Die Erwartungen an Schulleiterinnen oder Schulleiter und stellvertretende Schulleiterinnen oder stellvertretende Schulleiter werden in den Stellenausschreibungen für diese Funktionen zu einem Anforderungsprofil konkretisiert. Neben der „Befähigung für das Regellehramt der betreffenden Schulform, umfassenden unterrichtlichen Erfahrungen und gründlichen Fachkenntnissen“ werden folgende „leitungsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten erwartet:

- kommunikative und soziale Kompetenz
- Fähigkeit, gegensätzliche Anforderungen auszuhalten, zwischen unterschiedlichen Positionen zu vermitteln, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen
- Fähigkeit, mit Konflikten produktiv umzugehen
- Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten und Aufgaben zu delegieren
- Innovationsbereitschaft
- Organisationsgeschick
- Fähigkeit und Bereitschaft, bildungspolitische und gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge wahrzunehmen
- Fähigkeit, mit außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten
- Bereitschaft zur Weiterbildung in den oben genannten Aufgabefeldern.“

Die Anforderungen geben ein Leitgerüst für die Personalauswahl im Einzelfall. Dem Gedanken der situativen Führung (siehe Seite 17) entsprechend kann die Bedeutung der einzelnen Anforderungen von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Erwartungen etwa an „kommunikative und soziale Kompetenz“, „Innovationsbereitschaft“ oder die „Fähigkeit, mit Konflikten produktiv umzugehen“ sind nicht in jeder Einzelschule identisch. Die Kunst der „Bestenauswahl“ besteht in einer sorgfältigen Anforderungsanalyse und einer differenzierenden, auf die Einzelschule bezogenen Gewichtung des Anforderungsprofils.

In den Stellenausschreibungen für die übrigen schulischen Leitungsfunktionen werden jeweils aufgabenspezifische Anforderungsmerkmale angegeben. Die aktuellen Stellenausschreibungen liegen in den Schulen aus. Sie enthalten funktionspezifische Angaben zu Besoldung, Möglichkeiten der Teilzeitarbeit, Probezeit und weiteren Bedingungen.

Leitbild Schulleitung

Das Hamburger „Leitbild Schulleitung“ fasst in elf Thesen die bereits beschriebenen Leitorien-

terungen und Berufsmerkmale von Schulleitungen zusammen. Es wird im Anhang dokumentiert; hier nur die Kernaussagen:

Schulleitung ...

1. handelt im gesellschaftspolitischen Kontext
2. ist Führung: die richtigen Dinge tun
3. ist Management: die Dinge richtig tun
4. sorgt für Qualitätssicherung
5. hat Unterrichtskompetenz
6. hat Verantwortung für Personalentwicklung
7. präsentiert die Schule nach außen
8. ist Ausbalancieren von gegensätzlichen Anforderungen
9. leitet partizipativ und verhandlungsorientiert
10. arbeitet beständig an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität
11. geht sorgsam mit sich selbst um

Der Orientierungsrahmen Schulqualität

Der Orientierungsrahmen ist Verständigungsgrundlage bei der innerschulischen Qualitätsentwicklung. Die Hamburger Schulinspektion führt mit seiner Hilfe ihre Diagnose von Schulen durch.

Für Schulleitungen ist die Dimension „Führung und Management“ richtunggebend. Sie besteht aus Qualitätsbereichen und diesen zugeordneten Qualitätsmerkmalen. Diese wiederum können mit Hilfe von Indikatoren erschlossen werden.

► Qualitätsbereich „Führung wahrnehmen“ – Qualitätsmerkmale:

- Leitbild und Organisationskultur
- Steuerung der Qualitätsmanagements
- Kooperation mit externen Partnern
- Bereitstellung von Beratung und Unterstützung

► Qualitätsbereich „Personal entwickeln“ – Qualitätsmerkmale:

- Personalführung
- Personal- und Teamentwicklung
- Personalmanagement
- Qualitätsbereich „Finanz- und Sachmittel gezielt einsetzen“ – Qualitätsmerkmale:
- Finanzmanagement
- Gebäudemanagement
- Ausstattung

Beurteilung von Schulleitungspersonal

Zum 1. 8. 2006 tritt das neue Beurteilungswesen für pädagogisches Personal und für Schulleitungspersonal in Kraft. Schulleitungen werden von ihren jeweiligen Vorgesetzten an Hand von Kategorien und Kriterien mit einem Ankreuzverfahren und abgestuft beurteilt.

► Kategorie I: „Kommunikative und soziale Kompetenz“ – Kriterien:

- Fähigkeit, mit gegensätzlichen Anforderungen umzugehen
- Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen
- Reflexion

► Kategorie II: „Ziel- und ergebnisorientiertes Führen“ – Kriterien:

- Personalführung und Personalentwicklung

- Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten und Aufgaben zu delegieren
- Fähigkeit und Bereitschaft, bildungspolitische Zusammenhänge im eigenen System Schule zu gestalten und umzusetzen
- ▶ Kategorie III: „Steuerung des Aufgabenbereichs“ – Kriterien:
 - Organisationskompetenz
 - Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten
 - Bereitschaft zur Förderung von Weiterbildung
- ▶ Kategorie IV: „Unterrichtsbezogene Tätigkeiten“ – Kriterien:
 - Arbeitsweise, Arbeitsergebnisse
 - Fachkompetenz
 - Umgang mit anderen, Kommunikation

3. Schulleitung im Alltag

Wie sieht der Alltag von Schulleitungen aus? Zwei Aspekte sollen vor allem betrachtet werden:

- Was sind Tätigkeitsschwerpunkte und zeitliche Belastungen von Schulleitungen und wie wirken sie sich aus?
- Wie gehen Schulleitungen mit den an sie herangetragenen Anforderungen um?

3.1 Tätigkeitsschwerpunkte, zeitliche Belastung und ihre Auswirkungen

In einer Zusammenschau angelsächsischer Forschungen wird der Alltag der Schulleitung wie folgt charakterisiert ¹¹:

- geringe Anzahl selbst initiiertes Aufgaben
- viele Aktivitäten von kurzer Dauer
- diskontinuierliches Arbeiten auf Grund ständiger Unterbrechungen
- einmal gefasste Pläne oder Vorhaben werden durch andere Erfordernisse wieder aufgegeben
- Vielfältigkeit von Aufgaben
- ein ausgedehntes Netz von Kontakten zu einzelnen Personen und Gruppen
- eine hektische und unvorhersehbare Menge an Arbeit
- zahlreiche unwichtige Entscheidungen und unbedeutende Tagesereignisse
- Vorrang von Problemen und Informationen, die sich als sehr spezifisch, konkret, direkt lösbar und eilig erweisen.

Es wird deutlich, dass der Schulvormittag für die Schulleitung überwiegend aus einer Vielzahl von kurzen, häufig nicht planbaren Kontakten und Aktivitäten besteht. Schulleiter fragen sich am Ende eines Vormittags trotz hoher Arbeitsdichte bisweilen: „Was habe ich eigentlich heute getan?“ Für die kontaktintensive Überall-Präsenz der Schulleitung gibt es auch die anschauliche Charakterisierung, Schulleitung sei „management by walking around“.

Eine der wenigen deutschsprachigen Befragungen zu Tätigkeitsschwerpunkten und Arbeitszeit von Schulleiterinnen und Schulleitern wurde in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen durchgeführt ¹²; sie kommt unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

- Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit betrug 48,3 Zeitstunden ¹³.
- Die Ereignisdichte ist in kleinen Schulen höher als in großen, die Schulleiter/innen großer Schulen haben mehr Zeit für die einzelne Tätigkeit.
- Den höchsten Anteil an der Tätigkeit hat sach- und personenbezogene Verwaltung

(53%), bei größeren Schulen etwas mehr, bei kleineren etwas weniger.

- Für sach- und personenbezogene Führungsarbeit und damit auch für innovative Aufgaben werden 20% der Arbeitszeit genutzt.
- Die überwiegende Mehrzahl der Aktivitäten wird trotz häufiger Unterbrechungen beendet.
- Die häufigsten Ereignisse in der Reihenfolge:
 - Gespräche (42%) von durchschnittlich 8 Minuten Dauer
 - Lesen (Erlasse, Briefe, Fachartikel) und andere Stillarbeiten (16%)
 - Telefonate (14%) von durchschnittlich 5 Minuten Dauer
 - Unterricht (6%).
- In den meisten beobachteten Variablen gibt es kaum Unterschiede zwischen Schulleiter/innen verschiedener Schulformen und Schulgrößen.

In einer breit angelegten Arbeitszeituntersuchung der Unternehmensberatung Mummert und Partner ¹⁴, durchgeführt im Auftrag der nordrhein-westfälischen Landesregierung, wurden unter anderem die Arbeitszeiten von Vollzeitlehrkräften mit denen von Schulleitungsmitgliedern verglichen. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 1.

Schulform	Schulleitungsmitglieder	übrige Lehrkräfte
Grundschule	1808	1706
Hauptschule	1696	1756
Realschule	1836	1758
Gymnasium	2043	1842
berufsbildende Schule	1946	1762
Sonderschule	1855	1793

Tabelle 1: Jahresarbeitszeit von Schulleitungsmitgliedern und Lehrkräften in Stunden.

In fast allen Schulformen leisten Schulleitungsmitglieder teilweise erheblich mehr Arbeitsstunden als die Durchschnittslehrkraft. Führt diese nachweisbare höhere zeitliche Belastung von Schulleitungsmitgliedern auch zu mehr psychophysischen Symptomen wie Burn-out? Eine dazu vorliegende Befragung von Lehrkräften und Schulleitungsmitgliedern der Sekundarstufe I ¹⁵ kommt zu dem Ergebnis, dass die Quote der von hoher Burn-out-Symptomatik betroffenen Schulleitungsmitglieder mit 6% nur halb so hoch ist wie bei den übrigen Lehrkräften. In der erwähnten Untersuchung wurden bemerkenswerte Zusammenhänge zwischen Burn-out und bestimmten Einstellungsmustern festgestellt:

¹¹ Steffens, U. (1990): Empirische Erkundungen zur Effektivität und Qualität von Schule. Hessisches Institut für Bildungsplanung und Schulentwicklung (HIBS).

¹² Döbrich, P.; Huck, W.; Roth, St. (1995): Zur Belastung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Bericht über eine Pilotstudie. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung. Frankfurt.

¹³ einschließlich der unterrichtsfreien Zeit, d.h. übers Jahr verteilt.

¹⁴ Zitiert nach: Bauer, K.-O.; Kanders, M. (1999): Belastung und Beanspruchung von Schulleitungsmitgliedern. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G. (1994): Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen, Konzepte, Strategien. Bände 1, 2 und 3. Stuttgart: Raabe (Loseblatt-Sammlung)

¹⁵ Bauer, K.-O.; Kanders, M. (1998): Burnout und Belastung von Lehrkräften. In: Rolff, H.-G. u. a. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Band 10. Weinheim: Beltz.

- Schulleitungsmitglieder hatten im Vergleich zu Lehrkräften einen deutlich höheren pädagogischen Optimismus, d. h. die Überzeugung, sinnvolle und für die Schülerinnen und Schüler nützliche Arbeit zu verrichten. Hoher pädagogischer Optimismus geht mit niedrigeren Burn-out-Werten einher und umgekehrt.
- Ferner waren die befragten Schulleitungsmitglieder wesentlich ausgeprägter von der pädagogischen und sozialen Kompetenz ihres Kollegiums überzeugt als die Lehrerinnen und Lehrer.

Diese Zusammenhänge sind statistisch, sie lassen also eindeutige Aussagen über eine mögliche Kausalitätsrichtung nicht zu.

Wie lässt sich der Widerspruch zwischen hoher Inanspruchnahme und niedrigen Burn-out-Werten bei Schulleitungsmitgliedern erklären? Ein theoretisch gut begründeter Zugang zum Verständnis lautet, „dass die Verfügung über objektiv bestehende und subjektiv wahrgenommene Handlungsmöglichkeiten in Anforderungssituationen einen entscheidenden Einfluss auf die Bewältigung kritischer Situationen hat ... (Es) lässt sich vermuten, dass Schulleitungsmitglieder zwar objektiv stärker belastet werden, psychophysisch jedoch weniger beansprucht sind als durchschnittliche Organisationsmitglieder“¹⁶. Eine als passend erlebte Beanspruchung führt zu Zufriedenheit und Wohlbefinden. „Passend ist die Beanspruchung dann, wenn Arbeitsaufgaben als Herausforderung erlebt und erfahrbar bewältigt werden. Überbeanspruchung entsteht dann, wenn Arbeitsaufgaben als bedrohlich oder uninteressant erlebt und mit den vorhandenen

persönlichen Ressourcen nicht mehr bewältigt werden.

Schulleitungsmitglieder müssen zwar objektiv mehr leisten, haben aber weitaus mehr Kontrolle über die Situation als ihre Mitarbeiter. Sie können auf Ressourcen zurückgreifen, Aufgaben delegieren, Rahmenbedingungen ihrer Arbeit verändern und optimieren. Mit anderen Worten: Sie haben mehr Kontrollmöglichkeiten in Stresssituationen.“¹⁷

3.2 Wie gehen Schulleiter/innen mit den Anforderungen des Arbeitsalltags um?

Führungshandeln ist situativ, Führungskräfte aktualisieren ihre Kompetenzen „feinreguliert“ je nach den Anforderungen der Situation. Tabelle 2 verdeutlicht die Struktur des Zusammenspiels von Kompetenzbereichen und Situationen.¹⁸

Schulleiter/innen müssen in vier grundlegenden Situationen effektiv und verantwortlich handeln; sie werden gefordert im Umgang mit

- sich selbst – Wie führt die Schulleitung sich selbst? Wie geht sie mit ihren persönlichen Ressourcen, Kräften und Möglichkeiten um? Wie ist ihr Zeitmanagement? Wie reflektiert sie ihre Wertorientierungen und Perspektiven?
- mit einzelnen Personen – Wie kommuniziert die Schulleitung mit den einzelnen Lehrkräften, dem Hausmeister, der Sekretärin, Schülern, Eltern?
- mit Gruppen – Wie leitet die Schulleitung Konferenzen? Wie moderiert sie Arbeitsbesprechungen? Wie balanciert sie Gruppendynamik und Sachbezug?
- mit der Organisation, dem „Betrieb“ Schule – Wie nimmt die Schulleitung Veränderungen im Umfeld der Schule auf und berücksichtigt sie in der Schulentwicklung? Wie betreibt sie die äußere Schulverwaltung? Wie kooperiert sie mit Institutionen im Stadteil, wie mit der Behörde? Wie macht sie Personalentwicklung?

In diesen Anforderungssituationen helfen der Schulleitung

- ein breites Repertoire an Handlungsmustern
- eine wache Wahrnehmung für das Besondere der jeweiligen Situation
- Kenntnis ihrer individuellen (Vor-)Einstellungen, die zur Bevorzugung bestimmter Handlungsmuster („Heimspiele“) und zur Vermeidung anderer führen

Wie zeigt sich dieses Zusammenspiel von Kompetenzbereichen und Anforderungssituationen im Leitungsalltag Hamburger Schulleiter/innen? Dazu gibt es eine Studie des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg¹⁹. 70 Hamburger Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulformen wurden in Tiefeninterviews befragt. Leitfragen waren:

¹⁶ Bauer, K.-O.; Kanders, M. (1999), S. 2.

¹⁷ Bauer, K.-O.; Kanders, M. (1999), S. 2.

¹⁸ In Anlehnung an: Redlich, A. (1989): Ideen zur Aus- und Weiterbildung von Schulleitungspersonal. Band 14 der Materialien aus der Beratungsstelle für Soziales Lernen am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Hamburg: Universität.

¹⁹ Redlich, A. (1992): Schulleitung im Alltag. Eine Bestandsaufnahme. Band 3 der Materialien aus der Beratungsstelle für Soziales Lernen am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Hamburg: Universität.

In Metaphern ausgedrückt:

Wie sehen Schulleiter/innen ihre Rolle?

In einem Seminar mit erfahrenen Hamburger Schulleiter/innen sollte jede/r Teilnehmer/in ihre/seine Rollensituation aus subjektiver Sicht in Form einer Metapher ausdrücken.

Die Schulleiter/innen sahen sich als

- „Mutter der Kompanie“
- „Vordenker und Lastenträger“
- „Unruhestifter“
- „Libero, Animateur“
- „Dienstleistung für Schüler und Lehrer“
- „ehrlicher Makler und Motor“
- „Motor, Scharnier, Waage“
- „Mannschaftskapitän“
- „Regisseur eines Shakespeare Stückes“
- „Blitzableiter“
- „Krake – eigentlich müsste ich viele Arme haben“
- „Hans Dampf in allen Gassen, Motor und Stopper“
- „Reißverschluss“
- „vielarmiges Wesen“
- „Mädchen für alles“
- „Prellbock“
- „der Esel oder das Kamel in der Tretmühle“

Kompetenzbereiche	Situationen: die Schulleitung im Umgang mit ...			
	... sich selbst	... einzelnen	... dem Kollegium	... der Organisation
breites Handlungsrepertoire	z. B. wirksames Zeitmanagement	z. B. Gesprächsaufbau planen	z. B. anregende Konferenzgestaltung	beispielsweise Problemanalyse
sensible Situationswahrnehmung	z. B. Stressoren in Situationen	z. B. sich in den anderen einfühlen	z. B. Konfliktherde erkennen	z. B. Veränderungen erkennen
Bewusstheit eigener Einstellungen	z. B. eigenes Wertesystem	z. B. Beziehungsgrenzen	z. B. Konfrontationsbereitschaft	z. B. Initiatorfunktion

Tabelle 2 verdeutlicht die Struktur des Zusammenspiels von Kompetenzbereichen und Situationen.

- Vor welche Anforderungen sehen sich Hamburger Schulleiterinnen und Schulleiter gestellt?
- Welche Strategien empfehlen sie zu ihrer Bewältigung?

