

Bewerbung um den dbb-Innovationspreis 2012

„FüNF“ Führungsnachwuchsförderung in Berufsbildenden Schulen Bremens

Das Projekt „FÜNF“ – Führungsnachwuchsförderung in Berufsbildenden Schulen Bremens

- Textliche Zusammenfassung -

Das Projekt „FüNF“ – Führungsnachwuchsförderung in Berufsbildenden Schulen Bremens bündelt in moderner, kreativer und innovativer Form Kompetenzen und Ressourcen zum Nutzen einer zukunftsgerichteten Personalentwicklung in einem wichtigen Sektor des Bildungsbereichs.

Im Rahmen des Pilotprojektes (2011/12) arbeiten die Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit, das Landesinstitut für Schule, die Berufsbildenden Schulen und die Universität Bremen zusammen. Die Wiederauflage der Maßnahme im Schuljahr 2012/13 ist bereits angelaufen, eine Übertragung auf den Bereich der Allgemeinbildenden Schulen ist im Gespräch.

In einer intensiven Institutionen übergreifenden Kooperation wurde ein Konzept zur Förderung des schulischen Führungsnachwuchses – unter besonderer Berücksichtigung des Aspektes der Frauenförderung – entwickelt und bereits erfolgreich umgesetzt. In jedem jährlichen Durchgang stehen 20 Teilnehmerplätze zur Verfügung, wobei die Nachfrage das Angebot bei weitem übersteigt.

Das Projekt „FüNF“ bündelt fünf Komponenten, die in ihrer systematischen Abgestimmtheit ihre Wirkungsmacht entfalten:

1. Die Lehrkräfte realisieren eine **leitungsrelevante Gestaltungsaufgabe in ihrer Schule**;
2. Sie absolvieren ein **Professionalisierungsprogramm** zur Vertiefung von Schlüsselkompetenzen sowie zur Karriereförderung und –planung (LIS);
3. Die Führungsnachwuchskräfte unterziehen sich in Form eines **Assessment-Centers** einer Potenzialanalyse (Universität Bremen);
4. **Bewerbungscoaching und-training** fungieren als individualisierte Förderinstrumente;
5. Für die weiblichen Nachwuchskräfte wird – im Einklang mit dem Bremischen Frauenförderplan – ein Mentoring durchgeführt, für das erfahrene Schulleitungsmitglieder (unentgeltlich) gewonnen werden konnten.

Das Projekt „FüNF“ ist modern, kreativ und innovativ, denn es

- bündelt knappe Ressourcen auf intelligente und sparsame Weise;
- schafft einen „Mehrwert“ für die Teilnehmer/innen, die Schulen und das Bildungssystem;
- nimmt Herausforderungen des demografischen Wandels lösungsorientiert und praktisch an;
- leistet einen wirkungsvollen Beitrag zur Gendergerechtigkeit;
- trägt zur Sicherung professioneller Schulleitung bei und stärkt so über erfolgreichere Bildungsverläufe die Lebenschancen junger Erwachsener.
- investiert gezielt in leistungsfähige und engagierte „Köpfe“, die über lange Zeit ihre (künftigen) Schulen maßgeblich prägen werden;
- weckt verdeckte personelle Potenziale im Öffentlichen Dienst durch motivierende Anreize;
- leistet einen exemplarischen Beitrag im Rahmen der Personalverantwortung, da die Teilnehmer/innen in transparenten Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren ausgewählt werden (Bestenauslese) und nachhaltig gefördert werden.



