



Christian Morgenstern, deutscher Schriftsteller:

„Wer sich selbst treu bleiben will,

kann nicht immer anderen treu bleiben.“

(MORGENSTERN/ MORGENSTERN 1965: 65)

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
Abkürzungsverzeichnis.....	I
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	II
Anhangsverzeichnis.....	IV
Glossar.....	V

### **Teil A: Einleitung**

<b><u>1. Einleitung</u></b> .....	1
1.1. Themeneingrenzung und Forschungsfrage.....	3
1.2. Ziele und Gliederung der Arbeit.....	4

### **Teil B: Theoretischer Teil**

<b><u>2. Eine systematische Betrachtungsweise des Rollenwechsels zur Schulleitung</u></b> .....	6
2.1. Rollentheorie.....	6
2.2. Systemtheorie.....	9
<b><u>3. Herausforderungen, Chancen und Veränderungen des Rollenwechsels zur Schulleitung - Das sagt die Forschung</u></b> .....	10
3.1. Die Rolle des Schulleiters.....	11
3.2. Der Rollenwechsel als Lehr- zur Leitungskraft in Schulen.....	14

## Teil C: Empirischer Teil

<b>4. <u>Empirische Erhebung</u></b> .....	18
<b>4.1. Beschreibung der Methodik</b> .....	18
<b>4.2. Datenerhebung</b> .....	22
<b>4.3. Datenanalyse</b> .....	24
<u>4.3.1. Analyse des Typus „Schulwechsler“</u> .....	24
4.3.1.1. Probandin A.....	25
4.3.1.2. Proband B.....	29
4.3.1.3. Proband C.....	32
<u>4.3.2. Analyse des Typus „Nicht-Wechsler“</u> .....	36
4.3.2.1. Proband D.....	37
4.3.2.2. Probandin E.....	40
4.3.2.3. Probandin F.....	45
4.3.2.4. Probandin G.....	49
<u>4.3.3. Analyse des Typus „Verwaltungsperspektive“</u> .....	54
4.3.3.1. Probandin H.....	54
4.3.3.2. Proband J.....	58
4.3.3.3. Probandin K.....	61
4.3.3.4. Ergänzungen durch Probandin L.....	65
<u>4.3.4. Mehrebenenvergleich und Interpretation der Daten</u> .....	66
4.3.4.1. Sinngenetische Typenbildung.....	67
4.3.4.2. Soziogenetische Typenbildung.....	70

<b>4.4. Diskussion der Datenanalyse auf Grundlage der Rollen- und Systemtheorie.....</b>	<b>71</b>
4.4.1. <u>Veränderungen durch den Rollenwechsel.....</u>	72
4.4.2. <u>Herausforderungen durch den Rollenwechsel.....</u>	75
4.4.3. <u>Chancen durch den Rollenwechsel.....</u>	79
<b>4.5. Diskussion des gewählten Untersuchungsdesigns.....</b>	<b>83</b>
<b><u>Teil D: Schluss</u></b>	
<b><u>5. Schluss.....</u></b>	<b>85</b>
5.1. Zusammenfassung.....	85
5.2. Fazit.....	87
5.3. Ausblick.....	89
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XVI</b>

## Danksagung

Eine Zeit voller Höhen und Tiefen aber auch eines inneren Lernprozesses und der Klarheit liegen hinter mir. Dieser Prozess hat mir geholfen dabei klar zu werden was ich wirklich will und wie ich meine Rolle in Zukunft mit Leben füllen möchte. Für diesen Prozess bin ich den Menschen, die mich begleitet haben und somit dies ermöglicht haben dankbar.

Zuerst wären dabei die vielen Menschen, die mich bei meiner Arbeit auf ihre jeweilige Art und Weise unterstützt haben zu nennen. Seien es Freunde, für die ich nur noch wenig zur Verfügung stand, meine Klasse, die meine Launen aushalten musste, wenn mal wieder ein Schwall der Verzweiflung über mich kam oder meine Kolleginnen Frau Katrin Ullrich und Frau Anuschka Hiller, die mir immer wieder Mut zuredeten.

Insbesondere danke ich aber Herrn Dr. Peter Danz und Frau Eva Glade die mir immer tatkräftig bei Fragen zur Seite gestanden haben und ohne dessen Beratung das Thema der Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Ebenfalls möchte ich meiner Kollegin Saskia Kuhn, meiner Schulleiterin Fr. Christin Hoffmann, meiner ehemaligen Klassenlehrerin sowie den Staatlichen Schulämtern Frankfurt am Main und Offenbach am Main danken, die mich bei der Kontaktaufnahme zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern organisatorisch unterstützten.

Außerdem danke ich allen Probandinnen und Probanden meiner Interviews für dessen Offenheit und Bereitschaft ausführlich auf meine Fragen zu antworten und damit zum Erfolg dieses Werks beigetragen zu haben.

Ebenso bei Frau Aline Wiederspahn für die jahrelange Unterstützung im Korrekturlesen und des kritischen Feedbacks meiner Werke.

Abschließend möchte ich mich bei meinem Freund bedanken, der mir Rückhalt und Verständnis über den Zeitraum entgegengebracht hat.

Thomas Odemer

Frankfurt am Main, 05. November 2019

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.= Abbildung

bspw.= beispielsweise

BW= Baden- Württemberg

ebd.= ebenda

FöS= Förderschule

ggf.= gegebenenfalls

GMS= Gemeinschaftsschule

GS= Grundschule

GYM= Gymnasium

HKM= Hessisches Kultusministerium

IGS= Integrierte Gesamtschule

KGS= Kooperative Gesamtschule

MSB NRW= Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein- Westfalen

NRW= Nordrhein- Westfalen

o.A.= ohne Angabe

o.J.= ohne Jahresangabe

QSH= Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen

SekS= Sekundarschule

SSA= Staatliches Schulamt

Tab.= Tabelle

u.a.= unter anderem

z.B.= zum Beispiel

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<i>Abbildung/ Tabelle/ Quelle</i>	<i>Seite</i>
Abb. 1: Unterteilung des Rollenkonflikts in Untertypen (MÜLLER 2008: 81)	8
Abb. 2: Erfolgreiches Leadership (ASSELMAYER-PÖTZ/ STEITZ-KALLENBACH/ WABSMANN (o.J.):A: 8)	13
Abb. 3: Rollenerwartungen an eine Person (KLAMPFER 2006: 41)	75
Tab. 1: „Top 10“- Eigenschaften von Führungskräften nach GMÜR, 2004 (MALLICH-PÖTZ 2016: 7)	11
Tab. 2: „Sechs Führungsstile im Überblick nach Goleman (TABORSKI 2015: 15)	12
Tab. 3: Wahrgenommene Bedeutung von Rollenkonflikten bei Lehrern (GRACE 1973: 53)	16
Tab. 4: Ausmaß der persönlichen Erfahrungen mit Rollenkonflikten bei Lehrern (GRACE 1973: 56)	16
Tab. 5: Stufen der Dokumentarischen Methode (NOHL 2017: 30)	20
Tab. 6: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin A. (selbst erstellt)	25
Tab. 7: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau A. (selbst erstellt)	25
Tabelle 8: Reflektierende Interpretation der Probandin A. (selbst erstellt)	27
Tabelle 9: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden B. (selbst erstellt)	29
Tabelle 10: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr B. (selbst erstellt)	29
Tabelle 11: Reflektierende Interpretation des Probanden B. (selbst erstellt)	31
Tabelle 12: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden C. (selbst erstellt)	32
Tabelle 13: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr C. (selbst erstellt)	33
Tabelle 14: Reflektierende Interpretation des Probanden C. (selbst erstellt)	34
Tabelle 15: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden D. (selbst erstellt)	37
Tabelle 16: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr D. (selbst erstellt)	37



Tabelle 17: Reflektierende Interpretation des Probanden D. (selbst erstellt)	38
Tabelle 18: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin E. (selbst erstellt)	40
Tabelle 19: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau E. (selbst erstellt)	40
Tabelle 20: Reflektierende Interpretation der Probandin E. (selbst erstellt)	42
Tabelle 21: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin F. (selbst erstellt)	45
Tabelle 22: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau F. (selbst erstellt)	46
Tabelle 23: Reflektierende Interpretation der Probandin F. (selbst erstellt)	47
Tabelle 24: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin G. (selbst erstellt)	49
Tabelle 25: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau G. (selbst erstellt)	50
Tabelle 26: Reflektierende Interpretation der Probandin G. (selbst erstellt)	51
Tabelle 27: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin H. (selbst erstellt)	54
Tabelle 28: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau H. (selbst erstellt)	55
Tabelle 29: Reflektierende Interpretation der Probandin H. (selbst erstellt)	56
Tabelle 30: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden J. (selbst erstellt)	58
Tabelle 31: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr J. (selbst erstellt)	58
Tabelle 32: Reflektierende Interpretation des Probanden J. (selbst erstellt)	59
Tabelle 33: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin K. (selbst erstellt)	61
Tabelle 34: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau K. (selbst erstellt)	61
Tabelle 35: Reflektierende Interpretation der Probandin K. (selbst erstellt)	63
Tabelle 36: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin L. (selbst erstellt)	65
Tabelle 37: Thematischer Verlauf zum Statement von Frau L. (selbst erstellt)	65
Tabelle 38: Reflektierende Interpretation der Probandin L. (selbst erstellt)	66

## Anhangsverzeichnis

<i>Anhang</i>	<i>Seite</i>
A1 Gesuch von Interviewpartnerinnen und Partnern durch den Verfasser der Masterarbeit	XVI
A2 Leitfadeninterview für die Befragung der Probandinnen und Probanden	XVII
A3 Transkriptionsregeln der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Goethe Universität Frankfurt am Main	XIX
A4 Transkription ausgewählter Stellen in den Interviews anhand der dokumentarischen Methode	XX
A 4.1 Probandin A	XX
A 4.2 Proband B	XXIX
A 4.3 Proband C	XXXV
A 4.4 Proband D	XLIV
A 4.5 Probandin E	L
A 4.6 Probandin F	LVIII
A 4.7 Probandin G	LXV
A 4.8 Probandin H	LXXIII
A 4.9 Proband J	LXXX
A 4.10 Probandin K	LXXXIV
A 4.11 Probandin L	XCI

## Glossar

„**Homo sociologicus** (lat. = soziologischer Mensch), eine strukturtheoretische Modellkonstruktion innerhalb der Soziologie die insbes. unter dem Einfluss der strukturell-funktionalen Theorie und rollentheoretischer Ansätze den sozialisierten beziehungsweise<sup>1</sup> vergesellschafteten Menschen als Inhaber vorgegebener sozialer Positionen und als fremdgesteuerten >>Spieler<< positionsgebundener Rollen auffasst. Die soziokulturelle Persönlichkeit erscheint damit als eine jeweils bestimmte Kombination sozialer Rollen, unter weitgehenden Verlust eigener Individualität, Freiheit und Autonomie. Das soziale Verhalten wird demgemäß durch Rollenerwartungen bestimmt, die den Charakter äußerer Zumutungen und gesellschaftlicher Zwänge haben. Rollenwidriges bzw. abweichendes Verhalten wird insbes. durch negative Sanktionen (Strafen) eingeschränkt. In diesen reduktionistisch- mechanistischen Menschenbild werden Einflüsse der gemeinsamen Kultur, der soziokulturellen Werte, der inneren Kontrollen des Individuums sowie die oftmals gefühls geladenen Identifikationen mit sozialen Rollen, die wiederum individuelle Gestaltungsmöglichkeiten offenlassen, vernachlässigt.“ (HILLMANN 2007: 346)

„**Position, soziale** (von lat. Positio = Stellung, Lage) ein soziologischer Grundbegriff, der den Schnittpunkt verschiedener sozialer Beziehungen, den Platz in einem Gefüge sozialer Beziehungen bezeichnet. Position umfasst die Gesamtheit der Verhaltenserwartungen (Rechte und Pflichten gegenüber anderen Positionen), die im Rahme einer sozialen Struktur für den Inhaber der Position als (mehr oder weniger streng) verbindlich gelten. Eine Position kann inhaltlich soziologische nur definiert werden durch Hinweise auf andere Positionen, mit denen sie in einem bestimmten Verhältnis steht. Positionen entstehen aus der gesellschaftlichen Differenzierung und Funktionsteilung. Sie existieren in der Gesellschaft prinzipiell unabhängig vom einzelnen Menschen, müssen aber mit geeigneten Personen besetzt werden, wenn die Gesellschaft als System solcher Positionen funktionieren und überleben soll. Eine einzelne Position kann durch einen Inhaber ein individuelles Gepräge bekommen. In Anlehnung an R. Linton bildet die soziale Rolle den >>dynamischen Aspekt<< der sozialen Position, der im Verhalten des Rolleninhabers gemäß den Erwartungen zum Ausdruck kommt. Sozialer Status ist die mit einer bestimmten Bewertung (Sozialprestige) verbundene Position.“ (HILLMANN 2007: 692)

„**Rang**, Position in der vertikalen Struktur der Über- und Unterordnung eines sozialen Systems, aus der bestimmte Verhaltensrechte und -pflichten in bestimmten Situationen gegenüber sozialen Kontaktpersonen abgeleitet werden können. Rang ergibt sich aus den für bestimmte Positionen gültigen Bewertungen, Verhaltensnormierungen und Kommunikationsregeln. (...)“ (HILLMANN 2007: 724)

„**Rolle**, soziale, ein zentraler Grundbegriff der Soziologie, der allgemeinen die Summe der Erwartungen und Ansprüche von Handlungspartnern, einer Gruppe, umfassenderer sozialer Beziehungsbereiche oder der gesamten Gesellschaft an das Verhalten und das äußere

---

<sup>1</sup> Im Folgenden mit bzw. abgekürzt.

Erscheinungsbild (Rollenattribute) des Inhabers einer sozialen Position bezeichnet. Die soziale Rolle ist zunächst unabhängig vom tatsächlichen Rollenhandeln des Positionsinhaber oder des Rollenträgers zu begreifen. Auf diese Weise kann die Gesellschaft mit ihren sozialen Gebilden als ein komplexes Gefüge von funktional und hierarchisch aufeinander bezogenen Rollen betrachtet werden. Normative Erwartungen (Rollenerwartungen) als Elemente einer Rolle sind positionsbezogene Konkretionen und Spezifikationen sozialer Normen, die wiederum in sinnhafter Weise durch soziokulturelle Werte gerechtfertigt werden. Die Ausprägung einer Rolle hängt somit von der jeweils zugrundeliegenden sozialen Position und deren Funktion sowie vom gesellschaftlichem Werte- und Normensystem ab. Grundlegend für die Stabilität und das Funktionieren von Gesellschaft, sozialen Gebilden und sozialem Handeln ist die Komplementarität der Rollenerwartungen: den -pflichten eines Rolleninhabers entsprechen Rechte seiner Rollenpartners und umgekehrt. (...) Das Lernen solcher Rollen bildet einen zentralen Aspekt der Sozialisation des Individuums zu einer sozial handlungsfähigen Persönlichkeit (...). Die persönlichkeitsstrukturelle Verankerung solcher Rollen ermöglicht eine weitgehende Gleichförmigkeit, Regelmäßigkeit und damit auch Berechenbarkeit und Voraussagbarkeit der sozialen Handlungsbeiträge aller am gesellschaftlichen Zusammenleben beteiligten Personen. Rollenkonformes Verhalten gewährt damit dem Gesellschaftsangehörigen ein hohes Maß an Entlastung hinsichtlich eigener Anpassung und Entscheidungen sowie der Erwartbarkeit des Verhaltens anderer (Entlastungseffekt). Soziales Handeln wird je nach dem Entwicklungsstand einer Gesellschaft und nach Eigenart einzelner Gesellschaftsbereiche und sozialer Positionen in unterschiedlichem Maße durch Rollen im Voraus normiert. Insbesondere in der modernen, dynamisch-pluralistischen Gesellschaft beinhalten viele Rollen größere Spielräume für eigenständige Verhaltensentscheidungen und damit individuell-schöpferische Handlungsbeiträge der jeweiligen Rolleninhaber. (...) Je weniger die Internalisierung der Rollenerwartungen ausreicht, um Rollenkonformität zu gewährleisten und abweichendes Verhalten zu verhindern, umso mehr ist der Einsatz von Sanktionen erforderlich – insbesondere in der modernen Gesellschaft mit zunehmender Aufklärung und Individualisierung. Nach der Schärfe solcher Sanktionen lässt sich der Grad der Verbindlichkeit von Rollenerwartungen für den Rollenträger bestimmen: Muss-Erwartungen decken sich mit Gesetznormen (...). Soll-Erwartungen decken sich weitgehend mit Sitten, durch deren Einhaltung Sympathie gewonnen werden kann. Die Missachtung dieser Erwartungen zieht zwar >>nur<< außergerichtliche Sanktionen nach sich, die aber sehr einschneidend sein können, z.B. sozialer Ausschluss. (...) Im Hinblick auf die Zuordnung von Mensch und R. wird im Anschluss an R. Linton zwischen >>zugeschriebenen<< (engl. ascribed) und >>erworbenen<< (engl. achieved) Rollen unterschieden. Bestimmte zugeschriebene Rollen erhält der Einzelne insbesondere aufgrund biologisch bedeutsamer Merkmale (Geschlecht, Lebensalter) oder infolge der Geburt an einem bestimmten Ort, demzufolge zur Nation, die Rolle des >>Deutschen<< (kulturelle, nationale Rolle). Erworbene Rollen sind solche, die der Einzelne erst durch bestimmte Aktivitäten oder sogar Erfolgsnachweise erlangt hat (...)" (HILLMANN 2007: 756f)

**„Rollenambiguität** (von lat. Ambiguus= nach beiden Seiten sich hinneigend), Rollen- >>Doppelsinnigkeit<<, ->>Zweideutigkeit<<, betrifft das Verhältnis einer Person a) den ihr von außen zur bloßen Übernahme angebotenen und oktroyierten Rollen) den eigenen Vorstellungen und Entwürfen für eine persönlich befriedigende Teilnahme am sozialen Rollenspiel. Rollenambiguität liegt vor, wenn die Person ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Rollen Anpassung und – zum Zwecke der Selbstdarstellung – dem eigenen Rollenentwurf finden kann.“ (HILLMANN 2007: 758)

„**Kommunikation** (von lat. Communicatio = Verbindung, Mitteilung), in Soziologie, Psychologie, Informationstheorie und Kommunikationswissenschaft vielfältig benutzter Begriff. Meint (...) jede erkennbare bewusste oder unbewusste, gerichtete oder nicht-gerichtete Verhaltensänderung (...), mittels derer ein Mensch (oder mehrere Menschen) die Wahrnehmung, Gefühle, Affekte, Gedanken oder Handlungen anderer absichtlich beeinflusst. (...) Es wird unterschieden zwischen intrapersonaler Kommunikation, bei der die kommunikativen Prozesse innerhalb eines Individuums, vorgestellt als Träger verschiedener sozialer Rollen, ablaufen, b) interpersoneller Kommunikationen, bei der die sozialen Rollen des Kommunikators und des Rezipienten (alternierend) jeweils von verschiedenen Individuen getragen werden, c) Gruppenkommunikation, bei der die Kommunikationen in einen komplexen, vielfach nach verschiedenen Richtungen hin verflochtenen Netz von sozialen Beziehungen zwischen direktkontakthaltenden Personen ablaufen, und d) kategorialer K., bei der eine Mehrzahl von Personen aufgrund gemeinsam sozial relevanter Merkmale (z.B. soziale Schicht) für den Austausch spezifischer Informationen als prädisponiert zu betrachten ist. (...)“ (HILLMANN 2007: 435ff)

„**Rollendiffusion** (von lat. diffundere= ausgießen, zerstreuen), Rollenverschmelzung, mangelnde institutionell- normative Klarheit über die Begrenzung und die relative Bedeutung von Rollen in einem sozialen Handlungszusammenhang. Rollendiffusion bezeichnet auch die Unfähigkeit einer Person, sich über die auf sie entfallenden Rollen zur eigenen Orientierung Klarheit zu verschaffen.“ (HILLMANN 2007: 758)

„**Rollendistanz** (von lat. distantia= Abstand), ein von E. Goffman stammender Begriff, der den Sachverhalt bezeichnet, dass der Träger einer Rolle ein ambivalentes, kritisches, zweifelndes Verhältnis zu seiner Rolle haben kann. Rollendistanz beinhaltet das Infragestellen der Legitimität oder des handlungspraktischen Sinns der die Rolle kennzeichnenden Erwartungen. Durch Rollendistanz muss es nicht zu abweichendem Verhalten kommen. Sie meint sowohl globale oder partielle innere Ablehnung der gespielten Rolle als auch eine gewisse Souveränität des Rollenträgers gegenüber seiner Rolle. Wenn Rollenerwartungen einen bestimmten Handlungsverlauf nicht ausreichend normieren, verlangt ein situationsadäquates Rollenspiel sogar eine gewisse Rollendistanz, weil die betreffende Person dann eine eigene, normative Lückenausfüllende oder überspielende Produktivität im Verhalten zu entwickeln hat. Rollendistanz kann sich insbesondere hinsichtlich von Rollen ergeben, die das Individuum relativ spät, im Verlauf der sekundären Sozialisation gelernt und weniger tiefgreifend internalisiert (verinnerlicht) hat. Rollendistanz wird begünstigt durch die Zunahme von Aufklärung, kritischem Denken und Individualismus in einer pluralistischen Gesellschaft.“ (HILLMANN 2007: 758)

„**Rollenidentifikation** (von spätlat. identitas= [Wesens-]Einheit und facere= machen), die Übereinstimmung einer Person mit einer Rolle, und zwar mit den Tendenzen, dass die betreffende Rolle bejaht und positiv bewertet sowie engagiert gespielt wird. Rollenidentifikation begünstigt die Internalisierung (Verinnerlichung) einer Rolle, so dass sie als selbstverständlich, unproblematisch, als Bestandteil der eigenen Persönlichkeit empfunden wird. Der Rolleninhaber enthält sich demzufolge aus eigenem Antrieb heraus, unterbewusst-gewohnheitsmäßig, gleichsam

automatisch rollenkonform. Fehlende Rollenidentifikation erleichtert die kritisch-reflexive Distanz zu einer Rolle und lässt diese eher als etwas Fremdes, Zwanghaftes erscheinen.“ (HILLMANN 2007: 758)

**„Rollenkonflikt** (von lat. *conflictus*= Zusammenstoß), Sammelbezeichnung für unterschiedlich ausgeprägte Konflikte, denen ein Träger sozialer Rollen aufgrund inkompatibler bzw. widersprüchlicher Rollenerwartungen ausgesetzt ist. Beim Intra-Rollenkonflikt beinhaltet bereits eine einzige Rolle widersprüchliche Erwartungen. Diese stammen von verschiedenen Rollenpartnern und verdichten sich in Rollensektoren, die eine widerspruchsvolle, konfliktgeladene Rolle ergeben. (...) Ein Inter-Rollenkonflikt ist oft mit Rollenüberlastung verbunden. Beim Person-Rollenkonflikt besteht für den Träger einer Rolle ein Spannungsverhältnis zwischen seinen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Interessen, Wünschen und seinem Selbstverständnis einerseits und bestimmten Rollenerwartungen andererseits, die er als äußere Zumutungen, Zwänge und Belastungen auffasst. Ursachen und Bedingungen der Rollenkonflikte sind der gegenwärtig beschleunigte soziale Wandel, insbesondere der Wertewandel, gesellschaftliche Strukturveränderungen, die Differenzierung und Pluralisierung der Gesellschaft, die Herausbildung und gegenseitige Durchdringung (Interpenetration) gesellschaftliche Subsysteme, die Formalisierung bzw. rechtlich-organisatorische Festlegung von Rollen, aber auch die abnehmende Prägnanz von Erwartungen bzw. Elementen einzelner Rollen. Begünstigt durch rationale Reflexion und Lebensgestaltung können Rollenkonflikte allgemein dadurch gelöst oder abgeschwächt werden, dass der Rollenträger unter Berücksichtigung seiner Wertvorstellungen, Bedürfnisse, Interessen, Wünsche sowie der mit Rollenerwartungen verbundenen Sanktionen versucht einzelne Sektoren einer Rolle räumlich-zeitlich voneinander abzugrenzen oder zumindest optimal auszugleichen, bestimmte Rollen anderen vorzuziehen, gegebenenfalls<sup>2</sup> einzelne Rollen aufzugeben.“ (HILLMANN 2007: 758f)

**„Rollentheorie**, Sammelbezeichnung für eigenständige oder in umfassenderen Theorien (Handlungs-, Verhaltens- oder Systemtheorie) eingebundene theoretische Ansätze, in denen mit Hilfe des Konzepts der sozialen Rolle Hypothesen und Modelle für die Erklärung von sozialen Verhaltensweisen und Konflikten in verschiedenartigen Interaktions- bzw. Beziehungssystemen formuliert und konstruiert worden sind. Im Mittelpunkt dieser Ansätze steht der Begriff der sozialen Rolle, der mit zahlreichen analytisch fruchtbaren Unterbegriffen verbunden ist: Rollenerwartung, -sektor, -partner, -konflikt und anderes mehr. (...)“ (HILLMANN 2007: 760)

**„Rollenverhalten**, das Verhalten des Inhabers einer sozialen Rolle gegenüber seinen Rollenpartnern. Das Rollenverhalten hängt ab von a) der Art der jeweiligen Rolle (z.B. Eltern- oder Berufsrolle), b) den (normativen) Erwartungen der Rollenpartner, c) den Sanktionen (Strafen und Belohnungen), die mit den Rollenerwartungen verbunden sind, d) der Enge oder Weite des Spielraums für eine individuelle Ausgestaltung der einzelnen Rolle, e) der Wahrnehmung und Interpretation einer Rolle durch den Rolleninhaber, f) dem Grad der Identifikation oder inneren Distanz des Rolleninhabers mit bzw. gegenüber der jeweiligen Rolle. (...)“ (HILLMANN 2007: 761)

---

<sup>2</sup> Im Folgenden mit ggf. abgekürzt.