Am Beispiel „Konferenzleitung“ (Anforderungsbereich „Umgang mit dem Kollegium“) sollen typische Situationen und Bewältigungsstrategien dargestellt werden. Fünf Situationen kommen, so die befragten Schulleiter/innen, auf Konferenzen immer wieder vor und stellen hohe Anforderungen an die Schulleitung²⁰:

Konflikte zwischen Teilnehmern

Die Schulleitung ist als Konfliktmoderator gefordert. Die befragten Schulleiter/innen empfehlen:

- Informationsdefizite ausgleichen (sofern dies ein Konfliktgrund ist; die Schulleiter/innen warnen vor dem Ansammeln von Herrschaftswissen)
- ausdiskutieren lassen
- „Anwalt beider Seiten“ sein
- Diskussionsstand zusammenfassen: Gemeinsamkeiten hervorheben und durch Humor entspannen
- Konflikt abbrechen und delegieren (beispielsweise wenn sich die Argumente wiederholen, unter die Gürtellinie gehen; die weitere Bearbeitung eines Konfliktes sollte einer Arbeitsgruppe mit Vertretern aller Fraktionen übertragen werden)
- Klärungsgespräche danach: informelle Konfliktbewältigung

Kritik an der Schulleitung

Die Schulleitung ist vorgesetzte Konfliktgegnerin. Die erfahrenen Schulleiter/innen empfehlen als Handlungsstrategien grundsätzlich: Kritik sachlich nehmen und fruchtbar wenden; im einzelnen helfen dabei:

- Unterscheidung zwischen persönlicher und sachlicher Kritik (die Konferenz darf keine Bühne für persönliche Fehden zwischen Schulleitung und Lehrkräften werden)
- Kritik auf der Sachebene hören (die in Kritik fast immer enthaltenen sachlichen Anregungen sollten aufmerksam herausgehört und für die Entwicklung der Schule genutzt werden)
- (Um-)Entscheidungen durchschaubar begründen (konfliktträchtige Entscheidungen

und gegebenenfalls ihre Revision sollten transparent und von der Sache her begründet sein)

- Konferenzleitung delegieren: eine umstrittene Strategie (die befragten Schulleiter/innen vertraten dazu gegensätzliche Positionen)

Endlosdiskussionen und zurückhaltende Lehrkräfte

Diese Situation verlangt Moderationskompetenz von der Schulleitung; die erfahrenen Schulleiter/innen empfehlen

- ▶ bei Endlosdiskussionen vor allem: Straffen, Bremsen, Beenden, im Einzelnen
- Diskussion zusammenfassen
- Vielredner bremsen
- Diskussion abbrechen
- ▶ bei zurückhaltenden Personen vor allem: Unauffällig unterstützen, im Einzelnen
- Teilnahmesignale beachten
- Unausgesprochene Standpunkte selbst in die Diskussion einführen

Lethargie und Desinteresse im Kollegium

Die Schulleitung wird als Motivator gefordert. Die befragten Schulleiter/innen nannten als „Gegenmittel“:

- Rahmenbedingungen kommunikativ gestalten (veränderte Sitzordnung, anregende Arbeitsformen, Pausenzeiten, Imbiss, geeignete Räumlichkeiten)
- Themen der Teilnehmer berücksichtigen
- Teilnehmer beteiligen und eigenes Engagement zeigen
- eigene Beiträge anregend gestalten: wenig reden, anschaulich visualisieren.

In vielen Anforderungssituationen, sei es Konferenzleitung, das Gespräch mit Einzelpersonen oder das Management der Schulverwaltung, müssen Schulleitungen mit gegensätzlich erscheinenden Motiven und Erwartungen umgehen. Am Beispiel Kritik an der Schulleitung auf Konferenzen: Einerseits wird „Verständnis“ für die Kritiker verlangt, andererseits ist aber Bereitschaft zur „Konfrontation“ erforderlich.

Zwischen „Verständnis“ und „Konfrontation“ besteht eigentlich ein fruchtbarer Gegensatz (Antinomie); wird das eine nicht immer wieder durch das andere ausbalanciert, ver-

²⁰ Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die Befragung Ende der 80er Jahre stattgefunden hat. Seitdem haben zahlreiche Leitungskräfte an Seminaren zu Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Besprechungsmoderation teilgenommen. Dies hatte Auswirkungen auf den Verlauf von Konferenzen und die Problemlösekompetenz der Konferenzleitungen. Eine wachsende Zahl von Schulen hat mittlerweile eine professionelle Konferenzkultur.

schlechtern sich „Verständnis“ zu „Konfliktscheu“, „Konfrontation“ wird zu „Abwertung“. „Antinomiefähigkeit“ oder „antinomiefähige Kommunikation“, d. h. je nach situativer Anforderung den passenden Anteil eines im Prinzip fruchtbaren Gegensatzpaares realisieren zu können, ist eine der zentralen Anforderungen an Schulleitungen.

Auch in Schulentwicklungsprozessen werden Antinomien wirksam. So kann es an einer Schule zu konflikthafter Spannung zwischen „Schulleitungsvision“ und „Kollegiumsrealismus“ kommen. Beide bedürfen einander und sollten als fruchtbarer Konflikt antinomisch ausbalanciert werden; sonst „verkommt“ die Vision zur Überforderung (alles wird anders), der Kollegiumsrealismus gerät zur Erstarrung (alles bleibt beim Alten).

Das folgende Schaubild veranschaulicht die Antinomie:²¹

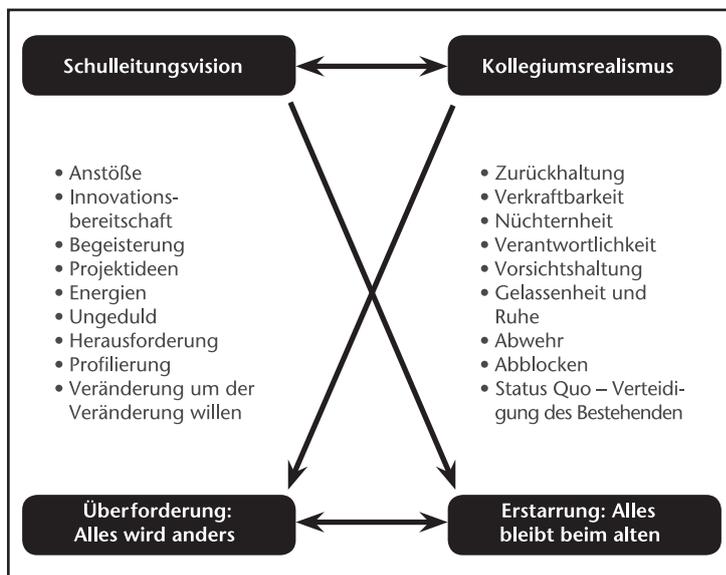


Tabelle 3: Wertequadrat: Konflikt zwischen „Schulleitungsvision“ und „Kollegiumsrealismus“

²¹ Aus: Hameyer, U.; Schley, W. (1999): Konflikte bei Licht – Triebfeder der Schulentwicklung. In: Journal für Schulentwicklung 2/1999. Innsbruck: Studienverlag, Seite 20. Natürlich ist auch umgekehrt ein Konflikt zwischen „Kollegiumsrealismus“ und „Schulleitungsvision“ vorstellbar.

4. Schulleitung in Hamburg

4.1 Zahlen, Daten, Fakten

Leitungsfunktionen an Hamburger Schulen

Je nach Schulform und Größe der Schule gibt es unterschiedliche Leitungsfunktionen:

Tabelle 4: Real besetzte Leitungsstellen

Funktion	Grund-, Haupt- und Realschule	Sonderschule	Gymnasium (mit Hansa-Kolleg)	Gesamtschule	berufsbildende Schule	Summe
Schulleiter/in	200	37	67	41	45	390
Stellvertreter/in	169	37	65	42	46	359
Abteilungsleiter/in				101		101
Koordinator/in			259			259
Abteilungs-koordinator/in					158	158
didaktische/r Leiter/in				7		7
Summe	369	74	391	191	249	1274

Die gestiegenen Anforderungen an Schulleitung erfordern Aufgabenbewältigung im Team. Gymnasien, Gesamtschulen und berufsbildende Schulen haben bereits ein mittleres Management: Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, Koordinatorinnen und Koordinatoren, Abteilungs-koordinatorinnen und -koordinatoren. Sie werden künftig, beispielsweise im Zusammenhang mit dem neuen Beurteilungswesen für pädagogisches Personal, zunehmend Personalverantwortung übernehmen.

Für die großen GHR- und Sonderschul-Systeme ist im Kontext der beabsichtigten Karrierisierung des Lehrerberufs ein mittleres Management mit Personalverantwortung in der Planung.

Stundenausstattung für Schulleiter/innen

- Alle Schulen erhalten ein Minimum von 20 Stunden für Schulleitungsaufgaben.
- Zusätzliche Stunden gibt es nach Größe und strukturellen Besonderheiten der Schule (Zweigstelle, Ganztagschule, pädagogischer Mittagstisch etc.).
- Weitere Besonderheiten der Stundenausstattung, beispielsweise für die übrigen Leitungsfunktionen werden im Lehrerarbeitszeitmodell geregelt.

Schulleitung als Teamaufgabe

Dazu heißt es in den Mitteilungen des Senats an die Bürgerschaft zur Schulreform:

„Arbeit im Team wird zu einem wesentlichen Merkmal moderner Schulführung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind auf engen Meinungsaustausch mit Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und weiteren Angehörigen des Lehrkörpers sowie auf die Delegation von Aufgaben angewiesen. Eine hierarchische Ordnung, innerhalb derer Schulleiterinnen und Schulleiter über klare Entscheidungskompetenzen verfügen, gibt dieser Leitungsorganisation eine klare Struktur. Teamarbeit wird gefördert, ohne dass die Letzt-Entscheidungskompetenz aus der Hand gegeben wird.“ (Drucksache 18/3780 vom 21. 02. 06, siehe Seite 39 ff.)

Insbesondere in großen GRH-Systemen bietet die Delegation von Leitungsaufgaben eine gute Gelegenheit, das bislang nur aus Schulleiter/in und Stellvertretung bestehende Leitungsteam zu erweitern, Lasten zu verteilen und Lehrkräften mit Führungspotenzial Leitungserfahrungen zu ermöglichen. Erweiterte Schulleitung war vor der Reform des Schulgesetzes als Schulversuch möglich („kollegiale Schulleitung“). Einige Schulen machten damit Erfahrungen. Diese wurden evaluiert²².

Tabelle 4: Führungskräfte in Hamburger Schulen: Anzahl der Funktionsstelleninhaber. 60 Leitungsstellen sind zurzeit nicht besetzt. Quelle: BBS, V411-1; Stand: Schuljahr 2005/06

²² Arnold, E. (2000): Schulversuch „Kollegiale Schulleitung auf Zeit“ nach §97 HmbSG. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Hamburg: Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung.

Schulleitung – eine attraktive Gestaltungsaufgabe

Dazu ein paar Aussagen, die auf einem Schulleiterseminar gesammelt wurden. Die Teilnehmenden antworteten schriftlich auf die Frage:

Was gefällt Ihnen an Ihrer Leitungstätigkeit, macht Ihnen Freude und motiviert Sie?

- ▶ „Es bieten sich vielfältige Möglichkeiten, eigene Ideen zu verwirklichen, Anregungen anderer aufzunehmen, diese in den Gremien zu diskutieren und nach einem Konsens die Umsetzung der Pläne zu vollziehen. Über die Grenzen des Schulgeländes hinaus kann man sich an vielen Stellen mit den Einrichtungen des Stadtteils austauschen, mit ihnen zusammenarbeiten. Es motiviert das Vertrauen, das Kinder, Eltern, Lehrer, Hausmeister ... einem zeigen, um zu vermitteln, auszugleichen und gemeinsam Probleme zu lösen oder deren Auswirkungen zu mindern ...“
Schulleiter (55) einer Grundschule, in der Funktion seit 3 Jahren
- ▶ „Die sich entwickelnde Teamarbeit in der Schulleitungsgruppe und damit Veränderungen des Führungsstils; konzeptionelle Weiterentwicklung der Schule, des Schullebens; Zusammenarbeit und Beratung der Lehrerteams; Planung, Vorbereitung und Durchführung von außerunterrichtlichen Aktivitäten der Lehrplanarbeit, abteilungsübergreifend; Entwicklung/Planung einer Lehrerfortbildung nach Bedarfen des Kollegiums.“
Abteilungsleiterin (47) einer berufsbildenden Schule, in der Funktion seit eineinhalb Jahren
- ▶ „Man kann Ideen entwickeln und im Rahmen der behördlichen Bestimmungen Schule verändern.“
Abteilungsleiterin (56) einer Gesamtschule, in der Funktion seit 8 Jahren
- ▶ „Das Gestalten einer Schule mit allen Beteiligten! Zu sehen, wie aus Ideen Wirklichkeiten werden. Die Erfahrung, wieviel ich durch meine Haltung bewirken kann.“
Schulleiterin (52) einer Grundschule, seit zweieinhalb Jahren Schulleiterin, vorher 14 Jahre Stellvertretende Schulleiterin
- ▶ „Die Mischung aus Unterricht, Kollegium, Organisation und Behördenkontakt; vielfältige (angenehme und unangenehme) Gespräche mit unterschiedlichen Partner(inne)n; unglaublich viel Entscheidungsfreiheit im Rahmen von Demokratie an der Schule!“
Leiterin (56) der Grundschulabteilung einer Gesamtschule, in Leitungsfunktion seit 24 Jahren
- ▶ „Es ist immer wieder eine Herausforderung, unter den gesetzten Bedingungen, die nicht immer leicht sind, Schule gestalten zu können und der eigenen Schule eine individuelle Note zu geben.“
Schulleiter (36) einer Haupt- und Realschule, in der Funktion seit 3 Jahren
- ▶ „Spaß am Lenken und Leiten, Anschieben, Bewegen, Verändern; Neues auf den Haken nehmen; Ziele bestimmen und erreichen; den Kurs halten trotz/bei Wind (Behörde) und Wetter (Bildungspolitik); täglich neue Herausforderungen bewältigen; Wertschätzung von SchülerInnen, LehrerInnen, Eltern erfahren; Konflikte managen.“
Schulleiter (51) einer Förderschule, in der Funktion seit 15 Jahren
- ▶ „Der größere Gestaltungsrahmen; die Bewältigung von Konfliktsituationen; das Fortbildungsangebot.“
Schulleiter (38) einer Grundschule, in der Funktion seit zweieinhalb Jahren
- ▶ „Mich motiviert, die Anliegen, Interessen, Ideen, Probleme und Sorgen der sehr unterschiedlichen Menschen, die zu dieser Schule gehören, produktiv zu verknüpfen. Für mich ist der Schulalltag immer dann besonders befriedigend, wenn ich eine Atmosphäre spüren und mitgestalten kann, in der an offenen Fragen streitbar und konstruktiv gearbeitet wird.“
Schulleiterin (46) einer Gesamtschule, in der Funktion seit zweieinhalb Jahren
- ▶ „Lebendige, abwechslungsreiche Arbeitstage, die manchmal atemlos machen; Kolleginnen und Kollegen, die kompetent an der Weiterentwicklung unserer Schule arbeiten; aktive Eltern; Schülerinnen und Schüler, die wach und neugierig sind und guten Unterricht einfordern.“
Schulleiterin (52) eines Gymnasiums, in der Funktion seit 12 Jahren

Dabei interessierten das Amt für Schule als Auftraggeber der Evaluation vor allem folgende Fragen:

1. Wie verlaufen Abstimmungsprozesse in kollegialen Schulleitungen?
2. Gelingt es, gegenüber Dritten Informationsklarheit zu gewährleisten?
3. Sind kollegiale Schulleitungen entscheidungsfähig?
4. Gelingen ein klarer Aufgabenzuschnitt und eine eindeutige Kompetenzregelung in den Leitungsgruppen?

Erfolgskriterium einer gelungenen kollegialen Schulleitung sollte sein, ob sich die in den Fragen angedeuteten Risiken als beherrschbar und die erweiterten Schulleitungen sich als mindestens ebenso funktionsfähig erweisen würden wie „durchschnittlich gute“ herkömmliche Schulleitungen.

Zusätzlich sollte die wissenschaftliche Begleitung herausfinden:

- Erfüllen sich die Hoffnungen, die von den Schulen an die Einführung des neuen Modells geknüpft wurden (beispielsweise Entlastung des Schulleiters)?
- Welche Gelingensbedingungen einer erweiterten Schulleitung werden sichtbar?

Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation:

- Die vier Fragen des Auftraggebers können positiv beantwortet werden: effektive Abstimmungsprozesse, Informationsklarheit gegenüber Dritten, Entscheidungsfähigkeit und klarer Kompetenzzuschnitt sind auch unter den Bedingungen erweiterter Schulleitung leistbar, die befürchteten Risiken sind beherrschbar.
- Es gibt positive Nebeneffekte, beispielsweise die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die Verbesserung der Qualität von Arbeitsergebnissen und Entscheidungen, die Entlastung des hauptverantwortlichen Schulleiters.
- Als Gelingensbedingungen wurden unter anderem sichtbar:
 - das Vorhandensein einer Gruppe, die zu verlässlicher Zusammenarbeit bereit und in der Lage ist
 - kein Kollegium, das in sich tief zerstritten und in Fraktionen gespalten ist
 - Zeit und Geduld, die Zusammenarbeit im Team zu entwickeln
- Insbesondere in der Anfangsphase gab es hohen zeitlichen Zusatzbedarf für die Entwicklung funktionsfähiger Kooperationsstrukturen.

Geteilte Schulleitung

„Geteilte Führungsfunktion“ oder „Führen im Tandem“ heißt: Eine Leitungsfunktion (=Stelle) wird – in der Regel im Verhältnis 50:50 – zwischen zwei Personen geteilt. Die Funktion wird zu 100% wahrgenommen, „Teilzeit“ ergibt sich nur aus der Sicht der Einzelnen. Bezüge und eventuelle Amtszulagen werden entsprechend

der Besoldung/Vergütung im Teilungsverhältnis der Stelle geteilt.

Der Sachstand dazu in der BBS ist derzeit folgender:

- Seit 1999/2000 können im Rahmen eines Modellversuchs Leitungspositionen geteilt wahrgenommen werden.
- Seitdem wurden sechs Schulen Teams gebildet: drei in Gymnasien, drei in GHR-Schulen. Die Bilanz ist positiv:
- Es kommt zu einer Addition von Führungskompetenzen
- In den Teams besteht hohe Motivation und Zufriedenheit
- Die Arbeitsquantität steigt an: Zwei Personen ziehen mehr Aufgaben auf sich
- Es gibt günstige Auswirkungen auf die Arbeitsqualität, beispielsweise durch frühzeitige Rückkoppelungsprozesse
- Die Beharrlichkeit von zwei Personen bewirkt eine größere Nachhaltigkeit von Maßnahmen
- Die gebündelte Kraft und Courage tragen zu einer höheren Innovations- und Risikobereitschaft bei
- Bei kurzzeitiger Krankheit gibt es eine Vertretung auf höchstem Niveau.
- Schwierigkeiten im Einzelfall resultieren meist aus organisatorischen oder Kommunikationsproblemen, sie werden durch das Team selbst getragen oder gelöst.

Die vertragliche Regelung besteht aus einem Sonderarbeitsvertrag. Dabei kommt es bei „Mischämtern“, die nach Beamtenrecht nicht erlaubt sind, teilweise zu komplexen Regelungen:

- Beschäftigte/r mit höher besoldeter Team-Führungsfunktion (beispielsweise Team-Schulleiterin eines Gymnasiums zu 50% A16) arbeitet zusätzlich mit einem Anteil als Lehrkraft (beispielsweise zu 25% nach A14)
- Beschäftigte/r mit bestimmter Besoldung plus Schülerzahlen-/Schulform-abhängiger Amtszulage (z. B. Team-Schulleiterin GHR zu 50% nach A13+Z) arbeitet zusätzlich mit einem Anteil als Lehrkraft (z. B. zu 30% nach A13).

Bisher wird dies so geregelt, dass die/der Teampartner/in befristet aus dem Beamtenverhältnis beurlaubt wird; sie/er erhält für 5 oder 10 Jahre einen sozialversicherungsfreien Sonderarbeitsvertrag nach beamtenrechtlichen Grundsätzen.

