

Verantwortung übernehmen

Informationen zu den Bereichen des Assessment-Verfahrens
für die Erfurter Lehramtsstudierenden



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Zitiervorschlag:

Schmerbauch, A. & Hany, E. A. (2016). *Verantwortung übernehmen. Informationen zu den Bereichen des Assessment-Verfahrens für die Erfurter Lehramtsstudierenden*. Erfurt: Universität Erfurt, Erfurt School of Education, Teaching Talent Center im Projekt QUALITEACH.

Aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhält die Universität Erfurt in diesen Jahren Mittel für die Fortentwicklung der Lehrerbildung. Eines der Teilprojekte des Erfurter Vorhabens QUALITEACH, das am Erfurter Zentrum für Lehrerbildung, der Erfurt School of Education angesiedelt ist, ist das „Teaching Talent Center“, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, Talente für den Lehrberuf zu identifizieren und zu fördern und den Lehrberuf insgesamt für talentierte junge Menschen attraktiv zu machen.

Eine wichtige Basis für diese Arbeit ist die Verfügbarkeit von Messinstrumenten, mit denen Persönlichkeitsmerkmale von Lehramtsstudierenden oder gegebenenfalls von Bewerberinnen und Bewerbern für das Lehramtsstudium ermittelt werden können. Der Einsatz dieser Instrumente ist nicht im Rahmen eines Zulassungsverfahrens zum Lehramtsstudium mit dem Ziel der Selektion vorgesehen. Vielmehr soll den Studierenden die Möglichkeit verschafft werden, frühzeitig einen Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf den Lehrberuf zu erhalten und nachfolgend eigenverantwortlich Entscheidungen treffen zu können. Diese Entscheidungen können sich auf die Wahl des Studiums und des Berufs beziehen, sie können aber genauso darauf abzielen, sich selbst noch besser auf die Anforderungen des Lehrberufs vorzubereiten.

Zu diesem Zweck will das Teaching Talent Center Beratungs-, Coaching- und Trainingsmodule besonders in Bezug auf Schlüsselkompetenzen und die Selbststeuerung der eigenen Entwicklung anbieten.

Die vorliegende Schrift stellt die Facetten des Bereichs „Verantwortung übernehmen“ vor, die mit einem Fragebogenverfahren erhoben werden.

Erfurt School of
Education



Verantwortung übernehmen

Informationen zu den Bereichen des Assessment-Verfahrens für die Erfurter Lehramtsstudierenden

Als Lehrerin oder Lehrer werden Sie später viel Verantwortung übernehmen, sowohl für die Bildung und Erziehung Ihrer Schülerinnen und Schüler als auch für Ihre eigene fachbezogene Weiterentwicklung und Ihre Gesundheit. Darüber hinaus haben Schulen im Zuge der PISA-Studien und der daraufhin in Gang gesetzten Reformwellen mehr Autonomie, aber auch mehr Verantwortung erhalten (Brauckmann, 2012, S. 79). Mit dem Ziel, vor allem die Schülerleistungen zu optimieren, werden derzeit viele Anstrengungen unternommen. Gemeinsam mit dem Kollegium hat die Schulleitung die Aufgabe, die Schule weiterzuentwickeln, dafür konkrete Visionen und Ziele zu erarbeiten und deren Umsetzung voranzutreiben (Harazd, 2010, S. 261).

Aufgrund der sich veränderten Aufgabenbereiche und Steuerungsvorstellungen haben sich sowohl der Anspruch an Schulleitungen als auch an deren Funktionen gewandelt. Um der gewachsenen Aufgabenfülle gerecht zu werden, sind in der Praxis vermehrt ganze Schulleitungsteams im Einsatz. Darüber hinaus übernehmen bereichsspezifische, schulische Steuergruppen zahlreiche Aufgaben bei der Umsetzung und Kontrolle von Schulentwicklungs-

prozessen (Rolff, 2007, S. 42). Die Möglichkeiten, im schulischen Kontext Verantwortung zu übernehmen und Reformprozesse aktiv mitzugestalten, sind somit nicht mehr allein auf den Schulleiter oder die Rektorin begrenzt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Bedarf an schulischem Personal mit Führungsabsichten und Führungspotential bereits sehr groß ist und in den nächsten Jahren noch weiter steigen wird.

Im Hinblick auf diese Entwicklungsoptionen bietet Ihnen das *Teaching Talent Center* im Rahmen der verschiedenen Assessment-Verfahren die Möglichkeit, sich über Ihre Ambitionen zur Übernahme von Führungsverantwortung Klarheit zu verschaffen. Unser Kurzfragebogen „Verantwortung übernehmen“ erfasst neben Ihren führungsbezogenen Erfahrungen vor allem Ihre Motive zu einer möglichen Übernahme einer verantwortungsvollen Position im Schuldienst.