„**Rollenüberlastung** (engl. role overload), Rollendruck, Rollenstress, Zustand der Überforderung eines Trägers sozialer Rollen, der die verschiedenartigen , ggf. widersprüchlichen Erwartungen seiner Rollenpartner zeitlich kaum oder nur in gesundheitsbelastender Weise erfüllen kann, (...) kann durch die individuelle Auffassung von Rollen als äußeren, fremdbestimmten Zwängen, durch unscharfe, sich beschleunigt wandelnde Rollenerwartungen verstärkt werden. Ursächlich relevant ist der Grad der Ausprägung einer Gesellschaft zur Leistungsgesellschaft, sind ferner individuelle Ansprüche, Ziele und die Intensität des persönlichen Rollenengagements. Die subjektive Empfindung des Rollenüberlastung hängt von der individuellen Belastbarkeit ab. Rollenüberlastung kann subjektiv durch Vorteile und positive Wirkungen des Besitzers vieler, insbesondere privilegierter Rollen verringert werden: Statuserhöhung, Macht- und Einflusszuwachs, Bereicherung der Persönlichkeit, Steigerung des Selbstwerterlebens. Rollenüberlastung kann durch Aufgabe einzelner Rollen, durch Delegation bestimmter Rollenpflichten und durch Herabsetzung des Rollenengagements reduziert werden.“ (HILLMANN 2007: 761)

„**erworbene Position** (engl. achieved status) im Vergleich mit dem wörtlich übersetzten Begriff >>erworbener Status<< die umfassendere Bezeichnung für eine nicht durch Geburt oder Herkunft zugeschriebene Position, sondern in Wettbewerbsverhältnissen nur durch persönliche Leistungen des Individuums erreichte soziale Position. Im Gegensatz zu früheren statischen Gesellschaften haben die erworbenen Positionen in den relativ mobilen Industriegesellschaften für das soziale Zusammenleben und für den Lebenslauf des Einzelnen große Bedeutung gewonnen.“ (HILLMANN 2007: 197)

„**zugeschriebene Position** (engl. ascribed status), im Vergleich mit dem wörtlich übersetzten Begriff zugeschriebener Status die umfassendere Bezeichnung für soziale Positionen (Rolle), die dem Individuum, insbesondere aufgrund biologisch bedeutsamer Merkmalsunterschiede und ohne Bezug auf persönliche Leistungen (erworbene Position) durch die soziale Umwelt zugewiesen wird, zum Beispiel<sup>3</sup> Frau, Mann, Kind, Erwachsener.“ (HILLMANN 2007: 993)

---

<sup>3</sup> Im Folgenden mit z.B. abgekürzt.

## Teil A: Einleitung

### 1. Einleitung

Die meisten Lehrkräfte kommen in ihrer Berufsbiografie irgendwann einmal an einen Punkt, an dem sie sich zumindest gedanklich mit der Frage beschäftigen, ob sie einmal eine Leitungsfunktion<sup>4</sup> an einer Schule anstreben wollen. Insbesondere in den letzten Jahren scheinen sich die meisten jedoch gegen das Anstreben einer solchen Stelle entschieden zu haben:

„Dumm nur, dass viele Schulen in Deutschland zurzeit überhaupt keinen Schulleiter haben. Die Stellen sind vakant, zum Teil schon seit Jahren, weil es entweder überhaupt keine oder keine geeigneten Bewerber gibt. (...) Wie konnte es soweit kommen? Warum wollen nur noch so wenige Lehrer Schuldirektor werden?“ (BALZTER 2019: 17)

Fragt man Lehrkräfte so begründen viele ihre Entscheidung gegen ein solches Amt mit den gestiegenen Belastungen und Anforderungen bei gleichgebliebenem Gehalt sowie schwindendem Ansehen in der Gesellschaft. Betrachtet man die Rolle einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters sowie dessen Stellung in der Gesellschaft so muss man feststellen, dass diese im letzten Jahrhundert einem erheblichen Wandel unterlegen sind. Galt die Leitungsfunktion an einer Schule im 19. und 20. Jahrhundert noch als Machtposition, welche Gefolgschaft implizierte, so wird heute von Schulleiterinnen und Schulleitern die Funktion einer Managerin bzw. eines Managers und noch mehr die einer Leaderin bzw. eines Leaders erwartet. Führungskräfte sollen heute Architekten und gleichzeitig Coaches an Schulen sein (vgl. ASSELMAYER/ STEITZ-KALLENBACH/ WAßMANN (o.J.):A: 2-5): „Und GUDRUN VOGELE-WOLTERS dringt auf einen Wandel im Berufsbild: „Wir sind nicht Lehrer mit besonderen Aufgaben. Schulleitung ist ein eigenständiger Beruf.“ (BALZTER 2019: 17) Anders als es SEBASTIAN BALZTER darstellt spielt ein weiterer Punkt, wenn nicht sogar der gravierendste, eine erhebliche Rolle im Mangel an Führungskräften an deutschen Schulen – *der Rollenwechsel einer Lehrkraft hin zur Führungskraft*. Dieser Wechsel ist nicht nur durch eine Reihe neuer Aufgaben, sondern auch durch den Anspruch vielfältige Fähigkeiten und Handlungsweisen vorweisen zu können gekennzeichnet. Viele Lehrkräfte scheinen oftmals mit diesem Rollenwechsel überfordert zu sein, was nicht selten in Zynismus oder innerer Kündigung endet, wenn eine solche Stelle den überhaupt in Betracht gezogen wird.

---

<sup>4</sup> Um der Definition nach deutlich zu bleiben müsste hier zwischen den verschiedenen Ämtern innerhalb der Leitungsfunktion an Schulen unterschieden werden. Aufgrund des Arbeitsumfangs werden diese jedoch in der Arbeit zusammengefasst. Dies verfälscht die Forschungsergebnisse nur geringfügig, da der Fokus auf dem Rollenwechsel von Lehrkräften in die Leitungsebene generell liegt. Hierbei spielt es nur eine geringe Rolle in welches Amt die jeweiligen Lehrkräfte befördert wurden.



Man könnte meinen, dass das Thema aufgrund des Führungskräftemangels sowie dem schlechten Abschneiden Deutschlands bei internationalen Vergleichstests eine hohe Priorität in Politik und Gesellschaft besetzt. Zumal ist doch eigentlich aus anerkannten Studien bekannt, dass die Schulleitung eine tragende Rolle im Erfolg einer Schule und deren Schülerinnen und Schüler spielt. (vgl. BURK 1982: 12) Ob dies jedoch tatsächlich so ist bleibt fragwürdig, gibt es doch immer noch keine geeigneten Maßnahmen, um Lehrkräfte bei einem Rollenwechsel zu unterstützen:

„Die Behörden, die für das Schulpersonal zuständig sind, haben sich lange auf den Zufall verlassen. Inzwischen gibt es hier und da Fortbildungsangebote für ambitionierte Lehrer, die ausdrücklich auch der Rekrutierung neuer Schulleiter dienen soll. „Es gibt dafür aber noch keine vernünftigen langfristigen Konzepte“, kritisiert der Augsburger Bildungsforscher KLAUS ZIERER. Schulleiter, das könnte ein Traumberuf sein für alle, die jeden Tag mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, aber gleichzeitig eine unternehmerische Strategie, ein pädagogisches Konzept in die Tat umsetzen wollen. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Der Lehrerverband will regelmäßig von den Schulleitern wissen, ob sie ihren Beruf weiterempfehlen würden. In diesem Jahr antworten in der Umfrage zum ersten Mal mehr Schulleiter mit „auf keinen Fall“ als mit „ja“.“ (BALZTER 2019: 17)

Auch einschlägige Ratgeber haben oftmals nicht mehr als unsystematische Konzeptionen anzubieten, wie zum Beispiel dieser Ratgeber im Umgang mit Krisenmanagement: „Bleiben Sie immer sachlich, achten Sie auf Ihre Sprache, formulieren Sie präzise, machen Sie sich nicht zum Kumpel ihres Kollegiums. Sie sind der Vorgesetzte, der Steuermann.“ (BRANDES, 2018, S. 34) Dabei wäre es von außerordentlicher Bedeutung die Lehrkräfte zu unterstützen, welche ein Leitungsamt an einer Schule anstreben. Diese Lehrkräfte gilt es in ihrer Selbsterkundung zu begleiten, so dass sie sich in ihrer neuen Rolle einfinden und diese mit ihrem Selbst vereinbaren können. (vgl. ASSELMEYER/ STEITZ-KALLENBACH/ WARSMANN (o.J.)B : 1) Diese Komplexität der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle kann und muss dabei vor dem Hintergrund der sozialen Systeme stattfinden, indem sich das Individuum bewegt. Andernfalls wird sich das System in seiner Unberechenbarkeit bemerkbar machen und die Rollenfindung nur zunehmend erschweren. (vgl. RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 87) Erst wenn es gelingt der Führungskraft zu ermöglichen ihre eigene Rolle zu finden, so ist diese in der Lage selbstbewusst Vorbild zu sein, den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden und eine Schule erfolgreich zu führen. (vgl. DAHMS 2010: 94f) Rückt die deutsche Gesellschaft und Politik dieses Thema nicht in ihr Bewusstsein, so wird sie kaum nachhaltig gegen den Schulleitermangel vorgehen können, denn Geld und Status allein vermögen noch keine Schule erfolgreich zu machen.

„In dieser Hinsicht sind die Aussichten für die Zukunft düster. Bis 2025, so haben es die Kultusminister berechnet, werden in Deutschland 15000 Stellen für

Grundschullehrer frei, die Mangels Absolventen nicht besetzt werden können. (...) Das Problem betrifft nicht nur die Grundschulen. Auch an den weiterführenden Schulen wird es schwieriger, Bewerber für Leitungspositionen zu finden.“ (BALZTER 2019: 17)

## 1.2 Themeneingrenzung und Forschungsfrage

Während die Rolle der Lehrkraft seit Beginn der Institutionalisierung von Schule ein Thema in Literatur und Forschung ist, (vgl. GRACE 1973: 28) hat die Rolle der Schulleitung erst in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. Dies mag unter anderem<sup>5</sup> mit dem Paradigmenwechsel der letzten Jahre zusammenhängen, welche Bedeutung einer Schulleitung tatsächlich im Erfolg einer Schule und damit ihrer Schülerschaft obliegt. Zum Anderen hat sich die Rolle der Leiterin bzw. des Leiters einer Schule an sich verändert, womit eine Schulleiterin oder ein Schulleiter heute nicht mehr eine Lehrerin bzw. ein Lehrer mit besonderen Aufgaben, sondern vielmehr einen eigenständigen Berufsstatus darstellt. (vgl. ASSELMEYER/ STEITZ/ WABMANN (o.J.)A: 1f) Dieser muss andere Fähigkeiten beherrschen und unterliegt einer enormen Verschiebung der Aufgabenprioritäten im Vergleich zur Lehrkraft. Aus der Betrachtung der Schulleitungsrolle heraus sind in den letzten Jahren einige Ratgeber entstanden, die den Anspruch haben die Führungskraft bei ihrer Rollenfindung zu unterstützen und dies mit den aktuellen gesellschaftlichen Ansprüchen in Einklang zu bringen, wie z.B. die Fragebögen von UTA BERGER. (BERGER 2008: 47-152) Diese Fragebögen, Reflexionstabellen oder Ratgeber bauen jedoch meist unzureichend auf wissenschaftliche Grundlagen auf und resultieren meist eher aus den Erfahrungen anderer Schulleitungen oder aus Transferierungen von Anwendungsbeispielen aus wirtschaftlichen Unternehmen heraus. Dabei gibt es bereits wissenschaftliche Aufsätze, welche sich mit der Rolle von Schulleitungen und deren Reflexion auseinandersetzen, wie zum Beispiel die Studienarbeiten von MARTIN TABORSKI und DANIELA KLAMPFER, welche sich mit den Aspekten „emotionale Intelligenz in Führung“ bzw. „die Leitungskraft als Coach“ auseinandergesetzt haben. Ebenfalls wäre hier die Dissertation von STEFAN ROGAL mit „pädagogisch-biographischen Reflexionsanregungen“ zu nennen. Diese bauen in der Regel auf Forschungsergebnisse und Literatur der Sozialwissenschaften auf und stützen sich meist auf die Rollentheorie nach DAHRENDORF. In Bezug auf diese Theorie wurden bereits einige wissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt, welche im Ergebnis verschiedene Rollenmodelle definieren sowie die Abhängigkeit des Individuums und die Generierung von Rollen innerhalb einer Gesellschaft erläutert haben. Meist wurden diese Erkenntnisse jedoch vor einem allgemeinen

---

<sup>5</sup> Im Folgenden mit u.a. abgekürzt.

gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Hintergrund beschrieben. In Bezug auf Leitungskräfte an Schulen sind diese Ausarbeitungen in geringerem, aber dennoch ausreichendem Maße vorhanden. Dadurch stehen auch wissenschaftliche Erkenntnisse in Bezug auf die Auswirkungen von Rollen, wie etwa Rollenkonflikte, zur Verfügung.

Ein Forschungslücke zeigt sich jedoch bei dem Thema des Übergangs von einer Lehrkraft in eine Leitungsposition an Schulen. Ob sich mit diesem Übergang ein Rollenwechsel gestaltet und wie dieser aussieht, bleibt bisher unerforscht, was u.a. auch dadurch deutlich wird, dass einschlägige Ratgeber eher auf Erfahrungsberichten oder Grundlagen zur Rollentheorie an sich aufbauen. Diese Lücke soll durch eine Erhebung im Rahmen dieser Arbeit geschlossen werden, weswegen sich mit den *„Herausforderungen, Chancen und Veränderungen auf dem Weg des Rollenwechsels zur Schulleitung“* beschäftigt wird.

Alles in allem ist heute bekannt, dass die Schulleitung erheblichen Einfluss auf den Bildungserfolg der Gesellschaft hat und dies nur umsetzen kann, wenn diese selbst sich ihrer Rolle bewusst ist. (vgl. DIEDERIKE/ WATERKAMP 2014: 38) Diese Rollenklarheit ist systemisch bedingt und bedarf einer ständigen Reflexion wie es beispielsweise<sup>6</sup> ROLF ARNOLD, THOMAS PRESCHER und CHRISTIANE STROH dargestellt haben. Erst diese Reflexionsfähigkeit ermöglicht es der Leitungskraft den Rollenwechsel von der Lehrkraft bewusst zu vollziehen und durch Selbstsicherheit die Institution Schule im Sinne eines Leaderships zu führen und weiterzuentwickeln. An diesem Punkt sieht die Arbeit ihren Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion.

### **1.3 Ziele und Gliederung der Arbeit**

Um die Herausforderungen, Chancen und Veränderungen beim Rollenwechsel in Schulleitung darzustellen, ist diese Arbeit als empirisches Dokument aufgebaut. Sie stützt sich dabei auf Leitfadenterviews mit Leitungskräften an Schulen, die bereits diesen Übergang absolviert haben bzw. sich in diesem Prozess befinden. Auf diese Grundlage soll die Forschungsfrage dieses Werks wissenschaftlich untersucht werden. Nachdem eine theoretische Basis zu den Themen System- und Rollentheorie geschaffen wurde, werden die eben genannten Interviews anhand der dokumentarischen Methode analysiert. Sie betrachten dabei schwerpunktmäßig den Rollenwechsel auf dem Weg vom *„Geführten zum Führenden“* und nehmen dabei in den Fokus wie dieser erlebt wurde, welche

---

<sup>6</sup> Im Folgenden mit bspw. abgekürzt.

Herausforderungen auf die Probanden zukamen und welche Ressourcen aus diesen Erfahrungen heraus für andere nützlich sein könnten.

Die Analyse der Interviews mündet in eine Interpretation mit anschließender Diskussion, die auf die Forschungsfrage hinzielt. Dabei konzentriert sich die Arbeit auf eine ‚systemische Betrachtungsweise,‘ um den Rollenwechsel vor dem Hintergrund der sozialen Systeme zu beschreiben, in welchem sich das jeweilige Individuum auf der einen sowie die Rolle der Schulleitung auf der anderen Seite bewegt. Dies stellt ebenfalls eine Forschungslücke dar, da zwar Schule und deren Entwicklung, sowohl als Organisation als auch auf der Ebene des Unterrichts, bereits systemisch untersucht wurden, der Rollenwechsel hin zur Leitungskraft an Schulen jedoch noch nicht. Aus diesen Ergebnissen heraus stellt die Arbeit im letzten Schritt an sich den Anspruch, die Erfahrungen der Interviewten mit den Empfehlungen der genannten einschlägigen Ratgeber zu vergleichen (vgl. MALLICH-PÖTZ 2016: 18-28), indem aus den ausgewerteten Daten Elemente definiert werden, welche den Rollenwechsel vom Geführten zum Führenden erleichtern und Orientierung geben können.

## **Teil B: Theoretischer Teil**

### **2. Eine systematische Betrachtungsweise des Rollenwechsels zur Schulleitung**

„Wir alle spielen Theater“, so lautet der Titel des Buches von ERVING GOFFMAN, welches als Grundlagenwerk der Rollentheorie gilt. Dieser Titel impliziert bereits die Annahmen GOFFMANS, dass alle Individuen immer wieder eine bestimmte Rolle spielen. Dabei scheint es, als ob dies nicht das wahre Selbst des Individuums wäre, womit sich die These unterstreichen lässt, dass Rollen vom jeweiligen sozialen System abhängig sind. (GOFFMAN 2003: 99) Hierdurch wird deutlich, dass Rollentheorie und Systemtheorie einander nicht widersprechen, sondern sich im Gegenteil ergänzen und bedingen. Der Untertitel des Buches lautet: „Die Selbstdarstellung im Alltag“, was nicht vielmehr impliziert, als dass das Individuum seine Rolle selbst beeinflussen kann. Da der Alltag viele verschiedene Facetten aufweist müssen sich zwangsläufig je nach Alltagssituation die Rollen unterscheiden, in denen wir uns bewegen. Die Frage, die demnach an dieser Stelle gestellt werden muss, lautet nicht wie die jeweilige Rolle aussieht, sondern was sie bedingt und beeinflusst. Erst wenn diese Frage beantwortet ist, ist es dem Individuum möglich seine Rolle so zu reflektieren, dass es sie selbst beeinflussen kann bzw. mit sich in Einklang bringen kann und selbstbewusst mit den daraus resultierenden Abhängigkeiten umgehen kann. Um dieser Frage nachzukommen wird in dieser Arbeit die soziologische und sozialpsychologische Auslegung der Rollentheorie sowie eine systemische Betrachtungsweise, aufbauend auf die Systemtheorie LUHMANNs, als Grundlage herangezogen, welche im nachfolgenden genauer definiert werden sollen.

#### **2.1 Rollentheorie**

„Es ist wohl kein historischer Zufall, daß [!] das Wort Person in seiner ursprünglichen Bedeutung eine Maske bezeichnet. Darin liegt eher eine Anerkennung der Tatsache, daß[!] jedermann überall und immer mehr oder weniger bewußt[!] eine Rolle spielt... In diesen Rollen erkennen wir einander; in diesen Rollen erkennen wir uns selbst. In einem gewissen Sinne und insoweit diese Maske das Bild darstellt, das wir uns von uns selbst geschaffen haben – die Rolle, die wir zu erfüllen trachten-, ist die Maske unser wahreres Selbst: das Selbst, das wir sein möchten. Schließlich wird die Vorstellung unserer Rolle zu unserer zweiten Natur und zu einem integralen Teil unserer Persönlichkeit. Wir kommen als Individuum zur Welt, bauen einen Charakter auf und werden Personen.“ (GOFFMAN, 2003, S. 21)

Mit diesem Zitat impliziert GOFFMAN, dass Rolle und Person nicht voneinander trennbar sind und sich gegenseitig bedingen. Zwischen den Zeilen kann man herauslesen, dass

eine dritte Komponente, die der Gesellschaft, in dem Konstrukt der Rollentheorie verhaftet ist. Der Begriff Rolle stammt dabei ursprünglich aus dem lateinischen Lehnwort „rotula“, welches soviel bedeutet wie das kleine Rad. Dieser Begriff wurde dann innerhalb der Renaissance zur Theaterrolle umgedeutet. Eine Rolle, in welcher der Schauspielende eine erfundene Gestalt von einem Papierbündel abliest und verkörpern soll. (vgl. MÜLLER 2008: 51)

„Heute ist die Verwendung des Rollenbegriffs zur Beschreibung zahlreicher Sachverhalte auch in populären Abhandlungen in Illustrierten, Tageszeitungen, Rundfunk etc. nicht mehr wegzudenken. Der Begriff „Rollentheorie“ repräsentiert mittlerweile eine Anzahl höchst heterogener Forschungsansätze aus den Bereichen Soziologie, Sozialpsychologie und Kulturanthropologie.“ (MÜLLER, 2008, S. 52)

Dabei stützt sich die Rollentheorie jedoch immer wieder auf das grundlegende Verhältnis zwischen Rolle, Person und Gesellschaft, aus welchem verschiedene Handlungen, Zuschreibungen, Erwartungen, Konflikte und Möglichkeiten entstehen. Die Kategorie der Rolle wird dabei in den Zusammenhang mit Status bzw. Position gebracht, was den Standort des Individuums im gesellschaftlichen System meint. (vgl. HAUG 1994: 25) Die damit einhergehenden Rechte und Pflichten sowie die Verwirklichung durch die Person bestimmen die Rolle auf der einen und dessen Wahrnehmung nach außen auf der anderen Seite. Dabei wird die Rolle über jegliche Formen der Kommunikation vermittelt, (vgl. RECK 2002: 14) was wiederum aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht bedeutet, dass die Rolle ständig kommuniziert und interpretiert wird. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Rolle nicht eine „Maske“ ist, die das Individuum beliebig auf- und absetzen kann, sondern ein unablässiger Teil des „wahren Ichs“ einer Person. Zusammengefasst ist demnach eine Rolle: „die Gesamtheit der Akte und Attribute, durch die und mit deren Hilfe eine Person in einer Position positionsspezifischen volitiven und kognitiven Erwartungen entspricht.“ (RECK 2002, S. 18) Die Rollentheorie verknüpft dieses Konzept mit den entscheidenden Zusatzbegriffe „Rollenverhalten“, „Rollenübernahme“, „Rollenspiel“ und „Rolleninteresse“ auf Seiten des Individuums sowie „Rollenzumutung“, „Rollenerwartung“ und „Rollenpflicht“ auf der Seite der Gesellschaft. (vgl. HAUG 1994: 26) Aus dieser Sichtweise heraus greift die Rollentheorie die ständige Bedingtheit zwischen Individuum und Gesellschaft auf und beschäftigt sich mit der permanenten gegenseitigen Interpretation, die wiederum für die Darstellung und Ausübung einer Rolle auf der einen Seite und deren Wahrnehmung auf der anderen Seite verantwortlich ist. (DAHRENDORF 2010: 21) Durch die Erwartungen der Gesellschaft an eine Rolle und an eine Person, welche einen bestimmten Status innehat, beeinflusst es diese. Das Subjekt interpretiert die zugeschriebene Rolle und kann dieser in einer persönlich festgelegten Art

entsprechen. Auf der Grundlage zuvor definierter Normen und Werte reagiert die Gesellschaft wiederum auf die Verwirklichung der Rolle mit Sanktion oder Zustimmung und kann zu einer erneuten Interpretation angeregt werden. (vgl. GOFMAN 2003: 25f & LÖWEN 2014: 4) Deshalb muss die „soziale Rolle“ immer im Kontext von Gesellschaft und sozialem System vor Ort betrachtet werden, (vgl. HAUG 1994: 25) wobei hier nochmals zwischen formeller und informeller Rolle unterschieden werden muss. (vgl. EICKHOFF 2007: 5) Dabei können soziale Rollen jedoch unterschiedlich sein, je nachdem welcher soziale Indikator oder Status gerade im Vordergrund der Betrachtung liegt. (vgl. DAHRENDORF 2010:29)

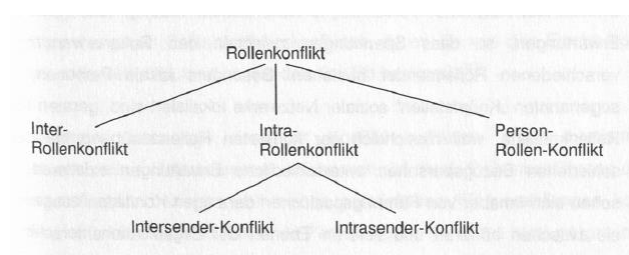


Abb. 1: Unterteilung des Rollenkonflikts in Untertypen (MÜLLER 2008: 81)

Aus soziologischer und sozialpsychologischer Sichtweise<sup>7</sup> ist die Rollentheorie von Bedeutung, da sie es zum einen erlaubt das soziale Gefüge und dessen Einfluss auf das Individuum zu erforschen und auf der anderen Seite, wie die Rolle durch das psychische System des Subjekts interpretiert und letztlich tatsächlich ausgelebt wird. (vgl. LÖWEN 2014: 3f) Der nötige Abgleich, um die Zusammenhänge zu beschreiben, nennt DAHRENDORF den „homo sociologicus“, welcher als Idealbild am Schnittpunkt zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft steht. (vgl. HAUG 1994: 33) Ein Anlass zu Analysen in diesem Feld sind oftmals Rollenkonflikte, die aus den Zusammenhängen des oben dargestellten entstehen. In der Regel resultieren diese Rollenkonflikte aus den widersprüchlichen Erwartungen von mindestens zwei Rollenpartnern und resultieren dabei oftmals aus der unterschiedlichen Interpretation oder Besetzung von Rollen sowie der autonomen Entscheidungsmöglichkeit einer Person mit einer bestimmten Rolle umzugehen. (vgl. GERHARDT 1971: 74-78) Hierbei wird zwischen Intrapersonellen, Interpersonellen, Interrollenkonflikte und Person-Rolle-Konflikt unterschieden. Während Ersteres den Konflikt unterschiedlicher gesendeter Erwartungen an den Rollenempfänger meint, geschieht dies gleichermaßen von mehreren Personen beim interpersonellen Konflikt. Der Interrollenkonflikt und Person-Rolle Konflikt spielt sich hingegen im Rollenempfänger selbst ab. Während Ersteres die Wahrnehmung verschiedener Rollen darstellt, meint Zweiteres den Konflikt zwischen sich selbst und einer Rolle. (vgl. MÜLLER 2008: 81ff)

Aus diesen Kategorien können verschiedene Konflikte resultieren wie etwa

<sup>7</sup> Vor dem Hintergrund des systemischen Schwerpunkts der Arbeit wird sich auf diese Sichtweise konzentriert, da es darum geht soziale Zusammenhänge sowie Handlungsfolgen aufzudecken.