► Der Vorteil eines Sonderarbeitsvertrages:

- Flexibilität
- Unabhängigkeit vom Arbeitszeitumfang des Teampartners

► Nachteile:

- Es sind nur befristete Sonderarbeitsverträge möglich
- Nach Vertragsende gibt es keine Garantien oder Modelle für Anschlussregelungen
- Die höhere Vergütung der neuen Team-Führungsfunktion ist nicht ruhegehaltstauglich
- Es besteht Unklarheit über die Auswirkung/Anrechnung der im Sonderarbeitsvertrag gearbeiteten Zeit auf eine Beförderung

- Der Status des Sonderarbeitsvertrages als Modellversuch erlaubt keinen regelhaften Einsatz.
- ▶ Perspektive: Zunehmende Nachfrage und familienpolitische Aspekte zeigen die Notwendigkeit, die bisher noch unzureichende Rechtssicherheit, Verbindlichkeit und Einheitlichkeit in den Verfahrensgrundsätzen zu verbessern. An entsprechenden beamten- und verfahrensrechtlichen Schritten wird in der BBS gearbeitet.
- Grundsätzlich werden alle Maßnahmen und Aktivitäten der Personalentwicklung schon in der Planungsphase auch mit den Gremien der Frauenförderung erörtert, ihre Anregungen werden soweit wie möglich mit berücksichtigt.

4.2 Qualifizierung von schulischen Leitungskräften

Erstmals wurde in Hamburg am Gymnasium Marienthal eine geteilte Schulleitung eingerichtet. Ein Erfahrungsbericht findet sich auf Seite 44 f.

Hamburgs Schulleitungen steht ein entwickeltes System der Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Verfügung. Es enthält folgende Elemente:

Geteilte stellvertretende Schulleitung gibt es beispielsweise an der Schule Rothestraße; dort erhält man auch Informationen dazu (Telefon 42 89 87-0).

Angebote zur Förderung von Führungsnachwuchs

Frauen in schulischen Leitungspositionen

Seit Beginn der 90er Jahre ist der Frauenanteil geringfügig, aber kontinuierlich angestiegen (1995: 34,31 %, 2006: 42,46%). Damit nimmt Hamburg unter den alten Bundesländern eine Spitzenposition ein. Die unten stehende Tabelle 5 informiert über den aktuellen Stand in den Schulformen.

Dazu gibt es Klärungsseminare, Seminare „Führungskompetenzen fördern“, Bewerbungstrainings, ein Praktikum Führungspraxis und die Möglichkeit, in einem Entwicklungs-Assessment Rückmeldungen zum persönlichen Stärken-Schwächen Profil in Hinblick auf schulische Leitungsaufgaben zu bekommen (genauere Informationen weiter unten Seite 26 f.). Spezielle für Lehrerinnen bietet das Sachgebiet Frauen- und Gleichstellungsförderung Beratung an bei der Entwicklungs- und Karriereplanung (siehe auch Seiten 28 und 34).

Eine weitere Erhöhung des Frauenanteils auf schulischen Leitungsstellen wird angestrebt. Zur Verwirklichung dieses Ziels gibt es mehrere Aktivitäten:

Grundausbildung für neu bestellte Leitungskräfte

- Mit der Möglichkeit, geteilte Schulleitungen einzurichten (siehe oben) und die Schulleitung in Teilzeit wahrzunehmen, wird die Beteiligung von Frauen an Leitungsfunktionen erleichtert.

Neu bestellte Leitungskräfte werden seit 2004 in einer modularisierten Grundausbildung berufsbegleitend in der Aufgabenwahrnehmung unterstützt. Es gibt zwei Modulsysteme:

- In den unterschiedlichen Arbeitshilfen für Schulleitungen zur Personalentwicklung, beispielsweise im Leitfaden „Führungspotenziale in der Schule erkennen und fördern“ wird der Aspekt der Frauenförderung berücksichtigt.

- ▶ Koordinator/innen an Gymnasien sowie Abteilungs Koordinatorinnen und -koordinatoren an beruflichen Schulen tragen als Mitglieder der Leitungsgruppe in besonderem Maße zu Entwicklung und Qualität ihrer Schule bei. Ferner übernehmen sie zunehmend Personalverantwortung. Deshalb nehmen sie möglichst zeitnah zur Funktions-

Tabelle 5: Frauenanteil an schulischen Leitungsfunktionen in Hamburger Schulen. Quelle: BBS – V411-1, Stand: August 2005

Frauenanteil in Führungspositionen an Hamburgs Schulen 1995: 34,31% – 2005: 42,46% (alle Führungsebenen)						
Schulform ▶	Grund-, Haupt- und Realschule	Sonderschule	Gymnasium	Gesamtschule	berufsbildende Schule	Summe
▼ Leitungsebene						
Schulleiter/in	51,00%	48,65 %	29,85 %	39,02 %	17,78 %	42,05 %
Stellvertreter/in	71,60 %	45,95 %	26,15 %	23,81 %	28,26 %	49,58 %
Abteilungsleiter/in				49,50 %		49,50 %
Koordinator/in			42,08 %			42,08 %
Abteilungs-koordinator/in					21,52%	21,52%
didaktische/r Leiter/in				85,71 %		85,71%
Gesamt	60,43 %	47,30 %	37,34 %	42,93 %	22,09 %	42,46 %

übernahme an einer einjährigen verpflichtenden Grundausbildung teil. Sie besteht aus fünf Modulen:

- Organisationsentwicklung
 - Leitung von Arbeitsgruppen und Konferenzen
 - Konfliktmanagement
 - Unterrichtsentwicklung
 - Personalbeurteilung
- Neu bestellte Schulleiter/innen, Stellvertreter/innen und Abteilungsleiter/innen an Gesamtschulen nehmen zeitnah zur Funktionsübernahme an einer zweijährigen verpflichtenden Grundausbildung teil. Deren Themenschwerpunkte und Module sind:
- kollegiale Fallbesprechung
 - Schulmanagement
 - Rolle
 - Gesprächsführung
 - Leitung von Besprechungen und Konferenzen
 - Konfliktmanagement
 - Organisationsentwicklung
 - Unterrichtsentwicklung
 - Personalentwicklung
 - Projektmanagement
 - Öffentlichkeitsarbeit (nur für Schulleiter/innen)

Begleitqualifizierung

Jährlich erscheint ein schuljahresbezogenes Weiterbildungsprogramm für schulische Leitungskräfte. Orientierungspunkte für die Themenauswahl sind

- Anforderungen an Schulleitung laut Schulgesetz
- Leitbild Schulleitung
- der Orientierungsrahmen Schulqualität, hier vor allem die Dimension Führung und Management
- Schwerpunkte der Fachbehörde
- Empfehlungen von thematisch zuständigen Fachleuten aus BBS und Landesinstitut
- Nachfrage zu den Angeboten des vorherigen Weiterbildungsprogramms
- Anregungen von Seminarteilnehmern

Als Beispiel das Seminarprogramm 2006/07 (die Veranstaltungen werden jeweils zu Themenbereichen zusammengefasst):

- Schulmanagement
 - Bewirtschaftung von budgetgesteuerten Haushaltsmitteln: Aktuelle Informationen und Klärung von Einzelfragen
 - Kreativ Mittel beschaffen
 - Klug und schlagkräftig Kosten und Preise verhandeln – Schulbudgets optimal nutzen
 - Effiziente Stundenplanung mit dem Programm Planatics
 - Effiziente Ressourcenplanung mit Microsoft Outlook
 - Rechtsfragen im Leitungsalltag
- Personalmanagement und Personalentwicklung
 - Selbstverantwortete Schule: Was ist neu im Personalmanagement?

- Personalauswahl mit dem strukturierten Einstellungsinterview
- Umgang mit Leistungsunterschieden im Kollegium der Schule
- Personalbeurteilung: nicht-pädagogisches und sonstiges pädagogisches Personal
- Die Beurteilung ist geschrieben: Wie bringt man die Botschaft rüber?
- Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche mit nicht-pädagogischem Personal
- Qualifizierung des Kollegiums strategisch planen und realisieren
- Potenziale in der Schule erkennen und fördern
- Teamstrukturen und Teamprozesse in der Schule aufbauen und erkennen
- Personalentwicklung in der Schule systematisch verankern
- Die Leitungsgruppe ist neu zusammengesetzt: Was sollte beachtet werden?
- Schulinspektion
 - Die neue Hamburger Schulinspektion: Informationen
 - Orientierungsrahmen Schulqualität: Herausforderung für die Schulleitung
 - Vorhandene Daten nutzen
 - Qualitätsmanagement: anwendungsbezogene Informationen zu schultauglichen Instrumenten
 - Ziel- und Leistungsvereinbarungen: ein Ergebnis der Schulinspektion
- Schwerpunkt „Selbstführung“
 - Den Übergang gestalten: Vom Funktionsträger zur Privatperson
- Kommunikationskompetenz
 - Rückmeldung geben: glaubwürdig, konstruktiv, wirkungsvoll
 - Konfliktanalyse und -bewältigung mit Konzepten der Transaktionsanalyse
- Organisationsentwicklung
 - Organisationsentwicklung: Neue Themen und Schwerpunkte im Kollegium einführen
 - Arbeitsprozesse in Gruppen optimieren mit der Coverdale Methode
 - Mit Projektmanagement aktuelle Projekte optimieren (Prozessbegleitung)
 - Funktionsfähige Kooperations- und Arbeitsprozesse in Schulen einrichten
 - Aufbau einer Feedback-Kultur an der Schule
 - Gewaltprävention bedarfsorientiert und nachhaltig an der Schule verankern
 - Umgang mit kultureller und sozialer Heterogenität an Hamburger Schulen: Informationen und Praxistipps
 - Ganztagschule in der Entwicklung: Erfahrungen
 - Schulqualität zwischen Entwicklung und Kontrolle: Informationen zu aktuellen und geplanten Projekten
- Unterrichtsentwicklung
 - Unterrichtsentwicklung: die Lehrkraft beurteilen und beraten
 - Unterrichtsentwicklung: das System Schule beeinflussen

- Die diagnostische Kompetenz der Lehrkräfte verbessern
- Der schiefe Turm von Pisa – oder: Sind Computernutzer die besseren Schüler?
- Jedes Jahr 30% Versager: Wie vermeidet man sie?
- Die Schule nach außen vertreten
 - Die Website: ein Kommunikationsmittel der Schulen (Werkstatt)
 - Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit oder: der richtige Umgang mit den Medien
 - Führungspraxis in Unternehmen: Betriebspraktikum

Die Seminarbroschüre erscheint jeweils im April an allen Schulen. Sie informiert auch über die Angebote für leitungsbewusste Lehrkräfte. Alle Angebote lassen sich außerdem von der LI-Homepage herunterladen: www.li-hamburg.de → Fortbildung → Personalentwicklung → Funktionsträger → Downloads

Pflichtveranstaltungen und Seminare mit engem Bezug zu aktuellen Schwerpunkten der Fachbehörde sind kostenfrei. Bei den übrigen Veranstaltungen tragen die Teilnehmenden 50 % der Kosten.

Jede Veranstaltung wird evaluiert. Die Seminare werden von den Teilnehmenden durchweg als gut bis sehr gut und hilfreich für die Praxis beurteilt. Eine Befragung zum Lerntransfer brachte ermutigende Ergebnisse: Bei den meisten Teilnehmenden bewährten sich die im Seminar erworbenen Lerneffekte auch im Hätetest des Leitungsalltags.

Dezernatsinterne Fort- und Weiterbildung

Zu strategisch wichtigen und aktuellen Themen organisiert die Schulaufsicht für die Führungskräfte ihrer Dezernate teilnahmeverbindliche Veranstaltungen, beispielsweise zu „Ziel- und Leistungsvereinbarung“ oder dem neuen „Beurteilungswesen für pädagogisches Personal“.

Selbstorganisierte Weiterbildung/Supervision

Schulleitungsgruppen oder Leitungsteams einer Schule können selbstorganisiert an Themen eigener Wahl arbeiten. Sie werden dabei durch das Landesinstitut (Weiterbildung für Funktionsträger) mit Beratung (Themenklärung, Auswahl geeigneter Trainer und Supervisoren) und innerhalb eines bestimmten Kostenrahmens auch finanziell unterstützt.

Einzelcoaching

Zeitweise Extrembelastungen im Arbeitsalltag mit erheblichen Auswirkungen auf Handlungsfähigkeit und Wohlbefinden können in Vier-Augen-Gesprächen mit Hilfe eines Coach bearbeitet werden. In begründeten Einzelfällen ist eine Mitfinanzierung durch das Landesinstitut möglich. „Begründet“ heißt: Am Arbeitsplatz besteht eine Problemkonstellation, die von der Führungskraft mit den üblichen Mitteln – Gespräche mit Freunden und Kollegen, Beratung durch die Schulaufsicht, Weiterbil-

dung oder kollegiale Supervision – nicht bewältigt werden kann.

Die zuständige Schulaufsicht stimmt der Notwendigkeit von Einzelcoaching zu.

5. Wie kann man sich auf eine Leitungsaufgabe vorbereiten? ²³

5.1 Wie entsteht „Führungsfähigkeit“?

Fragt man erfolgreiche Führungskräfte, wie sie ihre Führungskraft gelernt haben ²⁴, hört man immer wieder

- 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 wohl dosierte „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 Arbeitsinsätzen im Ausland Erfahrungen mit anderen Kulturen gemacht wurden.

Für die Bedeutung berufspraktischer Alltagserfahrungen spricht noch eine weitere, durch Untersuchungen belegte Tatsache: Den Großteil dessen, was man für die Bewältigung beruflicher Anforderungen braucht, lernt man – mal mehr, mal weniger systematisch und geplant – am Arbeitsplatz selbst ²⁵.

Zusätzlich bietet 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 die Schulleitungstelle bewerben? Was sind die eigentlichen Motive meiner Karriereambitionen?)
- Hilfen geben bei der selbstkritischen Bewertung eigener Fähigkeiten 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 Arbeitssitzung?).

„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 ge-

formt. Eigenschaften wie Selbstvertrauen, Risikobereitschaft, emotionale Belastbarkeit oder Beharrlichkeit sind überwiegend Ergebnis früher Kindheitserfahrungen; sie können durch Training stimuliert, aber nicht neu geschaffen werden ^{26, 27}.

Für das Entstehen des komplexen Merkmalsbereiches „Führungsfähigkeit“ gilt somit die Formel: „Zentrale Persönlichkeitsdispositionen × Lebens- und Berufserfahrung × gezielte Weiterbildung“. 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 arbeitsplatzbezogene Entwicklung und Erprobung von führungsrelevanten Kompetenzen trug – neben zentralen Persönlichkeitsdispositionen – wesentlich zur „Führungsfähigkeit“ bei. Vorrangiges Lernfeld bei der systematischen Potenzialentwicklung von schulischem Führungsnachwuchs ist deshalb die Schule.

Neben innerschulischem Kompetenzerwerb können auch zeitlich befristete Funktionen im Amt für Schule oder in der Lehrerbildung das Fähigkeitsspektrum für die Wahrnehmung einer Leitungsaufgabe bereichern.

Nicht selten enthalten zusätzliche Erfahrungen außerhalb berufspädagogischer Tätigkeitsfelder leitungsrelevantes Lernpotenzial, beispielsweise

- Aktivitäten in Stadtteilgruppen, Bürgerinitiativen, ehrenamtlichen Organisationen
- Auslandsaufenthalte
- Leitungserfahrungen in anderen Organisationen oder außerschulischen Arbeitsfeldern
- politische oder gewerkschaftliche Gremienarbeit
- Tätigkeiten und Erfahrungen in Unternehmen
- spezielle Fort- und Weiterbildungen mit Transferpotenzial für Leitungsaufgaben

²³ Eine Zusammenschau des Hamburger Systems zur Förderung von schulischem Führungsnachwuchs findet sich im Anhang auf Seiten 46 f.

²⁴ Gronwald, S.; Sommer, Chr. (1997): Graue Theorie. managermagazin August 1997.

²⁵ Erpenbeck, J.; Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Münster: Waxmann.

²⁶ Staudt, E.; Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. Bochum: Institut für angewandte Innovationsforschung der Ruhr-Universität.

²⁷ Erpenbeck, J.; Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Münster: Waxmann.

Insbesondere sollten auch Anforderungen, die im Zusammenhang mit Familienorganisation und Kindererziehung bewältigt wurden, selbstbewusst unter dem Blickwinkel möglicher Führungskompetenzen bilanziert werden.

5.2 Lernmöglichkeiten in der Schule

Welche Möglichkeiten bietet der Schulalltag, vorbereitende Erfahrungen zu sammeln und vorhandene Stärken in Hinblick auf eine spätere Führungsfunktion zu festigen und auszubauen? Dazu kann das in den Stellenausschreibungen für Schulleiter/innen und Stellvertretende Schulleiter/innen angegebene Anforderungsprofil (siehe Seite 12) als Anregung dienen.

Betrachtet man die Arbeitssituationen des Schulalltags durch die „Brille“ dieses Anforderungsprofils, bieten schon die mit Unterricht und Erziehung verbundenen Tätigkeiten etliche Möglichkeiten, persönliche Stärken und Entwicklungsnotwendigkeiten unter der Perspektive Führungsfähigkeit selbstkritisch zu reflektieren; beispielsweise

- ▶ Beratungsgespräche mit Schülern oder Eltern zu unterrichtlichen oder erzieherischen Fragen; Auftreten auf einem Elternabend
→ *kommunikative und soziale Kompetenz*
- ▶ Umgang mit kontroversen pädagogischen Positionen in der Klassenelternschaft (beispielsweise „Vorrang von Leistungen“ vs. „Vorrang von emotionaler Zufriedenheit“; „Berichtszeugnisse“ vs. „Notenzeugnisse“; schwierige Schüler „ausgrenzen“ vs. „integrieren“)
→ *Fähigkeit, gegensätzliche Anforderungen auszuhalten, zwischen unterschiedlichen Positionen zu vermitteln, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen*
- ▶ Umgang mit Konflikten zwischen Schülern; in der Klassenlehrerfunktion, Konfliktmoderation zwischen Fachlehrer und Schülern oder Eltern
→ *Fähigkeit, mit Konflikten produktiv umzugehen*
- ▶ Arbeit in der Fachkonferenz; Abstimmen von Unterrichtsmethoden und -inhalten bei Vergleichsarbeiten
→ *Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten*
- ▶ Erproben neuer Unterrichtsformen; Ausprobieren neuer didaktischer Konzepte
→ *Innovationsbereitschaft*
- ▶ Organisation einer Klassenreise; Planung eines Elternabends
→ *Organisationsgeschick*
- ▶ Zusammenarbeit mit außerschulischen Helfersystemen (Rebus, Erziehungsberatung, soziale Dienste); Kooperation mit Betrieben
→ *Fähigkeit, mit außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten*

Zusätzlich gibt es außerunterrichtliche Lernmöglichkeiten. Die Wahrnehmung von Aufgaben, die der Funktionsfähigkeit des Betriebes Schule und der Schulentwicklung dienen, bie-

tet zahlreiche Gelegenheiten, Führungspotenzial zu erkennen, zu erproben und auszubauen. Beispiele:

- 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, demnächst Personalrat²⁸
- 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
- Fachleitung
- Sprachlernkoordination
- Entwicklung von Lernarrangements bei der Umsetzung von Lernfeldern
- Koordination mit den dualen Ausbildungspartnern oder Handelskammer-Prüfungen

5.3 Weiterbildung

Einige der im Anforderungsprofil genannten Kompetenzen können auch in Seminaren gefestigt und weiterentwickelt werden, beispielsweise Konfliktfähigkeit, Arbeit im Team, Umgang mit schwierigen Gruppensituationen. Dazu gibt es im Veranstaltungsverzeichnis des Landesinstituts beispielsweise Angebote unter „Lehrergesundheit“.