Auf den folgenden Seiten informieren wir Sie über die verschiedenen Führungsmotive, die in unserem Verfahren erfasst werden und zu denen ein Persönlichkeitsprofil erstellt wird. Zur Relativierung des eigenen Ergebnisses wird dieses anonym mit denen anderer Studierender verglichen.

Führungsrelevante Interessensfelder

In der Forschung hat sich gezeigt, dass es viele Bedingungsfaktoren gibt, die die Wahl der Berufslaufbahn beeinflussen und ob dabei eine Führungskarriere angestrebt wird. Neben fachlichem Interesse und persönlichen Kompetenzen spielen die eigenen Motive eine große Rolle. Motive haben einen entscheidenden Einfluss darauf, welche (Lebens-)Ziele präferiert und mit welcher Ausdauer und welchem Ehrgeiz sie verfolgt werden (Stiehl & Bergner, 2015, S. 374). Vor allem die *Führungsmotivation* wurde bei Untersuchungen als bedeutende Persönlichkeitsdimension für eine erfolgreiche Karriere identifiziert (Strunk & Steyrer, 2005, S. 60).

In Interviews mit Führungskräften und Personalverantwortlichen sind zentrale Interessensfelder deutlich geworden, die einen konkreten Anreiz für die Übernahme von Führungsverantwortung darstellen (Felfe, Elprana, Gatzka & Stiehl, 2012, S. 19). Die Ergebnisse aus der Interviewstudie sind in einen umfangreichen Fragebogen zur Erfassung der Führungsmotivation (FÜMO, Hamburger Führungsmotivationsinventar von Felfe et al., 2012) eingeflossen. Für den Kurzfragebogen „Verantwortung übernehmen“ wurden verschiedene Items aus dem FÜMO verwendet. Vorrangig kam die Skala der Interessensfelder mit je zwei Items ausschnittsweise zum Einsatz.* Zum besseren Verständnis der verschiedenen Aspekte, die für den einzelnen eine Leitungsposition attraktiv machen können, werden diese im Folgenden ausführlicher beschrieben.

Interessensfeld Gestaltung

Allgemeine Bedeutung

Die Dimension Gestaltung erfasst sowohl den Wunsch nach der Umsetzung eigener Vorstellungen und Ideen als auch das Bestreben nach Optimierung und Veränderung. Dabei ist es wichtig, dass die eigenen Verbesserungsvorschläge und Überlegungen auch in die Tat umgesetzt werden können, weshalb ein großer Handlungs- und Gestaltungsspielraum als positiv erlebt wird. Viele erfahrene Führungskräfte geben an, dass ihnen die Führungsposition gerade deshalb attraktiv erscheint, weil sie dadurch ihren Gestaltungswillen ausleben können (Felfe et al., 2012, S. 20).

Hohe Werte

Hohe Werte im Bereich Gestaltung deuten darauf hin, dass Sie gern Freiheiten nutzen, um innovative Gedanken zu realisieren und in Ihrem Umfeld eigene Ideen einzubringen. Es ist Ihnen wichtig, nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und diese auch umzusetzen (ebd., S. 50).

Niedrige Werte

Niedrige Werte bedeuten, dass es für Sie weniger wichtig ist, Ihr Umfeld gestalten zu können oder eigene Ideen umzusetzen. Sie sind durchaus damit zufrieden, wenn die Dinge so bleiben, wie sie bislang waren (ebd.).

* Bei Interesse besteht die Möglichkeit, den gesamten Fragebogen „FÜMO“ auszufüllen und ein umfangreiches Feedback zur persönlichen Führungsmotivation zu erhalten.

Interessenfeld Autonomie

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Zentral für diese Dimension ist der Wunsch danach, Entscheidungen selbstständig treffen sowie unabhängig und selbstbestimmt arbeiten zu können. Hohe Freiheitsgrade bei Entscheidungen und die Selbstverantwortung der eigenen Arbeitsabläufe bewerten viele Führungskräfte als bedeutsam und motivierend für ihre Arbeit (Felfe et al., 2012, S. 20).
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte in der Dimension Autonomie deuten darauf hin, dass Sie nach Eigenständigkeit streben und Fremdbestimmung im Arbeitskontext eher ablehnen. Es ist Ihnen besonders wichtig, dass Sie Entscheidungen möglichst eigenständig treffen können und nicht von anderen abhängig sind (ebd., S. 50).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Werte in der Dimension Autonomie sind ein Hinweis darauf, dass Sie es angenehm finden, unter klaren Bedingungen in einem vordefinierten Handlungsrahmen zu agieren. Entscheidungen ganz allein treffen zu können, ist Ihnen im Arbeitskontext weniger wichtig (ebd.).