Das Projekt „FüNF“ - Führungskräftenachwuchsförderung in Berufsbildenden Schulen Bremens

- Inhaltliche Beschreibung der Innovation -

Stichworte

- Führungskräfte-Nachwuchs-Förderung
- Schulische Personalentwicklung
- Bremer Berufsbildende Schulen
- Pilotprojekt für Lehrkräfte
- Projektdauer: 1 Jahr (Schuljahr 2011/12)
- Qualifizierung 20 junger Lehrkräfte zu (künftigen) schulischen Führungskräften
- Qualifizierungsbausteine, Management Methoden, Projektmanagement
- Vernetzte Karriereförderung
- Mentoring für Frauen

Projektziel

Die Führungskräfte-Entwicklung hat im Bremer Schulwesen aktuell einen hohen Stellenwert erreicht. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist die Nachwuchsförderung eine dringende und drängende Aufgabe besonders in den Berufsbildenden Schulen geworden. Das Ziel, ein Projekt zur Führungskräfte-Entwicklung zügig an den Start gehen zu lassen, wurde zum Schuljahr 2011/12 umgesetzt, der resultierende Nachwuchspool für Potenzialträger/innen soll in den Folgejahren stetig aufgefüllt werden. Insbesondere wird die Anhebung des Frauenanteils in schulischen Spitzenpositionen angestrebt.

Begründung

Im Bundesland Bremen sind mehr als 60% der Schulleiterinnen und Schulleiter 55 Jahre und älter. Die Berufsbildenden Schulen werden aufgrund der gegebenen Altersstruktur in den nächsten zwei Jahren mehr als die Hälfte aller Leitungspositionen neu besetzen müssen. Darum sind dringend Nachwuchskräfte zu akquirieren, die qualifiziert sind und Potenzial für führungsrelevantes wie verwaltungsorganisatorisches Handeln zeigen.

Um die wertvollen Erfahrungen der Schulleitungen nicht zu verlieren, ist ein systematisches Programm notwendig, damit die Übergabe an junge Potenzialträger/innen gewährleistet ist. Es wird in den Schulen immer wichtiger, Lehrkräfte mit Führungspotenzial in den Schulen aufzuspüren, wirksam und nachhaltig zu qualifizieren und über professionelle Karrieresequenzen in Spitzenpositionen zu bringen. Dieser mit Kaskadeneffekt versehene vorbildliche Karriereaufbau ist Werbung für den Schuldienst im Bundesland Bremen. Für Lehrkräfte aus anderen Bundesländern kann dieses Angebot zur Personalentwicklung ein attraktives Argument für den Eintritt in den Bremischen Schuldienst sein. Die sich daraus ergebende Vielfalt und Durchmischung der Bremer Lehrerschaft ist für das kleinste Bundesland wichtig, um eine Bestenauslese zu forcieren.

Die Kooperation im Projekt FÜNF

Die Idee zum Kooperationsprojekt zwischen der Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit, dem Landesinstitut für Schule und den Berufsbildenden Schulen wurde im Frühjahr 2011 geboren. Die institutionalisierte und systematische Personalentwicklung, von der Senatorin initiiert, wird flankiert von Maßnahmen, die direkt in den Schulen stattfinden. Parallel dazu erfolgt die Professionalisierung in einem geschlossenen Teilnehmerkreis. Das Landesinstitut übernimmt die Mittlerrolle zwischen senatorischer Behörde und den Schulen, es übernimmt verantwortlich die Projektplanung, -organisation und -realisierung. Die Universität Bremen ist mit einem zentralen Baustein an diesem Prozess beteiligt.

Federführend beteiligt waren insbesondere

- Hr. Reinhard Platter,
Leiter des Ref. 22 - Ministerielle und schulbetriebliche Aufgaben Berufsbildende Schulen der Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit Bremen
- Fr. Petra Jendrich,
Referentin im Ref. 22 - Ministerielle und schulbetriebliche Aufgaben Berufsbildende Schulen der Senatorin für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit Bremen
- Hr. Matthias Möller,
Schulleiter des Schulzentrums Walle Bremen
- Fr. Martina Hilmer,
Mitarbeiterin im Ref. 10 - Personalentwicklung des Landesinstituts für Schule Bremen
- Hr. Christian Buchberger,
Leiter des Ref. 10 - Personalentwicklung des Landesinstituts für Schule Bremen

Bei der kriteriengeleiteten Auswahl der Teilnehmenden war die Personalvertretung (Personalrat und Frauenbeauftragte Schulen) intensiv eingebunden, so dass ein Höchstmaß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleistet werden konnte.