Ebenso finden sich dort Veranstaltungen, in denen für die Begleitung von Schulentwicklungsprozessen wichtige Fertigkeiten und Fähigkeiten trainiert werden können.

Auch die Ausbildung und Tätigkeit als Beratungslehrkräfte bietet eine gute Gelegenheit, führungsrelevante Kompetenzen zu trainieren und anzuwenden, beispielsweise Gesprächsführung, Beratung oder die Beachtung systemischer Gesichtspunkte bei der Analyse schulischer Probleme.

Um die Lerneffekte von Seminaren zu stabilisieren, ist ihre gezielte Anwendung und Weiterentwicklung in emotional bedeutsamen Alltagssituationen erforderlich. Insbesondere wenn die Seminarteilnahme Element einer längerfristig angelegten Karriereentwicklung ist, empfiehlt sich eine solche Transferplanung.

²⁸ Ab Anfang 2007 gibt es schuleigene Personalräte und keine Vertrauensausschüsse mehr.

Speziell unter dem Aspekt „Förderung von Führungsnachwuchs“ bietet das Landesinstitut („Weiterbildung für Funktionsträger“) jährlich folgende Lernarrangements für leitungsbewusste Lehrkräfte an:

► **Klärungsseminare: Klärungshilfe und Motivation für Leitungsaufgaben** – Das Angebot richtet sich an Lehrerinnen und Lehrer, die sich für Leitungsaufgaben interessieren.

Themen der Klärungsseminare:

- Erleben von Leitung, Umgang mit Macht und Verantwortung
- Bilanz eigener Kompetenzen und Entwicklungswünsche
- Anforderungen an Schulleitung
- Wandel von Schule und Lehrerrolle: Perspektiven und Trends
- Bericht einer erfahrenen Schulleitung
- Gespräch mit dem Personalrat
- Informationen und Übungen zum Bewerbungsverfahren

Die Veranstaltungen finden an zwei Wochenenden statt. Die Seminare werden nachfrageentsprechend angeboten, so dass bis jetzt alle Teilnahmewünsche berücksichtigt werden konnten.

► **Seminare „Führungskompetenzen fördern: Vorbereitung auf Leitungsaufgaben** – Das Angebot richtet sich an Lehrerinnen und Lehrer, die sich auf eine Leitungsaufgabe vorbereiten wollen.

Das einwöchige, in der unterrichtsfreien Zeit stattfindende Seminar wird nach folgendem Konzept gestaltet:

- In praxisnahen Übungen werden Fähigkeiten und Fertigkeiten trainiert, die für Schulleitungsmitglieder bei der Gestaltung und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen wesentlich sind.
- Die Simulation von typischen Anforderungssituationen aus dem Leitungsalltag bereitet auf den Umgang mit Führungsaufgaben vor.
- Teilnehmer- und prozessorientierte Moderation ermöglicht intensive Lernerfahrungen.
- Verhaltensbeobachtungen sowie das Geben und Empfangen von Rückmeldungen regen dazu an, persönliche Voraussetzungen für die Wahrnehmung einer Leitungsfunktion zu reflektieren, Stärken und wünschenswerte Entwicklungsrichtungen genauer zu erkennen.

Die Veranstaltung trägt also bei zur Förderung vorhandener Kompetenzen und zur Selbstreflexion.

Rahmenbedingungen: Erwähnenswert sind noch einige Rahmenbedingungen:

- Die Seminare haben keine Auswahlfunktion.
- Für das Verhalten der Teilnehmenden gelten Vertraulichkeit und Schweigepflicht.
- Die Namen der Teilnehmenden werden in einer Datenbank „Führungskompetenzen“ gespeichert. Die Datenbank wird im landes-

institut „Weiterbildung für Funktionsträger“ verwaltet. Die Teilnehmernamen werden den zuständigen DezernentInnen aus „Schulaufsicht und Schulberatung“ zur Kenntnis gegeben. Dies erleichtert der Behörde die planvolle Förderung und Entwicklung potenzieller Funktionsträger.

- Die Kosten für die Seminare werden überwiegend vom Landesinstitut übernommen; die Teilnehmenden werden mit einem Kostenanteil daran beteiligt.
- Bei der Anmeldung beschreibt man, in welchen Zusammenhängen man bisher schon Kompetenzen und Erfahrungen erworben hat, die bei der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben möglicherweise nützlich sind.

Vorausgesetzt werden

- die Bereitschaft, eine Leitungsaufgabe zu übernehmen: Die Teilnehmenden haben vor, sich demnächst auf eine Leitungsstelle zu bewerben – als Schulleiter/in, stellvertretende Schulleiter/in, Abteilungsleiter/in oder Koordinator/in; die vorherige Teilnahme an einem Klärungsseminar ist deshalb hilfreich
- die Kenntnis der Leitfäden „Schulprogramme an Hamburger Schulen“ und „Schulinterne Evaluation“ (gibt es in allen Schulen)
- Vertrautsein mit den Aussagen der § 89 bis 96 des Hamburgischen Schulgesetzes
- Kenntnis und Akzeptanz der im „Leitbild Schulleitung“ beschriebenen Erwartungen an schulische Leitungskräfte (gibt es in allen Schulen, ferner im Anhang dieser Informationsbroschüre.
- Kenntnis und Akzeptanz der im Orientierungsrahmen Schulqualität in der Dimension „Führung und Management“ beschriebenen Erwartungen an Schulleitung.

► **Bewerbungsgespräche: Bewerbungssituationen aktiv mitgestalten** – Zielgruppe sind Lehrerinnen und Lehrer, die demnächst in ein Findungsverfahren gehen und sich auf das Auswahlinterview vorbereiten wollen.

Das Seminar hilft dabei, eigene Stärken, Fähigkeiten und Zielvorstellungen zu klären und mit den Anforderungen des Leitungsalltags abzugleichen. Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme werden individuell stimmige Verhaltensweisen erprobt und mit Hilfe von Videoeinsatz ausgewertet. Themen sind unter anderem:

- Was macht meine Kompetenz und meine Persönlichkeit aus?
 - Bilanz und Klärung von Erfahrungen, Qualifikationen, Fähigkeiten und Stärken sowie von Wertvorstellungen und Bedürfnissen
- Was will ich in der angestrebten Position bewegen?
 - Erarbeitung einer eigenen Vision
 - Klärung der Vorstellungen von Schule und bzw. Schulentwicklung

- Wie kann ich dies glaubwürdig vermitteln?
 - Prinzipien der Präsentation
 - das Spannungsfeld von „Marketing in eigener Sache“ und „Echtheit“
 - Welche Fragen werden im Findungsverfahren gestellt?
 - das Anforderungsprofil für Schulleitungen
 - die Kompetenzbiographie der Bewerberin/ des Bewerbers als Hintergrund für anforderungsbezogenes Fragen
 - Wie sollte mit den Ergebnissen des Auswahlgesprächs umgegangen werden?
 - Rückmeldungen zur Wirkung des eigenen Auftretens einholen
 - Umgang mit Ablehnungen
 - Erfahrungs- und Informationsaustausch mit Vorsitzenden in Findungsverfahren
- **Frauen in Führungspositionen – geschlechtsspezifische Chancen und Hürden: Information und Beratung.** Die Schulbehörde hat ein hohes Interesse daran, dass mehr Frauen als bisher schulische Führungsfunktionen übernehmen, da Frauen hier – gemessen an ihrem Gesamtanteil in den entsprechenden Schulformen – unterrepräsentiert sind. In diesem Zusammenhang werden von der für Frauen- und Gleichstellungsförderung zuständigen Mitarbeiterin individuelle Beratungen angeboten. Themen eines Gesprächs können sein:
- Gibt es den männlichen und weiblichen Führungsstil bzw. welcher Führungsstil ist erfolgreich?
 - berufliche und private Ziele: Wie vereinbare und erreiche ich sie?
 - Ich traue mir Führungspositionen zu – aber wie erfahre ich, ob ich sie auch will?
 - Bewerbungsverfahren: Wie kann ich eine gute Bewerbung schreiben und welche Faktoren beeinflussen die Chancen von Frauen und Männern?
 - Was erwarte ich an Unterstützung, wo kann ich sie einfordern?
- **Führungspraxis in Unternehmen (Betriebspraktikum in Zusammenarbeit mit dem Institut für Sozial- und Bildungspolitik):** Das Praktikum ermöglicht die Teilnahme am Alltag einer Führungskraft in einem Wirtschaftsunternehmen.
- Ziele
 - Anregungen mitbekommen durch vergleichende Betrachtung schulischer und privatunternehmerischer Führungspraxis
 - Klärung und Präzisierung der eigenen Vorstellungen von Leitung
 - nicht: Training
 - Inhalte: Je nach Unternehmens- und Führungskontext werden folgender Arbeitsfelder der Führungskraft erlebt und reflektiert:
 - Personalführung, beispielsweise Mitarbeitergespräche und Personalbeurteilung
 - Besprechungen, Konferenzen
 - Gestaltung von Veränderungsprozessen
 - Kundenkontakte
 - Controlling und Qualitätssicherung
- **Führungspotenziale erkennen (Entwicklungs-Assessment).** Das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein (IQSH) veranstaltet regelmäßig Personalentwicklungsseminare. Zielgruppe sind Lehrerinnen und Lehrer, die eine genauere Einschätzung ihres Potenzials für schulische Führungsaufgaben haben wollen. Das Seminar besteht aus einem Entwicklungs-Assessment. Die Teilnehmenden bearbeiten verschiedene leitungstypische Anforderungssituationen. Sie werden dabei von Fachleuten beobachtet und beurteilt. Es gibt dazu ein Rückmeldegespräch. Im Rahmen der Kooperation Hamburg-Schleswig Holstein stellt das IQSH regelmäßig eine begrenzte Anzahl von Plätzen für Hamburgische Lehrkräfte zur Verfügung.
- Informationen** zu Organisation und Anmeldemodalitäten der zur Förderung von Führungsnachwuchs angebotenen Seminare findet man im jährlichen Seminarprogramm für schulische Leitungskräfte sowie in Sonderausschreibungen an alle Schulen. Die Seminarankündigungen für das kommende Schuljahr erscheinen jeweils im April eines Jahres.
- Alle Angebote können auch von der LI-Homepage heruntergeladen werden unter www.li-hamburg.de → Fortbildung → Personalentwicklung → Funktionsträger → Downloads.

5.4 „Die Behörde“ kennen

Eine der schwierigsten Aufgaben der Schulleitung ist es, behördliche und damit in der Regel politisch gewollte Schwerpunkte und Vorhaben an das Kollegium zu vermitteln und dafür Sorge zu tragen, dass sie bei der Gestaltung der Schule berücksichtigt werden. Schwierig deshalb, weil Lehrkräfte oft erstaunlich geringe Kenntnisse von der Schulbehörde haben. Stattdessen trifft man in Schulen meist auf ein durchgängiges Reaktionsmuster gegenüber behördlichen Aktivitäten und Verlautbarungen: Skepsis, Misstrauen und Ablehnung.

Neben personenbedingten Ursachen für dieses „strukturell gestörte Verhältnis“²⁹ gibt es objektive Gründe:

„Die traditionelle Pädagogik, besonders die sie prägende Reformpädagogik, sieht pädagogische Arbeit primär als personales, einmaliges, ja geradezu als intimes Geschehen in der dialogischen Beziehung Edukand—Eduktor ..., das sich durch Unwiederholbarkeit auszeichnet und das in einer direkten Kommunikationssituation stattfindet. Erfolge wie auch Scheitern von Erziehung sind somit persönlich zu verantworten. Für erzieherischen Misserfolg werden die Ursachen nicht in Rahmenbedingungen oder der Methodenwahl gesucht, sondern er wird als existenzielles Versagen empfunden. Eine so verstandene Pädagogik konnte Aspekte der Gruppe und vor allem solche der Institu-

²⁹ Rosenbusch, H. S. (1994): Lehrer und Schulleiter: ein strukturell gestörtes Verhältnis. Berichte und organisationspädagogische Alternativen zur traditionellen Schulaufsicht. Bad Heilbrunn.

tion und ihrer Verwaltung mit ihren regelhaften Organisationsabläufen und universalen bürokratischen Strukturen ... nur als diametral verschieden von und zutiefst unvereinbar mit pädagogischem Geschehen empfinden. ... liegen hier entscheidend die Wurzeln für eine Nichtbeachtung organisationaler Einflüsse auf pädagogisches Geschehen. Zudem hat ein Grundverständnis der Schulpädagogik als allgemeine Didaktik dazu beigetragen, die Institution Schule in erster Linie als verwaltete Addition von Unterricht zu sehen und nicht als pädagogische Handlungseinheit. ... Dies alles führte in der Konsequenz zur Ignorierung von Aspekten der Organisation und damit zu einer Nichtbeachtung der Rolle von Schulleitung.“³⁰

Dies hatte erhebliche Auswirkungen auf das in der Lehrerbildung vermittelte Selbstverständnis angehender Lehrkräfte. Man fühlt sich vor allem für seinen Unterricht und den einzelnen Schüler zuständig. Das System Schule ist nur am Rande im Blickfeld, „die Behörde“ gar stört nur.

Ein weiterer Grund: Im Unterschied zu anderen Berufen gibt es im Lehrerberuf wenig formelle Kontrolle. „Deutsche Lehrerinnen und Lehrer ... werden nach einer übertrieben intensiven Grundausbildung, ausgerüstet mit zwei staatlichen Patenten, auf Dauer eingestellt, motivational weitgehend sich selbst überlassen und nach der endgültigen Verbeamtung nicht mehr durch Dritte folgenreich kontrolliert. Sie erleben keine regelmäßigen Leistungs-Checks, wie sie in fast allen vergleichbaren Berufen üblich sind, müssen sich nicht in überprüfbarer Weise fortbilden, werden nicht mit anderen verglichen und sind vermutlich gerade wegen dieser Individualität zunehmend überfordert.“³¹ Das Gefühl der Überforderung wird vielleicht auch dadurch mit verstärkt, dass im Gegensatz zur formellen die informelle Kontrolle des Lehrerhandelns, beispielsweise durch Schüler und Eltern, häufig als ausgesprochen dicht erlebt wird.

Vor diesem Hintergrund stößt das Bemühen der Fachbehörde, die gesetzlich vorgeschriebene Aufsichtsfunktion wahrzunehmen, in den Schulen oft auf Unverständnis.

Was folgt daraus für angehende Leitungs-kräfte? Es empfiehlt sich

- Aufbau- und Ablauforganisation der Schul-behörde zu kennen
- im direkten Kontakt mit behördlichen Funk-tionsträgern, beispielsweise Fachreferenten oder Schulaufsichtsbeamten, deren Hand-lungsbedingungen und Rollenzwänge zu erfahren und unter systemischem Blickwin-kel zu betrachten
- gegenüber Behörde und Schulaufsicht eine Haltung zu entwickeln, die durch Selbst-bewusstsein und reflektiertes Verständnis für die Unterschiedlichkeit positionsbedingter Sichtweisen gekennzeichnet ist.

Besonders hilfreich kann es sein, wenn man eine Zeitlang in einem behördlichen Projekt mitgearbeitet oder eine zeitlich befristete Funk-

tion im Amt wahrgenommen hat. Die dabei gewonnenen Erfahrungen mit objektiven Rahmenbedingungen und handelnden Subjekten werden sich in der Regel in einer schulischen Leitungsfunktion als ausgesprochen wertvoll erweisen.

5.5 Mentorenverzeichnis

Vielleicht möchte man einmal nicht der eigenen, sondern einer fremden Schulleitung bei der Arbeit über die Schulter schauen. Oder man hat Interesse, aus erster Hand in einem persönlichen Gespräch zu erfahren, worauf es bei einer Leitungsaufgabe ankommt.

Für diesen Zweck wurde ein Mentorenverzeichnis eingerichtet. Es enthält die Namen von schulischen Leitungskräften, die sich bereit erklärt haben, Leitungsinteressierten, aber auch neu bestellten Leitungskräften für Information und Beratung zur Verfügung zu stehen. Jede Schulform ist in dem Verzeichnis vertreten³².

Die Nutzung der Liste im Einzelfall erfolgt nach persönlicher Absprache: Man nimmt Verbindung zu der Leitungskraft auf, klärt sein Anliegen und vereinbart einen Rahmen für die weiteren Kontakte.

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

Man kann sich mit sehr viel Eigeninitiative auf eine Leitungsaufgabe vorbereiten. Gleichzeitig gehört es aber auch zu den Aufgaben der Schulleitung, potenziell führungsgerechte Lehrkräfte zu erkennen, mit ihnen gemeinsam Entwicklungswege zu vereinbaren und sie dabei zu unterstützen.

Zur Verantwortung der Schulleitung gibt es zwei Leitaspekte:

- Die Erweiterung und Stärkung der Eigenständigkeit von Schulen ist eine gesellschaftlich gewollte, in Hamburg mit der Reform des Schulgesetzes in die Tat umgesetzte Entwicklung; dies betrifft auch schulisches Personalmanagement.
- Die Verantwortung für die Personalentwicklung vor Ort liegt bei der Schulleitung.

Im Hamburgischen Schulgesetz heißt es dazu: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Sie oder er übt in laufenden Angelegenheiten die Dienstaufsicht aus. Sie oder er sorgt für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten und erteilt die dafür erforderlichen Weisungen. ... Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist verantwortlich für alle inner-schulisch notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung, insbesondere in der Berufseingangsphase.“ (HmbSG §89, (2))

„Sie oder er ist insbesondere verpflichtet, 1. sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit zu infor-

³⁰ Zitiert aus Huber, St. G. (2003): Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland, Seite 29 f.

³¹ Oelkers, J. (1995): Wie lernt ein Bildungssystem. Die Deutsche Schule, Heft 1, Seite 5 f.

³² Das Mentorenverzeichnis wird den Teilnehmenden der Klärungsseminare und der Seminare zur Förderung von Führungskompetenzen- zur Verfügung gestellt. Es kann beim Verfasser angefordert werden.

- mieren 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 (§ 88 Absatz 4) zu überprüfen,
4. die Ausbildung der Referendarinnen und Referendare zu fördern ...“

Damit gibt das Schulgesetz einen Rahmen, innerhalb dessen Personalentwicklung und Potenzialpflege bei Berücksichtigung der schul- und personenspezifischen Besonderheiten von der Schulleitung realisiert werden können.

Im Orientierungsrahmen Schulqualität wiederum werden in der Dimension „Führung und Management“ unter dem Qualitätsmerkmal 1.2.2 „Personal- und Teamentwicklung“ Indikatoren aufgeführt, die Bedeutung haben für die Förderung von Führungsnachwuchs:

- „Die Schulleitung nutzt regelmäßig Instrumente der Personalentwicklung wie Leistungsfeedback, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Potenzialanalyse oder Karriereberatung.
- Institutionelle Erfordernisse einerseits und Qualifikationen, persönliche Stärken und Zielsetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits werden in der Personalentwicklung aufeinander abgestimmt.
- Mobilitätswünsche werden gefördert und unterstützt.“

Dabei 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 „wegzuentwickeln“. Aus der übergeordneten Perspektive der Fachbehörde besteht hingegen ein Interesse daran, über ein breites Reservoir führungsgerechter Nachwuchskräfte zu verfügen, um bei frei werdenden Funktionsstellen die Chance zur Bestenauswahl zu haben. Ebenso kann eine Lehrkraft ein Aufstiegs- und Mobilitätsanliegen haben, das nicht identisch ist mit den Interessen der Schulleitung.