Interessenfeld Verantwortung

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Mit der Dimension Verantwortung wird der Wunsch erfasst, die Zuständigkeit für Mitarbeitende oder Aufgabenbereiche zu übernehmen. Es geht darum, nicht nur in einer Gruppe mitzuarbeiten, sondern für diese einzustehen und Verantwortung zu übernehmen. Erfahrene Führungskräfte berichteten, dass die Möglichkeit der Verantwortungsübernahme bei ihnen zur Steigerung der Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft im Beruf beiträgt (Felfe et al., 2012, S. 20).
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte im Hinblick auf das Interessenfeld Verantwortung weisen darauf hin, dass Sie gerne für andere oder für bestimmte Arbeitsgebiete Verantwortung übernehmen. Sofern sich Ihnen die Möglichkeit bietet, stellen Sie sich gern für entsprechende Aufgaben zur Verfügung und übernehmen die Organisation (ebd., S. 50).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Werte in dieser Dimension sind ein Hinweis darauf, dass Ihnen die Übernahme von Verantwortung im beruflichen Kontext weniger wichtig ist. Es ist für Sie ausreichend, wenn Sie sich auf Ihre eigenen Ziele konzentrieren können, ohne dabei für andere Personen oder mehrere Aufgaben zuständig sein zu müssen (ebd.).

Interessenfeld Mentoring

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Die Dimension Mentoring verdeutlicht den Wunsch, Mitarbeiter oder Kollegen in ihrer individuellen Weiterentwicklung uneigennützig zu unterstützen. Ursächlich für dieses Interessenfeld ist ein Pflichtgefühl anderen Menschen gegenüber. Die große Zufriedenheit, die sich bei der Möglichkeit andere zu fördern, einstellt, beschreiben viele Führungskräfte als Anreiz zur Übernahme einer Führungsposition (Felfe et al., 2012, S. 21).
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte im Interessenfeld Mentoring deuten darauf hin, dass Sie ein ausgeprägtes Interesse an der Förderung und Weiterentwicklung anderer haben. Sie stehen Kommilitonen oder späteren Kollegen und Mitarbeiterinnen gern hilfsbereit und motivierend zur Seite (ebd., S. 50).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Werte in der Dimension Mentoring weisen darauf hin, dass dieses Interessenfeld für Sie bei der Übernahme von (Führungs-)Verantwortung nur eine geringe Bedeutung einnimmt. Die Entwicklung anderer voranzutreiben, nimmt für Sie demnach keinen hohen Stellenwert ein. Stattdessen konzentrieren Sie sich lieber auf Ihre eigenen Leistungen (ebd.).

Interessenfeld Selbstbestätigung

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Mit der Dimension Bestätigung wird beschrieben, wie wichtig es einem ist, für die erbrachten Leistungen Ansehen und Anerkennung zu erhalten. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Außenwirkung gelegt, d.h. die Bestätigung von anderen Personen wird als erstrebenswert angesehen. Erfahrene Führungskräfte geben an, dass die Wertschätzung und gesellschaftliche Anerkennung, die mit der Übernahme von Führungsverantwortung einhergeht, einen Anreiz zur Verfolgung einer Führungskarriere darstellt (Felfe et al., 2012, S. 20f.).
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte im Interessenfeld Bestätigung sind ein Hinweis darauf, dass die Wertschätzung und Anerkennung durch andere für Sie eine wichtige Motivationsgrundlage sind. Deshalb suchen Sie aktiv nach Situationen, in denen Sie für Ihre Leistungen entsprechende Wertschätzung erlangen (ebd., S. 50).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Ausprägungen in der Dimension Bestätigung deuten darauf hin, dass Sie weniger Wert auf die Bestätigung durch andere legen. Von anderen Personen für Ihre Leistungen gelobt zu werden, ist Ihnen nicht übermäßig wichtig (ebd.).

Interessenfeld Wachstum

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Mit der Dimension Wachstum wird erfasst, welchen Stellenwert die eigene Weiterbildung und Entwicklung hat. Beispielsweise sind Gelegenheiten bedeutsam, in denen das eigene Wissen vermehrt und bestehende Kompetenzen erweitert werden können. Der Wunsch nach Wachstum wird von Führungskräften als wichtiger Anreiz zur Übernahme von Führungsverantwortung eingeschätzt (Felfe et al., 2012, S. 21).
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte in der Dimension Wachstum deuten darauf hin, dass Sie gern neue Lernerfahrungen zur individuellen Weiterbildung nutzen. Es ist Ihnen wichtig, Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten stets zu erweitern. Außerdem suchen Sie nach Möglichkeiten, sich im Beruf zu verwirklichen (ebd., S. 51).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Werte bedeuten, dass Sie zufrieden sind mit Ihrem aktuellen Wissensstand und den erworbenen Fähigkeiten. Sie haben kein besonders starkes Bedürfnis, ständig Neues zu lernen (ebd.).