Rollenambiguität oder Rollenüberlastung, die wiederum Handlungen provozieren. Im Allgemeinen lässt sich dies aber in die beiden Kategorien Rollenbelastung als objektiv beschreibbare Einheit und Rollenstress als subjektiv empfundenen Belastung unterscheiden. (vgl. ebd.: 72)

Zusammenfassend kann erklärt werden, dass die Rolle einer Person in all ihren Facetten und Resultaten immer im Zusammenhang von Individuum und Gesellschaft steht und damit eine Rollenkonstellation bildet. In dieser Konstellation bilden Person und Gesellschaft ein soziales System, welches sich bei der Interpretation der Rolle ständig gegenseitig perturbiert. (vgl. ebd.: 73) Letztlich wirkt sich dies maßgeblich auf die „role efficacy“, die Selbstwirksamkeit aus (vgl. SAYENKO 2015: 11) und entscheidet somit über die entscheidende Frage wie gesund wir unser Leben leben wollen.

## **2.2 Systemtheorie**

Um die Rollentheorie aus soziologischer und sozialpsychologischer Sichtweise zu betrachten, ist der Zusammenhang von Individuum und Gesellschaft als abhängige Konstanten innerhalb eines sozialen Systems in den Fokus der Analyse von sozialen Rollen zu stellen. Soziale Systeme fallen nach LUHMANN wie andere Systeme auch unter die Abhängigkeiten der Systemtheorie. (vgl. LUHMANN 2013: 23) Dieser beschreibt Systeme als autopoietisch (selbsterhaltend) und selbstreferentiell (selbstbezogen), (vgl. LUHMANN 2004: 101) woraus sich wiederum schlußfolgert, dass Systeme von Natur aus erst einmal träge sind. Dabei liegt den Systemen das Verlangen zugrunde, die Komplexität bestehend aus den verschiedenen Elementen eines Systems und deren Verschiedenartigkeit zwischen dessen Beziehungen der sie ausgesetzt sind, zu vereinheitlichen. (vgl. LUHMANN 2013: 29ff) Die unterschiedlichen Systeme liegen dabei zwar in ständiger Abhängigkeit zu ihrer Umwelt, lassen sich aufgrund des beschriebenen Drangs jedoch nicht gezielt lenken. Innerhalb dieser Umwelt liegen weitere Systeme, die wiederum untereinander in Beziehung stehen. Dabei ist die Umwelt selbst ein Konstrukt, welches wiederum einem übergeordneten System zugeordnet werden kann. Somit liegt eine andauernde gegenseitige Beeinflussung der Systeme in Abhängigkeit zu ihrer Umwelt vor. (vgl. LUHMANN 2004: 47) Durch die unplanbare Lenkung der Systeme entstehen ständige Perturbationen. Nur diese lassen im richtigen Maß eine Veränderung des Systems von innen heraus zu. (vgl. ebd.: 93/119/ 167f)

In Bezug auf soziale Systeme bedeutet das, dass die einzelnen Mitglieder in einem System immer auch abhängig und gleichzeitig unter ständigem Einfluss ihrer Umwelt stehen.



Dies sind zum einen weitere Systeme, aber auch in besonderem Maße die Gesellschaft. (vgl. RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 14) Um sich von anderen Systemen abzugrenzen, entstehen Werte die bestimmte Handlungen handhabbar machen und es ermöglichen von anderen Systemen abzugrenzen:

„Werte sind abstrakte Gesichtspunkte des Bevorzugens von Handlungen. In sozialen Situationen fungieren sie, wenn institutionalisiert, als fraglos voraussetzbare Prämissen der Kommunikation, für die man Übereinstimmung auch bei unbekanntem Kommunikationspartnern unterstellen kann.“ (LUHMANN, 2013, S. 115)

Mit dem Grad der Differenzierung steigt auch die Komplexität der Handlungen und Werte, welche letztendlich in Rollen enden können:

„Rollen sind nochmals konkreter zugeschnittene Handlungsbestimmungen, die auf das mögliche Verhaltensrepertoire einer Einzelperson in standardisierten sozialen Situationen bezogen sind.“ (LUHMANN, 2013, S. 116)

Gleichzeitig steigt mit dem evolutionär bedingten Grad der Komplexität aber auch das Konfliktpotential. Dies resultiert bspw. durch Ablehnungsmöglichkeiten, Generalisierungen oder moralische Grundlagen kollektiven Verhaltens. Teilnehmer dieser sozialen Systeme sind Personen, die miteinander kommunizieren. Diese Kommunikation basiert wiederum auf Beziehung. (vgl. RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 10) Sie ist Mittel, welche von außen perturbiert und aus welchem gleichzeitig Handlung folgt. (vgl. Luhmann 2013: 51)

Aus dieser Erkenntnis heraus lässt sich festhalten, dass Systeme und deren Betrachtung immer deren Prozess- und Strukturzusammenhang im Blick haben müssen, sich gleichzeitig aber auch bewusst darüber sein müssen, dass das „reine“ Beobachten bereits eine Perturbation sowie Interpretation des Systems ist. (vgl. ebd.: 59f & RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 12)

### **3. Herausforderungen, Chancen und Veränderungen des Rollenwechsels zur Schulleitung - Das sagt die Forschung**

Wie bereits im zweiten Kapitel skizziert gibt es bereits einige Forschungsgrundlagen zum Thema Rollenbild der Lehrkraft, Rollenbilder und -modelle im Allgemeinen sowie systemische Betrachtung und Entwicklung der Institution Schule. Wie ein Rollenwechsel im Allgemeinen für den Übergang einer Lehrkraft in die Leitungsebene aussieht, bleibt noch größtenteils unerforscht bzw. nicht wissenschaftlich belegt. Wie die Rolle einer Schulleitung aussehen sollte und wie sich dies im Falle eines Wechsels in die Schulleitung von der Rolle einer Lehrkraft unterscheidet, lässt sich hingegen aus vielen Ratgebern oder

Stellenbeschreibungen herauslesen. Erst ein solcher Überblick ermöglicht einer Leitungskraft ihre Persönlichkeit mit dem verlangten Rollenbild abzugleichen, um daraus selbstbewusst und klar hervorgehen zu können.

### 3.1 Die Rolle des Schulleiters

Der Versuch einiger Ratgeber die Frage zu beantworten „Was eine gute Schulleitung ausmacht?“ scheidet in der Regel. Dies liegt daran, dass die Definition einer „guten“ Führungskraft immer vor dem Hintergrund der örtlichen Gegebenheiten sowie einer individuellen Sichtweise zu betrachten ist. Den Anspruch eine perfekte Führungskraft zu skizzieren muss dementsprechend zwangsweise ins Leere laufen. Jedoch können einer Führungskraft diverse Attribute, Kompetenzen oder Aufgabenbereiche zugesprochen werden, welche man nutzen kann, um sein persönliches Bild einer guten Führungskraft zu zeichnen. Diese stellen zwar noch nicht das Rollenbild einer Leitungskraft dar, ermöglichen jedoch anhand von Attributen ein Rollenbild zu zeichnen, welches von der Gesellschaft erwartet wird. MARKUS GMÜR hat hierzu 2004 eine Studie durchgeführt<sup>8</sup> und Attribute erhoben, welche eine Führungskraft nach Ansichten der Mitarbeiter vorweisen sollte.

Hiernach spielen insbesondere eine gewisse Fachsicherheit sowie die Beherrschung des Personalmanagements eine große Rolle. Möchte man diese Attribute schematisch zuordnen, so ergeben sich Führungsstilmodelle, welchen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden und auch auf die

Rang	Eigenschaft	Typisierung	Anteil der Befragten, welche die Eigenschaft als eine der 10 wichtigsten ansieht
1	<i>geschickt im Umgang mit Menschen</i>	<i>weiblich</i>	62.5%
2	kompetent	männlich	57.3%
3	überzeugend	männlich	48.6%
4	entscheidungsfreudig	männlich	46.8%
5	zielorientiert	männlich	45.4%
6	<i>kooperativ</i>	<i>weiblich</i>	42.3%
7	selbstsicher	männlich	46.3%
8	vorausschauend	männlich	31.8%
9	analytisch denkend	männlich	34.4%
10	effizient	männlich	22.2%

Tab. 1: „Top 10“- Eigenschaften von Führungskräften nach GMÜR, 2004 (MALLICH-PÖTZ 2016: 7)

Schulleitung angewendet werden können. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Rolle der Führungskraft an Schulen ebenfalls zu einem der Führungsstile autoritär, autoritativ, affiliativ, demokratisch, coachend oder leitungsorientiert zuordnen.<sup>9</sup> (vgl. SCHNEIDER

<sup>8</sup> n= 648

<sup>9</sup> Diese Stil sind schematisch nach bestimmten Punkten bestimmt. Je nach Verschiebung der Attribute können sich andere Stile und Grenzen bilden. Die Auswahl ist nur modellhaft.

	Autoritär	Autoritativ	Affiliative	Demokratisch	Leistungsbetont	Coaching
Der Modus oder die Art der Führungskraft	Verlangt, eine Anweisung sofort zu befolgen	Spornt Menschen an, eine Vision zu verwirklichen	Schaffen von Harmonie und emotionalen Bindungen	Schaffen von Konsens durch Mitbeteiligung	Setzen hoher Leistungsstandards	Bereitet Mitarbeiter für die Zukunft vor
Kurzcharakterisierung des Stils	„Tun Sie, was ich Ihnen sage.“	„Begleiten Sie mich auf meinem Weg.“	„Für mich zählen vor allem die Menschen.“	„Was halten Sie davon?“	„Machen Sie es wie ich, gleich und zwar jetzt.“	„Versuchen Sie das doch einmal.“
Unterliegende Befähigungen bezüglich der emotionalen Intelligenz	Tatendrang, Tatkraft, Selbstkontrolle	Selbstvertrauen, Empathie, Katalysator bei Veränderungen	Empathie, Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen und zur Kommunikation	Zusammenarbeit, Teamführung, Kommunikation	Gewissenhaftigkeit, Erfolgsdrang, Tatkraft	Förderung anderer, Empathie, Selbstreflexion
Wann der Stil am besten funktioniert	In einer Krise, um den Turnaround anzustoßen oder bei Problemen mit schwierigen Mitarbeitern	Falls der Wandel eine neue Vision erfordert oder wenn eine klare Richtung gebraucht wird	Überwinden von Verstimmungen innerhalb eines Teams oder Motivieren von Menschen in belastenden Situationen	Um Engagement oder Konsens zu erzeugen oder um Beiträge von wertvollen Mitarbeitern zu bekommen	Wenn von einem hochmotivierten und tüchtigen Team schnelle Ergebnisse kommen sollen	Um einem Mitarbeiter zu helfen, seine Leistung zu steigern oder langfristige Stärken zu entwickeln
Gesamtauswirkung auf das Klima	Negativ	Am klarsten positiv	Positiv	Positiv	Negativ	Positiv

Tab. 2: „Sechs Führungsstile im Überblick nach GOLEMAN (TABORSKI 2015: 15)

2015: 13ff) Diese Stile unterscheiden sich dabei insbesondere in ihrer Art der Beteiligung des Personals an Entscheidungsprozessen, werden dabei jedoch nur einseitig aus Mitarbeitersicht betrachtet. (vgl. TABORSKI 2015: 12) Dabei entspricht eine Schulleiterin oder ein Schulleiter in der Regel nicht nur einem Führungsstil, sondern kann im besten Falle individuell zwischen mehreren Stilen wechseln und diese situationsbezogen einsetzen. Man geht davon aus, dass je mehr Führungsstile eine Leitungskraft beherrscht und bewusst einsetzen kann, desto erfolgreicher diese in ihrem Handeln und damit in ihrem Unternehmen ist. (vgl. ebd.: 16)

Führung nimmt allerdings viel mehr Perspektiven als die der personenbezogenen ein. Generell unterscheidet man hier in indirekt- strukturell- systemische Aspekte und direkt-personale- interaktive Aspekte. In Zweitem befindet sich die personenbezogene sowie die sachbezogene Führung (vgl. ebd.: 5). Innerhalb dieses direkt sichtbaren Geschäfts lassen sich auch Schulleitungen gut einordnen, weswegen von ihnen Eigenschaften wie Disziplin, Zielorientierung, Produktivität, angemessene Kontrolle, Mut, Vision und Offenheit verlangt werden. (vgl. ASSELMAYER/ STEITZ-KALLENBACH/ WAßMANN (o.J.): 3f) Nimmt man zum Vergleich den indirekten Führungsbereich so erweitern sich notwendige Attribute für eine Schulleitung, um diese „gut“ zu führen. So muss im Rahmen des Change- und Qualitätsmanagements als Netzwerker agiert werden. Zum Einen in der Vernetzung zu anderen Institutionen wie Vereinen, Wirtschaftsunternehmen u.Ä. nach außen sowie in der Schule intern im Rahmen von Teamstrukturen. Die Schulleitung muss demnach zum visionären Netzwerkmanager werden. (vgl. Leeb 2002: 237f) Nur so ist es der Schule möglich sich von innen heraus zu entwickeln und nachhaltige Qualitätsstandards aufzubauen. Hieraus ergeben sich sechs Arbeitsfelder, die die Rolle der

Schulleitung kennzeichnen: Strategieentwicklung<sup>10</sup>, Controlling<sup>11</sup>, Personalmanagement<sup>12</sup>, Ressourcenmanagement<sup>13</sup>, Organisationsentwicklung<sup>14</sup> sowie Schulumfeld und Stakeholder<sup>15</sup>. (vgl. HUBER 1019: 37) Daraus folgend kann man die Rolle der Schulleitung als die Person definieren, welche eine Schule pädagogisch, personell und organisatorisch führt. Für diese Rollenerfüllung benötigt sie Handlungsspielraum, welcher innerhalb eines durch eine übergeordnete Behörde vorgegebenen Rahmens ausgeführt werden kann. (vgl. ebd.: 57) Festzuhalten ist jedoch, dass diese Arbeitsfelder und Eigenschaften noch lange nicht „die“ Rolle der Schulleitung darstellen, sondern vielmehr Ansprüche sind, die die Rolle einer Schulleitung skizzieren.

Als Leitungskraft an der Schule nimmt die Führungsrolle jedoch eine besondere ein, da diese Institution im Dienste der Gesellschaft steht und somit immer auch abhängig von dieser ist. Gesellschaft bleibt nicht stehen, sondern entwickelt sich stetig weiter, dementsprechend entwickelt sich auch Schule weiter und somit zwangsweise auch die Anforderungen an die Rolle der Schulleitung. Derzeit wird unsere Gesellschaft stark durch Globalisierung, Digitalisierung, Klimaschutz, Individualisierung und Liberalisierung geprägt, was zwangsweise Strukturveränderungen mit sich bringt. (vgl. TABORSKI 2015: 8f)

Im Bereich der Schule äußert sich dies in einer erhöhten Schulautonomie, wodurch sich der Anspruch an die Rolle der Schulleitung zunehmend verändert, welche mit mehr Entscheidungs- und Verteilungsgewalt einhergeht. Die Leitung wird „vom primus inter pares zum Manager und Experten für die Region.“ (GASTERSTÄDT 2019: 122) Schulleitungen werden somit zum

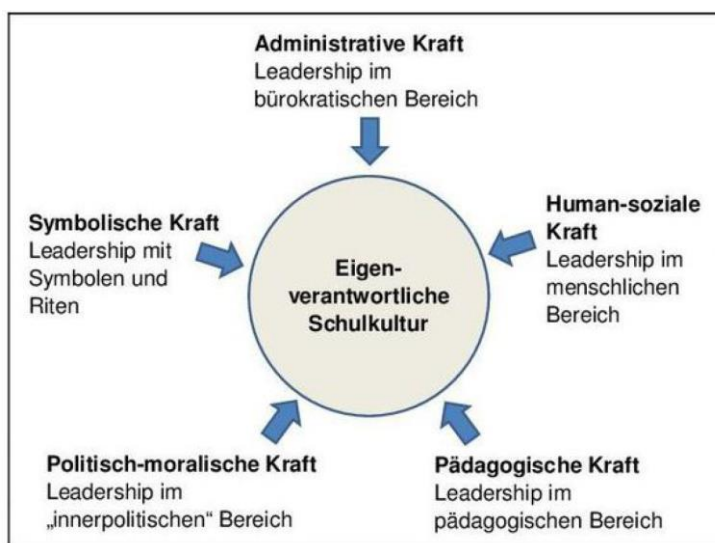


Abb. 2: Erfolgreiches Leadership (ASSELMEYER-PÖTZ STEITZ-KALLENBACH/ WARMANN (O.J.)A: 8)

<sup>10</sup> Den Aufbau einer Strategie mit dem Ziel die künftige Identität der Schule zu definieren.

<sup>11</sup> Kontrolle und Steuerung der der steuerungsrelevanten Aspekte an Schule die zu deren Erfolg beitragen, wie z.B. Finanzen, Innovationen, Entwicklungen, Arbeitsklima etc.)

<sup>12</sup> Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Das Einsetzen von Werkzeugen zur Personalführung und -förderung.

<sup>13</sup> Der betriebswirtschaftliche Umgang mit Ressourcen jeglicher Art.

<sup>14</sup> Über die Schaffung eines optimalen Organisationsdesigns die Erreichung der größtmöglichen Qualität sowie deren Sicherung und Evaluation.

<sup>15</sup> Der offene Blick auf Bedürfnisse von außen sowie die Vernetzung mit der Umwelt der Schule.

Adressaten von Erwartungen von Gesellschaft und Bildungsreformen, wie auch in den Fallstudien von LOHR, PEETZ und HILBRICH 2013 nachgewiesen. Mit dieser gravierenden strukturellen Veränderung der letzten Jahre verändern sich auch die Aufgabenbereiche zunehmend. Um die Funktion der Schulleitung heute auszuführen, müssen Kompetenzen aus den Bereichen Organisations-, Personal, Unterrichts- und Schulentwicklung beherrscht werden. (vgl. PEETZ 2019: 130f) Diese Anforderungen prägen maßgeblich auch das Rollenbild der Führungskräfte an Schulen. Aus diesen Anforderungen heraus entwickelten ALTRICHTER, KEMETHOFER und GEORGE 2018 drei Typen von Schulleitungen: den evidenzbasierten Schulentwickler, den Entwickler durch Ressourcen und den weniger entwicklungsorientierten Typ. (vgl. ALTRICHTER/ KEMETHOFER/ GEORGE 2018: 12) Mit diesen Stilen wurde versucht möglichst alle Komponenten zu vereinen. REDDIN hingegen hielt fest, dass es generell keinen gültigen Führungsstil gäbe, sondern dies sich immer aus Effektivität, Subjekt und Situation ergebe. Diese Ergebnisse können auch durch die Globe Studien unterstrichen werden, welche feststellten, dass der präferierte Führungsstil kulturabhängig sei. (vgl. TABORSKI 2015: 14ff) Aufgrund der vielfältigen Sichtweise auf die Rolle der Leitungskraft an Schulen wäre es falsch diese in ein bestimmtes Muster hineinzudrängen, sondern sie sollten eher mit Attributen versehen werden, welche es ihnen ermöglichen Schule erfolgreich zu machen, weswegen häufig das Leadershipmodell als Rollenmodell herangezogen wird, da es Orientierung und zugleich Flexibilität zulässt.

### **3.2 Der Rollenwechsel als Lehr-zur Leitung in Schule**

Die Rolle und das Rollenbild einer Lehrkraft ist bisweilen mehrfach wissenschaftlich untersucht worden. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Lehrerrolle maßgeblich von zwei Komponenten abhängig ist. Zum Einen vom Anspruch der Gesellschaft an die Funktion der Lehrkraft, zum Anderen von der persönlichen Auslegung der Person selbst:

„Im Rahmen soziologischer Begriffsbildung ist das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft und damit auch die Frage von Freiheit und Zwang zumindest von zwei gegensätzlichen Ansätzen her bereits definitorisch vorentschieden: einerseits (...), daß[!] sich soziale Rollen als vom einzelnen prinzipiell unabhängige und verbindliche Erwartungskomplexe in der ärgerlichen Tatsache von Verhaltensvorschriften und äußeren Sanktionsmechanismen der Gesellschaft ausdrücken und daß[!] sich deshalb die Freiheit des Lehrers gleichsam außerhalb der Rolle im Raum der Gesinnungen und Gedanken erschöpft, andererseits (...), daß[!] Rollen als funktionale Werte und Normen in Bezug auf ein sich selbst regelndes soziales System mit den individuellen Bedürfnissen und pädagogischen

Zielsetzungen des Lehrers bereits übereinstimmen und daß[!] deshalb seine Freiheit schon gesichert ist.“ (Götz, 1975, S. 21f)

Wie auf der einen Seite die einzelne Rolle von außen interpretiert wird und wie die Interpretation und Ausübung der Rolle durch das Individuum wiederum beeinflusst wird, hängt dabei stark von der Umwelt und den Orientierungen ab, welcher eine Lehrkraft ausgesetzt ist. Dabei bewegt sich die Lehrkraft im Spannungsfeld zwischen Erwartungen der Schule, Gesellschaft, Schülerinnen und Schüler sowie des Kollegiums. (vgl. Götz 1975: 24) Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und bildungspolitischer Entwicklungen der letzten Jahrzehnte muss die Lehrkraft verschiedenste Anforderungen erfüllen wie professioneller Lernberater, Coach, Kreativer, Wissensermöglicher oder schülerorientierter Lerngestalter zu sein. (vgl. ISLER/ BERNER 2011: 43f) ISLER und BERNER beschreibt die Lehrkraft als „eine zentrale Rolle bei der Ausbildung beweglicher Wissensstrukturen sowie der Lern- und Denkfähigkeiten der Lernenden.“ (ISLER/ BERNER 2011, S. 43) Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Rolle der Lehrkraft Sozialität, Öffentlichkeit, Historizität, Multidimensionalität, Simultanität, Unmittelbarkeit, Intransparenz, Unvorhersehbarkeit und Informalität auszeichnet. (vgl. ebd.: 60f) Diese Anforderungen sowie deren Dimensionen lösen einen Erwartungsdruck aus und sorgen dafür, dass sich die Lehrkraft in einem permanenten Spannungsverhältnis zwischen Praxis und Anforderungen befindet. Dies kann man nur durch Reflexion überwinden. Die einzelne Person sollte sich ihrer Rolle und deren Ausführung bewusst werden. Nur somit kann eine Lehrkraft die Eigenschaften, welche in Zukunft in der Schule nötig sein werden, wie Reflexions- und Dialogfähigkeit, Professionsbewusstsein, Kollegialität, Differenzfähigkeit und ein professionelles Selbst wirklich erbringen. (vgl. ebd.: 194) Dies ist möglich, da die Lehrerrolle nicht als etwas Statisches, Eingefahrenes betrachtet werden soll, sondern als etwas was ständig neu interpretiert wird und sich im Laufe der Berufsbiografie stetig verändert. (vgl. BEINER 1982: 15)

Entscheidet sich eine Lehrkraft im Rahmen des hierarchischen Schulsystems aufzusteigen und wird in die Führungsebene befördert, so verändert sich die Rolle der Person. Dies geht schon allein mit der Aufgabenverteilung beider Positionen einher, wobei sich dies insbesondere durch die Anforderungen an Führungskräfte der letzten Jahre erheblich verschärft hat. Während die Lehrkraft den Großteil ihres Deputats damit verbringt Kindern Wissen zu vermitteln, müssen die Führungskräfte Verwaltungs-, Schulentwicklungs- und Führungsaufgaben übernehmen. Schulleitungskräfte stimulieren, organisieren und koordinieren Prozesse in Schulen und dies mit und für deren Mitglieder. (vgl. ALTRICHTER/ KEMETHOFER/ GEORGE 2018: 5)

Befragt man Schulleitungskräfte so erfährt man jedoch häufig von Unzufriedenheit, Überforderung und Belastung. Dabei sollte die Leitung einer Schule doch gerade die Vorbildfunktion für die Lehrerschaft sein, Orientierung anbieten und damit Erfolgsfaktor der Arbeit sein, weswegen sich die

Konfliktgebiet	Ergebnis in Prozent	
	hoch	niedrig
Rollenverpflichtung vs. Karriereorientierung	64	36
Divergierende Wertorientierungen	63,3	36,7
Rollenanfälligkeit	47,3	52,7
Rollendiffusheit	35,3	64,7

Tab. 3: Wahrgenommene Bedeutung von Rollenkonflikten bei Lehrern (nach GRACE 1973: 53)

Frage gestellt werden muss, worin die Ursache dieser Gefühle liegen. Ein Grund hierfür könnte ein unzureichender Rollenwechsel sein, welcher aufgrund der unterschiedlichen

Konfliktgebiet	Ergebnis in Prozent	
	hoch	niedrig
Divergierende Wertorientierungen	36	64
Rollendiffusheit	26	74
Rollenverpflichtung vs. Karriereorientierung		
Rollenanfälligkeit	22	78

Tab. 4: Ausmaß der persönlichen Erfahrungen mit Rollenkonflikten bei Lehrern (nach GRACE 1973: 56)