Das Konzept

Das Pilotprojekt fokussiert die effiziente Führungskräfte-Qualifizierung junger Berufsschullehrerinnen und -lehrer, dabei stehen Qualitätskennzeichen wie Nachhaltigkeit und Wirksamkeit auf der Prioritätenliste der einjährigen Professionalisierungsphase. Vor dem Einstieg in die konzeptionelle Arbeit bekommt das Projekt den griffigen Namen „FÜNF“ als Abkürzung für das „Wort- ungetüm“ **F**ührungskräfte-**N**achwuchs-**F**örderung. Der Name steht außerdem für die fünf angebotenen Konstrukt-Bausteine (siehe unten).

Das Landesinstitut für Schule hat bei seinen angebotenen Qualifizierungs- und Professionalisierungsreihen gute Erfahrungen mit prägnanten Fortbildungstiteln gesammelt, wie z. B. „Orient“ oder „ProfiS“. Die kreativen Namen wecken positive Assoziationen, sind in der Alltagssprache flüssig anzuwenden und haben einen hohen Wiedererkennungswert in der Bremer Schulszene.

Zu den Rahmenbedingungen des Konzeptes

Das Projekt nimmt 20 Lehrkräfte aus den Berufsbildenden Schulen auf. Die Genderverteilung sieht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern vor. Die Lehrkräfte müssen sich schulintern für das Projekt bewerben, da die Teilnahme an die Übernahme einer schulischen Gestaltungsaufgabe gekoppelt ist. Sie üben derzeit noch keine formelle Funktion in der Schule aus. Ausschließlich den Frauen wird ein Mentoring-Programm offeriert.

Fünf Komponenten bilden den Kern des einjährigen Projektes:

1. Die in das Projekt aufgenommenen Lehrkräfte realisieren eine **leitungsrelevante Gestaltungsaufgabe** in der eigenen Schule.
2. Sie absolvieren ein **in Modulen aufgebautes Professionalisierungsprogramm** zur Karriereförderung und -planung.
3. Die Führungsnachwuchskräfte unterziehen sich in Form eines Assessment-Centers einer **Potenzialanalyse**, durchgeführt von der Universität Bremen.
4. **Das Bewerbungscoaching und -training** sowie Informationen zum Findungsverfahren bei Bewerbungen auf Funktionsstellen runden das Fortbildungsprogramm ab.
5. Für die weiblichen Nachwuchskräfte wird ein **Mentoring** angeboten.

Die Struktur der Professionalisierungsmaßnahmen

Im Rahmen der Personalentwicklung zur Förderung, Qualifizierung und Professionalisierung schulischer Führungskräfte ist das Projekt FÜNFF in das Gesamtprogramm des Landesinstituts für Schule eingebettet und vergrößert damit das für Bremer Schulen gezielte Angebot der schularten- und funktionspezifischen Unterstützungsmaßnahmen.

Zur Förderung von Nachwuchskräften ist ein Konzept optimal, das sich aus komplementären Bausteinen zusammensetzt, die im Professionalisierungsprozess miteinander verflochten sind. Das Projekt FÜNFF ist nach diesem Prinzip aufgebaut. Die Theorie mit Inhalten aus dem Professionswissen für Schulleitungen wechselt mit praxisrelevanten Aufgaben ab, der Transfer von neuem Wissen verbunden mit dem Praxistraining des (noch) ungewohnten Führungshandelns fördert den Perspektivwechsel. Über integrierte Reflexionsphasen in den Seminarbausteinen ist ein intensiver Austausch in der Gruppe gesichert. Dieses „Sandwichprinzip“, der Wechsel zwischen Theorie und Praxis mit integrierter Evaluation und Reflexion, ist eine wissenschaftliche anerkannte Arbeitsstruktur in der Professionalisierung für Führungskräfte.

Die Leitziele für das Projekt FÜNFF sind die Akzeptanz der neuen Führungsrolle, professionelle Qualifizierung und die klare Positionierung, mittelfristig Verantwortung in der Schule zu übernehmen.

