

INHALT

GRÜßWORT	2
DIE POTENTIALANALYSE	3
DAS MENTORING	5
Organisationsschritte des Mentorings	5
Mentoring als Instrument der Personalentwicklung	6
Das Mentoring-Projekt als Teil von „FüNF“	6
Der Mentoring-Prozess	7
Fragen zur „Selbstprüfung“	8
Die Bildung der Tandems	9
Die Leitlinien im Mentoring	9
Die Arbeitsmethoden im Mentoring-Prozess	10
Reflexion und Feedback	10
Die Phasen in der Mentoring-Arbeit	12
Materialien, Dokumentation & Zertifizierung	13
MATERIALIEN	
Material 1: Profilbogen Mentorin/Mentor	15
Material 2: Profilbogen Mentee	16
Material 3: Mentoring – Vereinbarung	17
Material 4a: Mentoring-Journal – Deckblatt	19
Material 4b: Mentoring-Journal - Anlage Nr. ...	20
Material 4c: Die SOFT-Analyse als Feedback	21
Material 5: Handlungsfelder in der Schule	22
Gestaltungsaufgabe – Material	24
Übersicht zur Gestaltungsaufgabe: Zielmatrix	25
Checkliste zur Selbsteinschätzung: Gestaltungsaufgabe	26
Checkliste zur Fremdeinschätzung: Gestaltungsaufgabe	27
Information zur Gestaltungsaufgabe (für den schulinternen Gebrauch)	28
PILOTPROJEKT BS 2012-13 / PROJEKTPLAN	30
IHRE NOTIZEN	31

GRÜßWORT

Sehr geehrte Mentees,
sehr geehrte Mentorinnen und Mentoren,

ich freue mich, dass wir in diesem Schuljahr das Modellprojekt Mentoring erneut anbieten können. Bremen hat gemeinsam mit Hamburg das höchste Durchschnittsalter bei Lehrerinnen und Lehrern zu verzeichnen. Ca. 40 Prozent der Pädagoginnen und Pädagogen sind 55 Jahre und älter.

Das hat unter anderem zur Konsequenz, dass in den kommenden Jahren vermehrt Leitungspositionen neu zu besetzen sein werden. So steht beispielsweise an der Hälfte der berufsbildenden Schulen in den nächsten zwei Jahren ein Wechsel in der Position der Schulleiterin oder des Schulleiters an.

Der Anteil der Frauen in Leitungspositionen sinkt mit Höhe der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe und spiegelt somit nicht den absoluten Frauenanteil in den Schulen in Bremen wider. In den berufsbildenden Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II ist der Frauenanteil an den Schulleitungspositionen am geringsten. Nur eine einzige berufsbildende Schule in der Stadtgemeinde Bremen wird von einer Frau geleitet.

Um die Entwicklung des Schulwesens trotz des bevorstehenden Führungswechsels nicht zu gefährden bzw. wertvolle Kompetenzressourcen des Führungshandelns nicht verloren gehen zu lassen, ist es notwendig, eine systemische Struktur zur Förderung des Führungsnachwuchses zu initiieren.

Wir haben mit dem Modellprojekt „FÜNF“ den ersten Schritt auf diesem Weg getan.

Ein gesteuertes System der Personalentwicklung schafft darüber hinaus zusätzliche Anreize für junge Lehrerinnen und Lehrer, sich in Bremen um eine Anstellung in den Schuldienst zu bewerben. Systematisierte Personalentwicklung führt dabei auch zu einer Verbesserung von (Führungs-) Kultur und damit von Qualität an Schulen.

Organisatorisch fußt das Führungsnachwuchskonzept auf drei Säulen:

- ▶ einer systematischen, transparenten Potenzialerkennung,
- ▶ einer institutionalisierten und strukturierten Personalentwicklung sowie
- ▶ der Stärkung von förderlichen schulischen Rahmenbedingungen.

Es muss dabei nicht alles neu erfunden werden. Vielmehr geht es darum, bekannte und erfolgreiche Elemente der Förderung von Führungskräfte-Nachwuchs konzeptionell miteinander zu verbinden.

Um die Unterrepräsentanz von Frauen in Leitungspositionen zu beenden, bietet sich das auf zwölf Monate angelegte Mentoring-Projekt als effektives Instrument an, da die kommunikativen und persönlichen Dimensionen dieser Methode besonders geeignet sind, Frauen zu motivieren, Führungsverantwortung zu übernehmen (Bischoff, S.: Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW, Artikel Stepstone, Beilage der Welt 18./19.KW 2010). Auf vielfachen Wunsch bieten wir in diesem Durchgang auch Teilnehmern an, am Mentoring teilzunehmen.

Ich möchte mich für Ihre Bereitschaft an der Übernahme der Gestaltungsaufgabe und der Teilnahme am Mentoring bedanken und wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg bei Ihrer Tätigkeit.

Mit freundlichem Gruß
Ihre

Petra Jendrich
Leiterin des Referats Berufsbildende Schulen
der Senatorin für Bildung und Wissenschaft

DIE POTENTIALANALYSE

Mein Potential als schulische Führungskraft erkennen!

Theoretisch fundiert, praktisch bewährt, praxisrelevant durchgeführt: Die Potentialanalyse ist eine Möglichkeit für schulische Führungskräfte – sowie Lehrerinnen und Lehrer auf dem Weg zur Führungskraft - zu überprüfen, inwieweit und in welcher Hinsicht ihr Führungspotential bereits ausgeformt ist, welche Stärken und Schwächen vorhanden sind, welche Möglichkeiten es gibt, Stärken auszubauen und an Schwächen zu arbeiten. Ein Beitrag von Prof. Franz J. Heeg.

Die Potentialanalyse des „arbeitswissenschaftlichen instituts bremen“ (aib) hat fundierte wissenschaftlichen Grundlagen. Sie baut auf dem Konsistenztheoretischen Modell des psychischen Geschehens, dem Modell der bedarfs- und bedürfnisausgleichenden Führung sowie dem Modell der neuroenergetischen systemischen Führungs- und Organisationsentwicklung auf.

Wissenschaftliche Grundlagen

Jeder Mensch strebt nach Konsistenz auf physischer und psychischer Ebene. Zum Ausdruck kommt dies in den allen Menschen gemeinsamen Grundbedürfnissen nach Orientierung und Kontrolle, Lustgewinn und Unlustvermeidung, Bindung sowie Selbstwerterhöhung und -schutz.

Die Befriedigung dieser Bedürfnisse geht mit einem breiten Spektrum positiver Gefühle einher, ihre Verletzung wird von vielerlei negativen Gefühlen begleitet. Die Energie des Menschen wird auf den Konsistenzzerhalt gerichtet – mit der Folge entsprechender Motivation, entsprechender Werthaltungen, Glaubenssätze sowie entsprechender Ziele und Wünsche, die in konkretes Handeln umgesetzt werden. Dazu gehören (selektive) Wahrnehmung, Handlungen zur Zielerreichung, Wunscherfüllung etc.

Aufgabe von Führung ist es dann die Bedarfe, z.B. Sachanforderungen von Institutionen und generell der „Umwelt“ und Bedürfnisse aller jeweils relevanten Beteiligten zu einem Ausgleich zu bringen. Daneben bedeutet Führung die Zuständigkeit für die stetige Kompetenzentwicklung des zugeordneten Personals und die permanente Optimierung von Aufgaben, Abläufen und Strukturen im eigenen Verantwortungsbereich wie im Gesamtsystem. Dies erfordert gute Kommunikation und Kooperation. Nicht zuletzt bedeutet Führung die Formulierung klarer und verbindlicher Regeln, das Führen von Gesprächen und Verhandlungen sowie Problemlösungen und Entscheidungen durch methodenbasiertes Handeln.

Ablauf der Potentialanalyse

Bei der Potentialanalyse werden verschiedene Aufgaben und unterschiedliche Anforderungen an die Teilnehmer/innen gestellt. Die Bearbeitung der Aufgabenstellungen unterschiedlicher Dauer und Ausgestaltung (Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Gespräch, Verhandlung, Problemlösung und Entscheidung usw.) wird bewertet. Videoaufnahmen, die nach der Durchführung ausgewertet werden, runden das Bild des Führungspotentials der Teilnehmer/innen ab.