Zwei Rahmenbedingungen relativieren allerdings diesen Interessenkonflikt:

- Nach der Reform des Schulgesetzes werden die Schulen selbst Personal auswählen können („schulgenaue Einstellung“)
- Von jungen Lehrkräften wird ein mindestens einmaliger Schulwechsel innerhalb von 10 Jahren erwartet.

Beides erleichtert es der Schulleitung, das auf Grund von Führungskräfteentwicklung verlorene Personal rasch wieder adäquat zu ersetzen.

Zur Förderung von Führungsnachwuchs stehen einer Schulleitung mehrere Instrumente zur Verfügung:

Leitfaden Führungspotenziale in der Schule erkennen und fördern ³³

Der Leitfaden gibt der Schulleitung Anregungen und Informationen für die gezielte Potenzialentwicklung im Einzelfall. Was davon ange-

wandt wird, hängt zum einen ab vom Stand der Personalentwicklung in der Einzelschule. Wesentliches Prinzip ist ferner, dass alle Maßnahmen gemeinsam mit der/dem Betroffenen geplant und vereinbart werden; Selbsteinschätzung und persönliche Entwicklungswünsche sind entscheidende Grundlagen einer maßgeschneiderten Potenzialpflege.

Personalentwicklungsgespräche ³⁴

Im Dialog zwischen Schulleitung und Mitarbeiter/in kann es beispielsweise gehen um

- die Bilanzierung von Aufgaben und vereinbarten Zielen im vergangenen 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)
- Vereinbarung förderlicher Rahmenbedingungen für deren Realisierung
- Konkretisierung von Erfolgskriterien (Ziel erreicht, wenn...)
- Planung von entwicklungsorientierten Umsetzungsschritten
- Feedback zum Leitungshandeln

Einzel-Assessment

Das Einzel-Assessment ³⁵ 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

Am 1. 8. 2006 trat das neue Beurteilungswesen für pädagogisches Personal in Kraft. Künftig gibt es regelhaft alle vier Jahre eine Beurteilung an Hand der Kriterien des Beurteilungsbogens. Die in der Personalbeurteilung zusammengefassten Beobachtungen und Bewertungen enthalten auch Aussagen zum Entwicklungspotenzial.

³³ Gibt es an allen Schulen. Der Leitfaden Führungspotenziale ist zur Zeit vergriffen, kann aber auf der LI-Website eingesehen werden: www.li-hamburg.de → Fortbildung → Personalentwicklung → Funktionsträger → Downloads.

³⁴ Zum Zeitpunkt der Aktualisierung dieser Broschüre liegen die Bemühungen, Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche als Instrument der Personalentwicklung regelhaft an Hamburgs Schulen zu etablieren, „auf Eis“; es gibt noch keine Vereinbarung mit den Personalvertretungen. „Personalentwicklungsgespräche“ als nicht formalisierter, gleichwohl verbindlicher Austausch zwischen Schulleitung und Lehrkraft zu den o. a. Aspekten sind jedoch möglich. Ab 1. 1. 2004 sind die Schulleitungen verpflichtet, mit dem technischen und Verwaltungspersonal einmal jährlich Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche zu führen.

³⁵ In Anlehnung an: Volkmann, D. (1996): Assessment on the Job. In: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung. Hamburg: Windmühle, Seite 438 ff.

6. Informationen zum Findungsverfahren

6.1 Der Leitfaden für schulische Findungsausschüsse

Dieser Abschnitt gibt Informationen zum „Leitfaden für schulische Findungsausschüsse“. Der Leitfaden dient der Qualifizierung der schulischen Findungsausschüsse für das Findungsverfahren nach §92 HmbSG (siehe Seite 42; das Findungsverfahren für die übrigen schulischen Funktionsstellen wird in §96 HmbSG beschrieben, siehe Anhang). Er soll die Findungsausschüsse dabei unterstützen, bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Auswahlgesprächen das Prinzip der „Bestenauswahl“ zu verwirklichen.

Man kann den Leitfaden natürlich auch im Original studieren. Alle Schulleitungen haben ein Exemplar erhalten mit dem Hinweis, es interessierten Lehrkräften zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich können Bewerberinnen und Bewerber um eine Schulleitungsstelle, die sich in das Findungsverfahren nach §§92 und 96 HmbSG begeben, den Leitfaden beim Verfasser dieser Broschüre bestellen.

Die folgenden Hinweise informieren über

- die Anwendung des Leitfadens im Auswahlverfahren
- die Auswahlinstrumente „Dokumentenanalyse“ und „Interview“
- Empfehlungen zur Information der Bewerberinnen und Bewerber
- Möglichkeiten der Vorbereitung auf das Findungsverfahren

Die Anwendung des Leitfadens im Auswahlverfahren

Der Leitfaden wird allen Mitgliedern des Findungsausschusses zur Verfügung gestellt (zur Zusammensetzung des Findungsausschusses siehe Seite 42 §92 HmbSG). In einem vorbereitenden Gespräch soll sich der Findungsausschuss beispielsweise mit folgenden Fragen beschäftigen.³⁶

- Was verstehen wir unter den Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter laut Schulgesetz, was ist beispielsweise für uns „Teamfähigkeit“ oder „Konfliktfähigkeit“? Dabei sollten die unterschiedlichen Zugänge der einzelnen Mitglieder – beispielsweise die Sichtweisen von Schülern, Eltern oder des nicht der Behörde angehörenden Mitgliedes – als Chance zur Perspektivenvielfalt gesehen und genutzt werden.
- Wie sollen die einzelnen Anforderungen in Hinblick auf die spezifischen Erfordernisse der in Frage stehenden Schule gewichtet werden?
- Welchen Typus von Schulleiterin oder Schulleiter braucht diese Schule?

- Was sind die voraussichtlichen und wesentlichen Probleme, mit denen Schulleitung an dieser Schule in nächster Zeit zu tun hat?
- Woran glauben wir zu erkennen, daß eine Bewerberin oder ein Bewerber die Fähigkeit hat, mit diesen Problemen erfolgreich umzugehen?
- Wie wollen wir die vorliegenden Dokumente und Bewerbungsunterlagen nutzen?
- Wie bauen wir die Gespräche auf?
- Wer übernimmt welche Fragen?
- Wie wollen wir sicherstellen, die gängigen Interviewfehler zu vermeiden?
- Wie wollen wir die im Auswahlverfahren erhaltenen diagnostischen Informationen zu der Bewerberin oder dem Bewerber in Hinblick auf die spezifischen Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle gewichten?

Im weiteren Verlauf gibt der Leitfaden dann praktische Tipps und Beispiele für die Anwendung der beiden Auswahlinstrumente „Dokumentenanalyse“ und „Interview“. „Dokumente“ innerhalb eines Findungsverfahrens sind die Personalakte (nur der oder dem Vorsitzenden des Findungsausschusses zugänglich), der Lebenslauf, der Befähigungsbericht und konzeptionelle Vorstellungen der Bewerberin/des Bewerbers zur ausgeschriebenen³⁷. Das Bewerbungsgespräch ist Zentrum des Auswahlgeschehens, deshalb dazu einige Informationen.

Das Auswahlinstrument Interview

Der Leitfaden gibt dem Findungsausschuss Anregungen zu Struktur, Ablaufplan und diagnostisch ergiebigen Fragetechniken für die Bewerbungsgespräche. Zentral ist dabei die Empfehlung, anforderungsbezogene Fragen zu stellen. Sie haben das Ziel, konkrete Ereignisse und Verhaltensweisen aus der Biographie der Bewerberin/des Bewerbers ins Gespräch zu bringen, die möglicherweise Schlussfolgerungen zulassen über den künftigen Umgang mit den Anforderungssituationen der zu besetzenden Position. Bewerberinnen und Bewerber werden also im Auswahlverfahren vor allem einem Fragetypus begegnen, den man auch als „Einkreisungstechnik“ bezeichnet:

- **Es wird eine Situation hergestellt:** Die Bewerberin oder der Bewerber wird aufgefordert, Situationen zu beschreiben, in denen die zu diagnostizierenden Anforderungsmerkmale eine wichtige Rolle spielen. Mit entsprechenden Fragen ist es möglich, Situationen entstehen zu lassen, in denen die Bewerberin oder der Bewerber möglicherweise anforderungsrelevantes Verhalten gezeigt hat.

³⁶ Leitfaden für schulische Findungsausschüsse (2004). Hamburg: Landesinstitut, Seite 13.

³⁷ Für konzeptionellen Vorstellungen gibt es keine vorgeschriebene Form. Bewerberinnen und Bewerber können sich aber dazu von ihrer Schulaufsicht beraten lassen.

- ▶ **Das Verhalten in Situationen genau schildern lassen:** Im nächsten Schritt bittet man die Bewerberin/den Bewerber, ihr oder sein Verhalten genau zu schildern, beispielsweise
 - Wie kam die Situation zustande?
 - Wie war die Vorgeschichte?
 - Wie ist die Situation genau abgelaufen?
 - Womit hat es begonnen?
 - Wer war beteiligt?
 - Was haben Sie getan (im Unterschied zu anderen Beteiligten)?
 - Schildern Sie den/die anderen Beteiligten; was war das für ein Mensch?
 - Was ist Ihr Anteil am Zustandekommen der Situation gewesen?
- ▶ **Das Ergebnis der beschriebenen Situation schildern lassen:** Antworten auf diese Fragen können Hinweise geben, welche Wirkungen die Bewerberin oder der Bewerber in der Vergangenheit mit ihrem oder seinem Verhalten in bestimmten Situationen erzielt hat oder genauer, wie sie oder er meint, wie die dargestellten Ergebnisse zustande kamen.
 - Was ist dabei herausgekommen?
 - Worin bestand das Ergebnis?
 - Wie hat das Umfeld darauf reagiert?
 - Welche Auswirkungen hat die Situation gehabt?
 - Was war nach der geschilderten Situation anders als vorher?
 - Was war Ihr Anteil am Ergebnis der Situation?
 - Was haben Sie selbst aus der Situation gelernt?
 - Was ist Ihr persönliches Fazit?
 - Was würden Sie an ihrem Verhalten ändern, wenn Sie in eine ähnliche Situation gerieten?

Der Leitfaden enthält als Anregung für die Findungsausschüsse zahlreiche Fragenbeispiele zu schulleitungsrelevanten Anforderungsmerkmalen, etwa Teamfähigkeit, Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Organisationskompetenz, Innovationsbereitschaft.

Nachfolgend einige Fragenbeispiele aus dem Leitfaden, mit denen anforderungsrelevante Situationen hergestellt werden können.

- ▶ **Führungskompetenz:** „Schildern Sie eine schwierige Führungssituation (zum Beispiel in der Leitung einer Konferenz, dem Vorsitz einer Arbeitsgruppe, der Führung einer Klasse), die deutlich macht, wie Sie führen.“
- ▶ **Konfliktfähigkeit:** „Welche häufig auftauchenden Konfliktsituationen gehören zur Zeit in Ihr Aufgabenspektrum? Was tun Sie dabei konkret?“
- ▶ **Organisationskompetenz:** „Haben Sie schon einmal einen Kongress, eine Tagung, ein Seminar, ein Sportturnier, ein Schulfest, eine Familienfeier oder ähnliche Veranstaltungen organisiert? – Wie sind Sie dabei vorgegangen?“
- ▶ **Teamfähigkeit:** „Nennen Sie bitte ein Beispiel für eine schwierige Zusammenarbeit. Was war für Sie schwierig daran?“

- ▶ **Innovationsbereitschaft:** „Welches neue Konzept oder welche Idee haben Sie an Ihrer Schule eingeführt – und wie?“

Von bestimmten Fragen wird den Findungsausschüssen abgeraten, da sie wenig ergiebig sind und keine konkreten, anforderungsbezogenen Verhaltensbeschreibungen bewirken, beispielsweise:

- keine direkten Fragen zur persönlichen Eignung („Sind Sie ein innovationsfreudiger Mensch?“)
- keine Fragen nach Ansichten und Einstellungen („Welchen Führungsstil bevorzugen Sie?“)
- keine Suggestivfragen („Finden Sie nicht auch, dass viele Schulleiter zu konfliktscheu sind?“)
- keine Kettenfragen („Warum haben Sie damals dieses Projekt zum fächerübergreifenden Unterricht an Ihrer Schule angestoßen? Und wie sind Sie mit den dabei auftretenden Problemen umgegangen?“)
- keine Fragen, mit denen man provozieren, jemanden „aus der Reserve locken“ will.

Empfehlungen zur Information der Bewerberinnen und Bewerber

Das Findungsverfahren soll für alle Beteiligten in Ablauf und Ergebnissen zu einer akzeptablen und befriedigenden Erfahrung führen. Deshalb betont der Leitfaden auch für diese Phase „das Gebot des fairen, offenen und korrekten Umgangs mit denjenigen, die sich für die ausgeschriebene Stelle interessiert und sich den Mühen des Findungsverfahrens unterzogen haben...Dies gilt besonders für den Fall, dass der Findungsausschuss eine Bewerberin oder einen Bewerber der Schulkonferenz nicht vorschlägt.

Eine Ablehnung kann mehrere Gründe haben. Die Bewerberin oder der Bewerber ...

- ist für eine Leitungsaufgabe an dieser Schule und vermutlich auch an anderen Schulen derzeit ungeeignet;
 - hat Führungspotenzial, ist aber für diese Schule ungeeignet;
 - ist als Schulleiterin oder Schulleiter für diese Schule geeignet, wird aber wegen eines Überangebots an qualifizierten Mitbewerberinnen und Mitbewerbern nicht genommen.
- Grundsätzlich hat eine abgelehnte Bewerberin oder ein abgelehnter Bewerber Anspruch auf Rückmeldung. Das Angebot zu einem Gespräch mit der oder dem Vorsitzenden des Findungsausschusses ist deshalb verpflichtend. Insbesondere unter dem Gesichtspunkt „Führungskräfteentwicklung“ ist mit voraussichtlich führungsgerechten Kolleginnen und Kollegen so umzugehen, dass mit der Ablehnung kein Weg für eine künftige Nutzung ihrer Leitungspotenziale verbaut wird. Mit vermutlich derzeit führungsungeeigneten Kolleginnen und Kollegen ist das Gespräch so zu führen, dass die Motivation für die verbleibenden beruflichen Alternativen nicht beschädigt, sondern gefördert wird.“³⁸

³⁸ Leitfaden für schulische Findungsausschüsse (2004). Hamburg: Landesinstitut, Seite 41 f.

Dem Vorsitzenden des Findungsausschusses werden folgende Merkmale für ein solches Gespräch empfohlen:

- „Vermitteln Sie die Gründe für die Ablehnung so, dass sie nachvollziehbar sind und angenommen werden können; dazu ist es hilfreich, wenn auf konkrete, situations- und verhaltensbezogene Äußerungen aus dem Bewerbungsgespräch und deren Bewertung durch den Findungsausschuss Bezug genommen wird („Sie haben zum Thema Führungskompetenz gesagt, dass ... Das hat bei uns zu der Entscheidung geführt, dass ...“).
- Vermeiden Sie Aussagen, die als disqualifizierende, dauerhaft gültige Festschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten verstanden werden können.
- Stellen Sie die situative Besonderheit der Auswahlentscheidung, d. h. den spezifischen Leitungsbedarf der in Frage stehenden Schule dar; dies erleichtert es im Einzelfall, die Ablehnung als situationspezifisch und nicht als generelle Abwertung zu verarbeiten.
- Geben Sie den Stärken und Entwicklungspotenzialen der abgelehnten Bewerberin oder des abgelehnten Bewerbers angemessen Raum.
- Lassen Sie, wenn nötig und gewünscht, das Auswahlverfahren noch einmal Revue passieren und reflektieren Sie gemeinsam die Sichtweise der abgelehnten Bewerberin oder des abgelehnten Bewerbers.
- Bieten Sie unter dem Aspekt „Personalentwicklung“ an, alternative Optionen und deren Realisierungsmöglichkeiten zu erörtern.
- Bieten Sie unter dem Aspekt „Beratung“ so weit als möglich und nötig weitere Gespräche an.“³⁹

6.2 Wie kann man sich auf das Findungsverfahren vorbereiten?

Informationen einholen

Es gibt kein Patentrezept, wie man sich am besten über die besonderen Bedingungen der angestrebten Position informiert. Möglich sind beispielsweise Gespräche mit dem derzeitigen Funktionsinhaber oder anderen Mitgliedern der Leitungsgruppe; ebenso können Lehrkräfte der Schule oder andere informelle Kontakte als Informationsquellen dienen. Es empfiehlt sich auf jeden Fall, das Schulprogramm sorgfältig zu lesen. Die Hamburger Schulen präsentieren sich mittlerweile mit einer schuleigenen Website im Internet, zu erreichen über www.hh.schule.de.

Noch einmal die eigenen Motive klären

Es ist nützlich, nach genauerer Kenntnis der spezifischen Anforderungen der angestrebten Position sich noch einmal zu fragen⁴⁰:

- Was will ich eigentlich an beruflichem Erfolg erreichen?
- Was macht mir beruflich am meisten Spaß?

- Will ich wirklich eine „Leitungs“-aufgabe wahrnehmen, will ich „führen“?
- In welchen Bereichen würde ich auch dann noch begeistert weiter machen, wenn ich mich sehr anstrengen und gar Niederlagen einstecken müsste?
- Was motiviert mich besonders stark?
- Was würde mich auf Dauer demotivieren?
- Was folgt daraus, wenn ich mir die angestrebte Position genau anschau?
- Werde ich durch meine Familie, meinen Partner oder meine Partnerin in meinen beruflichen Vorstellungen unterstützt?

Stärken-Schwächen-Bilanz aktualisieren

Die Selbsteinschätzung sollte nicht nur unter Bezug auf das allgemeine Anforderungsprofil an Schulleitung stattfinden (siehe Seite 12 f.), sondern vor allem in Hinblick auf die spezifischen Anforderungen der angestrebten Position und konkreten Schule, um die es dabei geht. Eine sorgfältige Bilanz bisheriger Erfahrungen und Leistungen kann zu Gelassenheit und Selbstbewusstsein im Findungsverfahren beitragen.⁴¹

Auf die Fragen vorbereiten

In einem gut vorbereiteten Auswahlinterview wird vor allem nach Situationen mit Anforderungsbezug gefragt. In Vorbereitung darauf sollte man also noch einmal seine Vergangenheit bilanzieren: „Welche Anforderungssituationen habe ich erlebt, in denen ich leitungsrelevantes Verhalten lernen konnte?“ „Situationen“ sollten weit gefasst werden: Nicht nur schulische, sondern auch außerschulische Erfahrungen enthalten häufig hohes Anregungspotenzial für die Entwicklung von Führungsfähigkeit, sie sollten als Lernfelder berücksichtigt werden.

Mit der richtigen Einstellung in das Findungsverfahren gehen

So wichtig es ist, einen guten Eindruck zu machen: Man sollte sich nicht „verbiegen“. Niemandem wäre damit gedient, würde die Leitungsposition auf Grund einer diagnostischen Fehleinschätzung vergeben. Es empfiehlt sich, mit einer selbstbewussten und positiven Grundeinstellung in das Gespräch zu gehen.

Ferner kann man das Findungsverfahren unabhängig von seinem Ergebnis als Möglichkeit nutzen, ein realistisches Selbstbild zu entwickeln.

³⁹ Leitfaden für schulische Findungsausschüsse (2004). Hamburg: Landesinstitut, Seite 35 f.