Beschreibung der fünf Professionalisierungsbausteine

1. Die leitungsrelevante Gestaltungsaufgabe

Die Berufsbildenden Schulen benennen eine Gestaltungsaufgabe, die leitungsrelevantes Handeln verlangt. Die Gestaltungsaufgabe darf keine Regelaufgabe der Schule oder Schulleitung sein und kann ein „Schulbladen-Projekt“ sein. Beispiele aus diesem Projektjahr sind:

- a) Konzepterstellung für ein berufstypisches Sozialtraining in den metallverarbeitenden Bildungsgängen,
- b) Sichtung realistischer Möglichkeiten für ein Schülercoaching in medizinischen Assistenz-Bildungsgängen,
- c) Entwicklung von Sport- und Fanprojekten in einer Berufsschule mit Vollzeitbetrieb,
- d) Gestaltung der Schulhomepage oder
- e) Angebote zur Sprachförderung konzipieren.

Diese Projekte sind interdisziplinär angelegt und für schulspezifische Bedarfe geeignet. Die Lösungsstrategien für das jeweilige Projekt sind nur grob beschrieben. Die Abwicklung des Projektauftrags lebt von der Kreativität und den innovativen Ideen, die die Führungsnachwuchskraft im Projektprozess entwickelt. Die Chancen dieser Gestaltungsaufgaben liegen darin, jenseits herkömmlicher Denkweisen ein unbearbeitetes schulisches

Arbeitsfeld wieder aufzunehmen und zugunsten eines Mehrwertes für die Schulentwicklung zu (re-)aktivieren. Die Nachwuchskraft arbeitet sich über das Managen der Gestaltungsaufgabe in das Führungshandeln ein, lotet die persönlichen Potenziale aus und gewinnt Rollenklarheit und persönliche Stärken.

2. Das Professionalisierungsprogramm

Das Programm umfasst zehn Bausteine, die über ein Jahr verteilt sind. Vor dem Hintergrund der prozessartig voranschreitenden Professionalisierung sind die Bausteine darauf ausgerichtet.

Im **1. und 2. Baustein** geht es um die Auseinandersetzung mit der eigenen **Rolle** und der Position innerhalb des Systems Schule. Dazu gehört auch, Prozesse der **Teamentwicklung** und der **Teamleitung** in die nähere Betrachtung zu ziehen.

Im **3. Baustein** steht die Vermittlung eines wichtigen führungsrelevanten Instrumentes auf der Agenda: das **Projektmanagement**. Für den interdisziplinären Ansatz bei der Gestaltungsaufgabe spielen die Methoden und Arbeitstechniken aus dem Projektmanagement eine zentrale Rolle, um realistische Lösungsstrategien präsentieren zu können.

Die von der Universität Bremen angebotene **Potenzialanalyse** im **4. Baustein** gibt den Nachwuchskräften einen fundierten Aufschluss über das Potenzial zur Führungskraft. Die Ergebnisse werden ausschließlich im vertraulichen Gespräch erläutert.

Nach dem ersten Halbjahr wird im **5. und 6. Baustein** das **Themenfeld Karriere** konkretisiert. Das Ziel „Karriere“ steht in engem Zusammenhang mit der Lebensplanung, die die **Work-Life-Balance** und die **Gesunderhaltung** einbezieht. Weitere Informationen werden zum Funktionsstellenraster in den Bremer Berufsbildenden Schulen gegeben, die Schulaufsicht aus der senatorischen Behörde kommt in dieser Runde dazu.

Der **7. Baustein** behandelt die Themen zu **Selbst- und Zeitmanagement**. Dieses Modul greift vorangegangene Inhalte aus anderen Bausteinen auf und ergänzt das Wissen um Schulmanagement und vertieft die Auseinandersetzung zu führungsrelevanten Instrumenten.

Schwierigen Gesprächssituationen, die für schulische Funktionskräfte alltägliche Realität haben, sind Gegenstand des **8. Bausteins**. Dieses Seminar ist im Schwerpunkt praxisorientiert und fokussiert schultypische Situationen, in denen die Kommunikation eine starke Rolle spielt. Die Teilnehmer/innen trainieren in Kleingruppen, mit Widerständen, Kritik und Konflikten umzugehen.