Als Basis der Aussage über das Führungspotential dienen definierte und konkret beobachtbare Merkmale der Bewältigung der Aufgaben und der erzielten Ergebnisse. Die individuell erreichten Ausprägungen der Merkmale ergeben in der Summe das jeweilige individuelle Führungspotential zum Zeitpunkt der Beobachtung.

Die Aussagen zu den erzielten Ergebnissen erfolgen im Rahmen eines Rückmeldegesprächs in detaillierter Form sowie auf Wunsch in zusammenfassender Form als Zertifikat, das die benannten Kompetenzen genauer erläutert.

Nutzen der Teilnehmer/innen

Die Teilnehmer/innen erhalten auf der Basis einer wissenschaftlich fundierten Methode Aussagen zu ihrer (aktuellen) Führungskompetenz und den Teilkompetenzen. Sie erfahren etliches Wissenswerte über ihr konkretes Handeln in den einzelnen Situationen in der Potentialanalyse – im Kontext der jeweiligen Aufgabenstellung sowie bezüglich des Zusammenspiels mit anderen Personen.

Sie erhalten Rückmeldungen über ihre Wirkung auf Andere im Rahmen konkreter Führungssituationen. Hinweise zu den Stärken und Schwächen des eigenen Führungsverhaltens bieten Anlass zur persönlichen Weiterentwicklung.

Rückmeldungen

Bisherige Teilnehmer/innen haben sich zur Potentialanalyse wie folgt geäußert:

Wertvolle Bereicherung, insbesondere die Sicht von außen auf das eigene Tun.

Anspruchsvolle Aufgaben, wertschätzende Rückmeldung.

Viele Anlässe, über sich selbst nachzudenken!

Gute Entscheidungshilfe zur Frage, ob Führung eine adäquate Aufgabe ist und wo es Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

Zertifikat

über die Teilnahme an einer Potentialanalyse

Herr / Frau
hat vom 00.00.0000 bis 00.00.0000
an einer Potentialanalyse von 1,5 Tagen Dauer
für „Leitungskräfte im Kontext Schule“ teilgenommen.

Die folgenden Kompetenzen, die auf der dritten Seite näher beschrieben sind, wurden im Verhältnis zum Durchschnitt der Gesamtgruppe bewertet:

Kompetenzen	Erreichte Punktzahl im Verhältnis zur Durchschnittspunktzahl (%)
Perspektivwechsel	00%
Problemlösen / Entscheiden	00%
Analysekompetenz / Synthesekompetenz	00%
Ganzheitliches / komplexes Denken	00%
Wertbezogenheit	00%
Selbstorganisationsfähigkeit	00%
Ambiguitätstoleranz	00%

DAS MENTORING

Organisationsschritte des Mentorings

- Auftaktveranstaltung:** Damit sich Mentee und Mentor/in finden, gibt es eine erste Veranstaltung zum Kennenlernen.
- Die Profilbögen** für Mentor/innen und Mentees sind im Vorhinein auszufüllen und während der Veranstaltung einsehbar.
- Speed Dating** Die Mentor/innen sitzen im Außenkreis, die Mentees im Innenkreis und stellen vorgegebene humorvolle Fragen, die nichts mit Schule zu tun haben. Die Mentor/innen haben zwei Minuten Zeit zu antworten. Die Mentees rutschen einen Platz weiter und interviewen die/den nächsten Mentor/in. Dieses Speed-Dating wird so lange gespielt, bis alle Mentees alle Mentor/innen befragt haben.
- Matching** Die Mentees erhalten eine Namensliste der Mentor/innen und können nun ihre/n gewünschte/n Partner/in ankreuzen mit erster, zweiter und dritter Wahl.
- Das Matching konnte bislang immer mit Erfolg durchgeführt wurde. Allen Mentees konnte der/die gewünschte Mentor/in vermittelt werden.
- Tandem** Nachdem sich das Tandem gefunden hat, wird die Mentoring-Vereinbarung unterschrieben und erste Zeitabsprachen getroffen.
- Mentoring-Journal** Die Mentees führen ein Journal, in dem sie in Tabellenform einen Überblick geben, welchen Arbeitsschwerpunkt sie für den Gesprächstermin mit der/dem Mentor/in auswählen, versehen die Angaben mit dem Datum und dem Ausführungsort. Das Mentoring-Journal wird am Ende des Projektjahres durch das LIS und senatorischer Behörde eingesehen und zurückgegeben.
- Mentoring Feedback** Alle weiteren Unterlagen bleiben im Besitz der Mentees. Die Gespräche mit der/dem Mentor/in sind vertraulich.
- Praxis Mentoring** Alle Absprachen regeln Mentee und Mentor/in einvernehmlich untereinander. Es ist davon auszugehen, dass sich das Tandem auf insgesamt fünf bis sechs Arbeitstreffen verständigt. Jedes Arbeitstreffen nimmt eineinhalb bis zwei Stunden in Anspruch.

Mentoring als Instrument der Personalentwicklung

Seit einigen Jahren hat sich das Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft als wirkungsvolles und nachhaltiges Instrument der Personalentwicklung etabliert. Es zielt darauf ab, talentierte Nachwuchskräfte auf ihrem Karriereweg zu unterstützen. Dabei stehen die Entwicklung von Berufsperspektiven und die Formung der professionellen Persönlichkeit im Fokus.

Vorteile für beide Akteure

Im Prozess profitieren einerseits die Mentorin oder der Mentor von der Unbefangenheit und den frischen Ideen der Mentee, andererseits die Mentees von der Erfahrung und dem Wissen der Mentoren. Beide gewinnen damit für ihre jeweilige professionelle Situation einen wirkungsvollen Erfahrungszuwachs. Der Wissenstransfer im Rahmen des Mentoring-Prozesses kann damit individualisiert und sehr persönlich gestaltet werden, es ist aber zugleich eine höchst professionelle und flexible Form, Karrierewissen weiterzugeben.

Chancen für die Mentees

Durch die „one-to-one“-Beziehung wird eine geschützte und vertrauliche Atmosphäre gestaltet, in der auch Experimente und Fehler zulässig sind, ohne dass weitreichende Konsequenzen zu befürchten sind. Unter Umständen zeigen sich sogar im Mentoring-Prozess schlummernde Talente, die im bisherigen Schulalltag noch nicht in Erscheinung getreten sind. In jedem Fall stehen die Interessen und die beruflich gewünschte Ausrichtung der Mentee im Vordergrund.

Chancen für die Mentoren und Mentorinnen

Aktives Zuhören, differenziertes Reflektieren und ausgewogenes Bewerten zur geleisteten Arbeit gehört zur Mentoring-Partnerschaft. Während die Mentees ihre eigene Karriere entwickeln, können die Mentor/innen im Netzwerk der Mentorschaft neue Impulse und Kooperationsmöglichkeiten bei anderen schulischen und außerschulischen Partnern gewinnen.

Mentoring bietet Chancenausgleich

Generell ist das Mentoring für Frauen und Männer gleichermaßen geeignet. In der Praxis allerdings haben sich Mentoring-Programme besonders für Frauen als karriereförderlich erwiesen. Die Motivation für Frauen, in eine Führungsposition zu gehen, kann über das Mentoring gesteigert werden.

Das Mentoring-Projekt als Teil von „FÜNF“

Die erste Säule

Die berufsbildenden Schulen schreiben eine Gestaltungsaufgabe ihrer Schule aus, auf die sich interessierte Kollegen und Kolleginnen bewerben können. Hieran kann die engagierte Nachwuchskraft zeigen, in welchen Bereichen ihr Führungs- und Leitungspotenzial liegt und sich für zukünftige Leitungsfunktionen empfehlen.

Alle Lehrkräfte, die sich für die Gestaltungsaufgaben bewerben, werden von der senatorischen Behörde in eine Interessenten/innen-Liste aufgenommen, damit diese bei zukünftigen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung berücksichtigt und für den Nachwuchspool erfasst werden.