⁴⁰ Aus: Kellner, H. (1998): Das geheime Wissen der Personalchefs. Frankfurt: Eichborn, Seite 15.

⁴¹ Zur „Selbsteinschätzung anforderungsrelevanter Fähigkeiten“ bezogen auf das Anforderungsprofil Schulleitung gibt es einen Fragebogen. Er kann beim Verfasser angefordert oder von der Homepage des LI heruntergeladen werden: www.li-hamburg.de → Fortbildung → Personalentwicklung → Funktionsträger → Downloads

7. Wenn es noch Fragen gibt: Adressen für Information und Beratung

Neben der Schulleitung, der für eine Schule zuständigen „Schulaufsicht und Schulberatung“ und den Personalreferaten der Schulformen stehen weitere Ansprechpartner und Einrichtungen für Auskunft und Beratung zur Verfügung.

Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI)

Weiterbildung für Funktionsträger

Dr. Hajo Sassenscheidt
Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg
Tel. 040 42801-1999
Fax 040 42801-2948

E-Mail: hajo.sassenscheidt@li-hamburg.de

→ Auskünfte: Weiterbildung, Personalentwicklung, Führungsnachwuchsförderung, Leitbild Schulleitung, Auswahldiagnostik, Literatur

Berufseingangspahse

Maja Dammann
Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg
Tel. 040 42801-2592
Fax 040 42801-2799

E-Mail: maja.dammann@li-hamburg.de

→ Auskünfte: Karriereberatung; Coaching, Nachwuchsförderung

Behörde für Bildung und Sport, Amt für Verwaltung – Personalabteilung

Referat Personalcontrolling und Personalentwicklung – Frauen- und Gleichstellungsförderung

Ulrike Scholz
Hamburger Straße 131, 22083 Hamburg
Tel.: 040 42863-6560
Fax: 040 42863-3350

E-Mail: ulrike.scholz@bbs.hamburg.de

→ Auskünfte: berufliche Entwicklung und Karriereplanung für Frauen, Einzelberatung, Fort- und Weiterbildung, Gender-Aspekte der Personalentwicklung

Referat Personalverwaltung

Hamburger Straße 31, 22083 Hamburg
▶ Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen V 434 und V 437:
Tel. 42863-2183 oder -2691
▶ Gesamtschulen V 431: Tel. 42863-2171
▶ Gymnasien V 435: Tel. 42863-2194
▶ berufliche Schulen V 436: Tel. 42863-2208
→ Auskünfte: Ablauf eines Bewerbungs- und Ernennungsverfahrens; besoldungsrechtliche Auswirkungen der Übertragung einer schulischen Leitungsfunktion

Personalreferentinnen und -referenten

▶ Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen: B11-P, Herr Wagner: Tel. 42863-2666
▶ Gymnasien: B12-P, Frau Ledderbogen: Tel. 42863-2259
▶ Gesamtschulen: B13-P, Frau Runge: Tel. 42863-2160
▶ berufsbildende Schulen: B51-11, Hartwig Schuchardt: Tel. 42863-3866
→ Auskünfte: Beratung bei Karriereplanung, Stellenübersicht

8. Literaturempfehlungen

Kommunikation

Gührs, M.; Nowak, C. (1995): Konstruktive Gespräche. Meezen: Limmer.

Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2000): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt.

Konflikte

Gührs, M.; Nowak, C. (1995): Konstruktive Gespräche, S. 187 ff. Meezen: Limmer.

Redlich, A. (1997): Konfliktmoderation. Hamburg: Windmühle.

Redlich, A.; Wierwille, A. (2005): Konfliktkompetenz. Konflikte erkennen, verhandeln und lösen. Ein Lernprogramm. Nitor Vivis CBT 5.01

Team, Teamentwicklung

Philipp, E. (1998): Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim: Beltz.

Moderation, Besprechungen, Konferenzen

Klebert, K.; Schrader, E.; Straub, W. G. (2002): Moderationsmethode. Das Standardwerk. Hamburg: Windmühle.

Nissen, P.; Iden, U. (1995): Kurskorrektur Schule. Ein Handbuch zur Einführung der Moderationsmethode im System Schule. Hamburg: Windmühle.

Seifert, J. W.; Pattay, S. (2001): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Offenbach: Gabal.

Seifert, J. W. (1999): Moderation & Kommunikation. Offenbach: Gabal.

Führung und Management

Klutmann, B. (2004): Führung. Theorie und Praxis. Hamburg: Windmühle.

Lohmann, A.; Minderop, D. (2004): Führungsverantwortung Schulleitung. Unterschleißheim: Luchterhand/Wolters Kluwer.

Nagel, G. (1999): Wagnis Führung. 365 Tage aus dem Leben eines Change-Managers. München: Hanser.

Schulentwicklung

Eikenbusch, G. (1998): Praxishandbuch Schulentwicklung. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Kempfert, G.; Rolff, H.-G. (1999): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Weinheim: Beltz.

Philipp, E. (1992): Gute Schule verwirklichen. Ein Handbuch mit Methoden, Übungen und Beispielen der Organisationsentwicklung. Weinheim: Beltz.

Philipp, E.; Rolff, H.-G. (1999): Schulprogramm und Leitbilder entwickeln. Weinheim: Beltz.

Evaluation und Qualitätssicherung

Becker, G.; Ilseman, C. von; Schratz, M. (2001): Qualität entwickeln: evaluieren. Friedrich Jahresheft XIX 2001. Friedrich Verlag.

Burkard, Ch.; Eikenbusch, G. (2000): Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Eikenbusch, G.; Leuders, T. (Hrsg.) (2004): Lehrerkursbuch Statistik. Alles über Daten und Zahlen im Schulalltag. Berlin: Cornelsen Scriptor.

Kempfert, G.; Rolff, H.-G. (2005): Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für Pädagogisches Qualitätsmanagement. Weinheim: Beltz.

Stern, C.; Döbrich, P. (Hrsg.) (1999): Wie gut ist unsere Schule? Selbstevaluation mit Hilfe von Qualitätsindikatoren. Gütersloh: Bertelsmann.

Weinert, F. E. (Hrsg.) (2001): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim: Beltz.

Frauen und Führungspositionen

Assig, Dorothea (Hrsg.) (2001): Frauen in Führungspositionen Beck Wirtschaftsberater, dtv 2001

Dauer, K.; Heckt, D. H. (2000): Warum Frauen führen können ... und es dennoch nicht unbedingt wollen. Grundschule, 32, Seite 19 bis 21.

Frauen und Schule, Eu-net, Adresse: <http://www.uni-oldenburg.de/eu-net/>

Huttel, Marianne (2001): Frauen in Organisationen. Frauen in Leitungspositionen: Skeptische Analyse eines gesellschaftlichen Themas, in: Lernende Schule 2001, 4) 16, S. 26–27

Kaiser, Astrid (Hrsg.) (1996): Frauen-Stärken – ändern Schule. Wissenschaftliche Reihe Bd. 78, Kleine Verlag

Kansteiner-Schänzlin, K. (2002): Personalführung in der Schule. Übereinstimmungen von Männern und Frauen in der Schulleitung. Bad Heilbrunn: Klinikhardt.

Zeitschriften und Reader (Loseblatt-Sammlungen) zur Schulleitung

ASD – Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands Verband deutscher Schulleitungen e.V. (1999): Schulleitung in Deutschland. Ein Berufsbild in Entwicklung. Berlin: Raabe.

Bartz, A.; Fabian, J.; Huber, St.G.; Kloft, C.; Rosenbusch, H.S.; Sassenscheidt, H. (2005): Praxiswissen Schulleitung. Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung. München: Wolters-Kluwer.

Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G. (2002): Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen, Konzepte, Strategien: Raabe.

Hamburg macht Schule 6/98, Schwerpunktthema Schulleitung. Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung. Pädagogische Beiträge Verlag.

journal für schulentwicklung 4/97, Schwerpunktthema Schulleitung. Innsbruck. Studienverlag.

Pädagogische Führung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung. Neuwied: Luchterhand.

schulmanagement. München: Oldenbourg Schulbuchverlag.

Leitbild Schulleitung

Vorwort

Eine Schulleitung muss sich heute auf gewandelte Anforderungen einstellen. Die politisch gewollte und im Schulgesetz verankerte Erweiterung der Eigenständigkeit von Schulen sowie wachsende Ansprüche der Gesellschaft an die Qualität des Bildungssystems stellen Schulen und Schulleitungen vor besondere Herausforderungen.

Hamburg berücksichtigt die gewachsene Bedeutung der Schulleitung. Das Schulgesetz macht dezidierte Aussagen zu Verantwortung und Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Die Bemühungen um Bestenauswahl bei der Besetzung von Leitungsstellen wurden verstärkt.

Ein umfangreiches System zur Förderung von Führungsnachwuchs und für die Qualifizierung von schulischem Führungspersonal ist aufgebaut worden. Das Leitbild Schulleitung soll dazu beitragen, die Entwicklung schulischer Leitungskräfte den vielfältigen Anforderungen entsprechend zu fördern.

Gleichzeitig verstehen wir es als Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Hamburger Schulleitungen, die seit Jahren im Sinne dieses Leitbildes ihre Aufgaben verantwortungsbewusst ausfüllen. Eine Arbeitsgruppe verfasste im Auftrag der Behörde einen Leitbildentwurf. Er wurde allen Schulleitungen zur Stellungnahme geschickt. Der mit den Rückmeldungen modifizierte Text ist dann in einem Workshop mit Schulleitungen abschließend beraten worden.

Im Leitbild wird durchgängig von „Schulleitung“ gesprochen. Damit wird die im Schulgesetz hervorgehobene Verantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters nicht in Frage gestellt. Mit dem Begriff „Schulleitung“ soll betont werden, dass die damit verbundenen Aufgaben erfolgreich nur im Team bewältigt werden können.

Derzeit gibt es solche Strukturen noch nicht in allen Schulformen; wesentliche Schritte in Richtung auf dieses Ziel wurden von der Behörde bereits eingeleitet. Adressaten des Leitbildes sind schulische Leitungskräfte, Lehrerinnen und Lehrer, die Vertretungen der Schülerschaft und der Eltern, das nicht pädagogische Personal, aber auch die außerschulischen Arbeitspartner der Schule und die bildungspolitisch interessierte Öffentlichkeit.

Peter Daschner, Landesschulrat

Achim Meyer auf der Heyde,
Leiter des Amtes für Berufliche Bildung und
Weiterbildung

Warum ein Leitbild Schulleitung?

„Gute Schulleitung“ ist eine der wesentlichen Gelingensbedingungen von Schulqualität, denn eine gesicherte Erkenntnis der Schulforschung lautet: Ohne gute Schulleitung keine gute Schule. Schulleitung ist ein Beruf. Nicht mehr tragfähig sind dagegen mit Blick auf den tatsächlichen Schulleitungsalltag früher verbreitete Vorstellungen von Schulleitung als „guter Lehrer plus ein bisschen Verwaltung“ oder Schulleiter als „primus inter pares“.

Das Leitbild ist nicht identisch mit einer Arbeitsplatzbeschreibung, sondern versucht, Realitätsbezug mit zukunftsfähigen Visionen zu verbinden. Es will Orientierungshilfe leisten und setzt besondere Akzente dort, wo es in den letzten Jahren deutliche Veränderungen gegeben hat. Das Leitbild Schulleitung soll zukunftsgerichtet, aber auch erreichbar sein. Es berücksichtigt die feststellbare Realität und gibt gleichzeitig die Richtung an für eine wünschenswerte Weiterentwicklung, ohne dabei alles von allen zu fordern.

Das Leitbild hat eine Identifikations- und Motivationsfunktion. Es gibt ein Bild davon, wie Schulleitungen sich in ihrer Berufsarbeit sehen und von anderen gesehen werden wollen. Das Leitbild soll das Selbstbewusstsein stärken, eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe in professioneller Weise zu leisten.

Das Leitbild hat eine Koordinationsfunktion. Es hilft den Mitgliedern einer Schulleitungsgruppe dabei, das Leitungshandeln an gemeinsamen Vorstellungen und Prinzipien auszurichten. Das Leitbild hat eine Legitimationsfunktion. Es ermöglicht, Leitungshandeln zu rechtfertigen und gibt innerhalb des von ihm beschriebenen Rahmens Spielraum für eigenständiges Handeln.

Das Leitbild hat eine Orientierungsfunktion. Es regt zu Entwicklungen an. Es beschreibt, aber schreibt nicht fest. Es gibt vor, ohne einzunengen. Das Leitbild gibt tätigen und zukünftigen Schulleitungen Klärungshilfe und Anregungen für das, was erwartet wird. Das Leitbild Schulleitung ist eine Antwort auf die Herausforderungen, die mit dem Beruf der Schulleitung verbunden sind. Es will die Attraktivität des Berufes stärken und Interessentinnen und Interessenten eine zukunftsgerichtete Berufsrealität vorstellen. Es soll deutlich machen, dass Schulleitung eine reizvolle Gestaltungsaufgabe ist, mit vielfältigen Möglichkeiten innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen und größer werdender Entscheidungsspielräume eigene Ideen zu verwirklichen.

Leitbild Schulleitung: 11 Thesen

1. Schulleitung handelt im gesellschafts-politischen Kontext

Beispiele:

- die Verantwortung für die Erfüllung des gesetzlichen Bildungs- und Erziehungsauftrags an der eigenen Schule im Zusammenwirken mit Lehrkräften, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern wahrnehmen
- bildungspolitische Vorgaben in der Schule vermitteln und verantwortlich sein für deren Umsetzung
- mit der Schulaufsicht vertrauensvoll zusammenarbeiten
- diejenigen kritisch und loyal beraten, die für Rahmensetzung schulischen Handelns verantwortlich sind
- dafür Sorge tragen, dass die Mitwirkungsrechte von Eltern und Schülern sowie von Betriebsvertretern in den berufsbildenden Schulen als Ausdruck gestiegener Partizipationserwartungen der Gesellschaft bei der Gestaltung der Schule beachtet werden
- gesellschaftliche Erwartungen an das öffentliche Bildungswesen für die eigene Schule übersetzen und bei der Schulentwicklung beachten
- auf Veränderungen im sozialen Umfeld der Schule achten und sie bei der Schulentwicklung berücksichtigen
- Omnipotenzserwartungen an die Möglichkeiten der Schule zurückweisen, gesellschaftlich verursachte Probleme lösen zu können

2. Schulleitung ist Führung: die richtigen Dinge tun

Beispiele:

- eine Vision haben von der Zukunft der eigenen Schule
- die Vorgesetztenfunktion bewusst und mit klarem Rollenverständnis wahrnehmen
- einen genauen Blick dafür haben, was an der Schule zu tun ist
- Ideen und Anregungen fördern, um die Entwicklung der Schule voranzubringen
- die Entwicklung der Schule gestalten und für einen pädagogischen Grundkonsens sorgen
- das Zusammengehörigkeitsgefühl der an der Schule tätigen Personen fördern und stärken
- Gruppen und Gruppenprozesse koordinieren und steuern
- für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten sorgen und die dafür erforderlichen Weisungen erteilen
- mit Konflikten produktiv umgehen
- entscheiden und Entscheidungen durchsetzen
- in der Kommunikation transparent sein
- Emotionen zeigen und dazu stehen

3. Schulleitung ist Management: die Dinge richtig tun

Beispiele:

- mit den personellen und materiellen Ressourcen der Schule wirkungsvoll umgehen,

das heißt ökonomisch, ergebnisorientiert und eigenverantwortlich handeln

- für Strukturen, Ordnung und Berechenbarkeit bei den innerschulischen Arbeits- und Kommunikationsprozessen sorgen
- Prozesse und Personal koordinieren und kontrollieren
- das Einhalten von Gesetzen und Bestimmungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern
- Personalentwicklung strategisch und systematisch betreiben
- Mitarbeiter einsetzen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuteilen und auf Ergebnissicherung achten
- Schulentwicklung und Qualitätssicherung steuern

4. Schulleitung sorgt für Qualitätssicherung

Beispiele:

- der Qualität von Unterricht und Erziehung die ihr gebührende Priorität in der Schulentwicklung sichern
- sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit informieren und ihn, soweit erforderlich, durch geeignete Maßnahmen sicherstellen
- die Schulentwicklung auf der Grundlage des Schulprogramms gestalten
- bei der Arbeit an den Schwerpunkten des Schulprogramms für folgenreiche Evaluation sorgen
- ein Klima schaffen, in dem es leicht fällt, sich über pädagogisches Handeln auszutauschen, Rechenschaft zu geben und gemeinsam nach Verbesserungen zu suchen
- Feedback-Kulturen an der Schule aufbauen und unterstützen
- Qualitätsentwicklung als Daueraufgabe verstehen und dafür Strukturen schaffen
- deutliche Anforderungen an die Leistungen des Personals stellen

5. Schulleitung hat Unterrichtskompetenz

Beispiele:

- Vorstellungen von didaktisch und methodisch gutem Unterricht haben, diese überprüfen, reflektieren und aktualisieren
- Unterrichtsbeobachtung und -beratung professionell und überzeugend gestalten
- das Bewusstsein schärfen für guten Unterricht als zentrales Anliegen von Schule
- im Kollegium für gemeinsam akzeptierte Standards guten Unterrichts sorgen

6. Schulleitung hat Verantwortung für Personalentwicklung

Beispiele:

- ein schulspezifisches Konzept von Personalentwicklung erarbeiten und aktualisieren
- Personalentwicklung im Zusammenhang mit Schulentwicklung sehen und gestalten
- Instrumente der Personalentwicklung anwenden (beispielsweise Personalauswahl,

- Personalbeurteilung, Mitarbeiter- und Vorgesetztesgespräche, Fortbildungsplanung)
- die Möglichkeit der schulgenauen Einstellung zur Bestenauswahl nutzen
- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einarbeiten und integrieren
- im Rahmen der Berufseingangsphase besondere Verantwortung übernehmen für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger
- unterschiedliche und vielfältige Möglichkeiten nutzen, um zu einem genauen Bild von Stärken, Potenzialen und Veränderungsnotwendigkeiten der einzelnen Lehrkräfte zu kommen
- die Potenziale der Lehrerinnen und Lehrer nutzen und Hilfen geben zu deren Weiterentwicklung
- Führungspotenziale erkennen und fördern
- Leistungskrisen bei einzelnen Lehrkräften rechtzeitig erkennen und sensibel Einfluss nehmen
- genaue Vorstellungen haben von den Anforderungssituationen und Bedingungen, unter denen die einzelne Lehrkraft ihre Leistungen erbringt
- im Alltag häufig, situativ passend, konstruktiv und entwicklungsorientiert Rückmeldungen geben
- die Lehrkräfte in der Unterrichts- und Erziehungsarbeit beraten, unterstützen und fördern
- für Zusammenarbeit der Lehrkräfte sorgen und Teamentwicklung fördern
- Maßnahmen schulinterner Qualifizierung unterstützen
- die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte überprüfen

7. Schulleitung präsentiert die Schule nach außen

Beispiele:

- die Öffnung der Schule zu ihrem Umfeld fördern
- in Kontakt sein mit anderen Schulen, mit außerschulischen Lernpartnern (Betrieben, Kammern, Berufsverbänden) sowie mit Institutionen des schulischen Umfeldes
- Öffentlichkeitsarbeit machen und mit den Medien kooperieren
- Arbeitsergebnisse der Schule wirkungsvoll präsentieren
- Aufbau- und Ablauforganisation der Fachbehörde und der Dienststellen kennen und die darin enthaltenen Dienstleistungspotenziale für die Schule nutzen
- die Interessen der Schule vertreten

