

3. 2013

15. Jg., SchVw spezial

ISSN 1438-1907 · B 7645

Art.-Nr. 69320 303

spezial

# SchulVerwaltung

Zeitschrift für Schulgestaltung  
und Schulentwicklung

[www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)



## WERKSTATT

Systematische  
Qualifizierungsplanung

## FÜHRUNGSKOMPETENZEN WEITERENTWICKELN

Potenziale fördern im Rahmen einer systematisch  
angelegten schulischen Personalentwicklung



## Führungskompetenzen weiterentwickeln

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber,  
Nadine Schneider (v. o. n. u.);



### Liebe Leserin, lieber Leser,

Professionalisierung sollte sich in drei wesentlichen Handlungsfeldern des Personalmanagements niederschlagen: in einer qualifizierten Ausbildung für dieses Amt, einer den Anforderungen gerechten Auswahl sowie in Maßnahmen der Weiterqualifizierung bzw. in einer systematischen Personalentwicklung. Geeignete Qualifizierungsstrukturen und -möglichkeiten (in Form von kontinuierlichen Angeboten) sollten die Handlungskompetenz verbessern und individuellen Bedürfnissen (personen- und kontextbezogen) gerecht werden. Es gilt, Kompetenzen weiterzuentwickeln; dazu gehören Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Werte, Haltungen, Einstellungen, Eigenschaften und eine angemessene Selbstüberzeugtheit, ein Bewusstsein von den eigenen Kompetenzen (das bei Wolters Kluwer erschienene Handbuch für Führungskräfte gibt zahlreiche Anregungen). Schließlich beinhaltet Professionalisierung auch, auf entsprechende Unterstützungssysteme zurückgreifen zu können, schulintern und extern, und für Leitungsaufgaben angemessene Zeitressourcen zur Verfügung zu haben.

Diese Ausgabe der Schulverwaltung spezial legt nun den Fokus auf die Entwicklung und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen innerhalb der Schule. Dabei geht es sowohl darum, die eigenen Führungskompetenzen zu (er-)kennen und (weiter)zuentwickeln, als auch darum, als Schulleitung Führungskompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer zu fördern.

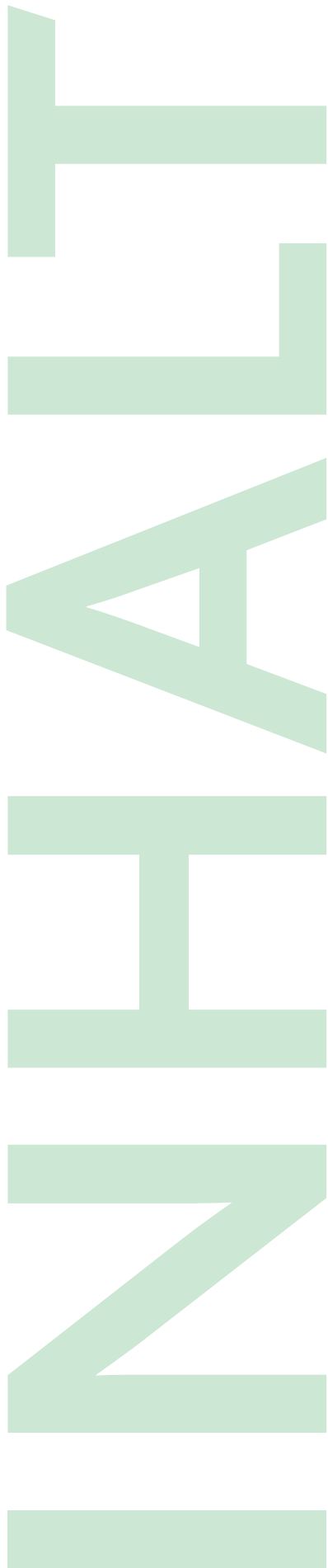
Zunächst werden in Grundlagenbeiträgen fundamentale Kennzeichen des Lernens Erwachsener und Merkmale guter Fort- und Weiterbildung beschrieben, Grundzüge einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie einer kompetenzorientierten Fortbildung skizziert.

Die weiteren Beiträge fokussieren jeweils Methoden und Verfahren, deren Einsatz sich in der Personal- und Führungskräfteentwicklung empfiehlt. Hier geht es beispielsweise um Möglichkeiten, als Schulleitung strategisch und geplant vorzugehen. Des Weiteren werden Methoden und Verfahren des Selbstmanagements und individuellen Lernens sowie des Feedbacks und Coachings vorgestellt.

Die Werkstatt widmet sich der systematischen Qualifizierungsplanung an der eigenen Schule. Neben dem Beitrag selbst bieten zahlreiche Arbeitsblätter und Checklisten, die online verfügbar sind, ein Instrumentarium, das die Entwicklung eines Schulportfolios unterstützt.