Die zweite Säule

Das Projekt FÜNF sieht folgende Fortbildungsbausteine für Mentees vor:

- ▶ Meine Rolle und Funktion im System
- ▶ Schulrecht
- ▶ Teams leiten, Besprechungen moderieren
- ▶ Projekte effizient planen und effektiv umsetzen

- ▶ Budget und Haushaltsplanung
- ▶ Potentialanalyse und Karriereplanung
- ▶ Selbstmanagement
- ▶ Schwierige Situationen professionell bewältigen,
- ▶ Umgang mit Widerständen und Konflikten
- ▶ Bewerbungscoaching/-training

Die dritte Säule

Das Mentoring soll insbesondere Frauen ansprechen, um sie für die Übernahme von Leitungsfunktionen zu gewinnen. Im Verlauf des Mentoring-Prozesses werden neben den klassischen Themen zur Führungskräfteförderung und -entwicklung auch die spezifischen Arbeits- und Lebensbedingungen von Frauen thematisiert. Als ein wichtiger Meilenstein gilt, das zukunftsfähige Profil der weiblichen Führungskraft in der berufsbildenden Schule zu schärfen.

Im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance-Diskussion sind besonders die Aspekte interessant, die sich aus der Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Lebenszusammenhängen ergeben.

Der Mentoring-Prozess

Die Auswahl der Mentorinnen, Mentoren und Mentees

Die Mentoren und Mentorinnen haben neben ihren professionellen Kompetenzen als Führungskraft vor allem Interesse an Menschen und Freude an deren Entwicklungsprozessen. Sie sind mit sich selbst und ihrer eigenen Berufsbiografie im Reinen und haben im Laufe ihrer Berufsjahre so viele Erfahrungen rund um ihr Schulleitungsmetier gesammelt, dass sie dies an die Jüngeren mit Geduld, Toleranz und positiver Lebenseinstellung, aber auch mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion weitergeben können.

Die Mentees sind daran interessiert, beruflich weiterzukommen und über das Unterstützungsangebot in Form des Mentorings effizient ihre Schulkarriere zu gestalten.

Der Erfolg des Mentoring-Prozesses hängt letztlich davon ab, wie passgenau das Tandem zusammengesetzt ist. Sympathie, Passgenauigkeit in den schulformalen Anforderungen und deckungsgleiche Erwartungen sind günstige Einflussfaktoren.

Fragen zur „Selbstprüfung“

Persönliche Voraussetzungen	
Mentoren	Mentee
<ul style="list-style-type: none"> ? Habe ich genügend Erfahrungen als Führungskraft gesammelt? ? Bin ich im eigenen Haus als Leitungsperson anerkannt? 	<ul style="list-style-type: none"> ? Habe ich bereits Gestaltungsaufgaben in der Schule realisiert? ? Verfüge ich bereits über Leitungserfahrungen, evt. in außerschulischen Arbeitsbereichen? ? Welche Aussagen trifft die Potentialanalyse?
Zeitbudget	
<ul style="list-style-type: none"> ? Verfüge ich über ein Zeitbudget für die Begleitung eines/einer Mentee? ? Kann ich ein Jahr lang diese ehrenamtliche Tätigkeit leisten? ? Verfüge ich über ein ausreichendes Interesse und Zeitbudget, das Qualifizierungsangebot für Mentor/innen anzunehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ? Verfüge ich über genügend Zeit, die neue Aufgabe auszufüllen? ? Kann ich aufgrund meines familiären Hintergrundes das Mentoring-Programm über ein Jahr lang durchlaufen? ? Bin ich bereit, auf Freizeit zu verzichten, um weitere Qualifizierungsangebote wahrzunehmen?
Interaktionen	
<p>... mit der Mentee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Bin ich genügend strukturiert, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben? ? Verfüge ich über vielseitige soziale und kommunikative Kompetenzen? ? Kann ich aktiv zuhören, differenziert beraten, Feedback geben und auch annehmen? ? Habe ich Interesse mit jungen Nachwuchskräften zu arbeiten? ? Kann ich es aushalten, einen „critical friend“ an meiner Seite zu haben? ? Bin ich offen genug, neue Perspektiven zuzulassen? ? Kann ich Konflikte aushalten? ? Habe ich das Risikobewusstsein - kann ich das Scheitern der Mentoring-Beziehung akzeptieren? 	<p>... mit der/dem Mentor/in</p> <ul style="list-style-type: none"> ? Habe ich ein ausreichendes Durchhaltevermögen für die Arbeit mit der Mentorin/dem Mentor? ? Sind mir meine Rolle als Mentee und die Zielsetzungen des Mentorings klar? ? Strebe ich tatsächlich eine Leitungsfunktion an und kann ich offen und ehrlich über meine persönlichen Hintergründe sprechen? ? Besitze ich genügend Kritikfähigkeit, Feedback anzunehmen und zu geben? ? Bin ich bereit, persönliche und/oder berufliche Defizite zu kommunizieren und daran zu arbeiten? ? Kann ich mit Misserfolgen und Konflikten in angemessener Form umgehen?

Die Bildung der Tandems

Das Matching

In einer Kick-off-Veranstaltung lernen sich die Mentorin/der Mentor und die Mentee persönlich kennen. Die Durchführung des Mentoring-Projektes setzt voraus, dass es über die Gestaltung und den Ablauf für alle Beteiligte Klarheit und Transparenz gibt.

Die folgenden Fragen sollten gemeinsam geklärt werden:

- ▶ Welche übergeordneten Ziele sind für das Mentoring, welche individuellen Zielvorstellungen sind für das Tandem festgelegt?
- ▶ Inwiefern sind der schularten-spezifische Hintergrund und die Erfahrungen des Mentors oder der Mentorin kompatibel mit den Zielen der Mentee?
- ▶ Welche Anforderungen bei Mentoren/innen und Mentees sind zu erfüllen, um erfolgreich am Programm teilzunehmen?
- ▶ Wie ist der gesamte Zeitrahmen definiert, wie werden die Tandemzeiten gestaltet?
- ▶ Wie sehen die Qualifizierungsangebote für die Mentoren/innen und für die Mentees aus? Gibt es darüber hinaus noch weitere Bedarfe?

Im Anhang finden Sie die Vorlagen für die Profilbögen der Mentorin/des Mentors und der Mentee, sowie die Mentoring-Vereinbarung.

Die Leitlinien im Mentoring

Damit eine erfolgreiche Mentoring-Partnerschaft entstehen und wachsen kann, sind klare Voraussetzungen zu schaffen und Absprachen nötig. Dazu gehören die Leitlinien, die sich aus den folgenden Bausteinen ergeben:

Die Mentoring-Vereinbarung

In der Mentoring-Vereinbarung werden die Maßnahmen zur Unterstützung genannt, außerdem die Leitlinien als Grundlage für die Zusammenarbeit verabredet: Vertraulichkeit, Wissenstransfer nach bestem Wissen und Gewissen, die einvernehmlich geregelten Zusammenkünfte und das definierte Ende der Partnerschaft.

Die Einhaltung der Feedback-Regeln

Die beiden Partner/innen arbeiten in einem klaren Rollenverständnis mit entsprechenden Arbeitsaufträgen und halten die bekannten Feedback-Regeln ein. Beide profitieren von der Mentoring-Beziehung, indem sie sich mit Achtung, Respekt und Vertrauen begegnen und sich in dieser Partnerschaft austauschen. Auch bei Experimenten können Fehler auftreten, die keine negativen Konsequenzen haben. Ein kritisches Feedback ist erlaubt.

Die Pflege und Strukturierung der Zusammenarbeit

Die Zusammenkünfte werden einvernehmlich abgesprochen. Jeweils im Vorlauf zum nächsten Arbeitstermin werden die Themen mit den Feinzielen und den dazugehörigen Methoden abgestimmt. Neben der Beratung nimmt die Reflexion eine wichtige Rolle ein und sollte mit einem angemessenen Zeitbudget ausgestattet sein.

Die beiderseitige Akzeptanz

Beide Partner/innen akzeptieren den Charakter und die persönlichen Einstellungen ihres Gegenübers. Das Mentoring ist darauf ausgerichtet, das Transfermanagement informeller Wissensbestände zu gewährleisten, ohne die andere Person ändern zu wollen. Die Unterstützung der Mentee bei der individuellen Karriereplanung steht im Vordergrund.