8. Schulleitung ist Ausbalancieren von gegensätzlichen Anforderungen

Beispiele:

- langfristige Vision und Kompromisse im Alltag
- behördliche Vorgaben und Individualität der Einzelschule
- rollenbedingte Unterschiede von Schulaufsicht und Schulleitung in Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten

- unterschiedliche Interessen der schulischen Gruppen
- Verantwortung für die Schule insgesamt und Fürsorgepflicht im Einzelfall
- beraten, entwickeln und beurteilen, sanktionieren
- Sachebene und Beziehungsebene
- Einfühlsamkeit und Abgrenzung
- Delegation von Verantwortung und Kontrolle

9. Schulleitung leitet partizipativ und verhandlungsorientiert

Beispiele:

- die Schule leiten im Rahmen der Beschlüsse der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz
- innerhalb der vorgegebenen Hierarchie die Leitung kollegial und im Team wahrnehmen
- Zuständigkeiten in der Leitungsgruppe festlegen und transparent machen
- in wichtige Entscheidungen die am Schulleben Beteiligten mit einbeziehen
- Aufgaben und Vorhaben der Schule mit beteiligungsorientierten Arbeitsformen und professionellen Methoden der Prozesssteuerung verwirklichen
- mit den Gremien der Schule zusammenarbeiten, sie über wichtige Angelegenheiten informieren und ihre Arbeit unterstützen
- die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrechte von Schülern und Eltern nach dem Schulgesetz beachten
- für Transparenz sorgen
- bei Konflikten vermitteln

10. Schulleitung arbeitet beständig an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität

Beispiele:

- fachlichen und kollegialen Austausch mit anderen Schulleitungen pflegen
- gezielt und regelmäßig an Fort- und Weiterbildung teilnehmen
- dafür Sorge tragen, dass persönlicher Lerngewinn aus der Fort- und Weiterbildung der Schule zugute kommt
- sich Überblick verschaffen zu wichtigen bildungspolitischen, pädagogischen und fachdidaktischen Themen und diesen laufend aktualisieren

11. Schulleitung geht sorgsam mit sich selbst um

Beispiele:

- sich um ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement kümmern
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegieren
- sich abgrenzen können und in der Lage sein, unangemessene Forderungen zurückzuweisen

Senatsdrucksache Nr. 2006/218 vom 10.02.2006

Betr.: Schulreform in Hamburg

Auszug

2.2.2 Neue Rolle der Schulleitungen und der Lehrkräfte

2.2.2.1 Leitungs- und Verantwortungsstruktur

Selbstverantwortete Schule setzt klare Leitungs- und Verantwortungsstrukturen voraus. Das bedeutet, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter die Letztverantwortung für die Funktionstüchtigkeit und Fortentwicklung der Schule trägt. Verantwortung bedeutet die Pflicht, für die zielreichende Erfüllung aller Aufgaben der Schule Rechenschaft abzulegen und die Konsequenzen zu tragen. Wer Verantwortung zu tragen hat, muss angesichts der Fülle und der Komplexität der Aufgaben über angemessene Entscheidungs- und Delegationskompetenzen verfügen. Dies bedeutet, dass die Verantwortlichen

- ihre Leitungsrolle selbstverständlich und bewusst wahrnehmen,
- eigenes Handeln transparent machen,
- Aufgaben delegieren,
- Entscheidungsfindungsprozesse mit den Beteiligten gestalten
- und Entscheidungen treffen, kommunizieren und durchsetzen.

Arbeit im Team wird zu einem wesentlichen Merkmal moderner Schulführung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind auf engen Meinungsaustausch mit Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und weiteren Angehörigen des Lehrkörpers sowie auf die Delegation von Aufgaben angewiesen. Eine hierarchische Ordnung, innerhalb derer Schulleiterinnen und Schulleiter über klare Entscheidungskompetenzen verfügen, gibt dieser Leitungsorganisation eine klare Struktur. Teamarbeit wird gefördert, ohne dass die Letzt-Entscheidungskompetenz aus der Hand gegeben wird.

Die Hauptaufgaben einer Schulleiterin oder eines Schulleiters umfassen die eigenverantwortliche Umsetzung der Zielvorgaben, die Wirtschaftsführung der Schule, die Mitarbeiterführung, die Qualitätsentwicklung und die Gestaltung interner und externer Beziehungen. Damit rückt neben den pädagogischen Herausforderungen auch der Bereich des Ressourcenmanagements stärker in den Vordergrund. Schulleiterinnen und Schulleiter werden sich zur Optimierung der pädagogischen Abläufe und der pädagogischen Zielerreichung zukünftig noch mehr als bislang mit betriebswirtschaftlichen Abläufen befassen und Verwaltungsaufgaben eigenverantwortlich wahrnehmen. Gerade im Bereich des Einsatzes und der Verwaltung von Personal- und Sachmitteln verknüpfen sich die Herausforderungen des Res-

ourcenmanagements mit denen des Innovations- und des Qualitätsmanagements.

2.2.2.2 Schulleiterinnen oder Schulleiter als Dienstvorgesetzte

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“ (§ 89 Abs. 2 HmbSG). Das Schulgesetz weist den Schulleiterinnen oder Schulleitern somit bereits heute umfassende Befugnisse als Fachvorgesetzte aller an der Schule tätigen Personen zu.

Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist (§ 3 Abs. 2 Satz 1 Hamburgisches Beamtengesetz, HmbBG). Für Angestellte gilt dies entsprechend, soweit es im Angestelltenverhältnis vergleichbare personelle Entscheidungen gibt. Bisher besitzen Schulleiterinnen oder Schulleiter neben der Befugnis zur Anordnung von Mehrarbeit nur in Randbereichen eigene Kompetenzen als Dienstvorgesetzte (so beispielsweise Genehmigungen von Dienstreisen bei Klassenfahrten, von kurzfristigen Sonderurlauben und Dienstbefreiungen oder der Annahme von Geschenken). Diese Befugnisse sollen vom Schuljahr 2006/2007 an deutlich erweitert und eine Reihe von bisher zentral durch die Behörde wahrgenommenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf die Schulleiterinnen oder Schulleiter verlagert werden.

Von den zum 1. August 2006 auf die Schulleiterinnen oder Schulleiter zu übertragenden Einzelbefugnissen sind beispielhaft zu nennen:

- Abschließende Beurteilung, ob Anträge auf Teilzeit und Beurlaubung (einschl. Sonderurlaub) mit dienstlichen Belangen vereinbar sind,
- Ablehnung von Anträgen bereits an Schulen Beschäftigter auf Übernahme in das Beamtenverhältnis,
- Ausspruch von Missbilligung und Verweis als Disziplinarmaßnahmen (Disziplinarvorgesetzter bis zu dieser Stufe),
- Genehmigung von Nebentätigkeiten (mit Ausnahme von Nebentätigkeiten an der eigenen Schule),
- Verlangen eines ärztlichen Attestes vom ersten Krankheitstag an aus begründetem Anlass,
- Gewährung von Diensterleichterungen zur Wiederherstellung der Dienstfähigkeit nach ärztlichem Attest,

- Genehmigung von Dienstreisen (auch über Klassenreisen hinaus),
- Schriftliche Abmahnungen von Arbeitnehmern,
- Unterzeichnung von Arbeitsverträgen in standardisierten Fällen im Rahmen freigegebener Stellen bzw. Personalmittel.

Bei den genannten Entscheidungen sind die Schulleiterinnen oder Schulleiter bereits jetzt beteiligt, allerdings ohne die Entscheidungen selbst treffen zu können. Mit den neuen Befugnissen werden Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung gebündelt, was zur Entlastung bei den Verwaltungsabläufen beiträgt. Der Wegfall vermeidbarer Abstimmungsprozesse mit der zuständigen Behörde führt zur Entlastung der Schulleiterinnen oder Schulleiter, die durch die Personalabteilung in geeigneter Weise unterstützt werden.

2.2.2.3 Professionalisierung der erweiterten Schulleitungen für die neuen Aufgaben

Für die neuen Aufgaben und Funktionen und die umfassende Verantwortung der Leitungskräfte in selbstverantworteten Schulen bedarf es

- einer weitergehenden Professionalisierung der erweiterten Schulleitungen,
- einer konsequenten Förderung von Potenzialen und Führungsnachwuchs und
- einer Neuausrichtung der Auswahl zukünftiger Mitglieder der erweiterten Schulleitungen.

Im Amt befindliche Schulleitungen werden systematisch und bedarfsgerecht weiter qualifiziert. Schwerpunkt in den nächsten vier Jahren ist eine am Inspektionsrhythmus orientierte für alle Schulleitungen verbindliche, berufsbegleitende Fortbildung, insbesondere in den Handlungsfeldern Personal, Budget, Veränderungsmanagement sowie Kommunikations- und Kooperationsprozesse.

Die zuständige Behörde wird in geeigneter Weise sicherstellen, dass ein Systemwissen über Potenzialträger und Führungsnachwuchs vorhanden ist, das für gezielte Fördermaßnahmen sowie bei Stellenbesetzungen genutzt wird. Perspektivisch wird eine Vorabqualifikation schulischen Leitungspersonals angestrebt. In Betracht kommen hier beispielsweise Coachinggruppen für Führungskräftenachwuchs, gezielte Managementfortbildungsangebote, spezielle Mobilitätsprogramme oder auch ein Mentorenprogramm für Potentialträger.

Die Schulleiterbestellung erfolgt auch zukünftig im Rahmen des in §§ 91 ff. HmbSG skizzierten Findungsverfahrens. Besondere Auswahlverfahren, etwa in Form von Assessmentcentern, sind bereits heute vorgesehen und sollen zukünftig möglichst flächendeckend erfolgen. Ausgeweitet wird die Möglichkeit, bewährte Schulleitungen aus bestehenden bzw. aufzugebenden Schulstandorten, aus Schulen außerhalb Hamburgs oder Schulen in freier Trägerschaft übernehmen zu können. Dies fördert die Mobilität von Schulleitungen und kommt

dem Interesse entgegen, ein breiteres Spektrum von Kompetenzen und Erfahrungen im Hamburger Schulwesen zu nutzen.

Der Vorsitz eines Findungsausschusses zur Bestellung einer Schulleiterin oder eines Schulleiters sowie der stellvertretenden Schulleiterin oder dem stellvertretenden Schulleiter obliegt heute und in Zukunft einer Vertreterin oder einem Vertreter der zuständigen Behörde, in Findungsverfahren für Stellvertretungen nimmt die Schulleiterin oder der Schulleiter der betroffenen Schule am Findungsverfahren teil.

Im Findungsverfahren für die weiteren Mitglieder der erweiterten Schulleitung (Abteilungsleitungen, didaktische Leitungen, Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren) hat zukünftig im Unterschied zur bisherigen Regelung die Schulleiterin oder der Schulleiter den Vorsitz. Ein Vorschlag zur Besetzung der Funktionsstellen soll nur mit Zustimmung der Schulleiterin oder des Schulleiters ergehen. Hiermit wird die Führungsverantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters insbesondere auch für das Leitungsteam deutlich gestärkt.

Hamburgisches Schulgesetz (HmbSG), §§ 89 bis 96

Stand: 6. Juli 2006

§ 89 Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters (Schulleitung)

(1) Die Schulleiterin oder der Schulleiter leitet die Schule im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Anordnungen der zuständigen Behörde sowie der Beschlüsse der Schulkonferenz oder des Schulvorstands und der Lehrerkonferenz und ist verantwortlich für die ordnungsgemäße Durchführung der Unterrichts-, Erziehungs- und Verwaltungsarbeit. Die Schulleiterin oder der Schulleiter schließt die Ziel- und Leistungsvereinbarung nach § 85. Solange die Schule keine Schulleiterin oder keinen Schulleiter hat oder im Falle von deren Verhinderung, tritt die stellvertretende Schulleiterin oder der stellvertretende Schulleiter an deren oder dessen Stelle. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann einzelne Aufgaben der Schulleitung auf die stellvertretende Schulleiterin oder den stellvertretenden Schulleiter, auf Inhaberinnen und Inhaber von Funktionsstellen nach § 96 oder im Ausnahmefall auf andere Lehrkräfte der Schule übertragen.

(2) Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Sie oder er übt in laufenden Angelegenheiten die Dienstaufsicht aus. Sie oder er sorgt für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten und erteilt die dafür erforderlichen Weisungen. Die Weisungsbefugnis gegenüber Lehramtsanwärterinnen und -anwärtern ist auf deren Ausbildung an der Schule beschränkt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist verantwortlich für alle inner-schulisch notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung, insbesondere in der Berufseingangsphase. Sie oder er vertritt die Schule nach außen und übt das Hausrecht aus. Das Hausrecht für die Unterrichtsräume wird während der Unterrichtszeit von der jeweils unterrichtenden Lehrkraft ausgeübt.

(3) Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt in Zusammenarbeit mit den Lehrkräften, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern sowie der zuständigen Behörde für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags. Sie oder er bereitet die Beschlüsse der Schulkonferenz oder des Schulvorstands und der Lehrerkonferenz vor und sorgt für die Erstellung, Einhaltung, Auswertung und Weiterentwicklung des Schulprogramms sowie der Fortbildungsplanung der Schule im Rahmen der Verpflichtung der Lehrkräfte zur Fortbildung gemäß § 88 Abs. 4. Sie oder er ist insbesondere verpflichtet,

1. sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit zu infor-

- mieren 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 (§ 88 Absatz 4) zu überprüfen,
 4. die Ausbildung der Referendarinnen und Referendare zu fördern,
 5. den Elternrat und den Schülerrat über für die Schule wichtige Angelegenheiten zu informieren und deren Arbeit zu unterstützen,
 6. die Öffnung der Schule zu ihrem Umfeld zu fördern.

§ 90 Beanstandung von Entscheidungen durch die Schulleiterin oder den Schulleiter

(1) Die Schulleiterin oder der Schulleiter muss eine Entscheidung eines schulischen Gremiums binnen zwei Wochen schriftlich gegenüber den Mitgliedern des Gremiums beanstanden, wenn

1. der Entscheidung Rechts- oder Verwaltungsvorschriften oder Anordnungen der zuständigen Behörde entgegenstehen oder
2. sie oder er für die Durchführung der Entscheidung nicht die Verantwortung übernehmen kann oder
3. die Entscheidung der mit der zuständigen Behörde getroffenen Ziel- und Leistungsvereinbarung widerspricht.

(2) Hält das betroffene Gremium die Entscheidung in einer zweiten Sitzung, die frühestens einen Tag nach der Beanstandung stattfinden darf, aufrecht, so hat die Schulleiterin oder der Schulleiter unverzüglich die Entscheidung der zuständigen Behörde einzuholen. Die zuständige Behörde entscheidet innerhalb von vier Wochen, ob die Entscheidung ausgeführt werden darf.

§ 91 Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern

Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter wird von der zuständigen Behörde nur bestellt, 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, Innovationsfähigkeit, 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 Auswahlverfah-

ren nachgewiesen werden. Bewerberinnen und Bewerber sollen sich insbesondere an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben und nicht aus der betreffenden Schule kommen. Ausnahmen können insbesondere zugelassen werden, wenn die fachliche Aufgabenstellung der Schule dies erfordert.

§ 92 Öffentliche Ausschreibung und Findungsverfahren

(1) Die Besetzung von Schulleitungsstellen wird von der zuständigen Behörde durch ein Findungsverfahren vorbereitet. Neu zu besetzende Schulleitungsstellen werden dazu unverzüglich ausgeschrieben.

(2) Die Durchführung des Findungsverfahrens obliegt dem Findungsausschuss. Dieser besteht aus

1. einer Vertreterin oder einem Vertreter der zuständigen Behörde als Vorsitzende oder Vorsitzender,
2. einer von der zuständigen Behörde berufenen Schulleiterin oder einem von der zuständigen Behörde berufenen Schulleiter,
3. einem von der zuständigen Behörde berufenen, nicht dieser Behörde angehörenden Mitglied, in beruflichen Schulen einer weiteren vom HIBB beauftragten Person,
4. einem von der Schulkonferenz aus ihrer Mitte gewählten Mitglied aus der Gruppe der Schülerinnen und Schüler, das mindestens vierzehn Jahre alt sein muss, oder der Gruppe der Eltern, in beruflichen Schulen einer Wirtschaftsvertreterin oder einem Wirtschaftsvertreter des Schulvorstands I,
5. einem von der Lehrerkonferenz aus ihrer Mitte gewählten Mitglied, in beruflichen Schulen einem Mitglied des Schulvorstands II,
6. einem Mitglied des für die Schule zuständigen Personalrats mit beratender Stimme. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme der oder des Vorsitzenden.

(3) Benennen die Schulkonferenz, die Lehrerkonferenz oder der Personalrat nicht innerhalb von vier Wochen nach entsprechender Aufforderung durch die Vorsitzende oder den Vorsitzenden ihre Vertreterinnen oder Vertreter oder bleiben diese trotz ordnungsgemäßer Einladung der Sitzung fern, so entscheiden die Vorsitzende oder der Vorsitzende und die erschienenen Mitglieder allein.

(4) Die Vorsitzende oder der Vorsitzende lädt zu den Sitzungen mit einer Frist von wenigstens einer Woche ein. Die zuständige Behörde legt dem Findungsausschuss die Bewerbungsunterlagen und die aktuellen dienstlichen Beurteilungen der Bewerberinnen und Bewerber vor.

(5) Der Findungsausschuss schlägt der zuständigen Behörde die Bewerberin oder den Bewerber für die Bestellung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter vor, die oder den er für am besten geeignet hält. In begründeten Ausnahmefällen können zwei Vorschläge erfolgen.

Kommt der Findungsausschuss nicht innerhalb von zwei Monaten seit seiner ersten Sitzung zu einem Vorschlag, so entscheidet die zuständige Behörde unmittelbar nach § 94.

§ 93 (aufgehoben)

§ 94 Bestellung einer Schulleiterin oder eines Schulleiters

(1) Die Lehrerkonferenz, der Elternrat und die mindestens vierzehn Jahre alten Mitglieder des Schülerrates erhalten Gelegenheit, innerhalb von drei Wochen eine Stellungnahme zum Vorschlag des Findungsausschusses abzugeben; sie können die vorgeschlagene Person anhören. Die zuständige Behörde entscheidet unter Einbeziehung dieser Stellungnahmen und wählt die am besten geeignete Bewerberin oder den am besten geeigneten Bewerber aus. Sie setzt sie oder ihn für eine Bewährungszeit von mindestens sechs Monaten vorläufig als Schulleiterin oder Schulleiter ein. Soll die Bewährungszeit mehr als zwölf Monate betragen, ist dies besonders zu begründen.

(2) Nach Ablauf der Bewährungszeit und nach Anhörung der Lehrerkonferenz und der Schulkonferenz, an beruflichen Schulen des Schulvorstands, wird die Schulleiterin oder der Schulleiter von der zuständigen Behörde bestellt, wenn sie oder er sich bewährt hat.

(3) Schlägt der Findungsausschuss eine Bewerberin oder einen Bewerber vor, die oder der sich bereits in entsprechender Stellung in der zuständigen Behörde, in der Lehreraus- und -fortbildung, an einer anderen staatlichen Hamburger Schule oder im Auslandsschuldienst bewährt hat, wird nach § 96a verfahren.