Arbeit-Freizeit-Orientierung

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Diese Dimension gibt Hinweise darauf, ob der eigene Lebensmittelpunkt eher im privaten Bereich (Freizeit, Familie) oder in der Arbeitstätigkeit (Studium bzw. Beruf) gesehen wird. Ein ausgeprägter Fokus auf dem privaten Bereich geht oft einher mit dem Wunsch nach Beständigkeit und einem geregelten Tagesablauf. Erfahrene Führungskräfte schätzen diese Bedürfnisse als eher hinderlich für eine potenzielle Führungskarriere ein (Felfe et al., 2012, S. 21).
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte deuten darauf hin, dass Ihnen Freizeit und Privates sehr wichtig sind und Sie Wert auf geregelte Arbeitszeiten und ein klar umrissenes Arbeitspensum legen. Indem Sie sich ein stabiles Berufsumfeld suchen, schaffen Sie sich die für Ihre privaten Interessen notwendigen Zeiträume (ebd., S. 49).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Werte sind ein Hinweis darauf, dass Sie Priorität auf Ihre Arbeitstätigkeit bzw. Ihr Studium legen. Es besteht für Sie kein Konflikt zwischen den Anforderungen Ihres Privatlebens und Ihrer Arbeit/Ihrem Studium. Sie sind gegenüber einem fordernden Job nicht abgeneigt und akzeptieren Überstunden und lange Arbeitszeiten. Dies kann förderlich sein, wenn Sie Führungsverantwortung übernehmen wollen (ebd.).

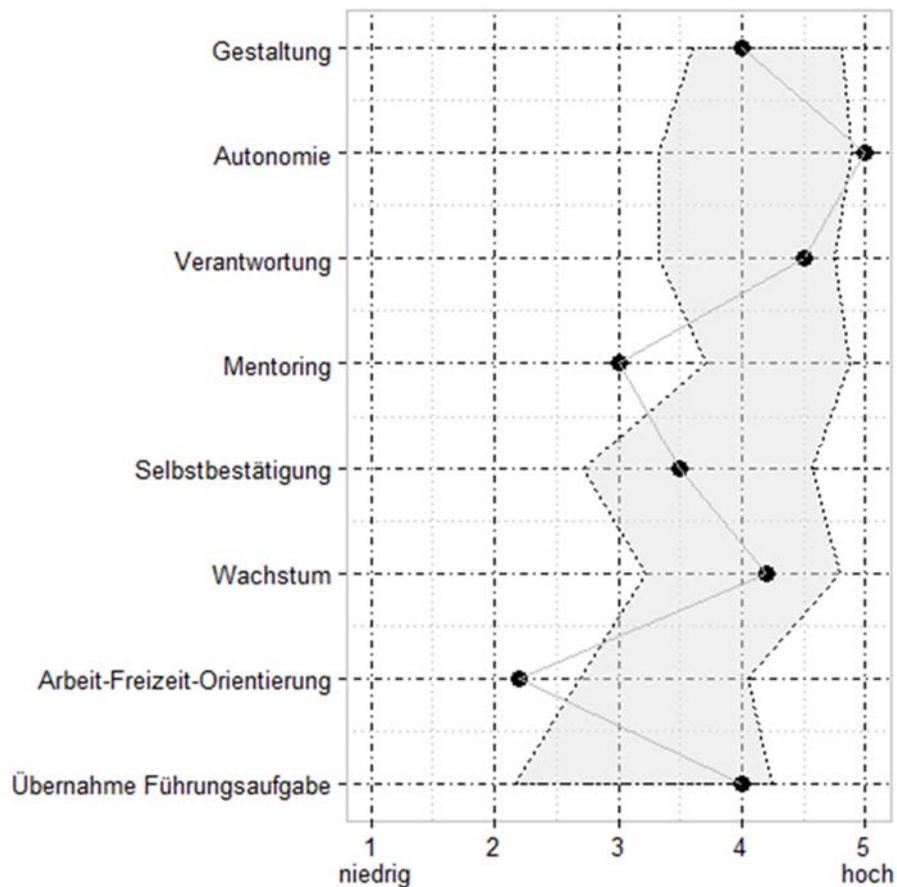
Übernahme einer Führungsaufgabe*

<i>Allgemeine Bedeutung</i>	Bei dieser Dimension wird die konkrete Absicht erfasst, mit der die Übernahme einer Führungsposition verfolgt wird. Gemäß Hossiep und Paschen (2003) hat die bewusste Präferenz bzw. eine deutliche Absichtserklärung zur Übernahme von Führungsaufgaben einen entscheidenden Einfluss auf die berufliche Orientierung.
<i>Hohe Werte</i>	Hohe Werte sind ein Hinweis darauf, dass Sie explizit danach streben, Führungsaufgaben zu übernehmen (Felfe et al., 2012, S. 37).
<i>Niedrige Werte</i>	Niedrige Werte deuten darauf hin, dass Sie die Übernahme einer Führungsposition bisher noch nicht für sich in Erwägung gezogen haben. Zeigen sich dennoch hohe Werte in den sieben Interessenfeldern, bringen Sie eine grundsätzliche Neigung für Führungsaufgaben mit, die Ihnen möglicherweise noch nicht bewusst ist (ebd.).