Für die Mithilfe bei der Erstellung des Heftes gilt unser Dank Ursula Klein und Sigrid Hader-Popp sowie allen Autorinnen und Autoren.

Ihre



**Lernmodelle für Erwachsene 4**

In der einschlägigen – auch internationalen – Fachdiskussion stehen heute nicht mehr ausschließlich klassische Fortbildungskurse im Fokus. Inzwischen werden vielfältige Formen und Ansätze in der Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften diskutiert. Nachfolgender Beitrag skizziert fundamentale Kennzeichen des Lernens Erwachsener knapp und regt dazu an, multiple Lernanlässe in der Fort- und Weiterbildung zu schaffen.

**Vielfalt und Heterogenität im Team 22**

Vielfalt und Heterogenität in Teams ist normal. Führungskräften fällt die Aufgabe zu, die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters zu stärken sowie dessen Selbstwirksamkeit individuell zu fördern. Damit soll die Motivation erhalten bleiben oder sogar steigen und die individuelle Leistung ausgebaut werden. Diese Aufgabe bei vielen durchaus sehr unterschiedlichen Mitarbeitern adäquat zu meistern und dabei dennoch fair und authentisch zu sein stellt oftmals eine große Herausforderung dar.

→ EDITORIAL 1

→ GRUNDLAGEN

*Stephan Gerhard Huber*  
**Lernmodelle für Erwachsene 4**

*Stephan Gerhard Huber, Nadine Schneider*  
**Merkmale guter Fort- und Weiterbildung 8**

*Doreen Molnár*  
**Lebensphasenorientierte Personalentwicklung 11**

*Ute Glathe*  
**Kompetenzorientierte Fortbildungen 14**

→ PLANUNG UND STRATEGIEN

*Gabriele Pollack, Kerstin Lüder*  
**Portfolioarbeit 18**

*Kerstin Lüder*  
**Vielfalt und Heterogenität im Team 20**

*Sabine Geist*  
**Schulinterne Lehrerfortbildung: Potenziale nutzbar machen 22**

*Adolf Bartz*  
**Das Transfergespräch 25**



**Das Transfergespräch** 27  
Das Transfergespräch findet zwischen Schulleitung und Führungsnachwuchs statt. Es dient dazu, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der individuellen Qualifizierung zu unterstützen. Diese setzen voraus, dass Führungsnachwuchskräfte ihre in der Fortbildung erworbenen Lernerfahrungen in die schulische Praxis umsetzen können.



**Führungskompetenzen durch Selbstbildung weiterentwickeln** 34  
Führungskräfte können ihre Kompetenzen durch eine bewusste und reflektierte Wahrnehmung ihrer Aufgaben in einem kontinuierlichen Prozess der Selbstbildung weiterentwickeln. Der Beitrag beschreibt ein Praxisbeispiel, führt in das Konzept der Selbstbildung ein und gibt Hinweise zur Ausgestaltung eines Selbstbildungsprozesses.



**Systematische Qualifizierungsplanung** 46  
Seit mehr als 10 Jahren sammeln wir in der Beratung Hamburger Schulen Erfahrungen damit, wie es zum einen gelingen kann, dass Fortbildungen und Qualifizierungen nachhaltige Wirkungen in Bezug auf das professionelle Handeln der Lehrkräfte zeigen, und zum anderen, wie ein möglichst leicht laufendes System der Qualifizierungsplanung in der Schule etabliert werden kann. Im folgenden Beitrag werden beide Aspekte beleuchtet und die neuesten Entwicklungen dargestellt.

→ **INDIVIDUELLES LERNEN**

*Carmen Kloft*  
**Systematische »Selbst-Diagnose«: Welche Fortbildung bringt mich wirklich weiter?** 28

*Ulrich Müller*  
**Führungskompetenzen durch Selbstbildung weiterentwickeln** 32

*Edwin Stiller*  
**Das Lernjournal** 35

→ **FEEDBACK UND COACHING**

*Hans-Günter Rolff*  
**Vorgesetzten Feedback geben** 38

*Matthias Böckermann*  
**Führungskräfte-Coaching** 41

→ **WERKSTATT**

*Eckhard Spethmann*  
**Systematische Qualifizierungsplanung** 44

→ **LITERATUR UND MEDIEN**

*Stephan Gerhard Huber, Sigrid Hader-Popp, Nadine Schneider*  
**Selbststudium: Literatur** @

→ **IMPRESSUM | VORSCHAU** 48

Exklusiv für Sie als Abonnenten der SchulVerwaltung: Hiermit erhalten Sie Ihren persönlichen Zugangscod zum Zeitschriftenarchiv SchulVerwaltung online

Registrieren Sie sich noch heute – kostenlos – unter [www.zeitschriftenpool.schulleitung.de](http://www.zeitschriftenpool.schulleitung.de)