§ 95 Schulleitung an neuerrichteten Schulen

(1) Für neuerrichtete Schulen leitet die zuständige Behörde das Findungsverfahren spätestens zwei Jahre nach der Errichtung ein.

(2) Für die Zeit bis zur vorläufigen Bestellung der Schulleiterin oder des Schulleiters nach § 94 Absatz 1 setzt die zuständige Behörde eine Schulleiterin oder einen Schulleiter ein, die oder den sie jederzeit abberufen kann. Diese Einsatzzeit kann ganz oder teilweise auf die Bewährungszeit angerechnet werden. § 91 gilt sinngemäß.

(3) Wird die nach Absatz 2 eingesetzte Person vom Findungsausschuss vorgeschlagen, so kann sie ohne weitere Bewährungszeit gemäß § 94 Absatz 2 bestellt werden. Die zuständige Behörde kann die nach Absatz 2 eingesetzte Person auch ohne Einleitung des Findungsverfahrens bestellen, wenn sie oder er sich bewährt hat. Die in § 94 Absatz 1 Satz 1 genannten Gremien erhalten zuvor Gelegenheit zur Stellungnahme.

§ 96 Funktionsstellen

(1) Die Bestimmungen der §§ 91 bis 94 finden in Verfahren für neu zu besetzende Stellen der stellvertretenden Schulleiterin oder des stell-

vertretenden Schulleiters, der didaktischen Leiterinnen und didaktischen Leiter an Gesamtschulen, der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter sowie der Koordinatorinnen und Koordinatoren, für die besoldungsrechtlich besondere Ämter vorgesehen sind, entsprechende Anwendung.

(2) Im Findungsausschuss für die Besetzung von Stellen der stellvertretenden Schulleitung ist die Schulleitung der jeweiligen Schule Mitglied gemäß § 92 Absatz 2 Satz 2 Nummer 2. Der Findungsausschuss für die Besetzung der übrigen in Absatz 1 genannten Funktionsstellen besteht aus der Schulleiterin oder dem Schulleiter der jeweiligen Schule als Vorsitzender oder Vorsitzendem, einer Vertreterin oder einem Vertreter der zuständigen Behörde und den Mitgliedern nach § 92 Absatz 2 Satz 2 Nummern 3 bis 6. Auf ein Mitglied nach § 92 Absatz 2 Satz 2 Nummer 3 kann in allgemeinbildenden Schulen verzichtet werden; die Entscheidung hierüber trifft die zuständige Behörde im Benehmen mit der Schulleitung. Hat die Schulleitung im Findungsausschuss gemäß Satz 2 den Vorsitz, kommt der Vorschlag einer Bewerberin oder eines Bewerbers nach § 92 Absatz 5 Satz 1 nur mit ihrer Stimme zustande.

§ 96a Absehen von einem Findungsverfahren

Die Bestimmungen der §§ 92 bis 96 finden keine Anwendung, wenn die Stelle mit einer Lehrkraft besetzt wird, die sich in entsprechender Stellung in der zuständigen Behörde, in der Lehreraus- und -fortbildung, an einer anderen Schule oder im Auslandsschuldienst bewährt hat. Die in § 94 Absatz 1 Satz 1 genannten Gremien erhalten vor der Entscheidung über die Besetzung Gelegenheit zur Stellungnahme.

Geteilte Schulleitung am Gymnasium Marienthal: ein Erfahrungsbericht nach einem knappen Jahr

Zum Sachstand

Seit Beginn des Schuljahres 2000/2001 leiten wir das Gymnasium Marienthal im Team. Wir, das sind: Christiane von Schachtmeyer, am Gymnasium Marienthal seit 1995, Fächer: Deutsch, Gemeinschaftskunde (18 Stunden) und Udo Toetzke, am Gymnasium Marienthal seit 1979, Fächer: Deutsch, Gemeinschaftskunde, Geschichte (24 Stunden).

Die Stelle des Schulleiters teilen wir zu 50 Prozent (je 12 Stunden), so dass im Gegensatz zu der üblichen Amtsführung ein erheblich größerer Teil für die unterrichtliche Praxis bleibt. Konkret haben wir zur Zeit folgende Aufteilung vorgenommen:

► Christiane von Schachtmeyer:

Unterricht10 Stunden
Verwaltung und Organisation . .8 Stunden
Summe18 Stunden

► Udo Toetzke:

Unterricht13 Stunden
Verwaltung und Organisation .11 Stunden
Summe24 Stunden

Teilung der Schulleiterstelle bedeutet, dass wir formal und konkret die gleichen Rechte und Pflichten haben (Hausrecht, Zeichnungsrecht, Weisungsbefugnis usw.).

Das Schulleitungsteam (Koordinatoren und Stellvertreter) bleibt in seinen Funktionen unberührt. Es wird genauso gebraucht wie sonst auch. Beide haben wir über eine Reihe von Jahren Erfahrungen bei gemeinsamer konzeptioneller Arbeit für die und in der Schule, beispielsweise bei der Entwicklung des Schulprogramms, der Einrichtung eines ITG-Raumes und der Erstellung eines entsprechenden didaktischen Konzeptes (ITG im Deutschunterricht).

Die positiven Erfahrungen, im Team nach konzeptionellen Lösungen zu suchen, konkrete didaktische und methodische Planung zu betreiben und umzusetzen kennzeichneten bereits die Zeit vor unserer Bewerbung.

Alltag im Schulleiterteam

Unser Alltag ist von einer Reihe grundsätzlicher Überlegungen oder Leitlinien geprägt, die sich im Laufe des knappen ersten Jahres als sehr effektiv bzw. hilfreich bewährt haben:

- Konzeptionelle sowie personelle Entscheidungen werden zusammen oder erst nach Rücksprache endgültig getroffen. Eine besondere Zeitverzögerung ist hier nicht erkennbar, da schwerwiegende Entscheidungen auch in der klassischen Besetzung (ein Schulleiter) häufig die berühmte „Nacht zum Überschlafen“ brauchen.
- Die alltäglichen Einzelfallentscheidungen werden in der Regel allein und sofort ge-

troffen. Grundsatz: Der Partner trägt die Entscheidung immer mit, auch wenn er anderer Meinung ist: Beschlossen heißt beschlossen.

- Wir sitzen in einem gemeinsamen Büro. Das verkürzt die Kommunikationswege innerhalb des Teams erheblich. Jeder hat den gleichen Zugriff auf Unterlagen, Gesprächsnotizen, Akten usw. bis hin zu Rückfragen während eines Telefonats.
- Schüler-, Eltern-, Lehrgespräche bleiben in einer Hand. Wer das Gespräch beginnt, führt den Fall auch zu Ende (Arbeitsteilung).
- Gremienarbeit (Elternrat, Schulkonferenz, Schülervertretung ...) erledigen wir arbeitsteilig.
- Wann immer möglich, pflegen wir einen zeitnahen Informationsaustausch. Dieses Verbalisieren von Überlegungen in einem sehr frühen Stadium schafft wesentlich schneller Klarheit, da in der Diskussion Themen zwangsläufig klarer strukturiert werden (als beim „stillen Nachdenken“) und Entscheidungen leichter fallen. Außerdem ergeben sich hier deutliche Synergieeffekte (hoher Grad von fachlicher Sicherheit).

Weitere Rahmenbedingungen

- Wichtig ist, dass beide Teampartner über ein relativ flexibles Zeitbudget verfügen, so dass in besonderen Belastungszeiten nicht noch Stress von außen hinzu kommt.
- Hilfreich ist eine deutliche Gliederung des Tages: Der Vormittag wird bestimmt vom Wechsel zwischen Unterricht und Verwaltungsarbeit im weiteren Sinn. Am Nachmittag kümmern wir uns um größere Aufgaben oder führen ausführliche Gespräche. Als sehr produktiv sehen wir nahezu regelmäßige Arbeitssessen an. Immer wenn absehbar ist, dass die Arbeit weit in den Nachmittag reichen wird, ist eine klar definierte Essenspause ausgesprochen entlastend. Die informellen Gespräche bei Tisch führen fast immer deutlich schneller zu klareren Ergebnissen als der Versuch, die Probleme im Büro zu lösen.
- Bewährt hat sich zudem ein kurzes informelles Treffen zum Wochenbeginn (was wird uns die nächsten Tage erwarten).
- Für unser Modell ausgesprochen entlastend: Wir unterrichten zum Teil die gleichen Fächer in denselben Jahrgängen. Auf diese Weise sind unterrichtliche Absprachen und teilweise sehr enge Kooperation bei einem extrem geringen Zeitbedarf möglich. Diese Zeit steht uns an anderer Stelle zur Verfügung.

Wie kam es zu unserer Kandidatur?

Vorauszuschicken ist, dass wir beide unabhängig voneinander gefragt wurden, ob wir nicht als Schulleiter kandidieren wollen. Aus unterschiedlichen Gründen kam für uns eine Einzelkandidatur nicht in Frage: familiäre Gründe (kleine Kinder), Sorge vor der Arbeitsbelastung, Rückzug aus der pädagogischen Arbeit.

Im Gespräch entwickelten wir die Idee des Teams. Unsere Motivation rührte her aus dem Spaß an gemeinsamer Arbeit, verbunden mit einem ähnlichen Arbeitsstil und ähnlichen Arbeitsschwerpunkten, beispielsweise dem Interesse an konzeptioneller Arbeit. Entscheidend für die Weiterentwicklung des Teamgedankens war die sofortige Rückendeckung durch unseren Vorgänger, der uns aus gemeinsamer konzeptioneller Arbeit kannte.

Im Vorgespräch mit unserem Dezernenten, Herrn Hofmeister, wurde der Weg zur Bewerbung durch persönliche Unterstützung und frühzeitige Einschaltung der Personal- und Rechtsabteilung weiter geglättet.

Die Bewerbung stieß im Kollegium auf ein geteiltes Echo. Nicht alle Kollegen konnten sich eine Doppelspitze als Schulleitung vorstellen. Da wir früh deutlich gemacht hatten, dass wir nur gemeinsam kandidieren, potenzierten sich die Bedenken, und es gab einzelne Versuche, die Teamkandidatur zu verhindern.

Ausblick und Bewertung

Nach einem knappen Jahr praktischer Erfahrung sehen wir uns in unseren Vorstellungen nicht enttäuscht. Wir halten dieses Modell für leistungsfähig und übertragbar, wenn folgende Grundsätze eingehalten werden:

- Das Team ist nicht teilbar: beide oder keiner.
- Zwischen den Teampartnern darf es keine Konkurrenz geben, keiner darf sich auf Kosten des anderen profilieren wollen. Dazu bedarf es eines außergewöhnlich hohen Grades an gegenseitigem Vertrauen und einer offenen Gesprächsatmosphäre.
- Einzelentscheidungen des Teampartners werden immer mitgetragen, trotz anderer Ansichten oder wenn eine Absprache (aus welchen Gründen auch immer) nicht erfolgt ist.

Der Lohn dafür ist die enorme psychische Entlastung durch das gemeinsame Tragen der Verantwortung. Wir werten diesen Gewinn deutlich höher als den zusätzlichen Zeitaufwand. Diesen schätzen wir in unserem Fall zur Zeit auf etwa eine dreiviertel Schulleiterstelle pro Person (statt einer halben).

Inhaltlich kann man wesentlich mehr bewegen (schnellere Entscheidungen, kompetente Entscheidungen), der Handlungsspielraum ist bei zwei Personen wesentlich größer als bei Einzelpersonen. Vor allem scheinen wir mehr Spielraum für die konzeptionelle Arbeit zu haben. Uns erscheint unsere Arbeit im Gegensatz zu früher substantieller, weil wir über das eigene Tun ständig auf gleichberechtigter Ebene reflektieren.

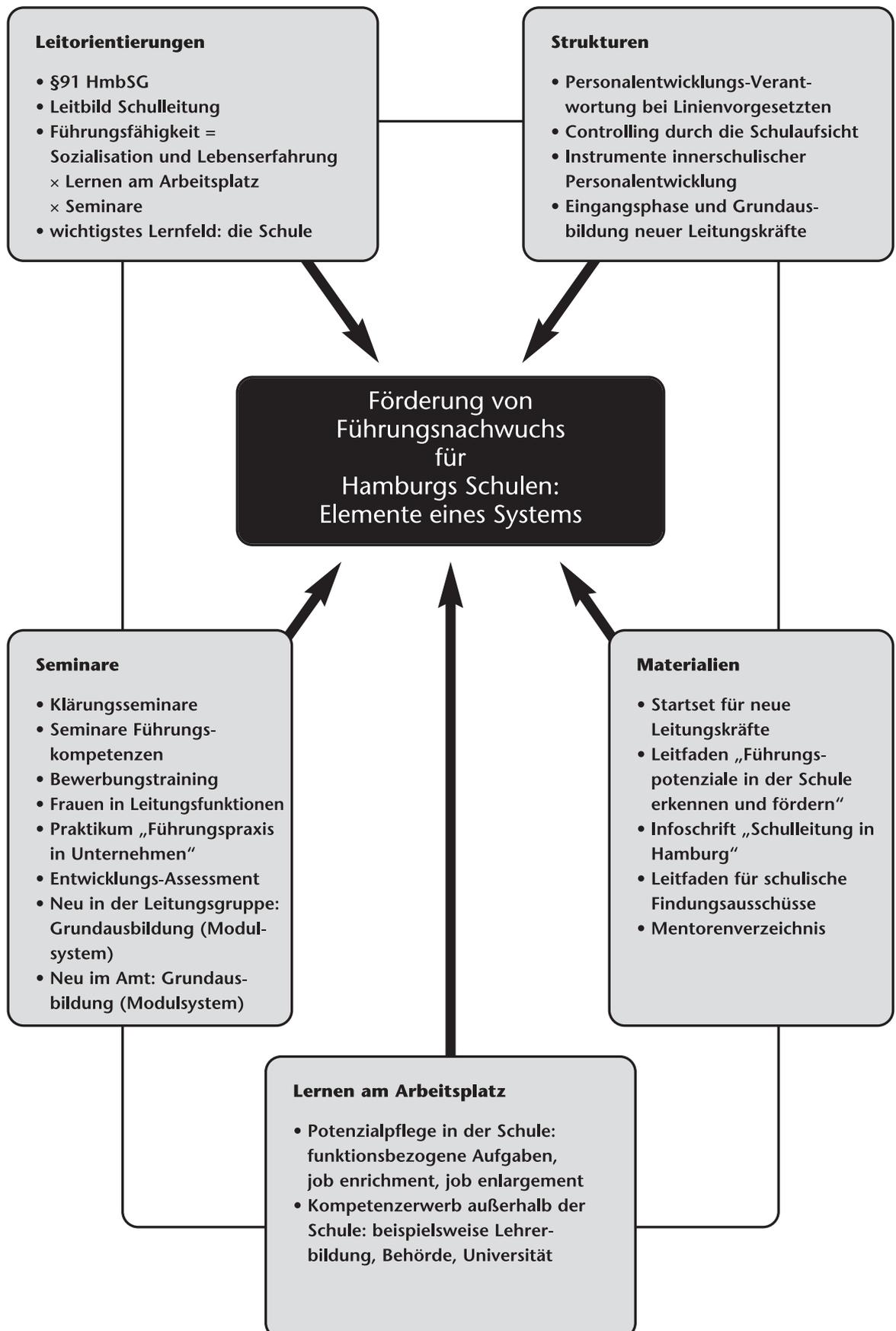
Die Akzeptanz ist in der Regel gut. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Doppelspitze, der „Block“, als zu stark empfunden wird (den Kollegen stehen zwei Dienstvorgesetzten gegenüber). Um dem entgegenzuwirken, bieten wir an, dass die Kollegen auswählen können, mit wem sie ein Gespräch führen oder wer sie hospitieren soll.

Zum Schluss wollen wir noch einen Blick auf die besonders angenehmen Erfahrungen werfen: Es tut gut,

- sich gegenseitig Mut machen zu können, wenn etwas nicht gleich klappt oder die Schreibtischarbeit überhand nimmt
- die Freude über das Erreichte spontan mit jemandem teilen zu können, der den gleichen Anteil am Erfolg hat.

Christiane von Schachtmeyer,
Udo Toetzke;
29. Mai 2001

Förderung von Führungsnachwuchs für Hamburgs Schulen



FÖRDERUNG VON FÜHRUNGSNACHWUCHS FÜR HAMBURGS SCHULEN: DAS SYSTEM IM ÜBERBLICK

Phase	Zielgruppe	Lernarrangement	Beratung (B) und Controlling (C)	Material für die Phase
Orientierung und Qualifizierung vor Bewerbung	<ul style="list-style-type: none"> ■ leitungsinteressierte Lehrerinnen und Lehrer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalentwicklungsgespräch, Personalbeurteilung, Potenzialdiagnose, Förderung in der Schule ■ Klärungsseminar ■ Seminar Führungskompetenzen ■ Bewerbungstraining ■ Frauen in Leitungsfunktionen ■ Praktikum „Führungspraxis in Unternehmen“ ■ Entwicklungs-Assessment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulleiter/in (B), Schulaufsicht (B, C) ■ entfällt ■ Schulleiter/in (B), Schulaufsicht (B, C) ■ entfällt ■ entfällt ■ entfällt ■ entfällt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsbroschüre „Schulleitung in Hamburg“ ■ Leitfaden „Führungspotenziale in der Schule entdecken und fördern“ ■ Mentorenverzeichnis
Bewerbung	<ul style="list-style-type: none"> ■ leitungsinteressierte Lehrerinnen und Lehrer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beratung und Information 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulleiter/in (B), Schulaufsicht (B) ■ Landesinstitut, Weiterbildung für Funktionsträger (B) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsbroschüre „Schulleitung in Hamburg“ ■ Leitfaden für schulische Findungsausschüsse ■ Mentorenverzeichnis
Ab Funktionsübernahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ neu bestellte Koordinator/innen an Gymnasien und Abteilungsleiter/innen berufliche Schulen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ teilnahmeverbindliche Grundausbildung (Modulsystem) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulleiter/in (B); Schulaufsicht (B, C) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminarmappe
Nach Bestellung durch Deputation: Beginn der Eingangsphase, Einarbeitung und Integration	<ul style="list-style-type: none"> ■ neu bestellte Schulleiter/innen ■ stellvertretende Schulleiter/innen, Abteilungsleiter/innen Gesamtschule 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beratung und Information ■ Beratung und Information 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulaufsicht (B) ■ Schulleiter/in (B) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Startset: u. a. Stichwortverzeichnis, Infos zum Schulmanagement, Aufsatz „Goldene Regeln für das Schulleitungshandeln“, Portfolio, „Als Schulleitung neu im Amt“, „Die ersten 100 Tage als Führungskraft“, Portfolio, Leitbild Schulleitung, Mentorenverzeichnis
Ab Funktionsübernahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ neu bestellte Schulleiter/innen, stellvertretende Schulleiter/innen, Abteilungsleiter/innen GS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ verpflichtende Grundausbildung über zwei Jahre (Modulsystem) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulaufsicht (B), Landesinstitut Weiterbildung für Funktionsträger (B) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Info zur Grundausbildung im Startset
Eingangsphase: Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilnehmer Grundausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bilanzgespräch zur Eingangsphase 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulaufsicht (B) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualifizierungsnachweis „Ausbildung zur Schulleitung“