Anforderungen und Aufgabengebiete nötig zu sein scheint. Da dieser Wechsel jedoch bisher nur unzureichend untersucht wurde bzw. bisherige Erkenntnisse nur wenig bis gar nicht belegt sind, gilt es vorerst auf die Verteilung von Konflikten der Lehrkräfte zu blicken. Betrachtet man deren Rol-

lenkonflikte (Studie von GRACE, 1973<sup>16</sup>) so lässt sich erkennen, dass insbesondere divergierende Wertorientierungen sowie das Spannungsverhältnis aus Rollenverpflichtung und Karriereorientierung an Bedeutung für die Belastungssituation der Lehrer haben. Daher liegt es nahe, dass dies auch ein Grund für die hohe Belastung von Schulleitungskräften ist. Hinzu kommt deren „Sandwichposition“ zwischen Kollegium, Schülerschaft und Eltern auf der einen sowie obere Schulaufsichtsbehörden und Gesellschaft auf der anderen Seite, welche ebenfalls für Spannungsverhältnisse sorgen können. (vgl. GÖTZ 1975: 32)

Eines der wenigen Forschungsergebnisse zu dem Thema stammt von Becker 1971, welches feststellte, dass sich Schulleiterinnen und Schulleiter oftmals in genau diesem Dilemma des regulierenden Verwalter auf der einen und der gestaltenden Führung auf der anderen Seite befänden. (vgl. BURK 1982: 11) Er hielt fest, dass Leistungskräfte oftmals eigentlich nur Lehrerin bzw. Lehrer sein wollten, wodurch ein Rollenkonflikt entstehen muss. Dieser Rollenkonflikt wirkt sich zusätzlich zum Konflikt des eigentlichen Lehrers

<sup>16</sup> n= 150



aus, welcher sich als Schulleitung nochmals potenziert. (vgl. ebd.: 24) Ebenfalls wirkt sich die Aufgabenveränderung der Schulleitung der letzten Jahre erheblich auf das Verhältnis der sozialen Beziehungen innerhalb der Schule aus. Während die Schulleiterin bzw. der Schulleiter früher das Bild der bzw. des harten Vorgesetzten verkörperte, welche für die Umsetzung der Gesetze aus den oberen Behörden verantwortlich war, so zeichnet sich heute eher ein Bild einer kollegialen Schulleitung ab, welche Personalmanagement betreiben soll, wofür ihr aber oftmals die nötigen Werkzeuge fehlen. (vgl. PEETZ 2019: 135) Festhalten kann man aus diesen Überlegungen, dass sich insbesondere die sozialen Abhängigkeiten beim Wechsel einer Lehr- zur Leitungskraft verändern, welche auch maßgeblich für das Rollenbild verantwortlich sind. So sollten Schulleitungen im besten Falle ihr Rollenbild in den sozialen Beziehungen, der disziplinarischen Frage, der Konfliktintensität, der Wirkung des Amtes, der größeren Verantwortung, der höheren Arbeitsbelastung, der gestiegenen Pflichten, dem Anwuchs der zu erwartenden Professionalität und ggf. in der Bewährungsposition als ständige Vertretung hinterfragen und verändern. (vgl. ASSELMAYER-PÖTZ/ STEITZ-KALLENBACH/ WABMANN o.J. B: 10ff)



## **Teil C: Empirischer Teil**

### **4. Empirische Erhebung**

Um die Reliabilität der Ergebnisse in dieser Masterarbeit garantieren zu können, bedarf es einer größeren Menge an Probanden. Diese sollten zudem aus Gründen der Validität unterschiedliche soziale Kriterien erfüllen, um letztendlich Hypothesen sowie Aussagen über einen Rollenwechsel treffen zu können. Dieser Rollenwechsel stellt dabei ein subjektives Konstrukt der Interviewten dar, welcher möglichst vielfältig durch Narration zum Ausdruck gebracht und zu empirischen Daten verarbeitet werden kann. Aus diesem Grund wird sich innerhalb der Datenerhebung einer Mischung der Methoden des qualitativen Leitfaden- und Experteninterviews bedient. (vgl. BAUR/ BLASIUS 2014: 414) Aus den geführten Interviews wird sich darum bemüht das alltägliche Handlungswissen zu identifizieren und in einem wissenschaftlichen Kontext zu strukturieren. Dabei spielt insbesondere der soziogenetische Kontext der Probanden eine entscheidende Rolle. Im Sinne dieser Forschungsinteressen bietet sich die ‚Dokumentarische Methode‘ als Auswertungsmethode an, da diese es erlaubt das Handlungswissen in verschiedenen Kontexten darzustellen (vgl. NOHL 2017: 6), zu strukturieren und auf die wesentlichen Kernelemente zu reduzieren. (vgl. ebd.: 4) Andere Auswertungsmethoden würden sich schnell in einer Diskrepanz zwischen methodischer Korrektheit und Umfang der Arbeit bewegen, was zum Einen zu einer Überforderung des Lesers durch die Datenmenge und zum Anderen durch einer ungenügenden Ausführung der Ergebnisse führen würde.

#### **4.1 Beschreibung der Methodik**

Das Interview stellt eine qualitative Erhebungsmethode dar, welche die Interviewerin bzw. den Interviewer und die Interviewte bzw. den Interviewten zunächst in einer asymmetrischen, meist „unnatürlichen“ Situation bringt. In dieser Situation ist das Ziel, die „(...) möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität“ (PFLÜGER 2013: 103), aus den narrativen Aussagen der oder des Interviewten, welche in der Regel aus dessen Erfahrungen und sozialen Marker resultieren, in einem wissenschaftlichen Kontext zu erheben um diese anschließend zu verwerten. Dabei können je nach Forschungsinteresse, -situation oder -umgebung verschiedene Arten von Interviews gewählt werden, um einen leichteren Zugang zur Probandin bzw. zum Probanden und

dessen Daten zu erlangen. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus des Interesses auf den tatsächlich gemachten Erfahrungen der Führungskräfte und hierin auf speziellen Aspekten in deren Erfahrungen. Beim Typus „Verwaltungsperspektive“ verändert sich der Schwerpunkt des Forschungsinteresses hin zu einer Metaperspektive auf die Thematik der Arbeit. Aus diesem Grund wurde sich für eine Mischform aus narrativen Experten- und Leitfadeninterview entschieden. Beide Formen ergänzen sich an dieser Stelle, weswegen diese Mischform einen Mehrwert für die Arbeit darstellt. Während das Experteninterview eine spezielle Auswahl der Probanden über bestimmte soziale Marker vorsieht und dabei davon ausgeht, dass die bzw. der Interviewte so viel Betriebswissen angehäuft hat, dass sie oder er als Repräsentant des organisatorischen und institutionellen Zusammenhangs angesehen werden kann (vgl. NOHL 2017: 17), erlaubt das Leitfadeninterview eine Führung während der Interviewsituation. (vgl. BAUR/ BLASIUS 2014: 559) Da beide Formen zu den halb-standardisierten Interviewformen zählen können, (vgl. ATTESLANDER 2010: 144f) ist eine gleichzeitige Offenheit für verdeckte Inhalte gegeben (vgl. BAUR/ BLASIUS 2014: 565), welche innerhalb der Auswertungsmethode von Bedeutung ist. Zumal bieten halbstandardisierte Interviews die Möglichkeit die Interviewführung situativ anzupassen und so bspw. scheinbar interessante Erzählungen oder Schwerpunkte zu vertiefen. Gleichzeitig ist dies jedoch auch eine Schwachstelle dieses Interviewtyps, da Nachfragen die Interviewsituation lenken und aus diesem Grund jedes Mal die Datenerhebung ein wenig vom ursprünglichen narrativen Fluss der Probandin oder des Probanden ablenkt. Aus diesem Grund ist es wichtig Abweichungen vom Leitfaden minimal zu halten und kritisch zu betrachten. Ebenfalls wichtig ist eine gute Vorbereitung des Leitfadens, um Fehlerquellen zu minimieren. Aus diesem Grund ist es notwendig bei der Erstellung des Interviews auf eine Leitfadenlogik, erzählgenerierende Fragen sowie einer kategorialen Differenz zwischen Erzählung und Argumentation zu achten. (vgl. NOHL 2017: 18) Hieraus ergibt sich die Güte und Brauchbarkeit der Daten. (vgl. BAUR/ BLASIUS 2014: 559) Im Allgemeinen sollte der Leitfaden eher als Gedächtnisstütze für den Interviewer dienen, welche gleichzeitig Elemente der narrativen Erzählaufforderung, Spezialisierungsfragen sowie eine anregende Situation herstellen können. (vgl. NOHL 2017: 18f) Bei all dem gilt es jedoch den eigentlichen Wert der Methode besondere Aufmerksamkeit zu schenken: die Fähigkeit durch Analyse eine Lebensgeschichte und Erfahrungen in einen wissenschaftlich fundierten und abgesicherten Rahmen zu bringen und somit das Vordergrund-Hintergrund-Verhältnis aufzudecken. (vgl. ebd.: 24- 27) Hieraus ergibt sich die Sicherstellung der Triangulation von Interviews, welche die wissenschaftlichen Gütekriterien Reliabilität, Objektivität und Validität garantieren sollen. Diese ergeben sich aus der methodischen Triangulation (mehrere

Interviews zu gleichem Thema), der Datentriangulation (Verbindung mit existierenden Daten z.B. aus Literatur), Investigatortriangulation (mehrere Forscher beim Beobachten der Situation) und der Theorientriangulation (Untersuchung des Forschungsfelds aus mehreren Theorien heraus). (vgl. BAUR/ BLASIVUS 2014: 418) Die vorliegenden Interviews erfüllen diese Kriterien durch die Anzahl der geführten Interviews (n=10)<sup>17</sup>, die Verknüpfung und Untersuchung aus der Sichtweise der Rollen- und Systemtheorie heraus sowie die Tonaufnahme der Interviews, welche eine Untersuchung durch andere Forscher zulassen würde. Aus diesen Ansprüchen heraus folgt demnach die Herstellung von größtmöglicher Transparenz in Bezug auf Absichten, Herangehensweise und Reflexion der Interviewsituation. Die Reflexion erfolgt in dieser Arbeit durch die Offenlegung der Rohdaten (vgl. BAUR/ BLASIVUS 2014: 420) im Anhang dieser Arbeit sowie die Darstellung der notwendigen sozialen Indikatoren der Probanden, um diese in den Kontext der Forschungsfrage einzuordnen.

Zur Auswertung der Interviews wird die Form der dokumentarischen Methode herangezogen. Diese Methode wird genutzt, da sie speziell darauf ausgerichtet ist, die Hintergründe und Erfahrungen der Probanden zu beleuchten. Dabei strukturiert sich diese Methode in die formulierende Interpretation, reflektierende Interpretation und Typenbildung. Diese Stufen unterscheiden sich nochmals in Zwischenstufen, wobei insbesondere die letzte Stufe von Bedeutung ist, bei der man zwischen der sinngenetischen und soziogenetischen Ana-

lyse unterscheidet. Die Ergebnisse resultieren letztendlich aus der Analyse des abschließenden Mehrebenenvergleichs aus der dritten Stufe heraus. (vgl. NOHL 2017: 30)

Stufen	Zwischenstufen
Formulierende Interpretation	Thematischer Verlauf und Auswahl zu transkribierender Interviewabschnitte Formulierende Feininterpretation eines Interviewabschnitts
Reflektierende Interpretation	Formale Interpretation mit Textsortentrennung Semantische Interpretation mit komparativer Sequenzanalyse
Typenbildung	Sinngenetische Typenbildung Soziogenetische Typenbildung

Tab. 5: Stufen der Dokumentarischen Methode (NOHL 2017: 30)

Die erste Stufe beginnt vor der Transkription des Interviews. Dabei wird das gesamte Gespräch tabellarisch in eine zeitlich- inhaltliche Abfolge eingeordnet, um einzelne Untersuchungsschwerpunkte vorab identifizieren zu können. Erst im nachfolgenden Schritt werden die Abschnitte transkribiert, die aufgrund ihrer Thematik empirisch oder

<sup>17</sup> In wissenschaftlichen Kontexten würde diese Anzahl an Interviews einer wissenschaftlichen Erhebung, welche den Anspruch einer allgemeingültigen Aussage hat, nicht entsprechen. Nach Literatur gibt es jedoch keine „offizielle“ Grenze ab wann eine Datenerhebung ausreicht und ab wann nicht. Aus diesem Grund heraus und in Betracht des Umfangs dieser Arbeit kann die Anzahl der Interviews als wissenschaftlicher Garant akzeptiert werden.

systematisch für die komparative Analyse interessant sind. (vgl. ebd.: 30) Innerhalb der zweiten Stufe werden die transkribierten Textabschnitte nach den Textsorten Erzählung, Beschreibung, Argumentation und Bewertung sortiert. Dies dient dem eigentlichen Ziel der reflektierenden Interpretation, den Rahmen des Inhalts und der Interviewsituation darzustellen.

„Erzählungen zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen der Informant Handlungs- und Geschehensabläufe darstellt, die einen Anfang, ein Ende und einen zeitlichen Verlauf haben. Beschreibungen zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen immer wieder kehrende Handlungsabläufe oder feststehende Sachverhalte (z. B. ein Bild, eine Maschine) dargestellt werden. Argumentationen sind (alltags-) theoretische Zusammenfassungen zu den Motiven, Gründen und Bedingungen für eigenes oder fremdes Handeln. Bewertungen sind evaluative Stellungnahmen zu eigenem oder fremdem Handeln.“ (Nohl, 2017, S. 32)

Diese formale Zuordnung wird in einer semantischen Sequenzanalyse in Bezug zur subjektiven Wirklichkeit gesetzt. Dabei steht durch die Verbindung der Sequenzen nicht im Fokus was gesellschaftlich Realität ist, sondern wie diese konstruiert wird. (vgl. ebd.: 36f) In der letzten Stufe findet im Sinne der Validität sowohl eine soziogenetische als auch eine sinngenetische Typenbildung statt. Dabei wird die „Tertia Comparationis“, das Thema der ersten Äußerung einer Sequenz, zunächst in der Sinngeneese durch Generalisierungen abstrahiert und somit ein Orientierungsrahmen aufgestellt. Dieser kann dann innerhalb der Soziogenese mit anderen Interviews verglichen werden und somit der soziale Zusammenhang offengelegt werden. (vgl. ebd.: 42f) In diesem Mehrebenenvergleich werden somit die Analysen in Verbindung mit verschiedenen Orientierungsrahmen gesetzt und letztendlich untereinander verglichen, um damit zu einem Ergebnis bzw. zu einer Generalisierung zu kommen. „Bei diesem dokumentarischen Sinngehalt wird die geschilderte Erfahrung als Dokument einer Orientierung rekonstruiert, die die geschilderte Erfahrung strukturiert.“ (BOHNSACK 2014: 61) Dabei gelingt es der Methode das Interview auf deren immanenten Sinngehalt hin zu analysieren. Es wird möglich, dass ‚subjektiv gemeinte‘ sowie das ‚objektiv gesagte‘ zu unterscheiden. Dabei stützt sich die Methode auf den narrativen Charakter von Interviews und ist bestrebt, die Zusammenhänge aufzudecken. Diesem Vorgehen liegt zugrunde, dass die „dokumentarische Methode“ auf der erkenntnistheoretischen Grundlage der Praxeologie beruht und davon ausgeht, dass soziale Sachverhalte weder als objektive noch als subjektive Sachverhalte ihre Äußerung finden, sondern nur in deren Vergleich. (vgl. DÖRING/ BORTZ 2016: 602) Je nach Textsorte unterscheidet sich die Herangehensweise innerhalb der Methode jedoch nochmals.

Da das Forschungsinteresse genau auf die Aufdeckung dieses Verhältnis abzielt (das subjektive Erleben der scheinbar objektiven Rolle als Leitungskraft in Abhängigkeit und im Verhältnis zum sozialen Kontext) bietet sich diese Methode im Zuge der Auswertung an. Der subjektive Gehalt kann im weiteren Verlauf dem objektiv Gesagten gegenübergestellt werden und damit den Fragen nachgegangen werden, warum etwas gesagt wurde und welcher Gehalt tatsächlich in einer Aussage liegt. Nachdem das einzelne Interview in sich verglichen wurde, stellt die ‚dokumentarische Methode‘ alle anderen Interviews gegenüber. Damit zielt die Methode darauf ab, einen Vergleich zwischen gleichen Inhalten herzustellen und stellt damit die verschiedenen Rahmenbedingungen, die in einem Interview zum Tragen kommen in den Fokus der Analyse. Die mehrdimensionale Typenbildung der Subjekte soll demnach entschlüsselt werden. Die Methode versucht damit ein allumfassendes Bild der Interviewausschnitte zu erstellen und geht damit der Frage nach, warum die Subjekte eine dementsprechende Meinung haben, wie sie dargestellt oder eben auch nicht dargestellt wurde und wie diese in den sozialen Kontext eingebettet werden kann. Über die Analyse der Erfahrungsgeschichte finden somit soziogenetische Typenbildungen statt, die eine systemische Analyse ermöglichen. (vgl. NOHL 2017: 9f)

Schwerpunkt dieser Arbeit soll es sein, die Tiefenstrukturen des atheoretischen Wissens der Probanden zu rekonstruieren und zu explizieren und daraus Daten zu erheben, welche generalisierungsfähig sind. Um dies gewährleisten zu können, um Abschnitte zu finden, die Empirie zulassen, muss die Analyse der einzelnen Probandin bzw. des Probanden den anderen gegenübergestellt werden. (vgl. ebd.: 8f) Um hieraus allgemeingültige Aussagen treffen zu können, bedarf es abschließend der Einordnung in den sozialen Kontext, welchen Anspruch diese Arbeit an sich selbst stellt. Im Sinne der Reliabilität wurden zudem Probanden ausgewählt, welche unterschiedliche soziale Indikatoren aufweisen. Jedoch entsprechen alle dem validen Gütekriterium des Rollenwechsels. Durch diese Auswahl an Probanden ist eine mehrdimensionale Darstellung des Forschungsgegenstands innerhalb der Auswertungsmethode möglich, die dem wissenschaftlichen Anspruch genügt.

## **4.2 Datenerhebung**

Die Datenerhebung fand auf der Grundlage von Leitfadenterviews statt, welche nach HELFFERRICH innerhalb des Vierschritts ‚Fragen (S) sammeln, (P) prüfen, (S) sortieren und (S) subsumieren (kurz SPSS-Formel)‘ erstellt werden sollen. (vgl. HELFFERRICH 2011:

178ff) Anhand dieser Formel soll es möglich sein die individuelle Meinung und subjektive Wahrnehmung der Probanden unvoreingenommen einzufangen und diese dennoch themenbezogen zu lenken. Der erstellte Leitfaden (siehe Anhang) beginnt deshalb auch mit einem erzählgenerierenden Einstieg, welche die Situation entspannen soll. Im Laufe des Interviews werden dann Fragen zu konkreten Erfahrungen des Subjekts gestellt sowie um Einschätzungen auf eine angehobene Metaebene gebeten. Dies soll zum Einen den Transfer der konkreten Erfahrungen in wissenschaftliche verwertbare Daten ermöglichen, zum Anderen aber auch die Interviewten zu einer Reflexion anregen und damit deren ‚unbewussten‘ Erfahrungsschatz erfassbar machen. Die ausgewählten Themengebiete innerhalb des Interviews beschäftigen sich mit den eigenen Erfahrungen, den Umgang der Schulgemeinschaft mit dem Rollenwechsel, Rollenkonflikte, der persönlichen Definition einer Schulleitung in Abgrenzung zur Lehrkraft sowie mit dem Bewerberverfahren. Die Definition der Schulleitungsrolle wurde bewusst in die Mitte des Interviews gelegt, um zuerst die ‚reinen‘ Erfahrungen der Probanden zu erheben. Mit der Frage nach dem Rollenbild muss mit der Gefahr gerechnet werden, dass sich das Antwortverhalten verändert, da es mit der eigenen Definition abgeglichen wird. Zudem ermöglicht dieses Vorgehen einen Einblick in die Klarheit der Definition des Begriffs „Rolle“ auf Seiten der Probanden. Für den Typ „Verwaltungsperspektive“ wurde das Leitfadenterview angepasst, da das Interesse bei diesem Typus mehr auf der Metaebene liegt als auf den eigenen Erfahrungen. Ebenso liegt hierbei das Interesse auf den Maßnahmen und Instrumenten, welche Angeboten werden, um einen Rollenwechsel vollziehen zu können. Die biographischen Daten werden bewusst, sofern sie nicht in der Einleitung des Interviews genannt werden, ebenfalls am Ende des Interviews erhoben. Dies ermöglicht, der Interviewerin bzw. dem Interviewer möglichst unvoreingenommen das Interview zu führen, welches insbesondere bei Rückfragen eine Rolle spielt. Für die spätere Auswertung der Erhebungen werden die biografischen Indikatoren jedoch im Sinne des Datenschutzes auf eine minimale Notwendigkeit heruntergebrochen. Eine Pilotierung der Testfragen war zeitlicher Engpässe nicht möglich. Dennoch wurden die Interviewfragen mit der eigenen Schulleitung besprochen und im Hinblick auf Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit angepasst. Schlussendlich werden die Interviews für deren Analyse nach den Transkriptionsregeln der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Goethe Universität Frankfurt am Main transkribiert. (Siehe Anhang)

### 4.3 Datenanalyse

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Interviews an der ‚dokumentarischen Methode‘ ausgewertet. Dabei wurden die Probanden aus Gründen der Übersichtlichkeit in drei Typen vorstrukturiert. Auf den ersten Blick scheinen diese Typen den deutlichsten Unterschied in ihren Sichtweisen zum Rollenwechsel zu haben. Innerhalb der vorstrukturierten Typen werden die einzelnen Interviews nach der ‚dokumentarischen Methode‘ analysiert und können abschließend aus einem Mehrebenenvergleich heraus empirisch generalisiert werden. Aufgrund der besseren Überschaubarkeit findet diese letzte Stufe der Methode in einem separaten Prozess statt und nicht innerhalb der jeweiligen Interviews. Dies dient dazu sich in einem ersten Schritt voll und ganz den Interviewten und derer sozialen Konstruktion widmen zu können und erst in einem zweiten Schritt diese vergleichend nebeneinander zu stellen. Zur besseren Einordnung sowie späteren Betrachtung werden zu Beginn einer jeden Interviewanalyse notwendige soziale Indikatoren und biographische Daten der Probanden genannt.

#### 4.3.1 Analyse des Typus „Schulwechsler“

Der Typ des „Schulwechslers“ umfasst die Gruppe der Personen, welche ihre Stammschule verließen, um an einer neuen Schule in die Leitungsebene zu wechseln. Hierbei wird nach deren derzeitigen Leitungsfunktion typisiert, was jedoch nicht bedeutet, dass die Interviewten nicht bereits zuvor intern oder extern in die Schulleitung wechselten.<sup>18</sup> Dabei verlassen die Lehrkräfte ihre alte Schule und ihr altes Schulumfeld und treffen auf ein neues, welches sie „nur“ als Leitungskraft kennenlernten.

---

<sup>18</sup> In der Regeln wechseln Lehrkräfte im Rahmen einer hierarchischen Struktur in Leitungsebenen. So sind in der Regeln Schulleitungen vorher in der Stellvertretung oder Abteilungsleitung tätig gewesen.

#### 4.3.1.1 Probandin A

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben der Probandin A</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	49
Status:	Schulleiterin
Schulform:	Kooperative Gesamtschule <sup>19</sup> (fünfzügig)
Schulstandort:	Hessen
Fakultas:	Gymnasiallehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Stelle an einem Gymnasium<sup>20</sup></li> <li>- Fachbereichsleitung am gleichen GYM</li> <li>- Nach Mitgliedschaft in der Planungsgruppe der neuen Schule dort als Schulleiterin eingesetzt</li> </ul>
weitere Indikatoren:	keine

Tab. 6: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin A (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau A. (Tonaufzeichnung), 08.08.2019, ca. 15:00- 16:15 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<i>Zeitpunkt</i>	<i>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)</i>
00:00	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion
01:02	Biografischer Werdegang der Probandin
02:40	Beweggründe für die Leitungsstelle an einer Gesamtschule
03:10	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Fachbereichsleiterin am GYM
03:47	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Schulleiterin an der Gesamtschule
04:38	Vergleich des Erlebens und der Aufgaben der beiden Leitungsfunktionen
06:28	Umgang des Kollegiums mit der Leitungsrolle der Probandin (Teil A)
07:28	Individuelle Definition von „guter Führung“
08:13	Umgang des Kollegiums mit der Leitungsrolle der Probandin (Teil B)
08:30	Persönlicher Umgang der Probandin mit Führungsrolle (Teil A)
09:20	Umgang des Kollegiums mit neuer Führungsrolle als Schulleiterin
10:38	Umgang des Kollegiums mit der Leitungsrolle der Probandin (Teil B)
11:30	Persönliche Veränderung der Rolle bis heute

<sup>19</sup> Im Folgenden mit KGS abgekürzt.

<sup>20</sup> Im Folgenden mit GYM abgekürzt.