Der **9. Baustein** thematisiert die Personalstruktur in den Bremer Berufsbildenden Schulen. Es wird ein Einblick in das **Bewerbungscoaching und -training** gegeben. Außerdem wird die Situation im Findungsausschuss bei Bewerbungen zu einer Funktionsstelle simuliert. Die Realitätsnähe ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Bausteins und sensibilisiert für die bevorstehende Bewerbungsphase.

Als **Abschluss** im **10. Baustein** ist eine große Runde mit allen Akteuren aus dem Projekt FÜNf vorgesehen. Es wird ein **Resümee** gezogen, über positive, aber auch über suboptimale Erfahrungen soll gesprochen werden, was dazu dient, das Projekt FÜNf zu verbessern. Die **Zertifikate** für die Nachwuchskräfte werden überreicht.

Die Potenzialanalyse

Dieser Baustein wird durch **Professor Heeg**, Arbeitswissenschaftliches Institut, **Universität Bremen**, in Form eines Assessment Centers über zwei Tage durchgeführt. Für potenzielle Schulleiter/innen ist es sehr hilfreich, über eine professionell durchgeführte Potenzialanalyse fundierte Aufschlüsse darüber zu bekommen, welche führungsrelevanten Kompetenzen vorhanden sind, und wo es noch „blinde Flecken“ gibt, die Entwicklungspotenzial haben.

Für die Potenzialanalyse sind Aufgaben ausgewählt, die die Merkmale von Führungs- und Leitungshandeln abdecken, z. B. Teilnahme an einer Verhandlung, Lösen einer Kooperationsaufgabe, Präsentationen, Bearbeitung eines komplexen Fallbeispiels und das Lösen einer Aufgabe zu Führung und Delegation. Die FÜNf-Teilnehmer/innen erhalten eine differenzierte Rückmeldung über das persönliche Kompetenzrepertoire, aufgeschlüsselt nach den Kompetenzbereichen. Ein Zertifikat dokumentiert die gezeigten Leistungen und dient der Ergänzung des persönlichen Portfolios u.a. in Bewerbungssituationen.

Das Bewerbungscoaching und -training

Aufgrund der aktuellen Personalsituation in den Bremer Berufsbildenden Schulen zeichnet sich ab, dass die Führungsnachwuchskräfte kurz- bis mittelfristig Angebote für eine verantwortungsvolle Funktion in ihrer Schule erhalten können. Insofern ist dieser **9. Baustein** eine konkrete Bewerbungs- und Entscheidungshilfe, weil zusätzlich zum Bewerbungstraining Informationen zu schulspezifischer Bewerbungspraxis und zu Funktionsstellentypen in der Berufsschule gegeben werden.

Das Coachingangebot wird in der Regel als individuelle Unterstützung und Prozessbegleitung verstanden. Teamcoaching ist für die FÜNf-Teilnehmer/innen insofern attraktiv, da sie ihre gemeinsame aktuelle Berufssituation reflektieren können. In dem Baustein können nur Einblicke gegeben werden, ein vollständiges Coaching bedarf eines längeren Zeitraumes. Es könnte sich aber daraus ein Teamcoaching für Führungsnachwuchskräfte zum nächsten Schuljahr entwickeln.

In der Simulation zum Findungsausschuss werden Bewerbungssituation und Findungsverfahren konkret aufgearbeitet, um einerseits Ängste abzubauen und andererseits erfolgversprechende Bewerbungsstrategien durchzuspielen. Es wird auf eine systematische Bearbeitung der typischen Stressoren im Bewerbungsprozess Wert gelegt.

Das Mentoring für Frauen

Es ist bildungspolitisch ein erklärtes Ziel in Bremen, kompetente Frauen verstärkt für die Übernahme schulischer Führungspositionen zu gewinnen. Für die weiblichen Nachwuchskräfte wird daher erstmalig ein Mentoring realisiert. Praxiserprobte und erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter aus den Berufsbildenden Schulen übernehmen ehrenamtlich die Aufgabe als Mentorin und Mentor. Sie begleiten und betreuen die Führungsnachwuchskräfte persönlich während des Mentoring-Jahres.