Die schnelle Klärung bei Konflikten

Bei Unstimmigkeiten, unabhängig von der Ausrichtung, versucht das Team, die Probleme durch gezielte An- und Aussprache selbst zu lösen. Gelingt dies nicht, werden außenstehende Personen hinzugezogen, die unparteiisch sind. Über die kollegiale Beratung (auch Supervision) sollte das Konfliktfeld entschärft werden. Weitere Maßnahmen können sich anschließen.

Die Arbeitsmethoden im Mentoring-Prozess

Das geleitete Gespräch

Im Mittelpunkt der Arbeit steht das geleitete Gespräch. Das kann ein reiner Informationsaustausch sein, oder auch das Führen eines streng sachorientierten Gespräches. Interessant sind immer dabei die informellen Aspekte, die in keiner Literatur nachzulesen sind.

Erkenntnisse für beide Akteure

Während die Mentee lernen muss einen eigenen Arbeitsstil zu entwickeln, erfährt die Mentorin/der Mentor entweder die Bestätigung der Einschätzung über bestimmte Handlungen und Verhaltensformen in der Schule oder lernt über die Mentee alternative Sichtweisen kennen, die ihr/ihm bislang nicht bewusst waren.

Die Aufgabe des Beraters

Das Beratungsgespräch zielt nicht in erster Linie darauf ab, Handlungsvorschläge, Tipps und Strategien festzuzurren. Vielmehr soll die Mentee im Dialog den Beratungsgegenstand thematisieren, Ideen formulieren und sich mit der Mentorin/dem Mentor austauschen.

Die Mentorin/der Mentor übernimmt die Aufgabe des Beraters auf der Basis der eigenen Funktion als Schulleiterin und Schulleiter und auf der Grundlage des persönlichen Erfahrungsschatzes in dieser Rolle. Im Vergleich zum Coaching ist die Mentorin/der Mentor keine professionell geschulte Kraft, sondern übt diese Funktion ehrenamtlich aus.

Der Ablauf des Gesprächs

Zur Strukturierung der Gespräche werden im Wesentlichen trotz verschiedener Gesprächsthemen immer die gleichen Phasen ablaufen. Die Mentee berichtet über ihre Erfahrungen, wobei die im vorangegangenen Treffen getroffenen Zielvereinbarungen überprüft werden.

Im Dialogverfahren werden die einzelnen Aspekte herausgearbeitet und analysiert. In der letzten Phase erfolgen das Resümee und eine abschließende Reflexion der Geschehnisse. Zum nächsten Treffen wird eine neue Zielvereinbarung getroffen, die schriftlich fixiert wird.

Reflexion und Feedback

Voraussetzungen für den Reflexionsprozess

Für die Gespräche zur Reflexion und zum Feedback sollten bestimmte Prinzipien eingehalten werden:

- ▶ Die Mentorin/der Mentor und die Mentee brauchen neben der angemessenen Zeit ebenso einen geschützten Raum, in dem sich eine störungsfreie und arbeitskonstruktive Atmosphäre herstellen lässt.
- ▶ Beide Akteure zeigen die Bereitschaft, sich kritisch mit sich selbst und dem Gegenüber auseinanderzusetzen.
- ▶ Genauso muss die Motivation vorhanden sein, über Veränderungen des eigenen Verhaltens und professionellen Handelns nachzudenken. Die Reflexion als konstruktiver Prozess bietet die Chance, aus verschiedenen Perspektiven das Erlebte zu betrachten und daraus neue Erkenntnisse abzuleiten.

Das Instrument „Feedback“

Im Feedback werden subjektive Wahrnehmungen und Empfindungen als Informationen weitergegeben. Dabei muss klar sein, dass ein gutes Feedback lernwirksam ist, hingegen das Kränkungspotential bei kritischen Rückmeldungen beispielsweise zu bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen sehr hoch sein kann. Das Feedback ist keine persönlichkeitsbezogene Belehrung, sondern soll anregen, über die erwünschten oder unerwünschten Effekte im Handeln Aufschluss geben.

Das Wichtigste zu den Feedback-Regeln

Das Feedback soll...

- ▶ im vertraulichen Rahmen stattfinden und bleiben,
- ▶ so ausführlich wie nötig und so konkret wie möglich gegeben werden,
- ▶ zeitnah zum Geschehen erfolgen,
- ▶ Positives hervorheben,
- ▶ Kritik nicht verschweigen,
- ▶ wertschätzend sein.
- ▶ Der/die Feedback-Geber/in...
- ▶ gibt die wichtigen Informationen zur Feedback--Situation weiter,
- ▶ gibt keinen Appell zur Verhaltensänderung.
- ▶ Der/die Feedback-Nehmer/in...
- ▶ kann das Feedback annehmen,
- ▶ muss und soll(!) sich nicht rechtfertigen.

Insgesamt stehen Reflexion und Feedback im Kontext einer Kultur, in der die Leistungen von Menschen in professionellen Situationen gewürdigt werden. Als „critical friend“ ist die Mentee in der Rolle, der Mentorin/dem Mentor die Augen für den Perspektivwechsel zu öffnen. Dieser Moment kann für die Mentorin/den Mentor belebend und erfrischend sein und eine Bereicherung für den eigenen Erfahrungsstand darstellen

Das Shadowing

Das „Shadowing“, auch Schattengehen genannt, gehört zu den wesentlichen Methoden des Mentoring. Das Shadowing ist ein Begriff aus England und kann mit der Hospitation in beruflichen Situationen gleichgesetzt werden. Die Mentee begleitet ihre Mentorin/ihren Mentor, schaut ihr/ihm über die Schulter, guckt ab, hört zu, registriert typische Verhaltensmuster, z. B.

- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ Beratung von neuen Kolleg/innen
- ▶ Unterrichtsbesuche und-bewertungen
- ▶ Konflikt- oder Kritikgespräche

Die vorherige Absprache mit den Betroffenen ist unverzichtbar, auch Datenschutzbelange sind ggf. im Vorfeld zu klären. Bei Einverständnis der Gesprächspartner/innen kann die Mentee bei stummer Teilnahme interessante Einblicke sammeln und für die eigene Führungskompetenz günstige Verhaltensstrategien herausarbeiten.

Das Delegieren

Es können aber auch leitungsrelevante Aufgaben an die Mentee übergeben werden, die im Beisein der Mentorin/des Mentors ausgeübt werden und im späteren Gespräch reflektiert werden. Geeignete Aufgaben zum Delegieren können sein:

- ▶ Vertretungsplanung für einen Tag erstellen
- ▶ Konferenz eröffnen und einzelne TOP's moderieren
- ▶ Vortrag einer Projektplanung in der Schulkonferenz
- ▶ Leitung einer Teamkonferenz

Die Phasen in der Mentoring-Arbeit

Der Verlauf im Überblick

Der äußere Rahmen der Mentoring-Beziehung kann ganz allgemein nach den einzelnen Phasen beschrieben werden:

1. Der Aufbau der Mentoring-Beziehung

Die konkreten Erwartungen auf beiden Seiten werden formuliert und konkretisiert.

Dabei ist es erlaubt, auch Phantasien und Zukunftsvisionen anzusprechen.

Die Mentorin und der Mentor sprechen ihr Vertrauen gegenüber der Mentee aus.

Die Mentee lässt sich von der Mentorin/dem Mentor „mitnehmen“.

2. Die Arbeitsphase

Die über Monate andauernde Arbeitsphase ist intensiv: berufliche und persönliche Erfahrungen sowie deren Einschätzungen müssen in ein individuelles Wertesystem eingeordnet werden.

Die in der ersten Phase formulierten Erwartungen und Zielvorstellungen werden mit der Realität abgeglichen

Das beiderseitige Vertrauen wird weiter vertieft, dabei werden die Hochs und Tiefs reflektiert.

Die Unterstützung durch die Mentorin/den Mentor erreicht nun den Höhepunkt.

Das berufliche Selbstvertrauen der Mentee wächst, die berufliche Orientierung, die Art der Leitungsfunktion wird klarer.

3. Die Trennung und Ablösung

Die Mentee hat genügend Selbstvertrauen und Know-how entwickelt, um einer Leitungsfunktion gerecht zu werden.

Die Mentorin/der Mentor reduziert immer mehr die Unterstützungsleistungen.

4. Das offizielle Ende und die Neuorientierung

Die Mentorschaft ist beendet, eine berufliche Freundschaft nimmt möglicherweise ihren Anfang.