13:20	(Veränderung) der persönlichen Einstellung als Führungskraft
14:24	Vergleich von Prioritäten der Führungskraft zwischen den einzelnen Schularten
15:30	Notwendigkeit von Rückmeldungen und Nähe zum Tagesgeschäft
16:22	Persönliche Einstellung gegenüber Schülerinnen und Schülern und Einstellungsveränderung durch Schulart
17:54	Persönliche Einstellung gegenüber Kollegium
18:06	Persönliche Beschäftigung mit dem Thema Rollenwechsel
19:25	Bedeutung von kollegialem Austausch
19:38	Privates Coaching
21:50	Systemischer Blick zu Schule
22:34	Was soll Schule leisten? Rolle von Schule als System
23:54	Rolle der Lehrkraft
26:11	Lehrkräfte und Entwicklungsvorhaben
28:02	Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleiterin
32:17	Schulleitung als Kontrolleur?
32:58	Was heißt Diensterfüllung? Wie gehen wir mit Konflikten um?
35:35	Wo muss ich Verantwortung abgeben? Verbindung zwischen Verhalten der Leitungskraft und Verhalten des Kollegiums
37:03	Unterschiede zwischen individuellem und systemischem Verständnis von Führung
38:06	Macht des Lehrerkollegiums
38:24	Wie kann Kollegium mitgenommen werden?
40:17	Gründe für persönliches Rollenverständnis von Führung
41:40	Rollenkonflikt mit vorgesetzten Führungskräften
44:26	Persönliche Entwicklung in Bezug auf das Kollegium und persönlicher Rollenkonflikt
46:53	Rollenkonflikt oder persönlicher Konflikt mit Elternbeirat
47:41	Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis
48:25	Umgang mit Rollenkonflikt zwischen Probandin und Schulleitung
50:00	Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten
51:51	Was sind Gründe für Rollenkonflikte? (Teil A)
52:59	Warum scheitert Teamarbeit?/ Kritikfähigkeit
54:12	Was sind Gründe für Rollenkonflikte? (Teil B)

56:20	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft
57:33	Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle
59:48	Elemente der Rollenüberprüfung im Bewerbungsverfahren
1:02:10	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?
1:04:11	Derzeitige Nutzung von Elementen zur Rollenklärung

Tab. 7: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau A. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Probandin A

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 11 <i>Argumentative Beschreibung</i>	Frau A. begründet ihren beruflichen Werdegang mit ihrem Blick auf das Gesamtsystem. Hieraus entwickelte sie ihr Interesse an Schulleitung.
12- 18 <i>Beschreibung</i>	Frau A. erklärt, dass sie den Wechsel in ihre erste Leitungsfunktion als nicht rasant wahrgenommen hat.
19- 26 <i>Beschreibung</i>	Ihren Wechsel zur Schulleitung hin nimmt sie jedoch als Veränderung war. Sie kann dieses Gefühl nicht ganz definieren und begründet dies mit ihrem Hineingleiten in die Rolle durch die Planungsgruppe.
27- 35 <i>Beschreibende Wertung</i>	Frau A. beschreibt lösungsorientierte Maßstäbe als notwendige Eigenschaften von Leitungen.
36- 49 <i>Argumentation</i>	Frau A. erläutert warum ein Rollenwechsel zwangsweise einhergehen muss. Hierzu knüpft sie eine Verbindung zur Ausbildung von Netzwerken.
50- 57 <i>Bewertung</i>	Sie erklärt wie wichtig es ist ein Feedback zu bekommen und wählt dies als essenzielles Instrument.
58- 70 <i>Erzählung</i>	Frau A. erläutert Elemente, die ihr in ihrem Werdegang hilfreich waren und bis heute wirken.
71- 74 <i>Beschreibung</i>	Die Rolle von Gremien und Feedback wird erneut thematisiert.

75- 97 <i>Erzählung</i>	Privates Coaching wird als wichtiges Element innerhalb der Rollenarbeit der Probandin beschrieben.
98- 105 <i>Erzählung</i>	Systemischer Blick wird als wichtiges Instrument genannt, welches Leitung ausbaut.
107-144 <i>Beschreibung</i>	Der Blick zu den Kindern darf nicht verloren werden. Dies ist Prämisse für die Leitungsarbeit und sollte Rolle beeinflussen. Dabei baut die Leitung Strukturen auf, damit diese Prämisse erfüllt werden kann.
145-151 <i>Beschreibung</i>	Rolle sollte sich nicht als Kontrolleur bzw. Kontrolleurin sehen, sondern als verantwortliche Ermöglicherin bzw. Ermöglicher. Hat jedoch Angst, dass sich dies verändern könne.
152- 177 <i>Argumentative Bewertung</i>	Frau A. verknüpft Konflikte mit ihrem Menschenbild und wertet Konflikte oftmals als unnötig. Sie wirft die Frage auf, was einen Konflikt einzugehen wirklich wert ist.
178- 189 <i>Erzählung</i>	Der Begriff systemisch wird unbewusst vom Begriff System getrennt. Systemisch wird mit individuelle gleichgesetzt und steht gegen das System.
190- 215 <i>Erzählung</i>	Frage was bedeutet loyal wird aufgeworfen. Dies war Auslöser für einen Rollenkonflikt.
216- 233 <i>Beschreibende Erzählung</i>	Frau A. erläutert ihre Persönlichkeit und wirft dabei für sich selbst die Frage auf, ob sie nicht manchmal ihre Lehrkräfte überfordert. Sie reflektiert, dass sie sich ihrer machtvollen Position oftmals nicht bewusst ist.
234- 245 <i>Erzählung</i>	Es wird beschrieben, dass mit der Zeit eine höhere Resilienz gegenüber (Rollen-) Konflikten aufgebaut wurde.
246- 253 <i>Erzählung</i>	Notwendige Reflexionen bei einem Rollenwechsel helfen Rollenkonflikte zu vermeiden.
254- 264 <i>Bewertung</i>	Frau A. verknüpft Konfliktfähigkeit mit Teamarbeit und stellt dies als Ursache für dessen Scheitern heraus.
265- 276 <i>Bewertung</i>	Greift die Rolle, die von außen erwartet wird, als Ursache für Rollenkonflikte heraus.
277- 297 <i>Erzählende Beschreibung</i>	Frau A. greift erneut die Frage nach dem Thema Loyalität zur vorgesetzten Behörde auf. Wichtiger wäre es ihr darauf zu achten, wo jemand hin will und welche Vision er oder sie für Schule hat.

298- 315 <i>Erzählung</i>	Frau A. nennt Fortbildung und Vernetzung als wichtige Prozessfaktoren zur Rollenklärung.
316- 348 <i>Erzählung</i>	Fasst wichtige Elemente ihrer Rollenklärung erneut zusammen und nennt Vernetzung, Feedback und Coaching.

Tabelle 8: Reflektierende Interpretation der Probandin A. (selbst erstellt)

#### 4.3.1.2 Proband B

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben des Probanden B</b>	
Geschlecht:	männlich
Alter:	49
Beruflicher Status:	Konrektor
Schulform:	Gemeinschaftsschule <sup>21</sup>
Schulstandort:	Baden- Württemberg <sup>22</sup>
Fakultas:	Realschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Stelle an einer Realschule</li> <li>- Erweiterte Schulleitung an der gleichen Realschule, dieser Weiterentwicklung zur GMS</li> <li>- Seit 2018 als Konrektor an GMS</li> </ul>
weitere Indikatoren	keine

Tabelle 9: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden B. (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr B. (Tonaufzeichnung), 04.07.2019, ca. 17:00- 18:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<i>Teil, Zeit-</i> <i>punkt</i>	<i>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst o-</i> <i>der nahe am Wortlaut der interviewten Person)</i>
I, 00:00	Biografischer Werdegang des Probanden
I, 01:48 <sup>23</sup>	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion
o. A. <sup>24</sup>	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Konrektor an der GMS
o. A.	Ängste vor der neuen Aufgabe

<sup>21</sup> Im Folgenden mit GMS abgekürzt.

<sup>22</sup> Im Folgenden mit BW abgekürzt.

<sup>23</sup> Lückenhaft: Ausgleich durch Gedächtnisprotokoll und Mitschrift.

<sup>24</sup> Aufgrund eines technischen Fehlers ist die Aufzeichnung des Interviews lückenhaft. Die gemachten Angaben beziehen sich auf Mitschrift und ein Gedächtnisprotokoll des Interviewers.

o. A.	Umgang des Kollegiums mit der Leitungsrolle des Probanden
II, 00:00 <sup>25</sup>	Erlebte Veränderung der Rolle als Leitungskraft
III, 01:06	Persönlich erlebte Veränderung der Rolle als Leitungskraft
IV, 01:11	Erlebte Veränderung im Verhältnis zur Schule durch die Leitungsrolle
IV, 02:15 <sup>26</sup>	Systemischer Blick zu Schule
V, 00:36 <sup>27</sup>	Rolle der Lehrkraft
VI, 00:40 <sup>28</sup>	Persönliche Sichtweise auf Rolle des Schulleiters
VII, 00:47	Ansprüche des Systems an die Rolle der Führungskraft
VII, 02:40	Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft
VII, 03:49	Persönliche Entwicklung in Bezug auf das Kollegium/ Wie kann Kollegium mitgenommen werden?
VII, 05:38	Trennung von Wichtigem und Unwichtigem
VII, 06:05	Rollenkonflikte im Allgemeinen
VII, 08:00	Rollenkonflikt als „nicht offizielle“ Führungskraft mit Kollegen
VII, 09:15	Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis
VII, 12:12	Umgang mit Widerständen (Rollenkonflikt) zwischen Proband und Kolleginnen bzw. Kollegen
VII, 14:06	Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten
VII, 15:28	Wie gehen wir mit Konflikten um?
VII, 16:50	Was sind Gründe für Rollenkonflikte?
VII, 19:27	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft/ Elemente im Verfahren des Probanden
VII, 21:54	Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle
VII, 23:33	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?
VII, 24:44	(Derzeitige) Nutzung von Elementen zur Rollenklärung

Tabelle 10: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr B. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Proband B

Zeile und Textorte	Reflektierende Interpretation

<sup>25</sup> Lückenhaft: Ausgleich durch Gedächtnisprotokoll und Mitschrift.

<sup>26</sup> Lückenhaft: Ausgleich durch Gedächtnisprotokoll und Mitschrift.

<sup>27</sup> Lückenhaft: Ausgleich durch Gedächtnisprotokoll und Mitschrift.

<sup>28</sup> Lückenhaft: Ausgleich durch Gedächtnisprotokoll und Mitschrift.

1- 10 Erzählung	Die Rolle der Schulleitung wird als logische Konsequenz der vorherigen Tätigkeiten erklärt.
11- 18 Erzählung	Er empfand sich als unvorbereitet auf die neue Rolle. Auch diverse Fortbildungen konnten dieses Gefühl nicht ausgleichen.
19- 23 Beschreibung	Beschreibt eine veränderte Identifikation durch die neue Leitungsstelle.
24- 29 Argumentation.	Herr B. erläutert die Rolle als Strukturverwalter. Die Leitung müsse das Ganze im Blick haben und steuern.
30- 44 Beschreibung	Er sieht keinen Unterschied zwischen den offiziellen Anforderungen an ihn und seinem individuellen Verständnis. Er definiert seine Rolle über die vorgegebenen Ansprüche der oberen Behörden.
45- 60 beschreibende Argumentation	Herr B. beschreibt einen veränderten Blick, der mit der neuen Rolle einhergeht. Man müsse das Ganze nicht mehr aus der eigenen Perspektive sehen, sondern aus einer systemischen Metaebene heraus.
61- 73 Erzählung	Herr B. erläutert, dass er bisher keine Rollenkonflikte hatte. Zwar habe er Konflikte gehabt, jedoch waren dies keine Rollenkonflikte.
74- 82 Erzählung	Herr B. beschreibt Rollenkonflikte als „noch nicht“ Leitungskraft, allerdings sind diese mit diversen Aufgaben versehen. Er sieht dies jedoch nicht als Rollenkonflikt.
83- 98 Erzählung	Er beschreibt, dass viele Konflikte oftmals durch Transparenz gelöst werden könnten.
99- 107 Beschreibung	Der Proband erklärt, dass er mit der Zeit Konflikte über eine Metaebene betrachtet und diesen systemischen Blick mit einfließen lassen muss bei Problemen mit dem Kollegium.
108- 116 Beschreibende Bewertung	Er definiert weiter an welchen Stellen sich einen Konflikt eingehen lohnt. Hierbei stellt er ganz klar das Wohl der Schule in den Vordergrund.
117- 134 Beschreibung	Herr B. begründet Rollenkonflikte durch Unsicherheit oder die Gewohnheiten des Kollegiums. Rollenkonflikte bezieht er dabei nicht auf sich selbst, sondern mit anderen.
135- 149 erzählende Be- wertung	Herr B. zählt Fragen auf, die bei ihm im Bewerbungsverfahren gestellt wurden und die er als gut für die Überprüfung der Rolle ansieht. Diese zielen dabei weitestgehend auf die Person und deren Eigenschaften ab.

150- 159 erzählende Be- wertung	Herr B. wiederholt seine Überzeugung vom Prüfungsverfahren in BW.
160- 167 Beschreibung	Er verknüpft erneut Systemvorgaben mit individuellen Elementen und beschreibt dadurch eine Systemkonformität.
168- 201 Erzählung	Er wiederholt seine Systemkonformität und stellt dies auf eine all- gemeine Ebene. Zusätzlich zählt er Austausch und Literatur als Hilfsmittel zur Rollenklärung auf.

Tabelle 11: Reflektierende Interpretation des Probanden B. (selbst erstellt)

#### 4.3.1.3 Proband C

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben des Probanden G</b>	
Geschlecht:	männlich
Alter:	49
Beruflicher Status:	Studiendirektor
Schulform:	GYM
Schulstandort:	Hessen
Fakultas:	Gymnasiallehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Stelle am GYM</li> <li>- Dort zum stellvertretenden Schulleiter aufgestiegen</li> <li>- Als Schulleiter an neue Schule</li> </ul>
weitere Indikatoren	- Während seiner Berufslaufbahn teilabgeordnet im staatlichen Schulamt <sup>29</sup> .

Tabelle 12: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden C. (selbst erstellt)

<sup>29</sup> Im Folgenden mit SSA abgekürzt.

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr C. (Tonaufzeichnung), 22.08.2019, ca. 10:00- 11:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<i>Zeitpunkt</i>	<i>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)</i>
00:00	Biografischer Werdegang des Probanden
01:33	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion
03:39	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Schulleiter am GYM
04:33	Gezielte Vorbereitung auf das Verhältnis zum Kollegium als Schulleiter
05:38	Umgang des Kollegiums mit Annahme der Leitungsrolle des Probanden
06:24	Schwierigkeiten in der persönlichen Beziehung zu anderen Lehrkräften
08:15	Veränderung des Verhältnisses zum Kollegium im Laufe der Zeit
09:18	Persönliche Veränderung der Rolle bis heute aus systemischer Sicht
11:13	Persönliche Veränderung der Rolle bis heute aus persönlicher Sicht
12:12	Spannungsfeld des Systems
13:14	Veränderung des Verhältnisses zur Schule (Teil A)
14:03	Persönliches Anliegen des Probanden
14:34	Veränderung des Verhältnisses zur Schule (Teil B)
15:24	Rolle der Lehrkraft
16:09	Lehrkraft als Leitung im Klassenraum (Teil A)
16:44	Schüler als Partner im Prozess
16:59	Lehrer als Leitung im Klassenraum (Teil B)
17:41	Classroom Management
18:03	Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleitung (Teil A)
19:30	Unterschiede zwischen individuellem und systemischem Verständnis von Führung
21:50	Verhältnis zwischen Kollegialität und Führungsrolle
22:07	Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleitung (Teil B)
22:20	Vergleich zwischen Deutschland und Frankreich
22:33	Umgehen mit Anerkennung
23:40	Rollenkonflikte im Allgemeinen
24:33	Das „Nein“ sagen/ Konflikte mit Kollegen
26:05	Übereinstimmung der politischen Ziele mit persönlichen Werten
26:17	Beispiele für Rollenkonflikte
28:01	Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis
30:36	Lernen aus Rollenkonflikten



31:30	Persönlicher Umgang mit Rollenkonflikten
32:42	Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten
34:14	Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen? (Teil A)
35:06	Belastung des Lehrerberufs
36:20	Fehlende gesellschaftliche Anerkennung
36:38	Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen? (Teil B)
37:34	Beispiel der Belastung
38:05	Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen? (Teil C)
39:35	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft?
40:51	Verständnis psychologischer Prozesse
41:54	Elemente im Verfahren des Probanden
43:03	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen? (Teil A)
45:06	Erproben als Leitungsfunktion im Klassenraum
46:02	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen? (Teil B)
47:02	Coaching
47:28	Was hilft heute das Rollenverständnis zu klären?
48:10	Klarheit und Transparenz
48:45	Veränderung der Elemente zur Klärung des Rollenverständnisses

Tabelle 13: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr C. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Proband C

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 21 Erzählung	Die Rolle der Schulleitung wird als logische Konsequenz der vorherigen Tätigkeiten erklärt. Zudem bestand schon länger das Interesse an Leitung.
22- 31 Erzählung	Herr C. schwärmt von der langen Vorlaufzeit zur Rollenklärung, welche er intensiv genutzt hat.
32- 40 Erzählung	Es wurde sich auf die Frage, in welchem Verhältnis man zum Kollegium stehen will, befasst und sich für eine ausgewogenes Modell aus Nähe und Distanz entschieden.

41- 59 Erzählung	Er beschreibt einen Rollenkonflikt, indem er an seiner Schule vom Kollegen zum Stellvertreter wurde. Hier musste er von nun an eine andere Rolle einnehmen, was ihn häufiger in Konflikt führte.
60- 70 Erzählung	Er erklärt, dass von der Größe des Kollegiums die Intensität der Beziehungen abhängig sei.
71- 87 Beschreibende Argumentation	Er beschreibt, dass mit dem Rollenwechsel ein systemischer Blick einhergehen muss und begründet dies durch die Vielzahl an Gruppen, die er nun zufrieden stellen muss.
88- 93 Erzählung	Der Proband erlebte eine persönliche Professionalisierung und die Bereitschaft Konflikte auszuhalten.
94- 98 Beschreibung	Herr C. beschreibt die Lehrkraft als Funktion, die bereits eine Leitungsfunktion innehat.
99- 106 Beschreibung	Führt eben Genanntes fort. Er impliziert damit, dass die Lehrkraft ähnliche Aufgaben im kleinen Sinn führe.
107- 119 Beschreibung	Er beschreibt die Leistungskraft als Wandergruppenleiter, der eine Gruppe zum Ziel führe und daher auch gewisse Entscheidungen auf dem Weg treffen müsse.
120- 122 Beschreibung	Greift erneut das Verhältnis von Distanz und Nähe zum Kollegium auf.
123- 125 Argumentation	Setzt trennscharf die Rolle der Leitungskraft mit der einer Führungskraft gleich.
126- 135 Erzählung	Beschreibt den Stellenwert von Lob und Anerkennung als wichtiges Element in der Ausführung der Rolle als Leitung.
136- 143 Argumentation	Er sieht Auslöser für Konflikte in der Rolle der Schulleitung und dessen Bewertungsfunktion sowie Disziplinfunktion. Setzt dies jedoch nicht eindeutig mit Rollenkonflikt gleich.
144- 145 Argumentation	Rollenkonflikte durch bildungspolitische Vorgaben.
146- 157 Erzählung	Benennt Elemente des Feedbacks als essenziell um Konflikte zu lösen. Diese heben ihn durch Reflexion auf eine Metaebene.
158- 168 Erzählung	Ein Problem im Rollenwechsel wird durch das Stehenlassen von Konflikten definiert.
169- 172 Beschreibung	Falsches Bild und Belastung im Lehrerberuf.

173- 181 Argumentation	Er beschreibt Ursprünge von Konflikten durch das Wissen über die Belastungen im Lehrerberuf auf der einen und die Aufgabe als Leiter das System am „Laufen“ zu halten auf der anderen Seite.
182- 201 Argumentation	Er begründet den Systemerhalt durch den Druck der Öffentlichkeit.
202- 215 Bewertung	Herr C. sieht neben den verlangten Kompetenzen durch die oberen Behörden beim Rollenwechsel die Beziehungsgestaltung als wichtiges Element, welches eine Rolle im Bewerberverfahren finden sollte.
216- 224 Bewertung	Des Weiteren sieht er das Verständnis psychologischer Prozesse als essenziell für die Rollenarbeit sowie beim Wechsel in die Leitung an.
225- 239 Bewertung	Er ist der Meinung, dass der Rollenwechsel bis hin zum Schulleiter in kleinen Etappen vollzogen werden sollte.
240- 249 Bewertung	Herr C. erläutert, dass bereits die Leitungsrolle im Klassenraum ausprobiert werden könne.
250- 258 Erzählung	Herr C. sagt, dass ihm die Kenntnis und Weiterbildung in allgemeiner Psychologie sehr geholfen habe sowie heute noch helfe.
259- 262 Beschreibung	Als weitere hilfreiche Elemente werden Vernetzung und Reflexion benannt.
263- 296 Bewertung	Herr C. sieht Coaching als helfendes Element an, welches zur Selbsthilfe führen soll. Wichtiger sei die Kenntnis von Psychologie.

Tabelle 14: Reflektierende Interpretation des Probanden C. (selbst erstellt)

#### 4.3.2 Analyse des Typus „Nicht-Wechsler“

Der Typ des „Nicht-Wechsels“ umfasst die Gruppe der Personen, welche ihre Stammschule nicht verließen, um in die Leitungsebene zu wechseln. Hierbei wird ebenfalls nach deren derzeitigen Leitungsfunktion typisiert, was jedoch nicht bedeutet, dass die Interviewten bereits zuvor intern oder extern in die Schulleitung wechselten. Dabei verlassen die Lehrkräfte ihre Stammschule nicht, wodurch die Schulmitglieder die Leitungskraft zuvor als Kollegin bzw. Kollegen oder als Mitglied des mittleren Managements bereits kannten.

#### 4.3.2.1 Proband D

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben des Probanden D</b>	
Geschlecht:	männlich
Alter:	34
Beruflicher Status:	Abteilungsleiter 8-10
Schulform:	Sekundarschule <sup>30</sup>
Schulstandort:	Nordrhein-Westfalen <sup>31</sup>
Fakultas:	Gymnasiallehrer
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Stelle an einem Gymnasium, zweite Stelle an der Sekundarschule</li> <li>- An dieser Schule als Abteilungsleiter</li> </ul>
weitere Indikatoren	Migrationshintergrund

Tabelle 15: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden D (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr D. (Tonaufzeichnung via Videokonferenz), 27.06.2019, ca. 18:00- 19:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
Zeitpunkt	Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)
00:11	Biografischer Werdegang des Probanden
02:57	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion
04:08	Verbindungsprobleme
05:56	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Abteilungsleiter an der SekS
08:06	Umgang des Kollegiums mit Annahme der Leitungsrolle des Probanden
10:39	Schleichender Prozess der Rollenveränderung (Teil A)
11:48	Systemischer Einblick
12:17	Persönliche Veränderung der Rolle bis heute
15:07	Veränderung des Aufgabenbereichs
16:30	Systemischer Blick zu Schule
19:17	Rolle der Lehrkraft (Teil A)
20:50	Vergleich der Lehrerrollen zwischen verschiedenen Schulformen
21:10	Rolle der Lehrkraft (Teil B)
21:31	Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleitung

<sup>30</sup> Im Folgenden mit SekS abgekürzt.

<sup>31</sup> Im Folgenden mit NRW abgekürzt.

23:01	Unterschiede zwischen individuellem und systemischem Verständnis von Führung
25:18	Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft
27:16	Rollenkonflikte im Allgemeinen
28:27	Herausfordernde Situationen
30:56	Rollenkonflikte mit sich selbst
32:41	Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis
34:39	Umgang mit Rollenkonflikten
36:48	Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten
38:17	Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen?
41:54	Organisation des Bewerberverfahrens zur Abteilungsleitung
42:42	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft/ Elemente im Verfahren des Probanden
43:34	Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle
45:23	Assessment-Center
46:46	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?

Tabelle 16: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr D. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Proband D

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 12 Erzählung	Herr D. erzählt, dass er selbst nicht auf die Idee gekommen ist die Leitungsebene anzustreben, sondern in die Richtung hin gelenkt wurde aus seinen vorherigen Tätigkeiten heraus.
13- 30 Bewertung	Der Proband verknüpft sein Wohlergehen mit dem Schulleitungsteam. In diesem scheint er sich wohl zu fühlen, was seine Arbeit stark beeinflusst.
31- 35 Erzählung	Er beschreibt einen tieferen Einblick in das System, durch den weitreichenderen Einblick als Leitungskraft in organisatorische Prozesse.
36- 56 Erzählung	Der Proband beschreibt eine veränderte Wahrnehmung seiner Rolle als Leitungskraft sowohl vor Kindern als auch bei sich selbst. Diesen Rollenwechsel beschreibt er durch Identifizierung mit der Schule.