Um die Unterrepräsentanz der Frauen in Führungspositionen abzubauen, bietet sich Mentoring an, das sich in Wissenschaft und Wirtschaft als wirkungsvolles Instrument zur Frauenförderung etabliert hat. Die im Mentoring praktizierten Methoden, die auf Kommunikation und Sozialkompetenz ausgerichtet sind, motivieren in besonderem Maß Frauen, Führungsaufgaben zu adaptieren.

Schlussbetrachtung & Erfolgsfaktoren

Das Projekt FÜNF ist zwar ein „kleines“ Projekt in der Bremer Schullandschaft, hat aber eine (an der starken Nachfrage gemessen) hohe Signalwirkung auf die Personalentwicklung in Bremer Schulen entfaltet. Mit dem Projekt wird deutlich aufgezeigt, wie den spezifischen Folgen der demographischen Entwicklung im Bereich schulischer Personalentwicklung kreativ und lösungsorientiert begegnet werden kann. Mit dem Aufbau des Nachwuchspools ist ein zukunftsfähiger Prozess in Gang gekommen. Das Projekt FÜNF wird in Bremen für die Berufsbildenden Schulen im Schuljahr 2012/13 fortgesetzt.

Die günstigen Einflussfaktoren des Projektes FÜNF in der Übersicht:

- Es handelt sich um ein **überschaubares Projekt**, das auf eine Schulart begrenzt ist, was sich günstig auf den Zusammenhalt der Zielgruppe auswirkt.
- Die jungen Nachwuchskräfte, die einen modernen Professionalisierungsprozess durchlaufen haben, werden einen **Mehrwert in Bezug auf Schulkultur und -entwicklung** in ihre Schulen tragen. Bei dreizehn bislang beteiligten Berufsbildenden Schulen sind rund 1000 Kolleginnen und Kollegen tätig, die davon profitieren werden.
- Die Gruppengröße mit 20 Projekt-Teilnehmer/innen ist ideal, weil die Kolleg/innen sich gut kennen lernen und persönliche Beziehungen aufbauen können. Ein dichtes **kollegiales Netzwerk** entsteht, das über die Laufzeit des Projektes hinaus bestehen wird.
- Zwischen den **Kooperationspartnern** besteht eine **vertraute und kooperative Arbeitsatmosphäre**. Alle beteiligten Akteure kennen sich persönlich und können sich auf kurzem Weg kollegial austauschen.
- Prof. Heeg, Universität Bremen, führt seit Jahren erfolgreich die Potenzialanalysen durch. Das Landesinstitut kann auf fundierte Erfahrungen zu Qualifizierung und Professionalisierung für Führungskräfte zurückgreifen.
- Als Referent/innen für die Qualifizierungsbausteine wurden ausgewiesene Extern/innen gewonnen. Alle Referent/innen haben Erfahrungen in der Fortbildung für Führungskräfte innerhalb wie außerhalb des öffentlichen bzw. schulischen Bereichs. Aufgrund ihrer Arbeitskontakte zu anderen Fortbildungsinstituten bringen sie eine variantenreiche Lebendigkeit in die Gruppe.
- Zur wirksamen Förderung von Lernprozessen ist eine Konzeption günstig, die modulartig angelegt ist. **Theorie und praxisrelevante Aufgaben** werden dadurch systematisch miteinander verschränkt und wechseln sich im Projektverlauf ab.
- Die Projektdauer von einem Jahr ist angemessen. Zeitweilige Belastungsspitzen aufgrund von Qualifizierung und schulischer Gestaltungsaufgabe bleiben im Projektjahr überschaubar. Die Arbeitsbelastung ist unter dem Aspekt des **persönlichen Karriereaufbaus** zu sehen und ist nach ersten Rückmeldungen für Potenzialträger/innen akzeptabel.