* Diese Dimension wurde nicht in allen Fragebögen erfasst und wird daher nicht in allen Profilen angegeben.

Auswertung der Skalen

Zum Zweck der Auswertung wird für die Aussagen der Mittelwert zu jedem Interessenfeld berechnet. In der Gesamtheit entsteht dann ein persönliches Interessenprofil für die Übernahme von Führungsverantwortung. Zum besseren Verständnis wird an einem Beispiel erläutert, wie die graphische Darstellung des Führungsmotivationsprofils zu interpretieren ist.



Erläuterung eines Beispielpfils

Die schwarzen Punkte geben die durchschnittlich erzielten Werte wieder. Wenn Sie an dem Assessment teilgenommen haben, so finden Sie in der Graphik auf Ihrer persönlichen Rückmeldung Ihre Werte. Beachten Sie, dass die oben gezeigten Werte fiktiv sind und nur der Erläuterung dienen.

Der grau schattierte Bereich gibt für jedes Merkmal denjenigen Wertebereich an, in den 70 % aller befragten Personen fallen. Er ist als Orientierungshilfe gedacht und ermöglicht die Einordnung der eigenen Werte im Hinblick auf die erhobene Bezugsgruppe. Liegt ein Wert innerhalb des grauen Bereichs, so kann das als unauffällige Ausprägung gewertet werden. Liegt ein Wert jedoch außerhalb, sollte man sich mit ihm auseinandersetzen.

Nachstehend werden die einzelnen Werte aus der abgebildeten Graphik näher erläutert.

Gestaltung

Das dargestellte fiktive Profil zeigt mit dem obersten schwarzen Punktwert bei 4,0 ein überdurchschnittliches Interesse an einem gewissen Handlungs- und Gestaltungsspielraum. Im Vergleich mit den anderen untersuchten Personen ist dieser Wert jedoch unauffällig. Eine Führungsposition kann vorteilhaft für Menschen mit einem ausgeprägten Gestaltungswillen sein.

Autonomie

Das Profil zeigt im zweiten schwarzen Punkt mit 5,0 einen weit überdurchschnittlichen Wert, denn das Ergebnis der fiktiven Person ragt über den grauen Bereich hinaus. Diese hohe Ausprägung deutet darauf hin, dass die Person sehr großen Wert darauf legt, Entscheidungen frei treffen und selbstbestimmt arbeiten zu können. Insgesamt schätzen die meisten Befragten den Bereich Autonomie als relativ bedeutsam für sich ein. Das ist nicht verwunderlich, da das Streben nach Autonomie in den Arbeitsabläufen für viele Lehrpersonen ein wichtiges Argument für das Ergreifen des Lehrberufs war (Foerster, 2008, S. 117). Dennoch kann der Wunsch dieser Person nach sehr hohen Freiheitsgraden und Selbstverantwortung in einer Führungsposition besonders erfüllt werden.

Verantwortung

Der dritte schwarze Punkt im Profil bei 4,5 verweist ebenfalls auf einen überdurchschnittlichen Wert im erfassten Bereich. Dieses Ergebnis ist ein Hinweis darauf, dass die Person gern Verantwortung für andere Personen (z. B. für ein Arbeitsteam) und/oder für bestimmte Aufgabenbereiche übernimmt. Der Wunsch nach Verantwortungsübernahme ist sowohl für den Lehrberuf allgemein als auch für eine Führungsposition von Vorteil.

Mentoring

Das Profil gibt im Interessenfeld Mentoring mit etwa 3,0 einen durchschnittlichen Wert an, der sich allerdings unterhalb des grauen Bereichs befindet. Das Interesse, Teammitglieder oder Kommilitonen uneigennützig aufgrund eines Pflichtgefühls zu fördern, ist zwar vorhanden, aber im Bezug zur Vergleichsgruppe relativ gering ausgeprägt. Dieser Wert bedeutet nicht, dass die Person weniger Eignung für die Übernahme einer Führungsposition hat als die anderen Befragten, sondern nur, dass dieses Interessenfeld dafür keinen bedeutenden Anreiz darstellt.