57- 80 Argumentation	Herr D. beschreibt erneut seinen Rollenwechsel durch veränderte Arbeitsstrukturen und Identifizierung. Diesen begründet er mit einer Verteidigungshaltung aufgrund des besonderen pädagogischen Konzepts sowie seiner Mitarbeit in der Schulentwicklung.
81- 95 Beschreibung	Er beschreibt seine Rolle als „Backupoffice“. Er ermöglicht demnach, dass Kolleginnen und Kollegen Unterricht machen können und organisiert den Hintergrund.
96- 112 beschreibende Erzählung	Herr D. berichtet nicht über Rollenkonflikte zwischen ihm und dem System. Er beschreibt die Vorgaben des Systems als gegeben und ordnet sich diesen ein. Wichtiger ist für ihn diese Vorgaben transparent an die Kollegen zu kommunizieren, so setzt er sich als Mittler ein.
113- 131 erzählende Be- wertung	Herr D. erklärt, dass er bisher noch wenig Erfahrungen mit Konflikten hat, weswegen er auf eine Metaebene geht. Allerdings verwendet er nicht die Definition eines Rollenkonflikts, sondern eher eines allgemeinen. Hierbei wünscht er sich jedoch eine Fortbildung seiner Kompetenzen, um mehr Sicherheit zu bekommen.
132- 142 Argumentation	Sieht sich als Mittelfunktion zwischen Kollegium und Leitung und begründet dies dadurch, dass er aus dem Kollegium direkt komme. Herr D. hat den Rollenwechsel bisher nicht vollzogen.
143- 153 Bewertung	Stellt trotz Konflikten den Menschen in den Mittelpunkt, welchen es immer zu beachten gäbe, auch wenn es zu Streit kommt. Er setzt Rollenkonflikte mit Konflikten gleich.
154- 181 Argumentation	Herr D. wünscht sich eine engere Einführung in eine Leitungsposition sowie eine klarere Stellen- und Aufgabenbeschreibung. Zudem wäre eine bessere Fortbildung sinnvoll, um Konflikte zu vermeiden. Ebenfalls sieht er eine Reflexion des eigenen Zeitmanagements als notwendig an.
182- 187 Erzählung	Im Bewerberverfahren des Probanden wurden sehr viele Elemente zur Organisation überprüft und weniger in Bezug auf die neue Rolle.
188- 200 Bewertung	Der Proband empfindet das Bewerberverfahren als ungenügend und zu theorielastig. Er wünscht sich eine praxisnähere Überprüfung, sieht jedoch auch die Schwierigkeit in der Umsetzung.
201- 226 Bewertung	Herr D. erläutert, dass Reflexion und Austausch um Rollenklarheit zu erlangen sehr hilfreich wären. Ansonsten sei es viel

	Erfahrungslernen. Instrumente wie Fortbildungen oder Assessment - Center scheinen für ihn eher zum Reinschnuppern zu sein.
--	--

Tabelle 17: Reflektierende Interpretation des Probanden D. (selbst erstellt)

#### 4.3.2.2 Probandin E

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben der Probandin E</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	45
Beruflicher Status:	Rektorin
Schulform:	GMS
Schulstandort:	BW
Fakultas:	Grund- und Hauptschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Stelle an dieser Schule, damals als Haupt- schullehrerin</li> <li>- Dort zur Konrektorin und später dann Rektorin auf- gestiegen</li> <li>- Schulentwicklung der Schule zur Gemeinschafts- schule</li> </ul>
weitere Indikatoren	keine

Tabelle 18: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin E (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau E. (Tonaufzeichnung), 03.07.2019, ca. 16:00- 17:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<i>Teil, Zeit- punkt</i>	<i>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)</i>
I, 00:05	Biografischer Werdegang der Probandin (Teil A)
I, 00:43	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil A)
I, 01:25	Biografischer Werdegang der Probandin (Teil B)
I, 01:45	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil B)
I, 03:38	Rolle des Kollegiums im System
I, 03:50	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil C)
I, 04:50	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Konrektorin an der Werkrealschule
I, 06:05	Erwartungshaltung an Probandin im Rahmen der Schulentwicklung

I, 07:01	Rückhalt durch das Kollegium und Rollenwechsel
I, 08:16	Aufgabe des Postens des damaligen Rektors
I, 09:01	Erleben des Rollenwechsels von Lehrkraft zur Konrektorin
I, 10:05	Persönliche Einstellung und Umgang zur bzw. mit Führungsrolle
I, 10:34	Zwischenstation Konrektor
I, 10:55	Umgang des Kollegiums mit dem Wechsel zur Konrektorin
I, 12:19	Zwei Seiten des Erlebens
I, 12:34	Vertrauensvolle Zuwendung in ihrer neuen Rolle
I, 12:52	Genießen des Vertrauens des Kollegiums
I, 13:55	Persönliche Veränderung der Rolle bis heute
I, 15:18	Systemischer Blick
I, 16:08	Basis durch Vertrauen
I, 17:02	Autorität bei Schülern
I, 17:38	Verändert sich der Umgang mit Autorität durch den Status der Führungsrolle?
I, 17:58	Autorität als Führungskraft
I, 18:34	Veränderung des Aufgabenbereichs als Führungskraft (Teil A)
I, 18:55	Vergleich Lehr- und Leitungskraft (Teil A)
I, 19:45	Veränderung des Aufgabenbereichs als Führungskraft (Teil B)
I, 19:52	Berufsbild der Schulleitung
I, 20:39	Vergleich Lehr- und Leitungskraft (Teil B)
I, 21:21	Starke Bindung an die Schule
I, 23:26	Schulleitung als Gallionsfigur
I, 24:00	Macht der Gestaltung
I, 24:32	Persönliche Sicht der Rolle der Lehrkraft (Teil A)
I, 25:06	Die Macht eines Kollegiums
I, 25:35	Wie kann Kollegium mitgenommen werden?
I, 26:22	Persönliche Sicht der Rolle der Lehrkraft (Teil B)
I, 26:52	Persönliche Sicht auf die Rolle der Leitung
I, 27:30	Systemischer Blick auf Rolle der Schulleitung
I, 28:17	Was ist Führung?
I, 29:41	Unterschiede zwischen individuellem und systemischem Verständnis von Führung
I, 31:23	Rollenbild abgeschaut
I, 32:30	Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft



I, 33:32	Rollenkonflikte
I, 34:40	Glasklare Rolle
I, 35:20	Pause
II, 00:00	Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis
II, 00:35	Sachzwänge
II, 02:08	Umgang mit Rollenkonflikten
II, 03:35	Rollenkonflikte mit sich selbst
II, 04:27	Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten
II, 06:03	Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen?
II, 06:54	Thema Pünktlichkeit, eigener Rollenkonflikt
II, 07:25	Dienstplicht und Rollenkonflikte
II, 08:38	Aussagen in Sachen Führungsfähigkeit im Bewerberverfahren
II, 10:08	Was nützt das Bewerberverfahren?
II, 11:19	Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle
II, 13:08	Elemente im Verfahren der Probandin
II, 14:00	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?
II, 15:52	Derzeitige Nutzung von Elementen zur Rollenklärung

Tabelle 19: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau E. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Probandin E

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 6 Erzählung	Frau E. beschreibt, dass sie langsam durch sukzessive Aufgabensteigerung und Weiterbildung zur Leitungsrolle hingeführt wurde.
7- 22 Erzählung	Sie reizte die Gestaltungsfunktion, die insbesondere durch die neue Schulform deutlich ausgeprägt war. Zudem wurde sie durch den ausscheidenden Rektor in die neue Rolle hineingedrängt, was zu einer verstärkten Identifizierung mit der Schule führte.
23- 29 Erzählung	Des Weiteren begründet sie ihren Weg in die Leitung durch die Nähe zu Menschen. Sie könne diese begeistern etwas zu bewegen.
30- 38 Erzählung	Ebenso stand sie unter Druck von außen durch SSA und Schulträger ihre Rolle gut auszuführen. Allerdings reizte sie dies auch.

39- 50 Erzählung	Frau E. erläutert, dass ein Kollegium auch das Bedürfnis nach Führung verspüren kann. Wenn man dann aus dem eigenen Kollegium kommt kann die Führungskraft sowohl akzeptiert als auch missachtet werden. Demnach hängt die Akzeptanz von anderen Faktoren ab.
51- 57 wertende Erzählung	Frau E. definiert die Konrektorenstelle als Führungskraft in zweiter Reihe. Außerdem wirft sie die Frage auf, in wie fern eine Person selbst steuern kann, welche Art von Führungskraft sie sein möchte.
58- 61 Bewertung	Sie ist der Meinung, dass eine Person sowohl Führungskraft als auch Kollegin oder Kollege sein könne. Es gehe am Ende um das Thema des Sachverhalts.
62- 64 Erzählung	Sieht Shadowing als hilfreiches Element an.
65- 75 Erzählung	Die Art und Weise zu führen hänge auch von der Konstellation des Führungsteams ab sowie die Kollegialität innerhalb des Kollegiums. Es ist auch möglich (und evtl. auch nötig?) das Kollegium einzubeziehen und sich Rat bei erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zu holen.
76- 77 Bewertung	Rollenerleben hat immer zwei Seiten.
78- 85 Bewertung	Die Rolle der Rektorin bzw. des Rektors muss auch immer den Bereich des Kollegiums im Blick haben. Es geht um eine partnerschaftliche Führung.
86- 92 Erzählung	Die Durchsetzung des Systems wird mit der Zeit einfacher, da man als Führungskraft mutiger und selbstbewusster wird.
93- 95 Bewertung	Sie erklärt, dass eine Person ohne Autorität als Lehrkraft diese nicht per se mit dem Amt bekommt.
96- 101 Erzählung	Bekräftigt, dass durch die Leitung ein Rollenwechsel stattfindet und setzt dies voraus. Durch Elemente wie Verwaltung, Personalmanagement, Change-Management und Anderes würde sich dies definieren.
102- 108 Beschreibung	Frau E. impliziert, dass eine Führungskraft verschiedene Rollen einnehmen müsse, die je nach Situation unterschiedlich seien.

109- 113 Bewertung	Sie impliziert, dass bereits eine Lehrkraft eine Führungskraft sei, dessen Wirkungsbereich sich durch die Leitungsfunktion ausweiten würde.
114- 117 Beschreibung	Schulleitung als Gallionsfigur nach außen.
118- 122 Beschreibung	Schulleitung als Person mit großer Macht und Machtverantwortung.
123- 128 Bewertung	Schulleitung nimmt eine salutogenetische Rolle ein. Dies sei auch eine Umsetzung bzw. Verantwortung des Systems durch die Leitung.
129- 140 Beschreibung	Schulleitung als Rolle im Spannungsverhältnis zwischen Transparenz und klaren Ansagen sowie Kollegialität und Mitnahme des Kollegiums.
140- 152 Erzählung	Stellt die Rolle des Shadowings und der Beratung als hilfreiches Element zur Rollenklärung und Rollenarbeit dar.
153- 158 Beschreibende Erzählung	Sie beschreibt, dass sie durch Wertschätzung und Vertrauen nie mit ihrer Rolle haderte aber kritisch reflektierte. Sie habe immer eine glasklare Rolle gehabt.
159- 164 Erzählung	Die Probandin beschreibt auftretende Rollenkonflikte, die durch Sachzwänge verursacht wurden.
165- 172 Beschreibung	Frau E. versucht bei Rollenkonflikten Professionalität zu bewahren, was ihr auch meistens gelinge. Jedoch müsse sie im Vorfeld einmal ihrem Frust freien Lauf lassen. Bei wem und mit wem sie dabei dies bespricht bleibt offen.
173- 186 Erzählung	Sie erklärt, dass der professionelle Umgang mit Rollenkonflikten mit der Berufserfahrung in der Position steige. Dennoch käme es auf den Grundtyp darauf an, welcher maßgeblich die Ausgestaltung dieses Konfliktlösungspotentials beeinflusse.
187- 194 beschreibende Erzählung	Sie bekräftigt, dass Auslöser für Rollenkonflikte mit dem Kollegium entstehen sobald die Leitung Dienstvorgaben umsetzen müsse. An diesem Punkt stehe die Leitung zwischen System und Kollegium.
195- 199 Beschreibung	Sie erläutert das Thema Pünktlichkeit als ein solches Beispiel für einen Rollenkonflikt. Die Anweisungen durch das System seien allerdings unmissverständlich.

200- 210 Beschreibung	Sie konkretisiert Ursachen für Rollenkonflikte und fasst dies mit dem Spannungsfeld der Dienstpflicht zusammen. Insbesondere wenn man sein Kollegium gut kenne und um derer Eigenschaften wisse. Als Leitung müsse man einen anderen Blick als Kollegin bzw. Kollegen haben, was einen in Rollenkonflikte bringen könne.
211- 227 Bewertung	Frau E. empfindet den Einfluss der Schürätin bzw. des Schürats auf die Besetzung eines Bewerbers als zu gering ein. Sie beschreibt Schüräte als direkte Bezugspersonen der Schulleitungen.
228- 239 Erzählung	Sie berichtet, dass im Bewerberverfahren mit Fallbeispielen zur Rollenüberprüfung gearbeitet wird.
240- 255 Erzählung und Bewertung	Sie beschreibt Shadowing als hilfreiches Element zur Rollenklärung. Dementsprechend findet sie als Zwischenstufe auch ein Konrektorrenamt vorgeschaltet als sinnvoll. Des Weiteren bewertet sie gute Führungsarbeit als „gesunden Menschenverstand“ und impliziert damit etwas von der Person Einhergebrachtes.
256- 267 Erzählung	Frau E. spricht über Feedback und Reflexion durch Kollegen, Vorgesetzte oder Familie als hilfreiche Elemente bei der Rollenklärung.

Tabelle 20: Reflektierende Interpretation der Probandin E. (selbst erstellt)

#### 4.3.2.3 Probandin F

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben der Probandin F</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	41
Beruflicher Status:	Stellvertretende Förderschulleiterin
Schulform:	Schule mit Förderschwerpunkt Lernen/ Sonderpädagogisches Beratungs- und Förderzentrum
Schulstandort:	Hessen
Fakultas:	Förderschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Stelle an benachbarter Förderschule</li> <li>- Dort durch Schulversuch an diese Schule gekommen</li> <li>- Im Rahmen des Schulversuchs zur stellvertretenden Schulleiterin aufgestiegen</li> </ul>

	- Schulentwicklung zu sonderpädagogischem Beratungszentrum
weitere Indikatoren	Schule wurde bei ihrer Beförderung aus 2 Kollegien (die vorher schon kooperierten) zusammengelegt

Tabelle 21: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin F. (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau F. (Tonaufzeichnung), 19.06.2019, ca. 13:00- 14:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<b>Zeitpunkt</b>	<b>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)</b>
00:00	Gespräch über Studiengang Schulmanagement
00:49	Wandel des Schulleiterberufs
01:31	Gespräch über Beruf des Interviewers
02:30	Biografischer Werdegang der Probandin (Teil A)
03:02	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil A)
03:37	Biografischer Werdegang der Probandin (Teil B)
05:11	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil B)
08:02	Erleben der neuen Leitungsfunktion als stellvertretende Schulleitung
08:27	Rückhalt durch das Kollegium
09:02	Erlebter Rollenwechsel
10:15	Begleitung des Rollenwechsels
12:27	Kollegiale Fallberatung
13:14	Umgang des Kollegiums mit dem Wechsel zur stellvertretenden Schulleitung
13:49	Rollenkonflikte mit Kollegen
14:22	Rollenzweifel
14:59	Persönlicher Konflikt
15:22	Persönliche Veränderung der Rolle bis heute
17:03	Rollenkonflikte als BFZ
18:00	Rolle der Lehrkraft
18:37	Klassenleitung
19:05	Rolle der BFZ-Lehrkraft
19:58	Persönliche Sicht auf Rolle der Leitungskraft
20:52	Unterschiede zwischen individuellem und systemischem Verständnis von Führung

21:45	Systemischer Coach
22:21	Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft
22:59	Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis
24:36	Umgang eines Konflikts mit Kollegen
26:02	Rollenkonflikt durch Genderfrage
26:57	Unterschiede im Rollenverständnis zwischen Schulformen und Fakultas
28:52	Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen?
31:04	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft/ Elemente im Verfahren der Probandin
32:39	Veränderung des Blicks auf Rolle der Schulleitung
33:22	Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle
35:55	Derzeitige Nutzung von Elementen zur Rollenklärung
36:38	Angebote vom HKM
37:03	Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen <sup>32</sup> / Bewusstsein der Politik
37:56	Veränderung der Elemente zur Rollenbegleitung
39:26	Reflexion des eigenen Rollenwechsels
41:12	„Mut haben mich zu bewerben“

Tabelle 22: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau F. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Probandin F

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 6 Erzählung	Frau F. kam durch Zufall in die Leitungsstelle. Sie kam erstmals auf die Idee als sie angesprochen wurde.
7- 35 erzählte Begründung	Frau F. berichtet, dass sie bereits vorher Erfahrungen gesammelt hatte und aus diesen Erfahrungen der Wunsch entstand mitzugestalten in der Schulleitungsfunktion.
36- 46 Erzählung	Sie beschreibt, dass das Erleben des Rollenwechsels von viel Unsicherheit geprägt war. Dies entstand dadurch, dass sie viele Instrumente und Pflichten von Leitung bisher nur aus der Lehrerinnenperspektive kannte.

<sup>32</sup> Im Folgenden mit QSH abgekürzt.

47- 71 Erzählung	Sie beschreibt, dass sie gut durch das Ministerium begleitet wurde durch Fortbildung. Zudem erläutert sie die hilfreiche Rolle des ständigen Coachings sowie das Feedback durch ihre Vorgesetzte.
72- 78 Erzählung	Sie sah in der Ausgestaltung ihrer Rolle eine Herausforderung. Insbesondere der Bereich Konfliktgespräche spielten dabei eine Rolle.
79- 83 Erzählung	Ein besonderes Konfliktfeld sei die Nähe zu Kollegen, was sie mit Distanzierung gelöst habe.
84- 87 Beschreibung	Frau F. schreibt der Lehrkraft aufgrund ihrer Classroom Managementaufgaben bereits Leitungsfähigkeiten zu.
88- 95 Bewertung	Sie zieht Parallelen zwischen einer Lehr- und Leitungskraft. Beide müssen ihrer Meinung nach Menschen voranbringen sowie Ermöglichungsstrukturen schaffen. Lediglich der Bereich unterscheidet sich.
96- 105 Bewertung	Frau F. erlebt ihr persönliches Rollenverständnis als sehr deckungsgleich mit den Vorstellungen des Systems.
106- 112 Erzählung	Sie erklärt, dass sie selbst in die Rolle durch Begleitung des Coachings hineingewachsen wäre.
113- 127 Erzählung	Sie erklärt, dass Rollenkonflikte oftmals auftreten, wenn es um die Erhaltung des Systems geht. Hier habe sie schon Entscheidungen gegen ihre antizipierende Haltung treffen müssen.
128- 142 Beschreibung	Frau F. beschreibt, dass Konflikte oftmals sich nicht gegen die Rolle sondern auch oder gar ausschließlich gegen die Person richten. Hierbei müsse dies getrennt werden.
143- 161 Bewertung	Sie definiert Kommunikation als eine der großen Ursachen für Rollenkonflikte. Gleichzeitig stellt sie eine transparente aber auch eine große Chance dar, die viel Wertschätzung bürgen kann.
162- 180 Erzählung	Frau F. beschreibt, dass die Überprüfung der Rolle im Bewerbungsverfahren klares Thema gewesen sei. Hier habe sie zum Umgang mit Konfliktsituationen Stellung beziehen müssen. Der Bereich Kommunikation sei ihr hierbei am Schwersten gefallen, was durch ihre Unerfahrenheit begründet werden kann.
181- 203 Bewertung	Sie fände es wichtig stärker Angebote zu geben, damit die bzw. der Einzelne ihre oder seine Souveränität im Bewerbungsverfahren besser reflektieren könne und lerne sich selbst einzuschätzen. Könne die bzw. der Einzelne das Maß an Distanz aufbringen, das benötigt

	wird? Zudem solle man die Möglichkeit erhalten sich im Vorfeld besser mit dem Aufgabenfeld zu befassen, um sich vor diesem Hintergrund reflektieren zu können.
204- 209 Erzählung	Als hilfreiche Elemente definiert sie nochmals ihr Coaching und fügt dem einen Austausch in Netzwerken zu. Zudem impliziert sie, dass man eine Trennung zwischen Beruf und privat ziehen müsse, um eine gewisse Distanz einnehmen zu können.
210- 219 Feststellung	Frau F. empfindet ein sich entwickelndes Bewusstsein für das Thema seitens des Ministeriums.
220- 238 Erzählung	Frau F. reflektiert für ihre Zukunft, dass sie sich etwas mehr zurücknehme und abwartender sein möchte.

Tabelle 23: Reflektierende Interpretation der Probandin F. (selbst erstellt)

#### 4.3.2.4 Probandin G

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben der Probandin G</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	61
Beruflicher Status:	Schulleiterin
Schulform:	Grundschule <sup>33</sup>
Schulstandort:	Hessen
Fakultas:	Grundschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als Konrektorin an derzeitige Schule gekommen</li> <li>- Dort 2 Jahre kommissarische Schulleitung bis zur offiziellen Ernennung</li> </ul>
weitere Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalrätin</li> </ul>

Tabelle 24: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin G. (selbst erstellt)

<sup>33</sup> Im Folgenden mit GS abgekürzt.



<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau G. (Tonaufzeichnung via Videokonferenz), 22.08.2019, ca. 13:50- 15:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<b>Zeitpunkt</b>	<b>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)</b>
00:00	Biografischer Werdegang der Probandin (Teil A)
00:20	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil A)
00:36	Biografischer Werdegang der Probandin (Teil B)
02:15	Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil B)
02:44	Lebenslängliches Lernen
03:42	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Konrektorin
05:55	Mittelposition zwischen Schulleitung und Kollegium
06:56	Erleben der neuen Leitungsfunktion als Schulleiterin
08:28	Umgang des Kollegiums während des Rollenwechsels
09:58	Veränderung des Umgangs durch das Kollegium bis heute
10:26	Persönliche Veränderung durch den Rollenwechsel
11:18	Weitere Veränderungen?
11:24	Persönliche Veränderung im Umgang mit der Schule
12:34	Rolle der Lehrkraft
13:43	Delegation
14:28	Selbstüberforderung
14:47	Rolle der Führungskraft
15:25	Pause
15:53	Persönliche Sichtweise auf die Führungskraft
16:03	Unterschiede zwischen individuellem und systemischem Verständnis von Führung
16:37	Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft
17:32	Rollenkonflikte in der Ansprache von Kollegen
18:56	Privaten Kontakte außerhalb der Schule
19:23	Wiederholung der Frage
19:53	Gefühle im Inneren
20:51	Veränderung mit inneren Rollenkonflikten
21:36	Rollenkonflikte mit Eltern (Teil A)
22:12	Verlassen der eigenen Rolle
22:55	Rollenkonflikte mit Eltern (Teil B)
23:35	Rollenkonflikte mit den Vorgesetzten

24:52	Entscheidungen entgegen des eigene Rollenverständnisses
26:25	Rollenverständnis und persönliches Empfinden im Konflikt
27:10	Rollenkonflikte mit Personal
27:37	Rollenkonflikte mit Eltern (Teil C)
27:42	Eigene Konflikte und persönlicher Umgang damit
29:10	Was sind Gründe für Rollenkonflikte?
31:43	Gesellschaftliche Anerkennung als Positivbeispiel
33:08	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft (Teil A)
34:08	Äußeres Erscheinungsbild
34:37	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft (Teil B)
37:37	Menschen mit höherer Gehaltsklasse ansprechen
38:38	Elemente im Verfahren der Probandin
39:26	Schule verbessern und dessen Realitätsabgleich
40:37	Gedanken vor der Pensionierung
40:57	Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären...
43:14	...und dieses umzusetzen?
45:23	Persönliche Erfahrungen mit Elementen zur Rollenklärung
46:30	Leitungsteam
47:55	Veränderung der Elemente zur Klärung des Rollenverständnisses
49:24	Welche Bedeutung hat ein Ortswechsel für den Rollenwechsel?

Tabelle 25: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau G. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Probandin G

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 3 Erzählung	Den Wunsch eine Veränderung in ihrem Berufsleben anzustreben hatte die Probandin bereits sehr lange. Allerdings dachte sie nicht von Anfang an dabei an eine Leitungsfunktion in Schule.
4- 12 Beschreibung	Sie beschreibt sich selbst als Mensch, welchem lebenslanges Lernen wichtig ist. Aus dieser Eigenschaft heraus war sie auch bereit den Rollenwechsel umzusetzen.

13- 31 Erzählung	Sie beschreibt, dass die Wahrnehmung der Rolle sowie deren Umsetzung auch stark von äußeren Faktoren abhängig sei. Sie sei lösungsorientiert herangegangen, sei ihren eigenen Weg gegangen und erlangte somit das Vertrauen des Kollegiums.
32- 39 beschreibende Erzählung	Frau G. hatte eine lange Zeit, in der sie die Rolle Schulleitung „üben“ konnte, da sie als Konrektorin dazu gezwungen war. Sie übte ihre Rolle dabei nach dem Prinzip „offene Tür“ aus.
40- 47 Beschreibung	Sie beschreibt sich selbst als Kontrollfreak und sogleich als eine Aufgabe ihrer Rollenarbeit, Dinge zu delegieren.
48- 49 Erzählung	Sie erläutert die Folgen aus ihrem Kontrollzwang, der oft in Überforderung des Selbst endete.
50- 53 Beschreibung	Die Probandin definiert die Führungskraft durch die Eigenschaften Führen, Leiten, Strukturieren, Anregungen geben oder aufsammeln und weitergeben sowie der Repräsentation.
54- 57 Bewertung	Frau G. bewertet ihr Rollenverständnis als deckungsgleich zum systemischen Verständnis.
58- 65 Erzählung	Sie beschreibt, dass sie viel für ihre Rolle gelernt habe, indem sie sich von Negativbeispielen abgrenzen wollte.
66- 78 Erzählung	Die Probandin beschreibt am Beispiel des „Duzens“ ihren Rollenkonflikt von Nähe und Distanz.
79- 81 Erzählung	Ein weiteres Beispiel nach der Frage von Nähe und Distanz wird am Beispiel der privaten Kontakte getroffen. Hierbei habe sie keinerlei Kolleginnen oder Kollegen als Kontakte.
82- 88 Erzählung	Sie beschreibt einen Rollenkonflikt, bei welchem sie sich bewusst war eine Rolle zu spielen, im Inneren dies aber nicht vertrat und sich dagegen wehrte.
89- 93 Beschreibung	Sie erklärt, dass sie durch den Rollenwechsel gelernt habe ihren Standpunkt nach außen zu vertreten und diesen zu verteidigen und nicht einfach Entscheidungen hinzunehmen.
94- 100 Beschreibung	Ihr Rollenverständnis und ihr persönliches Verständnis wären manches Mal nicht im Einklang. Dies gehe aus ihrem persönlichen Bedürfnis hervor keinem Menschen weh zu tun.
101- 105 Beschreibung	Frau G. versucht durch Transparenz Rollenkonflikte zu lösen bzw. präventiv vorzusorgen.