Die Mentorin/der Mentor ist sich bewusst, dass er eine Nachwuchskraft mit professionellem Wissen und vielen informellen Erfahrungen aufgebaut hat.

Die Mentee hat sich zu einer neuen Führungsperson mit Leitungspotential entwickelt und kann sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben.

Störungen und schwierige Situationen

Im Verlauf des Mentorings kann es zu Störungen kommen, die unterschiedlicher Art sein können. Wenn Konflikte innerhalb des Mentoring-Tandems entstehen, sollten die Probleme so schnell wie möglich angesprochen werden, so wie es die Leitlinien vorsehen. Konflikte sind in einer sozialen Beziehung normal und können hilfreich sein, den Prozess in die gewünschte Richtung zu leiten.

Lässt sich die Situation nicht klären, muss eine dritte Instanz hinzugezogen werden. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, entweder über Vertrauenspersonen aus dem kollegialen Umfeld oder über Personen aus der übergeordneten Ebene. Das LIS bietet hierzu Klärungshilfen an, die von den Tandems in Anspruch genommen werden können.

Materialien, Dokumentation & Zertifizierung

Die Grundlage für den Karriereaufbau

Die Mentees dokumentieren ihren persönlichen Prozess, indem sie die Aktivitäten, Methoden, Selbsterkenntnisse und offene Fragen skizzieren und für sich eine Bewertung vornehmen.

Aber auch die Mentorinnen und Mentoren brauchen ihre persönliche Dokumentation, um das Mentoring kompetent, vielseitig und lebendig zu gestalten.

Das Aufzeichnen der Mentoring-Aktivitäten dient als Gedächtnisstütze und trägt zur Sachlichkeit und Objektivität bei. Bei der anschließenden gemeinsamen Auswertung müssen die individuellen Sichtweisen und Bewertungen nicht konvergent sein.

Das Mentoring-Journal

Im Mentoring-Journal (siehe **Material 4a**) werden alle Aktivitäten des Mentorings festgehalten, indem die Arbeitsgebiete mit dem jeweiligen Fokus genannt werden (vgl. auch Material 5).

Die Mentee setzt in der Zielvereinbarung fest, welche Tätigkeit sie ausführen möchte, gemeinsam mit der Mentorin/dem Mentor wird die dazu passende Methode bestimmt. Ort und Datum werden in dem Journal aufgenommen. Das nachfolgende Dokument (siehe **Material 4b**) ist die Ergänzung zum Journal.

Die Anlage zum Mentoring-Journal

Material 4b bietet Platz für die Beschreibung besonderer oder erkenntnisreicher Aspekte und gibt darüber Aufschluss, wie die persönliche Situation in der neuen Führungsrolle erlebt wurde und welche Fragen sich ggf. anschließen.

Dieses Dokument hat einen persönlichen Charakter, ist vertraulich zu behandeln und bildet nur für das Tandem eine Gesprächsgrundlage.

Die SOFT-Analyse

Das **Material 4c** kann vielseitig eingesetzt werden. Zum einen kann es zur Selbsteinschätzung der Mentee vor dem Mentoring-Prozess und nach Abschluss des Pilotprojektes FÜNF genutzt werden, um zu erkennen, welche Veränderungen in der persönlichen Haltung zum professionellen Führungshandeln eingetreten sind. Für die Fremdeinschätzung könnte parallel dazu die Mentorin/der Mentor dieses Blatt bearbeiten. Die Gegenüberstellung kann interessante und/oder auch überraschende Aspekte zu Tage fördern.

Die SOFT-Analyse kann aber genauso zu einem ausgesuchten Fokus laut Mentoring-Journal als Arbeitsgrundlage gewählt werden.

Dieses Dokument ist ebenfalls vertraulich zu behandeln.

Handlungsfelder in der Schule

Das **Material 5** gibt einen konzentrierten Überblick über mögliche Handlungsfelder, die für Führungsaufgaben relevant sind. Es soll nicht daraus abgeleitet werden, diese Handlungsfelder als Aufgabenkatalog zu verstehen.

Das Zertifikat

Die Mentees im Pilotprojekt „FÜNF“ erhalten bei erfolgreicher Teilnahme mit Leistungsnachweisen ein Zertifikat. Zum Zertifikat führen folgende Nachweise:

- ▶ Wahrnehmung einer schulischen Gestaltungsaufgabe
- ▶ Teilnahme an den FÜNF-Fortbildungen
- ▶ vollständiges Lernjournal (Material 4a)
- ▶ eine detaillierte Reflexion einer Aktivität (wie im Mentoring-Journal dokumentiert, max. 5 Seiten).

Die Mentorinnen/Mentoren erhalten für ihren Einsatz ebenfalls ein Zertifikat.

Material 1: Profildbogen Mentorin/Mentor

Name:

Schule:

e-mail:

Telefon: dienstlich: privat:

Funktion in der Schule:

Arbeits-/Erfahrungsschwerpunkte:

1.

2.

3.

Motive für die Übernahme der Mentorschaft:

1.

2.

3.

Erwartungen an die Mentee:

1.

2.

3.

Im Mentoring-Prozess habe ich an folgenden Arbeitsschwerpunkten Interesse:

▶ Selbstmanagement

▶ Personalmanagement

▶ Schulverwaltung und Organisation

▶ Steuerung

Material 2: Profilbogen Mentee

Name:

Schule:

e-mail:

Telefon: dienstlich: privat:

Funktion in der Schule:

Arbeitsschwerpunkte/Einsatz in der Schule:

1. Bildungsgänge:

2. Gestaltungsaufgabe:

3. Sonstiges:

Ziele für meine berufliche Karriere:

1.

2.

3.

Erwartungen an die Mentorin/den Mentor:

1.

2.

3.

Im Mentoring-Prozess habe ich an folgenden Arbeitsschwerpunkten Interesse:

▶ Selbstmanagement

▶ Personalmanagement

▶ Schulverwaltung und Organisation

▶ Steuerung

Material 3: Mentoring – Vereinbarung

Mentor/in (Name):

und

Mentee (Name):

vereinbaren für die Dauer vom bis eine Mentoring-Beziehung.

Das Mentoring hat die berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin/den Mentor zum Ziel. Die Unterstützung durch die Mentorin/den Mentor bezieht sich auf folgende Bereiche:

- ▶ Wissenstransfer formaler und informeller Wissensbestände im Leitungshandeln;
- ▶ Austausch, Reflektion und Beratung von karriereförderlichen Handlungsstrategien;
- ▶ Delegation führungsrelevanter (Teil-)Aufgaben unter Anleitung;
- ▶ Aufbau und Beratung beim Networking.

Die Mentorin/der Mentor und die Mentee erklären sich einverstanden mit folgenden Leitlinien:

- ▶ Die Mentoring-Beziehung hat einen starken persönlichen Charakter, deshalb werden alle Gespräche, Handlungen und Arbeitsergebnisse vertraulich behandelt.
- ▶ Beide Partner/innen sind verantwortlich für den Erfolg des Mentoring-Prozesses und tragen zum Gelingen bei.
- ▶ Die Mentorin/der Mentor handelt im Mentoring nach bestem Wissen und Gewissen aufgrund des aktuellen Wissens- und Erfahrungsstandes. Die Mentee nimmt diese Tatsache zur Kenntnis.
- ▶ Ort, Zeitdauer und Thema der Zusammenkünfte werden einvernehmlich geregelt.
- ▶ Die Mentoring-Beziehung endet zum oben definierten Zeitpunkt.
- ▶ Berufliche und persönliche Ansprüche können nicht aus der Mentoring-Beziehung abgeleitet werden.
- ▶ Bei gravierenden Konflikten wird eine neutrale dritte Instanz zu Rate gezogen.

Bremen, am

Als Mentee

als Mentorin/Mentor

Material 3: Mentoring – Vereinbarung

Mentor/in (Name):

und

Mentee (Name):

vereinbaren für die Dauer vombiseine Mentoring-Beziehung.

Das Mentoring hat die berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin/den Mentor zum Ziel. Die Unterstützung durch die Mentorin/den Mentor bezieht sich auf folgende Bereiche:

- ▶ Wissenstransfer formaler und informeller Wissensbestände im Leitungshandeln;
- ▶ Austausch, Reflektion und Beratung von karriereförderlichen Handlungsstrategien;
- ▶ Delegation führungsrelevanter (Teil-)Aufgaben unter Anleitung;
- ▶ Aufbau und Beratung beim Networking.