Selbstbestätigung

In der Dimension Selbstbestätigung zeigt das Profil mit 3,5 einen durchschnittlichen Wert an. Auch im Vergleich zur Bezugsgruppe handelt es sich um ein unauffälliges Ergebnis. Der Person ist es weder extrem wichtig noch total unwichtig, für die eigenen Leistungen die Anerkennung und Wertschätzung von anderen zu erhalten. Im Hinblick auf die Übernahme einer Führungsposition stellt dieses Interessenfeld für die Person kein herausragendes Motiv dar.

Wachstum

Das Profil zeigt in diesem Bereich einen eher überdurchschnittlichen Wert von etwa 4,2 an. Die Person hat Interesse an der eigenen Weiterbildung und Kompetenzentwicklung und ähnelt in dieser Hinsicht den meisten der anderen Befragten. Der Wunsch nach beständiger persönlicher Entwicklung lässt sich gut in einer Führungsposition verwirklichen und kann für die Person einen Anreiz für die Übernahme einer solchen Aufgabe darstellen.

Arbeit-Freizeit-Orientierung

Im Bereich der Arbeit-Freizeit-Orientierung weist das Profil einen unterdurchschnittlichen Wert von 2,2 aus und liegt damit unterhalb des grauen Bereichs. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Person ihrem Studium oder späteren Beruf eine höhere Priorität einräumt als dem privaten (Freizeit-)Bereich. Das mit einer Führungsposition oftmals einhergehende hohe Arbeitspensum sowie die weniger geregelte Arbeitszeiten besitzen für die Person weniger Konfliktpotenzial als für die meisten andere Personen, die sich eher ein stabiles Berufsumfeld wünschen. Obwohl sich die Person mit ihrem geringen Wert deutlich von den anderen unterscheidet, handelt es sich mit Blick auf die Führungsneigung um einen günstigen Wert.

Übernahme Führungsaufgabe

Das Profil zeigt im Bereich der Übernahmeabsicht einer Führungsaufgabe einen überdurchschnittlichen Wert von 4,0. Das graue Feld umfasst eine breite Spanne von 2,2 bis 4,2. In Bezug zu den restlichen Befragten befindet sich die Person mit ihrem Ergebnis im oberen Bereich. Es handelt sich damit um eine relativ deutliche Absicht, eine Führungsposition zu übernehmen – sei es während des Studiums in einer Hochschulgruppe oder im späteren Berufsleben. Dieses Ergebnis sollte die Person dazu ermutigen, weiterführende Angebote des Teaching Talent Centers rund um das Thema Schulleitung in Anspruch zu nehmen.

Die Persönlichkeit ist entwicklungsfähig!

Die Profilergebnisse sind zwar nur das Ergebnis einer Momentaufnahme, aber es wäre sehr ungewöhnlich, wenn sich das ermittelte Profil in den nächsten Monaten und Jahren sehr stark ändern würde. Der Mensch ist zwar entwicklungsfähig, aber die genetische Ausstattung, die persönlichen Verhältnisse und lang geübte Gewohnheiten können dieser Entwicklung Schranken setzen. Und nicht immer entwickelt sich alles von selbst zum Besseren, oft muss man aktiv etwas dafür tun.

Nun muss nicht jede künftige Lehrerin und jeder künftige Lehrer später Führungsverantwortung übernehmen. Die Lehrerschaft in den neuen Bundesländern ist aber tendenziell überaltert und manchmal wohl auch etwas ausgelaugt. Die neue Generation an Lehrpersonen wird deshalb besonders früh und besonders häufig mit der Frage konfrontiert werden, ob sie nicht Aufgaben in der Schulleitung und Schulverwaltung übernehmen möchte.

Es ist sinnvoll, sich darauf vorzubereiten, indem man unter anderem über seine Beweggründe nachdenkt, Leitungsaufgaben zu übernehmen oder nicht. Wenn man sich darüber klar geworden ist, dass man vielleicht doch gute Gründe hat, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, kann man gezielt daran arbeiten, Führungskompetenzen zu erwerben. Denn vieles, was eine gute Führungskraft ausmacht, kann man lernen. Vielleicht noch nicht heute und morgen, aber übermorgen. Denn mit zunehmender Erfahrung und Reife entwickelt man sich zu einer selbstbewussten Person, die anderen etwas zu sagen hat.

So wie man an sich selbst arbeiten kann, sollte man auch klug überlegen, in welcher Art von Umgebung man später arbeiten möchte. Der Beruf, der Arbeitsplatz und die Umgebung, in der man sich künftig regelmäßig aufhalten wird, sollten möglichst so gewählt werden, dass sie zu den eigenen Bedürfnissen und Führungsansprüchen passen.

Menschen sind ganz unterschiedlich und auch Lehrerinnen und Lehrer können und dürfen ganz unterschiedlich sein, weil auch Schülerinnen und Schüler sowie unsere Schulen ganz unterschiedlich und oft einzigartig sind. Aber man sollte sich das Leben nicht schwerer machen, als es unbedingt nötig ist. Kluge Entscheidungen hinsichtlich des eigenen Berufs, der eigenen Lebensbewältigung und der persönlichen Entwicklung können das subjektive Wohlbefinden enorm unterstützen.