106- 119 Erzählung	Frau G. erklärt ihre Konfliktursachen durch ihre Persönlichkeit. Trotz ihrer Professionalisierung mache sie Konflikte immer noch oft mit sich selbst aus.
120- 143 Bewertung	Frau G. erläutert, dass die größten Ursachen für Rollenkonflikte aus der Nähe-Distanz-Frage entstehen. Dabei sei dies nicht immer nur ein Konflikt mit sich selbst, sondern trete auch in dem Fall ein, in welchem Nähe von anderen ausgenutzt werde.
144- 155 beschreibende Erzählung	Sie erläutert, dass der Rollenwechsel auch positive Folgen wie gesellschaftliche Anerkennung haben könne.
156- 161 Bewertung	Sie wertet den Theorieteil im Bewerberverfahren als zu hoch und fordert mehr Praxisbezug, um ein Bewusstsein für den Rollenwechsel zu schaffen.
162- 167 Bewertung	Sie thematisiert, ob das äußere Erscheinungsbild sich der Rolle anpassen müsse und verneint dies für sich.
168- 188 Argumentation	Sie vertieft ihre Forderung nach mehr Praxisbezug durch den Vorschlag eines halbjährlichen Shadowings. Sie sieht hierin den Vorteil die Strukturen sowie die Organisation kennenzulernen. Ebenfalls wäre ihrer Meinung nach ein Organigramm sinnvoll.
189- 197 Erzählung	Frau G. beschreibt, dass sie im Laufe der Zeit an Sicherheit gewonnen habe, welche sie auch vor Rollenverunsicherung schütze, die durch Vorgesetzte und deren Auftreten ausgelöst werde.
198- 205 Erzählung	Frau G. erzählt, dass die Innovation immer einen Realitätsabgleich brauche. Die Rolle der Schulleitung sei stark durch die Bürokratie beeinflusst. Man kann herausdeuten, dass die Leitung hierdurch eingeschränkt werden kann.
206- 217 Argumentation	Frau G. bestärkt ihr Argument des Praxisbezugs und der Hospitation als hilfreiche Elemente während der Rollenarbeit zur Leistungskraft.
218- 231 Bewertung	Um sich seiner Rolle bewusst zu werden, wäre Begleitung und Praxisbezug hilfreich. Um die Rolle jedoch auszufüllen, sei eine Persönlichkeitsfrage.
232- 239 Erzählung	Als hilfreiche Elemente empfand die Probandin Zuspruch von anderen sowie ihre Praxiserfahrung im Vorfeld.

240- 250 Erzählung	Heute empfindet Frau G. die Gespräche mit ihrem Konrektor als sehr hilfreich. Generell misst sie dem Leitungsteam einen großen Stellenwert bei Umsetzung und Klärung der Rolle bei.
251- 258 Erzählung	Sie erläutert, dass sich die Reflexion mit anderen Menschen professionalisiert habe und sie heute ihre Gesprächspartner bewusster wähle und nicht mehr mit ins Private nehme.

Tabelle 26: Reflektierende Interpretation der Probandin G. (selbst erstellt)

#### 4.3.3 Analyse des Typus „Verwaltungsperspektive“

Der Typus der „Verwaltungsperspektive“ wird durch Probanden vertreten, welche den Rollenwechsel an Schulen aufgrund ihrer Profession aus einer Metaebene betrachten. Hiermit sind insbesondere Mitglieder der unteren (Staatliche Schulämter) und der oberen Schulaufsichtsbehörden (Regierungspräsidien/ Ministerien) gemeint. Diese sollen eine politisch- gesellschaftliche Perspektive sowie Handlungspraktiken mit dem Rollenwechsel offenlegen. Die Probandin L stand nicht für ein Interview zur Verfügung, war jedoch zu einem Statement bereit, welches ergänzend zur Analyse herangezogen werden soll.

##### 4.3.3.1 Probandin H

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben der Probandin H</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	52
Beruflicher Status:	Schulamtsdirektorin
Amt:	SSA (BW)
Fakultas:	Grund- und Hauptschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsstellen in verschiedenen Bundesländern</li> <li>- Zwischenzeitlich als Teamtrainerin in freier Wirtschaft gearbeitet</li> </ul>
weitere Indikatoren	Migrationshintergrund, ausgebildete Teamtrainerin, im SSA u.A. für die Fortbildung der Schulleiter zuständig

Tabelle 27: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin H. (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau H. (Tonaufzeichnung), 06.08.2019, ca. 10:00- 11:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
<i>Teil, Zeitpunkt</i>	<i>Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)</i>
I, 00:00	Biografische Angaben
I, 00:38	Vergleich und Definition von Lehr- und Leitungskraft an Schulen
I, 02:22	Rolle der Schulleitung
I, 02:56	Veränderung des Führungsverständnis von der Lehr- zur Leitungskraft
I, 03:28	Systemischer Blick
I, 05:18	Einheitliche Standards, welche die Rolle als Führungskraft an Schulen definiert
I, 06:36	Unterstützungsmaßnahmen zum Rollenwechsel
I, 07:58	Persönliche Vorstellung von einheitlichen Standards zur Rollenbeschreibung von Schulleitungen
I, 11:26	Bestimmung des Inhalts der Fortbildungen für Führungskräfte
I, 11:57	Selbständige Kommunikationstrainerin
I, 12:51	Guter Standard des heimischen SSA
I, 13:05	Eigene Erfahrungen mit Modulen
I, 13:24	Assessment-Center (Teil A)
I, 14:14	Finanzielle Sichtweise
I, 14:58	Assessment-Center (Teil B)
I, 15:11	Woran scheitert die Einführung von Assessment-Center in BW?
I, 15:43	Organisatorisches zum Bewerberverfahren
I, 16:34	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft.
I, 17:35	Organisatorisches zum Bewerberverfahren für Schulleitungen
I, 18:31	Instrumente zur Überprüfung/ Begleitung des Rollenverständnis/ -wechsels im Bewerberverfahren und darüber hinaus
I, 21:05	Persönliche Erfahrungen mit Supervision
I, 22:18	Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft (Teil A)
I, 24:23	Veränderungskurve
I, 25:00	Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft (Teil B)
I, 25:43	Eigene emotionale Klärung als die Schule geschlossen wird
I, 26:34	Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft (Teil C)
I, 27:22	Rolle als Schulrätin

I, 28:17	Stellenwert von Rollenkonflikten in der alltäglichen Arbeit als Schulleitung
I, 29:22	Vergleich von der Quantität an Konflikten zu früher
I, 32:24	Übergehen von Instanzen durch Eltern
I, 32:42	Veränderung der Erwartungshaltung an den Rollenwechsel
I, 34:41	Rollenarbeit und Rollenkonflikt
I, 36:02	Stellenwert von Rollenkonflikten in der alltäglichen Arbeit als Schulleitung
I, 37:33	Was hilft das Rollenverständnis beim Übergang von der Lehr- zur Leitungskraft zu klären und umzusetzen?
II, 00:00	Gender- und kulturelle Frage bei der Rollenfindung

Tabelle 28: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau H. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Probandin H

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 12 Beschreibung	Frau H. beschreibt die Leitungskraft als jemanden der Strukturen ermöglicht und systemisch denken muss.
13- 31 Argumentation	Die Probandin vertieft die systemische Sichtweise, indem sie den Wechsel durch eine veränderte Sichtweise von der Klasse zur Schule begründet.
32- 45 Erzählung	Sie erklärt, dass es ein klares Stellenprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter von Seiten des Ministeriums gäbe, welches auch unverändert auf die stellvertretenden Schulleitungen angewendet werden könne.
46- 59 Erzählung	Sie erklärt, dass es einige Unterstützungsangebote seitens des Ministeriums oder der Staatlichen Schulämter gäbe, um sich mit der Rolle der Leitungskraft auseinanderzusetzen. Diese wäre dabei mit einem offenen Ausgang gestaltet und könnten auch dazu führen, dass eine Person diese Funktion letztlich nicht anstreben will.
60- 95 Beschreibung	Frau H. thematisiert, dass zwar ein Großteil die Fortbildungen zur Rollenklärung vor einer Bewerbung durchlaufe, jedoch nicht alle. Sie wünscht sich dementsprechend eine Vorabfortbildungsverpflichtung. Sie kritisiert durch ihr Beispiel, dass es anscheinend einige Schulleitungen gäbe, die sich nicht auf die Position vorbereiten und

	impliziert damit eine Notwendigkeit zur Veränderung durch den Wechsel in Leitung.
96- 109 Bewertung	Sie empfindet die Assessment-Center aus anderen Bundesländern als gut und würde sich dies auch für BW wünschen.
110- 112 Bewertung	Dieses Instrument würde sie gerne noch weiter vertiefen und Schulleitungen begleitend durch Assessment- Center schicken.
113- 122 Erzählung	Probandin H. erläutert, dass der Rollenwechsel bereits jetzt einen Schwerpunkt im Bewerberverfahren darstelle und ganz explizit hinterfragt bzw. abgefragt werde.
123- 151 erzählende Bewertung	Sie erläutert das Bewerberverfahren weiter aus, indem sie Rollenspiele aber auch andere Instrumente erklärt, die nicht direkt etwas mit dem Rollenwechsel zu tun haben. Besonders hebt sie jedoch das Instrument der Supervision hervor, welches auch ihr persönlich geholfen habe.
152- 173 wertende Ar- gumentation	Frau H. stellt die Hypothese auf, dass insbesondere der Rollenkonflikt auftrete, wenn man innerhalb des Kollegiums den Rollenwechsel vollziehe. Hier müsse man mit dem Wechsel die systemische Perspektive einnehmen, welche oftmals in Konflikt zu den Bedürfnissen der Kollegen stehe.
174- 180 wertende Be- schreibung	Sie beschreibt die Veränderungskurve nach KÜBLER-ROSS und sieht diese als Notwendigkeit für Veränderungsprozesse an. Dabei muss die Schulleitung ihrer Meinung nach diese Kurve zuerst durchlaufen, bevor sie das Kollegium durch diese mitnimmt.
181- 188 Bewertung	Als weitere Elemente der Leitungsrolle definiert sie Netzwerk, Kooperation und rechtliches Know-How.
189- 191 Bewertung	Frau H. rückt das Thema (Rollen-) konflikte in einen gesamtgesellschaftlichen Diskurs und bemerkt, dass diese generell zugenommen hätten, da der Trend Instanzen zu übergehen in der Bevölkerung zugenommen hätte.
192- 208 Bewertung	Die Probandin abstrahiert den Rollenwechsel und stellt fest, dass dieser sich im Allgemeinen verändert habe, da die gesellschaftlichen Erwartungen an Schulleitung sich grundlegend verändert hätten.
209- 221 Erzählung	Frau H. unterscheidet zwischen Rollenarbeit und Rollenkonflikt und definiert dies anhand von Beispielen. Rollenarbeit sei dabei ein stetiger Prozess den Leitungskräfte durchgehend durchlaufen müssten.



222- 244 Bewertung	Als fehlendes Element definiert sie eine Kooperation mit der Wirtschaft. Sie ist der Meinung, dass eine Zusammenarbeit mit dieser erhebliche Vorteile für die Ausbildung der Führungskräfte habe, hebt aber auch die Entscheidungshoheit des Schulamts bzw. Ministeriums hervor.
-----------------------	--

Tabelle 29: Reflektierende Interpretation der Probandin H. (selbst erstellt)

#### 4.3.3.2 Proband J

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben des Probanden J</b>	
Geschlecht:	männlich
Alter:	41
Beruflicher Status:	Schuldezernent
Amt:	SSA (Hessen)
Fakultas:	Realschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstieg an Realschule</li> <li>- dort in Schulleitung befördert</li> <li>- dann zum Schuldezernent befördert</li> </ul>
weitere Indikatoren	Dozent an Hochschule

Tabelle 30: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben des Probanden J. (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr J. (Tonaufzeichnung via Videokonferenz), 03.07.2019, ca. 13:00- 13:40 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
Zeitpunkt	Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)
00:00	Ziel der Masterarbeit
02:17	Vergleich und Definition von Lehr- und Leitungskraft an Schulen (Teil A)
03:47	Rollenkonflikt durch die Rollen Lehr- und Führungskraft
04:19	Vergleich und Definition von Lehr- und Leitungskraft an Schulen (Teil B)
04:43	Muss sich das Rollenverständnis von Lehr- und Führungskraft verändern?
06:04	Rolle der Repräsentanz
06:40	Einheitliche Standards, welche die Rolle als Führungskraft an Schulen definiert
08:37	Ist das QSH von NRW abgeschaut?
09:39	Persönlicher Wunsch von Rollentrennung in Schule
11:10	Auftrennung der Aufgabenbereiche im SSA

12:07	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft.
14:25	Nachfrage nach Verfahrensablauf
15:00	QSH als neue Chance?
16:44	Welche Gewichtung würden sie sich beim Bewerberverfahren wünschen?
17:55	Kontroverse Rollenbegleitung und Beamten- und Verwaltungsrecht
19:14	Wie wird Rollenwechsel vom SSA begleitet?
21:27	Unterstützungsmaßnahmen zum Rollenwechsel
22:43	Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft/Loyalität zum System
o. A. <sup>34</sup>	Hoher Stellenwert von Rollenkonflikten in der Arbeit als Schuldezernent
o. A.	Stellenwert von Rollenkonflikten in der alltäglichen Arbeit als Schulleitung
o. A.	Unterstützungsangebote zur Auflösung von Rollenkonflikten
o. A.	Was hilft das Rollenverständnis beim Übergang von der Lehr- zur Leitungskraft zu klären und umzusetzen?

Tabelle 31: Thematischer Verlauf zum Interview mit Herr J. (selbst erstellt)

### Reflektierende Interpretation zum Interview mit Proband J

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 23 Erzählung	Herr J erläutert, dass es im Land Hessen keine Beschreibung der Schulleitungsrolle gäbe. Man halte sich hier an die Empfehlungen der Kultusministerkonferenz. Allerdings habe man die Fortbildungsreihe QSH entwickelt, welche neben der Vermittlung von Kompetenzen die Frage des Rollenwechsel thematisiere. Diese sei auf eine dauerhafte Weiterbildung der Schulleitungen ausgelegt und auch in ähnlicher Form für die mittlere Führungsebene geplant.
24- 42 wertende Erzählung	Der Proband wünscht sich eine stärkere Ausdifferenzierung der Tätigkeiten in der Schule, so wie dies auch im SSA wäre. Dies begründet er darin, dass Schulleitung somit Zeit hätte sich verstärkt auf pädagogische Fragen zu konzentrieren und impliziert dies somit der Rolle der Leitung.

<sup>34</sup> Aufgrund eines technischen Fehlers ist die Aufzeichnung des Interviews lückenhaft. Die gemachten Angaben beziehen sich auf Mitschrift und ein Gedächtnisprotokoll des Interviewers.

43- 67 wertende Er- zählung	Er kritisiert das Bewerberverfahren, welches in erster Linie nach Aktenlage entscheide und somit erst gar keine Überprüfung stattfindet. Komme es jedoch zum Überprüfungsverfahren, so sei das Thema Rolle ein Schwerpunkt.
68- 83 wertende Ar- gumentation	Herr J. erläutert das Verfahren der „Bewährung“ und stellt dessen Vor- und Nachteile dabei heraus. Zum Einen gäbe es die Möglichkeit eine Person länger zu beobachten, bevor sie zur Schulleitung ernannt werde, zum Anderen bringe das Beamtenrecht aber auch den Nachteil, dass die Person bei Nichtbewährung an einen anderen Ort untergebracht werden müsse. Er wünscht sich deshalb eine Reform dieses Instruments.
84- 104 Erzählung	Der Proband beschreibt, dass die Begleitung der Rolle ein dauerhafter Prozess sei, der von vielen Partnerinnen und Partnern beeinflusst werde. Die Dezernenten zögen dabei die Sichtweisen der Beteiligten im Schulsystem mit ein, um die Schulleitung zu begleiten und zu beraten.
105- 118 Erzählung	Er erläutert Hilfselemente zur Bearbeitung von (Rollen-) Konflikten. Dabei nehmen die Dezernenten eher eine Vermittlerfunktion ein. Besonders hilfreich sei ein Coaching, welche vom HKM angeboten werden.
119- 150 Bewertung	Herr J. erklärt, dass mit dem Wechsel in die Leitungsfunktion eine systemische Pflicht einhergehe Entscheidungen der oberen Behörden umzusetzen. Des Weiteren ist die Schulleitung aber auch in der Pflicht Missstimmungen des Kollegiums an die oberen Behörden weiterzugeben. Er stellt die Leitungskraft somit als Sandwichposition dar. Diese Diskrepanz ergebe sich aus der Rolle der Schulleitung im System. Es gelte den systemischen Blick zu bekommen.
151- 162 Wertung	Als helfendes Instrument stellt Herr J. nochmals ein Coaching in den Mittelpunkt. Dies helfe der Leitung in allen Bereichen. Vor allem aber im Bereich der Schulentwicklung, zu welcher diese verpflichtet sei. Er impliziert damit, dass aus der Schulentwicklung heraus Rollenkonflikte entstünden.

*Tabelle 32: Reflektierende Interpretation des Probanden J. (selbst erstellt)*

#### 4.3.3.3 Probandin K

<b>Soziale Indikatoren und berufsbiografische Angaben der Probandin K</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	50
Beruflicher Status:	Ministerialrätin
Amt:	Hessisches Kultusministerium <sup>35</sup>
Fakultas:	Grundschullehramt sowie Haupt- und Realschullehramt
Beruflicher Werdegang:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktorin an einer Realschule befördert</li> <li>- Direktorin einer integrierten Gesamtschule mit Grundschule befördert</li> <li>- Nach Abordnung am HKM als Ministerialrätin</li> </ul>
weitere Indikatoren	Dozentin an Universität, Abordnung an SSA in Hessen als Unterrichtsentwicklungsberaterin, Fortbildnerin

Tabelle 33: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin K. (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau K. (Tonaufzeichnung), 07.08.2019, ca. 14:00- 15:00 Uhr (erstellt von Thomas Odemer)</b>	
Zeitpunkt	Thema der Interviewpassage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der interviewten Person)
00:00	Vergleich und Definition von Lehr- und Leitungskraft an Schulen
02:13	Unterscheidung in systemisches Verständnis und persönlichem Verständnis von Rolle als Leitungskraft an Schulen
02:37	Muss sich das Rollenverständnis von Führungskräften verändern?
05:26	Beispiel Inklusion
06:19	Muss sich das Rollenverständnis von Führungskräften verändern? Ministerielle Sichtweise
07:05	Aufgabenbeschreibung per Dienstordnung: Mehr Aufgaben- als Handlungsbeschreibung
07:42	Dienstliche Beurteilung als Handlungsbeschreibung
08:09	Persönliche Vorstellung von einheitlichen Standards zur Rollenbeschreibung von Schulleitungen
10:30	Stellenwert der Rollenbegleitung für Führungskräfte innerhalb des Ministeriums

<sup>35</sup> Im Folgenden mit HKM abgekürzt.

11:37	Unterstützungsmaßnahmen zur Rollenbegleitung von Schulleitungen
12:00	Konkrete Rollenbegleitung vor Ort durch das HKM
13:29	Umgang mit Nichtbewähungen
15:07	Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft?
16:13	Instrumente zur Überprüfung/ Begleitung des Rollenverständnis/ -wechsels im Bewerberverfahren und darüber hinaus
19:07	Ist das QSH von NRW abgeschaut?
19:32	Weitere Maßnahmen zur Begleitung des Rollenwechsels
20:45	Weitere Maßnahmen zur Begleitung des Rollenwechsels auf regionaler Ebene
21:16	Dienstweg
22:48	Rolle von Arbeitskreisen
23:24	Rückmeldungen aus dem operativen Geschäft
25:27	Rollenkonflikte durch mangelnde Transparenz und Mitgestaltungsmöglichkeiten des Kollegiums
28:18	Rollenkonflikte mit dem Schulträger
28:43	Gründe für Rollenkonflikte im zwischenmenschlichen Bereichen
29:02	Welche Elemente schützen vor Rollenkonflikten oder können diese auflösen?/ Grenzen des HKM
31:16	Organisation im Umgang mit Rollenkonflikten im HKM
33:04	Stellenwert von Rollenkonflikten in der Arbeit des HKM
33:24	Vorbeugende Maßnahmen gegen Rollenkonflikte
34:09	Auswahl von geeigneten Bewerbern für Schulleitung
35:12	Welche weiteren Maßnahmen sollten geschaffen werden, um Führungskräfte bei ihrer Rollenfindung zu unterstützen?/ Attraktivität des Leitungsberufs an Schulen
38:18	Auswahl eines Bewerbers nach Aktenlage
39:22	Lehrerbild in der Öffentlichkeit
39:42	Selbstwirksamkeit eines Schulleiters
o. A. <sup>36</sup>	Problem der unzureichenden Transparenz bei ungeeigneten Bewerbern und rechtliche Hürden

Tabelle 34: Thematischer Verlauf zum Interview mit Frau K. (selbst erstellt)

<sup>36</sup> Diese Thematik wurde in einem Nachgespräch besprochen, weswegen es hiervon keine Aufzeichnung gibt. Die Transkription erfolgt aufgrund eines Gedächtnisprotokolls des Interviewers.

## Reflektierende Interpretation zum Interview mit Probandin K

Zeile und Textsorte	Reflektierende Interpretation
1- 14 Argumentation	Frau K. definiert die Leitungskraft in Schule als diejenige Person, welche die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsteams zusammenstellt, sowie Strukturen schafft, damit die Lehrkräfte ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag umsetzen können.
15- 39 Bewertung	Sie moniert, dass oftmals das Bewusstsein als Leitungskraft einem Teil der Bildungsverwaltung fehle bzw. verloren gehe. Dies müsse den Leitungen bewusst sein. Oftmals trete jedoch eine „Verbrüderung“ mit dem Kollegium oder anderen Partnern gegen die vorgeschalteten Behörden ein. Die hänge oftmals mit der Lage und der Größe der Schule zusammen. Dabei müsse dies ein klarer Schwerpunkt beim Rollenwechsel sein.
40- 47 Erzählung	Sie konkretisiert das Thema als Frage der Loyalität, mit welchem sich auch derzeit die Bildungsverwaltung in Hessen beschäftige.
48- 52 Beschreibung	Die Probandin definiert dienstliche Beurteilungen als Beschreibung von Eigenschaften der Rolle als Leitungsfunktion.
53- 74 Bewertung	Sie stellt klar, dass die dienstlichen Beurteilungen für alle Beamte des Landes Hessen standardisiert sind und negativiert hiermit ihre eben erbrachte Aussage. Dies empfindet sie als Manko und sieht den Bedarf einer Beurteilung speziell auf die Institution Schule zugeschnitten. Dies sieht sie gleichwohl als Herausforderung, da die Beurteilungen in sich nochmals differenziert sein müssten, um den Bedürfnissen der jeweiligen Schulen entsprechen zu können.
75- 78 Erzählung	Als helfende Elemente zur Rollenklärung werden die Elemente Coaching und Austausch genannt.
79- 88 Erzählung	Frau H. erläutert, dass die Frage nach der Rolle einen großen Stellenwert im Bewerberverfahren einnehme, schränkt dies jedoch auf die Auswahlverfahren ein. Hierbei schaue man gezielt darauf, wie das Rollenverständnis als Leitung sei.
89- 118 Erzählung	Die Probandin erläutert das Instrument QSH. Dabei wird deutlich, dass dies als ein dauerhaftes, durch die Berufsbiografie von Schulleitungen angelegtes Instrument sei.

119- 129 Erzählung	Sie nennt weitere Fortbildungsangebote sowie Shadowing als Instrumente, ergänzt jedoch, dass diese nicht so gezielt den Rollenwechsel in den Mittelpunkt stellen würden wie das QSH.
130- 133 Erzählung	Sie ergänzt die Instrumente durch Angebote der Staatlichen Schulämter und der Schulträger. Diese sieht sie als sinnvoll an, da hier Netzwerke zu den direkten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern geknüpft werden könnten.
134- 153 Argumentation	Frau K. erläutert, dass ihrer Meinung nach die meisten Rollenkonflikte durch mangelnde Wertschätzung oder fehlende Transparenz in der Kommunikation und Mitbestimmung zu Rollenkonflikten führe. Wenn beides eintreten würde führe dies zur Widerständen, die in Rollenkonflikte münden würden.
154- 155 Bewertung	Frau K. konkretisiert die Gründe für Rollenkonflikte mit dem Stichwort Zwischenmenschlichkeit.
156- 174 Argumentation	Die Probandin hält fest, dass ein Teil der Rolle durch Eigenschaften der Persönlichkeit ausgemacht wird. Hierbei müsse die Schulleitung eine hohe kommunikative Kompetenz sowie Einfühlungsvermögen haben. Habe sie dies nicht, Sorge dies oft für Widerstände, welche als solche nicht offen ausgetragen werden und zu Konflikten führen würden. Die Leitungskraft müsse somit einen Balanceakt zwischen Vision von Schulentwicklung und Mitnahme des Kollegiums eingehen.
175- 181 Argumentation	Frau K. erläutert die Beweggründe des QSH. Dieses habe das klare Ziel vor Augen die Beweggründe der Bewerberinnen und Bewerber zu überprüfen, um eine reine Motivation aus Gründen der Besoldung auszuschließen.
182- 213 Bewertung	Die Probandin bekräftigt den Wandel des Schulleitungspostens, da dies heute ein eigenes Berufsbild sei. Dieses müsse aufgrund der Aufgaben und gesellschaftlichen Verantwortung eine Steigerung in der Attraktivität erfahren. Dies könnte auf vielfältige Arte und Weise geschehen. Die Rolle und Aufgaben der Schulleitung sollten allerdings bereits für junge Menschen klar definiert sein, damit das Bild verschwinde, dass der Aufstieg in diese Position naturgegeben sei und durch Berufserfahrung quasi ein automatisierter Schritt für Lehrkräfte sei.

214- 218 Bewertung	Frau K. problematisiert die fehlenden Interessentinnen und Interessenten für Leitungsstellen an Schulen. Sie macht hierfür ein fehlendes Bewusstsein der Selbstwirksamkeit dieser Position verantwortlich.
219- 237 wertende Er- zählung	Die Probandin berichtet, dass zwar Instrumente angelegt wären, die eine Fehlbesetzung der Leitung verhindere, dass es jedoch aus der rechtlichen Perspektive schwierig gestaltet sei diese wirklich umzusetzen. Eine Lösung hierin sieht sie in Reflexionskompetenz und Selbstsicherheit, welche aber oftmals Lehrkräften fehle.