Die Mentorin/der Mentor und die Mentee erklären sich einverstanden mit folgenden Leitlinien:

- ▶ Die Mentoring-Beziehung hat einen starken persönlichen Charakter, deshalb werden alle Gespräche, Handlungen und Arbeitsergebnisse vertraulich behandelt.
- ▶ Beide Partner/innen sind verantwortlich für den Erfolg des Mentoring-Prozesses und tragen zum Gelingen bei.
- ▶ Die Mentorin/der Mentor handelt im Mentoring nach bestem Wissen und Gewissen aufgrund des aktuellen Wissens- und Erfahrungsstandes. Die Mentee nimmt diese Tatsache zur Kenntnis.
- ▶ Ort, Zeitdauer und Thema der Zusammenkünfte werden einvernehmlich geregelt.
- ▶ Die Mentoring-Beziehung endet zum oben definierten Zeitpunkt.
- ▶ Berufliche und persönliche Ansprüche können nicht aus der Mentoring-Beziehung abgeleitet werden.
- ▶ Bei gravierenden Konflikten wird eine neutrale dritte Instanz zu Rate gezogen.

Bremen, am

Als Mentee

als Mentorin/Mentor

Material 4a: Mentoring-Journal - Deckblatt

Arbeitsschwerpunkt	Fokus	Zielvereinbarung/ Methode	Ort	Datum	Nr. der Anlage
Beispiel: Personalmanagement	Vertretungsplan	Erstellung eine VP für 3 aufeinander folgende Tage	Schule XXX Abteilung: XXX	27.10.- 30.11.2011	1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					...

Material 4b: Mentoring-Journal - Anlage Nr. ...

Arbeitsschwerpunkt	Fokus	Zielvereinbarung/ Methode	Ort	Datum
Beispiel: Personalmanagement	Vertretungsplan	Erstellung eine VP für 3 aufeinander folgen- de Tage Methode: Delegieren	Schule XXX Abteilung: XXX	27.10.-30.11.2011
Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen <ul style="list-style-type: none"> ▶ für mich persönlich? ▶ in Bezug auf die Füh- rungsarbeit? ▶ hinsichtlich meiner „Wirkung“ auf andere? 				
Welche Aspekte will/muss ich noch klären?				
Was würde ich beim nächs- ten Mal ausprobieren?				

Material 4c: Die SOFT-Analyse als Feedback

Die SOFT-Analyse ist gut geeignet, um die systematische Betrachtung eines Prozesses zu erfassen. Sie dient genauso der Erkennung des aktuellen Zustands. In dieser Analyse werden nach der analytischen Methode die Stärken, Chancen, Schwächen und Gefahren untersucht. Die SOFT-Analyse kann zum Mentoring-Journal ergänzend genutzt werden.

S	=	Satisfactions	=	Stärken, Zufriedenheit
O	=	Opportunities	=	Optionen, Möglichkeiten, Chancen
F	=	Faults	=	Fehler, Schwächen, Probleme
T	=	Threats	=	Risiken, Gefahren

	<p>S Stärken</p>	<p>O Optionen/Chancen</p>
	<p>F Fehler/Schwächen</p>	<p>T Risiken/Gefahren</p>
Weitere Bemerkungen:		

Material 5: Handlungsfelder in der Schule

Diese (unvollständige) Auflistung von Handlungsfeldern schulischer Leitungspersonen kann Ihnen als Anregung dienen, Ihre eigenen Schwerpunkte zu bestimmen:

Selbstmanagement

- ▶ Karriereplanung und Wünsche
- ▶ Auftrittskompetenz und Selbstpräsentation
- ▶ Zeitmanagement
- ▶ Work-Life-Balance
- ▶ Frauen auf der männlich dominierten Leitungsebene
- ▶ Networking
- ▶ Fortbildungsbedarfe
- ▶ ...

Schulverwaltung und –organisation

- ▶ Zusammenarbeit mit Behörde, Betrieben, Kammern und anderen Institutionen
- ▶ Zusammenarbeit mit Eltern und Schulverein
- ▶ Zusammenarbeit mit der Frauen-/Genderbeauftragten und dem Personalrat
- ▶ Einführung in die Schulverwaltungsprogramme
- ▶ Einführung in Haushaltsplanerstellung und Budgetierung
- ▶ ...

Personalmanagement

- ▶ Gespräche mit Kollegen/innen
- ▶ Umgang mit schwierigen Kolleg/innen
- ▶ Konfliktgespräche
- ▶ Dienstliche Beurteilungen
- ▶ Einarbeitung neuer Kolleg/innen
- ▶ Vereinbarungen mit Referendar/Innen und Erstellung der Ausbildungspläne
- ▶ Dienstbesprechungen in der Steuergruppe
- ▶ Mitarbeit an der Stundenplanerstellung und Lehrereinsatz
- ▶ Mitarbeit bei der Vertretungsplanung
- ▶ Teilnahme an den Schulleiterdienstbesprechungen
- ▶ ...

Steuerung

- ▶ Organisation und Abläufe von Konferenzen: Schulkonferenz, Gesamt- und Abteilungs- und Fachkonferenzen
- ▶ Management der Schulentwicklungsprojekte
- ▶ Organisation der Übergangssysteme schulischer Bildung
- ▶ Curriculumarbeit in den Bildungsgängen
- ▶ Weiterentwicklung der kollegialen Teamarbeit
- ▶ Anwendung von Qualitätsmanagementinstrumenten, Q2E
- ▶ Gestaltung des schulinternen Fortbildungsplans
- ▶ Handhabung der Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ ...

GESTALTUNGSAUFGABE - Material

TO Do- Liste für die Führungsnachwuchskraft und die Schulleitung im Projektprozess

Aufgaben der FNK	Aufgaben der Schulleitung
Es gibt eine Ausschreibung für die Gestaltungsaufgabe, auf die sich interessierte Kolleg/innen bewerben.	Es gibt eine genaue Projektbeschreibung, bei der die Grobziele, die Ressourcen, die beteiligten Projektpartner/innen, der Zeitrahmen und die Rahmenbedingungen genannt sind.
Die FNK übernimmt die Verantwortung für das Projekt und nimmt die Funktion der Projektleitung an.	Auf der 1. Gesamtkonferenz im Schuljahr gibt die Schulleitung bekannt, wer die Gestaltungsaufgabe übernehmen wird.
Die FNK stellt einen Grobplan aus und unterrichtet die Schulleitung.	Die Schulleitung lässt sich über den Fortgang des Projektes berichten
Die Dokumentation wird angelegt.	Für die Abwicklung des Projektes bietet die Schulleitung Unterstützung an, beispielsweise in Form von: Gewinnung von weiteren Kolleg/innen für das Projekt, inhaltliche Detailabsprachen, um das Projekt voranzubringen, als Tagesordnungspunkt auf die Gesamtkonferenz/Abteilungskonferenz bringen, organisatorische Rahmenbedingungen klären, die Schulleitungshandeln voraussetzen.
Konkrete Fragestellungen zu Führungshandeln werden gesammelt, um bei den Schulleitungsgesprächen erörtert werden zu können. Außerdem sind die persönlichen Potenziale in der Selbsteinschätzung vorzunehmen, die zum späteren Zeitpunkt mit der Fremdeinschätzung durch die Schulleitung abzugleichen ist.	In regelmäßigen Abständen bietet die Schulleitung Gespräche an und gibt Feedback zu führungsrelevanten Kernkompetenzen. Eine Stärken-Schwäche-Analyse wird im vertraulichen Gespräch erörtert.
Zum Ende des Schuljahres zieht die FNK ein Resümee aus der Projektaufgabe und leitet daraus persönliche Schlussfolgerungen ab, die sowohl die berufliche Zukunft betreffen, aber auch die Sicht auf die work-life-balance berücksichtigen. Im Gespräch mit der Schulleitung wird ein möglicher Karriereplan entworfen.	Die Schulleitung entwickelt mit der FNK einen Karriereaufbauplan. Folgende Fragen sind zu klären: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Position strebt die FNK als mittelfristiges Ziel an? ▶ Welche Potenziale sollen weiter professionalisiert werden? ▶ Welche Fortbildungsbedarfe sind zu berücksichtigen? ▶ Wie sieht die weitere Mitarbeit/Verantwortung in der Schule aus?