Beratungsangebot

Das Teaching Talent Center bietet Beratung und Coaching zur persönlichen Eignung für den Lehrberuf an. (Beratung zu allgemeinen Studienfragen erhalten Sie zentral von der Universität bei der Einrichtung „Studium und Lehre“. Beratung zu den Studiengängen für die Lehrämter erhalten Sie von der Erfurt School of Education.) Informieren Sie sich unverbindlich über die laufenden Angebote und vereinbaren Sie bei Bedarf einen Termin für ein orientierendes Gespräch. Die Kontaktadressen finden Sie am Ende dieses Textes.

Unsere Angebote basieren auf psychologischen Konzepten. Auf Basis einer umfassenden psychologischen Diagnostik stellt das Teaching Talent Center Unterstützungsangebote bereit, die der Studien- und Berufswahl (für Studieninteressierte und -anfänger im Bachelorstudium), der Entwicklung der eigenen (Lehrer-)Persönlichkeit (für Studierende in den Bachelor- und Masterstudiengängen) sowie der Erschließung persönlicher Potenziale für z. B. künftige Führungsaufgaben in Schulen (für Masterstudierende und Berufsanfänger) dienen sollen. Dabei werden unterschiedliche Beratungs- und Austauschformate wie Workshops, Gruppen- oder Einzelberatungen sowie Coachings angeboten.

Den Standards der psychologischen Personalentwicklung folgend zielen unsere Angebote primär auf die Förderung der berufsrelevanten Erfolgs- und Zufriedenheitsmerkmale ab, um eine bestmögliche Vorbereitung auf die Anforderungen des Berufsalltags sicherzustellen. Die Auswahl unserer Angebote richtet sich zudem danach, welche Methoden der Begleitung sich in der wissenschaftlichen Überprüfung bislang als am wirksamsten hinsichtlich der Entwicklung anforderungsrelevanter Erfolgs- und Zufriedenheitsmerkmale erwiesen haben. Ebenso werden unsere eigenen Angebote einer fortlaufenden Überprüfung unterzogen.

Wir führen keine therapeutischen Maßnahmen durch, sondern bieten ausschließlich Unterstützung für ein förderliches Wachstum und eine günstige Entwicklung an. Viele unserer Maßnahmen dienen in erster Linie der Information und dem Austausch. Die Studierenden, die zu uns zu kommen wollen, bestimmen selbst, wie sehr sie über die eigene Situation sprechen wollen.

Konkret bieten wir folgende Leistungen an:

- individuelle Gespräche zur Rückmeldung der Ergebnisse der Persönlichkeitsdiagnostik;
- Kleingruppenworkshops zur Überprüfung der Berufswahl, zum Selbst- und Energiemanagement, zu Konfliktlösungsstrategien u.a.;
- weiterführende Gruppen- und Einzelgespräche zur Klärung persönlicher Anliegen und zur Entwicklung der eigenen Person sowie
- Coachings zur Begleitung und Unterstützung persönlicher Entwicklungen.

Die Teilnahme ist freiwillig und kostenfrei und erfolgt auf Wunsch anonym.

Aktuelle Angebote sind unter <http://www.teachingtalentcenter.de/> zu finden. Über das gesamte Projekt informiert die Seite

<https://www.uni-erfurt.de/qualiteach/teilprojekte/teaching-talent-center/>.

Literaturangaben

- Brauckmann, S. (2012). Schulleitungshandeln zwischen deconcentration, devolution und delegation (3D) - empirische Annäherung aus internationaler Perspektive. *Empirische Pädagogik*, 26, 78-102.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). *Hamburger Führungsmotivationsinventar. Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Foerster, F. (2008). *Personale Voraussetzungen von Grundschullehramtsstudierenden. Eine Untersuchung zur prognostischen Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen für den Studien- und Berufserfolg*. Münster: Waxmann.
- Harazd, B. (2010). Schulleitungstypen in eigenverantwortlichen Schulen und ihr Zusammenhang zur Schulqualität. In N. Berkemeyer, W. Bos, H. G. Holtappels, N. Mc Evany & R. Schulz-Zander (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklung, Band 16. Daten, Beispiele, Perspektiven* (S. 261-288). Weinheim: Juventa.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kussau, J. (2007). Dimensionen der Koordination: Hierarchische Beobachtung in einer antagonistischen Kooperationsbeziehung. In J. Kussau & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Educational Governance 2: Governance, Schule und Politik. Zwischen Antagonismus und Kooperation* (S. 155-181). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rolff, H.-G. (2007). Steuergruppen als Basis von Schulentwicklung. In N. Berkemeyer & H. G. Holtappels (Hrsg.), *Schulische Steuergruppen und Change Management. Theoretische Ansätze und empirische Befunde zur schulinternen Schulentwicklung* (S. 41-60). Weinheim: Juventa.
- Stiehl, S. & Bergner, S. (2015). Persönlichkeit und Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 369-379). Göttingen: Hogrefe.
- Strunk, G. & Steyrer, J. (2005). Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm - es ist alles eine Frage der Persönlichkeit. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.), *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren* (S. 51-77). Wien: Linde.

