



Projekt „FüNF“ –

Führungsnachwuchsförderung in Berufsbildenden Schulen Bremens

Im Bundesland Bremen sind mehr als 60% der Schulleiterinnen und Schulleiter 55 Jahre und älter. Die Berufsbildenden Schulen werden aufgrund dieser 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.

Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „FüNF“ – Führungsnachwuchsförderung in Berufsbildenden Schulen Bremens – geboren. Es 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 jedem jährlichen Durchgang stehen 20 Teilnehmerplätze zur Verfügung, wobei die Nachfrage das Angebot bei weitem übersteigt.

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.

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 (Bestenauslese) und nachhaltig gefördert werden.

FüNF konkret

Das Projekt nimmt 20 Lehrkräfte aus den Berufsbildenden Schulen auf. 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. Die Genderverteilung sieht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern vor. Ausschließlich den Frauen wird ein Mentoring-Programm offeriert.

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 „Schubladen-Projekt“ sein. Beispiele aus diesem Projektjahr sind eine Konzepterstellung für ein berufstypisches Sozialtraining in den metallverarbeitenden Bildungsgängen, die Sichtung realistischer Möglichkeiten für ein Schülercoaching in medizinischen Assistenz-Bildungsgängen oder etwa die Entwicklung von Sport- und Fanprojekten in einer Berufsschule mit Vollzeitbetrieb. Diese Projekte sind interdisziplinär angelegt und für schulspezifische Bedarfe geeignet. 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 ersten und zweiten 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 dritten 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 vierten 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 fünften und sechsten 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 siebte Baustein behandelt 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. Schwierige Gesprächssituationen, die für schulische Funktionskräfte alltägliche Realität haben, sind Gegenstand des achten Bausteins. Die Teilnehmer trainieren in Kleingruppen, mit Widerständen, Kritik und Konflikten umzugehen. Der neunte 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 ist im zehnten Baustein eine große Resümee-Runde mit allen Akteuren aus dem Projekt FÜNF vorgesehen, in der auch die Zertifikate für die Nachwuchskräfte überreicht werden.

3. Die Potenzialanalyse

Dieser Baustein wird durch **Professor Heeg**, Arbeitswissenschaftliches Institut, **Universität Bremen**, in Form eines Assessment Centers über zwei Tage durchgeführt. Für potenzielle Schulleiter 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 Teilnehmer 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.

4. 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 Baustein eine konkrete Bewerbungs- und Entscheidungshilfe, weil zusätzlich zum Bewerbungstraining Informationen zu schulspezifischer Bewerbungspraxis und zu Funktionsstellentypen in der Berufsschule gegeben werden. Das Coaching-Angebot wird in der Regel als individuelle Unterstützung und Prozessbegleitung verstanden. Teamcoaching ist für die Teilnehmer 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.

5. 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

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.