Übersicht zur Gestaltungsaufgabe: Zielmatrix

Ergebnisziele	Indikatoren
Die GA ist in einem Jahr abzuwickeln.	Die Aufgabe muss so gestellt sein, dass sie vom Umfang und vom Wesen innerhalb eines Jahres zu schaffen ist. Die Ziele des Projektes sind klar definiert. Die Ressourcen sind benannt, die Rahmenbedingungen geklärt.
Die Ergebnisse sind zu präsentieren (zum Projektende).	Die Präsentation der Ergebnisse ist zeitlich bestimmt. Damit endet der Auftrag bezogen auf die Gestaltungsaufgabe.
Die GA ist ein Mittel zum Zweck: Junge Kolleg/innen mit Potenzial zur Führungskraft sind in die Verantwortung über die GA zu nehmen.	Die Schule beschreibt die Gestaltungsaufgabe, einschließlich Rahmenbedingungen und Zielvorgaben. Die FNK übernimmt die Verantwortung für dieses Projekt in dem aktuellen Schuljahr. Die Projektverantwortung wird in der Gesamtkonferenz bekannt gegeben. Zur Übernahme der Verantwortung gehört, dass die FNK frei ist bei der Art und Weise der Ausgestaltung und Abwicklung des Projektes.
Ein Überblick über die persönlichen Potenziale in Bezug auf Stärken und Schwächen ist anzustreben, schlummernde Talente sind zu entdecken.	Für die erfolgreiche Bearbeitung des Projektes ist es notwendig, Leitungshandeln zu zeigen, indem alle organisatorischen und entscheidungsrelevanten Schritte eigenverantwortlich geplant und dokumentiert werden, ohne dabei die kollegialen Absprachen und entsprechende Rückversicherungen nach Planungsfortschritten durch die Schulleitung zu vernachlässigen. In diesem Tun bilden sich Stärken heraus, die die FNK als Potenzial für die eigene Professionalisierung nutzen kann. Das Feedback ist ein passendes Instrument, um dieses Portfolio geeigneter Kompetenzen in den Fokus zu nehmen.
Die FNK ist über die GA in das Führungshandeln eingewiesen.	Zwischen FNK und Schulleitung gibt es Verabredungen für einen geregelten Austausch über den jeweiligen Planungsfortschritt des Projektes: Nach jedem erreichten Meilenstein erfolgt ein Austausch über erreichte Teilziele, Erfahrungen zum Leitungshandeln und die Ankündigung der weiteren Projektabwicklung. Die Schulleitung ist aufgefordert, an dieser Stelle ein Feedback zu geben, um Handlungssicherheit für die FNK herzustellen.
Rollenklarheit und Entscheidungen sind zu treffen (spätestens bis zum Projektende).	Die FNK hat durch die Projektabwicklung Einblicke in das Tagesgeschäft der Schulleitungsmitglieder gewonnen. Diese Eindrücke sind sehr persönlich und werden individuell verarbeitet. Die sich daraus entwickelnde Einstellung und Sichtweise ist nicht vorauszusagen. Das Funktionsstellenraster für die Berufsbildenden Schulen ist bei den FNK bekannt, genauso die grundsätzlichen Aufgabenbeschreibungen der einzelnen Funktionen. In beiderseitigem Einvernehmen stellen Schulleitung und FNK einen Karriereplan auf, der eine individuelle Laufzeit enthält.

Checkliste zur Selbsteinschätzung: Gestaltungsaufgabe

Diese Checkliste ist von der FNK auszufüllen und im Gespräch mit der Schulleitung/erweiterte Schulleitung zu besprechen. Diese Liste könnte auch als Grundlage dienen, weitere Maßnahmen zur Karriereförderung zu planen.

		trifft teilweise zu	trifft oft nicht zu	trifft gar nicht zu
1. Selbsteinschätzung				
a. Ich habe die Ziele der GA erreicht.				
b. Ich habe Freude an der Arbeit gehabt.				
c. Ich habe durch die Aufgabe Kompetenzen hinzugewonnen.				
d. Ich weiß, wo meine Stärken und Schwächen liegen.				
2. Reflexion über die Begleitung durch die Schulleitung				
a. Ich habe mich durch die Schulleitung unterstützt gefühlt.				
b. Die Schulleitung hat mir wichtige Hinweise zur Bearbeitung der Aufgabe gegeben.				
c. Alle Kolleg/innen sind eindeutig über die Schulleitung informiert worden.				
d. Die SL hat Interesse und Aufmerksamkeit gegenüber mir und der GA gezeigt.				
3. Reflexion über die Projektabwicklung				
a. Die Kolleg/innen haben die Inhalte der GA mitgetragen.				
b. Das Team um mich herum hat mir gut zugearbeitet.				
c. Die Umsetzung des Projektes war unproblematisch.				
d. Konflikte konnten rechtzeitig geklärt werden.				
4. Meine kurz- bis mittelfristigen Karriereziele				
a. Ich habe mein spezifisches Potenzial für eine Leitungsfunktion erkannt.				
b. Ich weiß, welche Themen ich für meine weitere Professionalisierung vertiefen muss.				
c. Ich kenne meinen aktuellen Fortbildungsbedarf.				
d. Ich fühle mich fit, mich auf die nächste Funktionsstelle zu bewerben.				

Checkliste zur Fremdeinschätzung: Gestaltungsaufgabe

Gestaltungsaufgabe Diese Checkliste ist durch die Schulleitung oder erweiterte Schulleitung auszufüllen und im Gespräch mit der FNK zu erläutern und zu diskutieren.

Diese Liste könnte auch Grundlage sein, weitere Maßnahmen zur Karriereförderung zu planen.

		trifft teilweise zu	trifft oft nicht zu	trifft gar nicht zu
<u>1. Die GA</u>				
a. Die FNK hat die Ziele der GA erreicht.				
b. Die FNK hat Freude an der Arbeit gehabt.				
c. Die FNK hat durch die Aufgabe Kompetenzen hinzugewonnen.				
d. Die FNK weiß, wo persönliche Stärken und Schwächen liegen.				
<u>2. Unterstützung</u>				
a. Die FNK ist durch die SL unterstützt worden.				
b. Der FNK sind wichtige Hinweise zur Bearbeitung der Aufgabe gegeben worden.				
c. Alle Kolleg/innen sind eindeutig über die GA informiert worden.				
d. Die FNK hat einen positiven Einfluss auf das Kollegium ausgeübt.				
<u>3. Projektabwicklung</u>				
a. Die Kolleg/innen haben die Inhalte der GA mitgetragen.				
b. Das Team hat der FNK gut zugearbeitet.				
c. Die Umsetzung des Projektes war unproblematisch.				
d. Konflikte konnten rechtzeitig geklärt werden.				
<u>4. Karriereziele</u>				
a. Die FNK hat das persönliche Potenzial für eine Leitungsfunktion erkannt.				
b. Die FNK weiß, welche Themen für die weitere Professionalisierung zu vertiefen sind.				
c. Die FNK kennt den persönlichen aktuellen Fortbildungsbedarf.				
d. Die FNK könnte sich auf die nächste ausgeschriebene Funktionsstelle bewerben.				