Was Schulleitungen auszeichnet

Die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* hat sich bereits 2008 Gedanken über die künftigen Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern gemacht. Dabei wurden vier Verantwortungsbereiche herausgearbeitet¹:

- „Führungs- und Förderungsverantwortung für das Lehrerkollegium,
- Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie- und Zielfindung für die Schule,
- Ergebnisverantwortung für das Erreichen des vereinbarten Leistungsolls sowie
- effiziente Nutzung des vorgegebenen Budgets.“

Das Aufgaben- und Anforderungsspektrum an Schulleiterinnen und Schulleiter reicht heute weit über eine pädagogische Vorbild- und Führungsrolle hinaus. Wer ernsthaftes Interesse an der Übernahme von Schulleitungsaufgaben hat, muss demnach einem anspruchsvollen Anforderungsprofil gerecht werden. So verlangt etwa die Stadt Hamburg folgende Kompetenzen von ihrem Leitungspersonal²:

- „vertiefte kommunikative und soziale Kompetenzen
- Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Positionen zu vermitteln, letztendlich Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen
- geschickter und produktiver Umgang mit Konflikten
- Interesse an Teamarbeit und die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren
- Freude an Innovationen und die Bereitschaft, diese umzusetzen
- Organisationsgeschick
- vernetztes Denken, dass sich insbesondere in der Fähigkeit zur Wahrnehmung von bildungspolitischen und gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen zeigt
- Kooperationsbereitschaft, um die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partner und Gremien voranzutreiben
- die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung in den o. g. Aufgabengebieten.“

In Nordrhein-Westfalen kann man seit diesem Schuljahr nur noch dann Schulleiterin oder Schulleiter werden, wenn man sich zuvor einem Eignungsfeststellungsverfahren³ unterzogen hat. Mit mehreren Simulationen und Gruppenaufgaben wird geprüft, ob der Führungsnachwuchs in der Lage ist, die eigene Leitungsrolle wahrzunehmen. Die Kandidatinnen und Kandidaten müssen zeigen, ob sie Aufgaben im Team managen und aktiv kommunizieren können und ob sie bereit sind, Innovationen zu suchen und dynamisch voranzutreiben. Allerdings sind die Hürden nicht allzu hoch, denn es fehlen überall Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitungsaufgaben übernehmen wollen⁴.

Wenn Sie Interesse an einem vertieften Einblick in das Auswahlverfahren und das Qualifikationsprogramm für den Führungskräftenachwuchs in Thüringen haben, dann sprechen Sie uns gern an.

¹ Klein, H. E. (2008). Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen. Eine Bestandsaufnahme von Aufgaben, Kompetenzprofilen und Qualifizierungen von Schulleitern in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Köln: Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT. (Online abrufbar unter http://www.schulewirtschaft-niedersachsen.de/uploads/media/Was_Schulleiter_als_Fuehrungskraefte_brauchen_-_eine_Bestandsaufnahme.pdf; letzter Aufruf am 15. 11. 2016). Das Zitat findet sich auf S. 7.

² ebd., S. 15.

³ <https://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Schulleitung/EFV/index.html>

⁴ <https://www.welt.de/regionales/nrw/article137901961/Warum-will-niemand-mehr-Schulleiter-werden.html>

Das Teaching Talent Center im Projekt QUALITEACH



Univ.-Prof. Dr. phil. habil. Ernst Hany
MG1/ Raum 808
Nordhäuser Straße 63
99089 Erfurt
Tel. 0361/737-2231
Fax. 0361/737-1759
ernst.hany@uni-erfurt.de



Melanie Keiner, M. Sc.
MG2/ Raum 1.14
Nordhäuser Straße 63
99089 Erfurt
Tel. 0361/737-1799
Fax. 0361/737-1759
melanie.keiner@uni-erfurt.de



Tobias Michael, M. A.
MG2/ Raum 1.11
Nordhäuser Straße 63
99089 Erfurt
Tel. 0361/737-1798
Fax. 0361/737-1759
tobias.michael@uni-erfurt.de



Andrea Schmerbauch, MA L
MG2/ Raum 1.14
Nordhäuser Straße 63
99089 Erfurt
Tel. 0361/737-2108
Fax. 0361/737-1759
andrea.schmerbauch@uni-erfurt.de