Information zur Gestaltungsaufgabe (für den schulinternen Gebrauch)

<p>1. Titel der Gestaltungsaufgabe:</p>	<p>Die GA hat Projektcharakter / kann ein „Schubladenprojekt“ sein 1 Entlastungsstunde / auf das aktuelle Schuljahr 2012/13 bezogen die Gestaltungsmöglichkeiten sind real gegeben hat einen Mehrwert für die Schule</p>
<p>Historie der Gestaltungsaufgabe In welcher Form, in welchem Zusammenhang ist dieses Projekt bereits in der Schule bearbeitet worden? Titel: Jahr: Welche Teilergebnisse liegen bereits vor? → → → Existiert eine schriftliche/elektronische Dokumentation? Dokumentationsort? →</p>	<p>Diese Angaben sind für die FNK (Führungsnachwuchskraft) sehr wichtig, damit alle relevanten Informationen von Beginn an zusammengetragen werden können. Selbst wenn das ehemalige Projekt nicht zu Ende geführt worden ist, ist es aber für die aktuelle Bearbeitung durchaus sinnvoll zu wissen, unter welchen Bedingungen und Zielsetzungen eine Aufgabe in der Vergangenheit bearbeitet wurde. Wenn Teilergebnisse bereits existieren, sollte die FNK davon Kenntnis erhalten. Entweder können diese verworfen werden, oder auch teilweise in die aktuelle Bearbeitung einbezogen bzw. weiterentwickelt werden.</p>
<p>Welche Grobziele sollen durch die Gestaltungsaufgabe bis zum Ende des Schuljahres erreicht sein? → → →</p>	<p>Hier sind nur <u>Grobziele</u> zu benennen. Wie diese Ziele erreicht werden können, ist Bestandteil der Gestaltungsaufgabe und von der FNK zu leisten. Die Gestaltungsaufgabe kann als Ergebnis produktorientiert sein, z.B. in Form eines Konzeptes, eines Plans, einer dargelegten Strategie etc.</p>

<p>Welchen Nutzen oder Mehrwert erhofft sich die Schule durch dieses Projekt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nutzen: ➤ Mehrwert: ➤ Visionen: 	<p>Warum ist ausdrücklich diese Gestaltungsaufgabe für dieses Schuljahr ausgewählt worden?</p> <p>Welche Zukunftsperspektiven werden gesehen?</p> <p>Worin besteht die Nachhaltigkeit?</p>
<p>Welche Kolleg/innen sind Kontaktpersonen für die Planung bzw. Umgestaltung der Gestaltungsaufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planung: ➤ Umsetzung: ➤ Ideengeber/in: 	<p>Kolleginnen und Kollegen aus dem aktuellen Kollegium</p> <p>Ehemalige Kolleg/innen, die jetzt an einer anderen Schule sind</p> <p>Kolleg/innen im Ruhestand</p>
<p>Welche persönlichen, materiellen oder schulrelevanten Risiken sind mit der Gestaltungsaufgabe verbunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ persönliche: ➤ materielle: ➤ schulrelevante: ➤ Gegenmaßnahmen: 	<p>Kolleg/innen tragen nicht den Auftrag der Gestaltungsaufgabe</p> <p>Die FNK bekommt keine kollegiale Unterstützung</p> <p>Kollegium ist gespalten / Konkurrenz unter Kolleg/innen</p> <p>die Gestaltungsaufgabe deckt einen Schulkonflikt auf</p> <p>die Umsetzung erfordert nicht bezahlbare Ressourcen</p> <p>?</p>
<p>Besondere Anmerkungen</p>	

FÜNF – Führungsnachwuchsförderung – Projektplan 2013

(aktuell auch immer unter: http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/F%FCNF_Projektplan.pdf)

Nr.	VA-Datum	VA-Zeiten	Titel/Thema	Umfang in Std.
1.	Mi, 21.08.13	14 - 18Uhr	Auftakt Mentoring und Matching (ab 16.00 Uhr)	4
2.	Mo, 02.09.13	14-18 Uhr	Funktion und Rolle	4
3.	Di, 24.09.13	15-18 Uhr	Schulrecht	3
4.	Do, 24.10.13 Fr, 25.10.13	9-17 Uhr 14-17 Uhr	Projekte effizient planen und effektiv umsetzen	12
5.	Mo, 04.11.13 Fr, 15.11.13 Sa, 16.11.13 Fr, 29.11.13	15 – 18.30Uhr 14-18 Uhr 9-18 Uhr 14-18 Uhr	Methodik und Kunst einer erfolgreichen Führung Potentialanalyse (Assessment Center mit Zertifikat) Auswertung (im Plenum)	17
6.	Di, 10.12.13	9 – 17 Uhr	Mit Teams arbeiten und Teams leiten	8
7.	Mo, 10.02.14	14-18 Uhr	Zukunftskonferenz Karriere	8
8.	Sa, 22.03.14	9-17 Uhr	Selbstmanagement	8
9.	Mi, 23.04.14	9-17 Uhr	Schwierige Situationen professionell meistern	8
10.	Fr, 16.05.14	9-17 Uhr	Bewerbungscoaching/-training Simulation Findungsausschuss	8
11.	Mo, 16.06.14	15 – 18 Uhr	Budget/Haushaltsplanung	3
12.	Do, 10.07.14	14-17 Uhr	Abschluss	3
			Summe:	86

Literatur

Leitung, Führung, Steuerung, Management

Führung, Steuerung, Management.

Hans-Günther Rolff (Hg.), Klett 2010, 200 S.

Eine kompakte, systematische Darstellung, die sich gut als Einstieg eignet.

Professionswissen Schulleitung.

Herbert Buchen und Hans-Günter Rolff (Hg.), Beltz 2009, 1408 S.

Eine kompendiale Übersicht über fast alle mit Schulleitung verknüpften Themengebiete in mehr als 40, teils längeren Einzelbeiträgen. Gut als Nachschlagewerk geeignet.

PraxisWissen SchulLeitung.

Adolf Bartz u.a. (Hrsg.), Wolters Kluwer 2006ff. (Loseblattsammlung)

Vielfältige kürzere Beiträge mit Praxishilfen, Checklisten etc.

Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrgesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung.

Bea Harazd, Mario Gieske, Hans-Günter Rolff, Luchterhand 2009, 169 S.

Fundierte Informationen zu einem gesundheitsorientierten Schulleitungshandeln

Handbuch Führungskräfteentwicklung.

Stephan G. Huber (Hg.), Wolters Kluwer 2011, 470 S.

Eine Empfehlung für Schulleitungen, die die Aufgabe der Personalentwicklung systematisch angehen wollen.

Rechtsfragen

Grundriss des Bremischen Schulrechts.

Torsten Kleine und Stephan Rademacher, MV Wissenschaft 2008, 407 S.

Eine Praxisnahe Einführung anhand vieler Fallbeispiele mit direkter Ausrichtung auf die Bremer Verhältnisse.

Schulrecht.

Hermann Avenarius und Hans-Peter Füssel (Hrsg.) Carl Link 2010, 788 S.

Ein Klassiker in 8. Auflage, umfassend.

SchulRecht für schulische Führungskräfte.

Günther Hoegg, Beltz Verlag 2011, 230 S.

Zwar nicht länderspezifisch, aber mit Fokus auf Rechtsfragen der Schulleitungspraxis.

Recht und Bildung

Zeitschrift für aktuelle Fragen der Bildungs- und Schulpolitik sowie des Schulrechts, IfBB e.V.

Gesundheit

Halbtagsjobber?: Psychische Gesundheit im Lehrerberuf.

Uwe Schaarschmidt (Hg.), Beltz, 2. Aufl. 2005, 172 S.

Veröffentlichung der Potsdamer Lehrerstudie – ein Klassiker zum Thema Lehrgesundheit

Gerüstet für den Schulalltag: Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer.

Uwe Schaarschmidt und Ulf Kieschke (Hg.), Beltz 2007, 252 S.

Praxisnahe Unterstützungsangebote, basierend auf der Potsdamer Lehrerstudie

Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer: Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen

Rudolf Kretschmann (Hg.), Beltz, 4. neu gestaltete Aufl. 2012, 144 S.

Praxisnahes Trainingsbuch zum Erkennen der persönlichen Stressfaktoren

LehrerGesundheit: Anregungen für die Praxis

Udo Kliebisch und Roland Meloefski (Hg.), Schneider 2009, 249 S.

Analyse der Gesundheitssituation von Lehrkräften und Aufzeigen von konkreten Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation in verschiedenen Praxisbereichen

Selbst-Coaching für Schulleiterinnen und Schulleiter

Reinhold Miller, Beltz, 3. neu ausgestattete Aufl. 2010, 256 S.

Arbeits- und Trainingsbuch zur Effektivierung des Schulleitungshandelns

Burn-out – Wenn die Maske zerbricht: wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht

Dr. Manfred Nelting, Mosaik 2010, 416 S.

Reichhaltige Informationen zum Thema, für Betroffene und zur Prävention

Weiteres

Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams

Manfred Gellert und Claus Nowak, Limmer 2010 (4. Auflage), 420 S.

Notizen