Tabelle 35: Reflektierende Interpretation der Probandin K. (selbst erstellt)

#### 4.3.3.4 Ergänzungen durch Probandin L

<b>Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin L</b>	
Geschlecht:	weiblich
Alter:	xx
Beruflicher Status:	Bildungsministerin
Amt:	Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen <sup>37</sup>
weitere Indikatoren	keine

Tabelle 36: Soziale Indikatoren und Berufsbiografische Angaben der Probandin L. (selbst erstellt)

<b>Thematischer Verlauf zum Statement von Frau L. (E-Mail), 19.07.2019</b>	
Zeile	Thema der Passage (abstrakt und knapp zusammengefasst oder nahe am Wortlaut der Person)
1	Absage des Interviews
7	Pressemitteilung
10	„Keine gute Schule ohne gute Schulleitung!“
13	Aufgabenzuwachs
15	Landesinstitut QUALIS NRW
16	Fragen an QUALIS
19	Lagerübergreifende Zustimmung
22	Förderung von Frauen in Führungspositionen

<sup>37</sup> Im Folgenden mit MSB NRW abgekürzt.



25	Verabschiedung
----	----------------

Tabelle 37: Thematischer Verlauf zum Statement von Frau L. (selbst erstellt)

#### Reflektierende Interpretation zum Statement von Probandin L

Zeile und Textsorte <sup>38</sup>	Reflektierende Interpretation
1- 4	Frau L. stellt einen Rollenwechsel als notwendig dar, welcher sich auch auf die Qualität der Schulführung auswirke.
5- 6	Sie beschreibt die Begleitung der Schulleitungen bei ihrem Rollenwechsel, welche durch die Institution QUALIS in NRW stattfindet. Damit impliziert sie die Wichtigkeit der Begleitung durch die oberen Schulbehörden.
7- 9	Sie unterstreicht als hilfreiches Element das Coaching, in diesem Fall bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Tabelle 38: Reflektierende Interpretation der Probandin L. (selbst erstellt)

#### 4.3.4 Mehrebenenvergleich und Interpretation der Daten

Um eine Generalisierung der Antworten zu ermöglichen, bedarf es einer Interpretation der einzelnen Interviews miteinander. Hierzu wird eine Interpretation des Sinn- sowie des sozialen Gehalts angestrebt. Im Sinne der sinngenetischen Typenbildung lassen sich aus den dargestellten Erfahrungen der Probanden heraus in die Bereiche „Hilfsmittel“, „Auswahlverfahren und Weiterbildung“, „Persönlichkeit“, „individuelle Beweggründe“, „System und Gesellschaft“, „Rollenarbeit versus Rollenkonflikt“, „Ursachen für Rollenkonflikte“, „Selbstbild der Schulleitung“ sowie „Reflexion“ clustern. Im Rahmen der soziogenetischen Typenbildung werden die Daten vor dem jeweiligen Hintergrund der Genderfrage, der kulturellen Frage sowie der bundeslandspezifischen Regelungen, der Berufserfahrung, der Sozialisierung, der Position im Amt und der Profession interpretiert.

<sup>38</sup> Da die Erhebung von Probandin L nicht aus einem Interview stammt entfällt die Textsortendefinition.

#### 4.3.4.1 Sinngenetische Typenbildung

„*Hilfsinstrumente*“: Alle Probanden berichten aus ihren Erfahrungen heraus, dass es verschiedene Instrumente zur Klärung der Rolle gibt, die entweder als dauerhafte oder zeitweilige Prozesse angelegt sein können. Dabei werden die Instrumente Coaching bzw. Supervision, Shadowing, Fortbildung, Vernetzung, Feedback oder der Austausch im Leitungsteam genannt. Die Priorisierung dieser Elemente obliegt dabei der persönlichen Einstellung des Individuums und kann sich im Laufe der Berufsbiografie verändern. Besonders deutlich wird dies beim Vergleich des Coachings durch Proband C mit Probandin F und H. Während Frau F. und Frau H. das Element des Coaching als dauerhaftes und begleitendes Element definieren, sieht Proband C dieses als eine Möglichkeit der Symptombehandlung, welches den zu Beratenden dazu befähigt in Zukunft kompetent mit dem behandelten Phänomen umzugehen. Allen gleich ist jedoch, dass es Instrumenten bedarf, die zur Rollenklärung beitragen.

„*Auswahlverfahren und Weiterbildung*“: Bei der Frage, welchen Schwerpunkt die Rolle im Auswahlverfahren spielen sollte, erfährt man unterschiedliche Einstellungen der Probanden. Dabei reicht das Spektrum von Konformität bis hin zu Unzufriedenheit. In der Sache, dass das Selbstbild der Schulleitung jedoch in der Auswahl von Führungspersonal eine Rolle spielen sollte, sind sich alle einig. Gleiches gilt auch für den Gedanken, dass hier ein stärkerer Praxisbezug hergestellt werden müsse, der die Bewerberinnen und Bewerber besser auf ihre zukünftige Rolle vorbereite. Davon wie dieser Bezug aussehen soll, ist man jedoch unterschiedlicher Auffassung. Bspw. wünscht sich Probandin H eine stärkere Verquickung mit der Wirtschaft, während Proband D Organigramme und Rollenspiele als ausreichend empfindet. Hier haben die Interviewten bereits unterschiedliche Instrumente zur Hand wie etwa klare Stellenbeschreibungen durch das Bundesland oder Assessment Center wie das QSH. Allen gleich ist, dass ein Bewusstsein vorherrscht, dass die Rollenklärung ein dauerhaft angelegter Prozess sein muss, der in alle Führungsebenen hineinreichen sollte wie dies auch Herr J und Frau L benennen.

„*Persönlichkeit*“: Die Auslegung und Ausgestaltung der jeweiligen Rolle obliegt bei allen Interviewten der jeweiligen Persönlichkeit. Dies ist stark von individuellen Faktoren abhängig und kann nicht en Detail durch das Interview generalisiert werden. Auffallend ist hierbei jedoch, dass Sozialisationsfaktoren und Berufserfahrung eine starke Rolle spielen müssen. Probandin K und F machen dies deutlich, indem sie an einigen Stellen auf lachen und damit verdeutlichen, dass sie sich an Beispiele aus deren Vergangenheit erinnern. Proband C thematisiert eine Auseinandersetzung mit seiner Rolle ganz offen, welche er in seinem Vorbereitungsjahr zur Gründung der Schule durchlief. Probandin G

und H machen dies verständlich, indem sie von Faktoren berichten, die ihre Persönlichkeit prägten, wie die Einstellung zum lebenslangen Lernen oder das Hervorheben der kulturellen Frage.

„*individuelle Beweggründe*“: Warum die Probanden den Weg in die Leitungsfunktion angestrebt haben, hat ebenfalls unterschiedliche Beweggründe und ist stark abhängig von deren Persönlichkeit. Während die Beförderung sich bei einem Teil „einfach“ so ergab, sahen es andere als nächsten Schritt an oder wurden gefördert. Auffallend ist, dass keiner der Probanden den Beweggrund „Macht“ direkt anspricht. Dabei kann hier durchaus eine Parallele zum Beweggrund des „logischen nächsten Schritts“ wie etwa bei den Probanden B, C oder H gezogen werden. Aber auch der unterbewusste Reiz der Macht bzw. der Gestaltungshoheit, wie dies etwa bei Probandin E thematisiert wird, kann als eine Ursache für das Anstreben einer Leitungsfunktion angesehen werden. Gleichzeitig sind die Beweggründe von den persönlichen Einstellungen der Interviewten abhängig und deswegen multidimensional. So werden auch der „Wille etwas zu verändern“, „Gestaltungskreativität“ oder die „Arbeit mit Menschen“ als Beweggründe genannt.

„*System und Gesellschaft*“: Aus den Daten der Interviewten kommt heraus, dass das System die Rolle der Leitungskraft in Schule bestimme. Dieses System sei wiederum von der Gesellschaft bestimmt und entscheide auch über den Umgang mit der Rolle der Leitungskraft. Dementsprechend sind sich alle einig, dass die Rolle der Leitungskraft im Dienste der Gesellschaft stehen muss. Dieser Dienst wird dabei jedoch höchst unterschiedlich ausgelegt und ist ebenfalls wieder von den Erfahrungen und der Persönlichkeit des jeweiligen Probanden abhängig. Allen gleich ist jedoch, dass der systemische Blick<sup>39</sup> generell als hilfreich angesehen wird, um die Rolle zu verstehen und bewältigen zu können. Welche Erfahrungen mit der eigenen Rolle im System gemacht wurden, ist dabei jedoch höchst unterschiedlich. Während die Schulleitungsrolle zum einen als sehr belastend und mit zu wenig Wertschätzung durch die Gesellschaft empfunden wird, wurde aber auch die Erfahrung gemacht ein hohes Ansehen vor Ort zu genießen, so wie dies Probandin G beschreibt. Einig sind sich jedoch alle im Punkt, dass die Anforderungen und die Rolle der Leitungskraft sich zunehmend in den letzten Jahrzehnten verändert habe. Allerdings habe sich das Bild von der Leitungskraft in der Gesellschaft größtenteils noch nicht verändert, was die Probanden dazu führt einen Ansichtswchsel von Schulleiterinnen bzw. Schulleiterin zu fordern.

---

<sup>39</sup> Mit systemischer Blick meinen die Probanden den Blick des politisch- gesellschaftlichen Systems. Dies ist von dem Systembegriff nach LUHMANN abzugrenzen.

„*Rollenarbeit versus Rollenkonflikt*“: Sehr deutlich kommt diese Unterscheidung bei Probandin H hervor. Beides sind Herausforderungen, die sich Schulleitungen stellen müssen, wobei die Rollenarbeit ein dauerhafter Prozess, der Rollenkonflikt hingegen eine temporäre Angelegenheit ist. Diese Unterscheidung ist nicht allen Probanden bewusst, was seine Ursache unter anderem in der unklaren Definition von Rolle hat. Von den Probanden scheint dies lediglich Frau H, Frau K, Herr J und Frau G bewusst zu sein. Dies merkt man an der Vermengung der beiden Begriffe bei den anderen Interviewten. Allen gleich ist jedoch, dass beides enorme Energie benötigt, deren Bewältigung aber zur Resilienz und Professionalität führt.

„*Ursachen für Rollenkonflikte*“: Als Ursachen für Rollenkonflikte machen die Probanden die Bereiche Kommunikation, Verhältnis von Nähe und Distanz, Loyalität, Systembedingungen und individuelle zwischenmenschliche Themen aus. Diese Bereiche entscheiden sowohl über die Verschärfung von Rollenkonflikten, stellen aber auch gleichzeitig die Lösungsstrategien dieser Konflikte dar. Deutlich wird dies beim Vergleich der Auffassung von Nähe und Distanz zwischen Probandin E und Proband C. Während erstere dies zwar als Ursache in Betracht zieht, hat sie gleichzeitig die Erfahrung gemacht, dass eben diese Nähe zum Kollegium ihr bei der Rollenarbeit geholfen hat, wobei sie noch keine Rollenkonflikte bewusst bemerkt habe. Herr C hingegen grenzt sich ganz klar von einem persönlichen Verhältnis zum Kollegium ab.

„*Selbstbild der Schulleitung*“: Allen gleich ist, dass sie eine Verknüpfung von individueller Sichtweise auf ihr Rollenbild zum systemischen Rollenbild geschafft haben. Wie dies im Einzelnen ausgestaltet und ausgelegt wird, ist dabei wiederum abhängig von der Persönlichkeit des jeweiligen Probanden. Einig sind sie sich jedoch in dem Punkt, dass die Rolle der Schulleitung darin bestehe Strukturen zu schaffen, in denen die Beteiligten der Schule ihrer Arbeit gut nachgehen könnten. Insbesondere gelte dies für die Lehrkräfte, welche die Arbeit der Leitung es erst ermöglichen ihrem Auftrag von Bildung und Erziehung gut nachzukommen. Dieser Schwerpunkt wird ausdifferenziert durch verschiedene Eigenschaften und Aufgabengebiete, die einer Schulleitung vorgegeben seien. Ein weiteres Feld ist die Gestaltungsmöglichkeit und der Machtanspruch, was jedoch nicht so deutlich zur Sprache kommt. Lediglich Frau E. und Frau G. erwähnen diese fast nebensächlich.

„*Reflexion*“: Für alle Probanden gilt, dass das stärkste Instrument zur Lösung von Rollenkonflikten sowie Rollenklärung, -vorbereitung und Arbeit die Reflexion sei. Dies helfe etwaige Fragen zu klären und zur Professionalität beizutragen. Wodurch die Reflexion angestoßen werde, wird dabei individuell ausgelegt. Häufig werden jedoch das

Coaching, Netzwerke oder Feedback im Leitungsteam benannt. Den Ausgang und den einzuschlagenden Weg durch die Reflexion müsse jedoch jeder mit sich selbst klären und mit der eigenen Persönlichkeit ausmachen.

#### 4.3.4.2 Sozigenetische Typenbildung

Die jeweiligen Berichte der Probandinnen und Probanden stammen aus deren Berufs- und Lebenserfahrung. Unerlässlich dabei sind die Sozialisationsfaktoren, denen jeder Mensch ausgesetzt ist. Vergleicht man die Berichte der Interviewten über deren Erfahrungen, so können Tendenzen der Generalisierung erkannt werden, welche vor dem Hintergrund der aufgelisteten sozialen Indikatoren unterschiedlich zu betrachten sind. Besonders auffällig ist der Unterschied zwischen den einzelnen *Bundesländern*. Hier ist man mit unterschiedlichen Instrumenten ausgestattet, welche wiederum bestimmte Wünsche und Erwartungen bei den Probanden wecken. Während in Hessen und NRW Assessment-Center eingerichtet wurden und als dauerhaftes Instrument angelegt sind, bietet BW ihren Schulleitungen transparente Rollenbeschreibungen an. Zweiteres wird von den Leitungen aus BW auch gerne angenommen und bietet ihnen Sicherheit und Identifikation. Auf der anderen Seite ist jedoch allen gleich, dass sich ein Praxisbezug und eine Rollenbegleitung gewünscht wird, was hohe Erwartungen an die QSH in Hessen legt. In anderen Bereichen wie Rollenkonflikte oder Sichtweisen über die eigene Rolle sind keine nennenswerten Unterschiede feststellbar, was im Rahmen dieser Arbeit zu dem Schluss führt, dass die Rahmenbedingungen des Bundeslands sich auf die helfenden Elemente auswirkt sowie den unterschiedlichen Wünschen nach Unterstützung.

Das Selbstbild der Rolle scheint hingegen massiv von der *Berufserfahrung*, der *Sozialisierung*, der *Position im Amt* sowie der *Profession* abhängig zu sein. Auffällig ist, dass insbesondere ältere Probandinnen und Probanden bzw. jene, welche längere Zeit in Leitungsfunktion tätig sind, eine klarere Vorstellung von Rolle sowie Trennung von Rollenarbeit und Rollenkonflikt haben. Die Probanden G, H, K und C weisen diese Eigenschaften auf. Sie definieren den Begriff Rolle sehr deutlich und vermischen nicht die Themen Rollenarbeit und Rollenkonflikt. Aus diesem Grund kann von einer Abhängigkeit zwischen Berufserfahrung und eines klaren Rollenbilds ausgegangen werden. Ebenfalls scheint dies für den Indikator Position im Amt zuzutreffen. Auch hier weisen die Interviewten aus den oberen Schulbehörden oder diejenigen, die das Amt der ersten Schulleitung inne haben, ein deutlicheres Rollenverständnis auf. Wie die Rolle schlussendlich gesehen wird, hängt hingegen tatsächlich stark von der Persönlichkeit ab, wobei die Sozialisation der bzw. des Einzelnen sowie die Profession besonders ausschlaggebend zu sein scheinen. Deutlich wird dies in den Interviews mit Frau E, Frau F und Frau G, welche

ein eher emotionaleres Bild der Rolle vermitteln. Bei ihnen scheint der Mensch und dessen Erziehung und Förderung stark im Mittelpunkt zu stehen, welches auch einen Schwerpunkt im Primarstufen- und Förderschullehramt darstellt. Bei den Probanden B und C hingegen scheint insbesondere die Schaffung von Strukturen im Mittelpunkt zu stehen, die dafür Sorge tragen, dass das System funktioniert, was eine zunehmende Rolle im Realschul- und Gymnasiallehramt spielt. Allerdings widerspricht diesem Bild die Gymnasiallehrerin Frau A, was zur Schlussfolgerung führt, dass die Profession nur einen geringen Einfluss auf das Rollenbild hat und der größere Faktor durch die Persönlichkeit bestimmt wird. Ebenso könnte dies von der *Genderfrage* abhängig sein. Auffallend ist, dass zwei der vier Probanden, bei denen eine Ursache das Anstreben von Macht darstellen könnte, nur bei einer von sechs Probandinnen gemutmaßt werden kann. Demnach kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Männer eher an Machtfragen bei der Einnahme von Leitungsposten interessiert sind als Frauen. Da jedoch Probandinnen dieses Thema ansprechen, kann dem entgegengehalten werden, dass wahrscheinlich Männer dies weniger thematisieren als Frauen. Letztlich ist der Rollenwechsel und dessen Begleiterscheinungen noch vor dem Hintergrund der *kulturellen Frage* zu sehen, wie dies Frau H anspricht. Allerdings können in dieser Arbeit wenig Aussagen darüber getroffen werden. Lediglich der Einfluss von Kultur auf die individuelle Persönlichkeit und damit auf das Rollenbild scheint hier deutlich zu werden. Dabei spielen jedoch viele kulturelle Settings eine Bedeutung, wie dies auch sehr deutlich bei Frau A und Herr D zu sehen ist, die Schulkultur. In den anderen Bereichen wie den Umgang mit Rollenkonflikten lassen sich keine soziospezifischen Merkmale interpretieren.

#### **4.4 Diskussion der Datenanalyse auf Grundlage der Rollen- und Systemtheorie**

Die erhobenen Daten und daraus geschlussfolgerten Interpretationen werden nun im Folgenden vor dem Hintergrund der System- und Rollentheorie diskutiert. Diese werden mit Textbeispielen aus den Transkripten belegt, sowie Hypothesen zu den Folgen des Rollenwechsels aufgestellt, welche durch einen Vergleich der Probanden validiert werden soll. Innerhalb der Diskussion soll ausdrücklich ein lösungsorientierter Ansatz verfolgt werden, der sich entweder durch Darstellung und Aufklärung der Herausforderungen, Veränderungen und Chancen bei einem Rollenwechsel oder durch Vorschläge zu dessen Bewältigung ausdrücken soll.

#### 4.4.1 Veränderungen durch den Rollenwechsel

Unbestreitbar ist eine Veränderung der Rolle auf dem Weg vom Geführten zum Führenden. Dieser Rollenwechsel scheint auf der einen Seite von individuellen Indikatoren des Subjekts, aber auch von systemischen Bedingungen abzuhängen. Dies wird deutlich in der Frage der Deckungsgleichheit zwischen dem individuellen und systemischen Verständnis der Probandinnen und Probanden. Zwar wird dies oftmals als solches erlebt, jedoch werden auch die unterschiedlichen Zugangswege erörtert:

*„Also um ein gutes Bild eh zu verwenden, würde ich sagen eh man ist so so etwas wie derjenige der eine Wandergruppen leitet. (lacht auf) Eh man geht mit einer Gruppe von Menschen einen Weg und man selbst eh hat das Ziel vor Augen und muss die Gruppe sicher und eh sicher führen zum Ziel.“ (Proband C; 109- 112).*

Herr C hat sein persönliches Bild des ‚Wandergruppenleiters‘ und lässt gleichzeitig die systemischen Anforderungen an Schulleitung miteinfließen. Dies wird auch im Vergleich bei den Probanden A (104ff), E (102- 106) und F (88- 95) deutlich. An diesem Beispiel werden zwei Sachen erkennbar. Zum einen unterscheidet sich das Rollenbild in eine informelle und eine formelle, zum anderen hängt die Ausgestaltung dieser beiden Rollenbilder stark vom Selbstbild des Individuums ab:

*„Also ich glaube das es das es wichtig ist, dass eine Schule und das beziehe ich jetzt nicht nur auf diese Schule hier. Ehm das eine Schule eine Führung hat, die eh die eh die ein Kollegium mitnimmt, die ein Kollegium versteht, die empathisch ist, die wertschätzend ist. Das ist die eine Seite. Ehm also dafür zu sorgen, dass es meinem Kollegium gutgeht, dass mein Kollegium gesund bleibt und es gerne morgens zur Arbeit kommt.“ (Probandin E: 123- 127).*

Das Selbstbild ist dabei stark von der Sozialisation und der Umwelt des Subjekts abhängig, welche damit die Erwartungen an uns selbst beeinflusst. (vgl. MÜLLER 2008: 59) *„[S]ondern das ist ne persönliche Geschichte. Ich möchte niemandem wehtun. Wenigstens niemandem dem mich mag.“ (Probandin G: 98f)* Dieses Selbstbild ist durch den sozialen Einfluss des Systems dabei von Grund auf in einem Spannungsfeld zwischen Persönlichkeit und Einfluss der sozialen Systeme zu sehen, was durch die Frage DAHRENDORFS, ob wir wirklich frei sind in unseren Entscheidungen, verdeutlicht wird. (vgl. DAHRENDORF 2010: 81) Nach ihm können wir mit unserem freien Willen uns zwar gegen Entscheidungen auflehnen, diese sind aber immer beeinflusst von unserer Sozialisation und damit durch das Gesellschaftssystem selbst. Dieses Dilemma äußert sich auch in der Einnahme eines informellen und eines formellen Rollenbilds. Beide Bilder stecken, je nach Situation, Status und Position, in jedem Individuum und gehören zum Leben dazu, wie es auch in der Rollentheorie deutlich wird (vgl. ebd.: 35), nehmen jedoch durch die Öffentlichkeits- und Gesellschaftsfunktion der Schulleitung eine höhere

Intensität in dessen Rollenwechsel ein: *„Systemisch ist es so dass ehm ich jetzt in nem Spannungsfeld als Schulleiter stehe in dem verschiedenste Personenkreise mit ihren Erwartungen, Wünschen, Bedürfnissen herantreten.“* (Proband C: 73ff). Diese Ambiguität von zugeschriebener bzw. erworbener und subjektiver Rolle kann zu einem intrapersonellen Rollenkonflikt führen, aus welchem das Subjekt nur durch Reflexion und Anpassung herauskommt. *„Also ich glaub wir tun auch viel dafür. Das wir da in in nem Reflexionsprozess bleiben und nich in so ne komische Verhaltensmuster oder so Fahrinnen plumbsen aus denen wir dann nicht mehr rauskommen.“* (Probandin A: 76ff) Gelingt dieser Prozess, so ermöglicht es dem Individuum im Laufe des Rollenwechsels sein persönliches Rollenbild in das systemische Rollenbild zu integrieren: *„Ne ich glaub des is relativ deckungsgleich. ... Ne ich denke schon ich kann das nicht trennen.“* (Probandin F: 56f) Diese Deckungsgleichheit ist auch bei den Probanden B (36f), C (73- 87), D (106-112), E (123- 128) und G (56f) zu finden. Dabei steht diese Deckungsgleichheit nach der Rollentheorie in einem ständigen Kreislauf zwischen der Auslebung der Rolle des Subjekts, der Erwartung und darauffolgenden Reaktion der Gesellschaft. Wird eines der beiden sozialen Systeme durch eine Verhaltensweise des anderen irritiert (perturbiert), so kann das Ergebnis in Ablehnung oder Veränderung enden, was jedoch nicht vorhersehbar ist:

*„aber ich glaube ich würde ehm Dinge eher auf mich zukommen lassen und eh eher beobachten, nicht so proaktiv gleich in die Vollen springen, sondern sehr viel mehr abwarten und mir genauer ein Bild machen. Die Veränderung ehm is jetzt so natürlicherweise weil ich in nen neues System komme.“* (Probandin F: 226- 229)

Ähnliche Veränderungen lassen sich bei allen Probandinnen und Probanden finden. Gemeinsam ist allen Interviewten, dass die Rollenposition mit dem Wechsel zur Führungskraft stärker im systemischen Kontext angesiedelt wird:

*„Mit dem Wechsel in die Leitungsfunktion allerdings hat man auch den Blick auf des System Schule und hat die Aufgabe dafür Sorge zu tragen, dass trotzdem diese Anforderungen erfüllt werden. Plötzlich habe ich die Aufgabe dafür Sorge zu tragen, dass die Lehrer ehm Schulentwicklung betreiben, Unterrichtsentwicklung betreiben, den Unterricht halten, die erzieherischen Aufgaben wahrnehmen und des System läuft.“* (Proband C: 173- 177)

und hiermit einhergehend eine Beziehungsveränderung zum Kollegium zumindest hypothetisch benannt wird:

*„Eh also ich denke die die größte Gefahr eines Rollenkonflikts besteht wenn man an der eigenen Schule in die Leitung geht, weil man da vom Kollegium aus aus dem Kollegiumkreis dann plötzlich andere Aufgaben übernehmen muss und auch die ne andere Sichtweise erlangt. Das wäre für mich zum Beispiel en Riesenproblem gewesen diesen Weg zu gehen.“* (Probandin G: 123- 126)



Die Ausgestaltung der jeweiligen Beziehungsveränderung hängt dabei erheblich vom Schulumfeld und der persönlichen Einstellung ab. Das bedeutet, auch wenn eine andere Beziehung zum Kollegium als notwendig erachtet wird ist diese doch letztendlich immer auch von der persönlichen Einstellung des Individuums abhängig. Dies wird im Vergleich des Zitats von Frau G mit dem von Herr D deutlich:

*„Ja, ja also bei mir war dann bin ich ja quasi aus dem Kollegium heraus gewachsen, gekommen bin in diese Funktion ran. Glaub ich schon das mir, ja, ne, noch Kollegenbrille aufhabe. Das ich en bisschen mehr für die eh für die Lehrer des Kollegiums, für des Lehrzimmer sozusagen oft spreche.“* (Proband D: 133- 136)

Dies scheint neben der Persönlichkeit auch von der Berufserfahrung und Position im Amt abhängig zu sein, lässt sich doch eine distanziertere Beziehung bei den Probanden C (54f), F (79ff) und G (73f) feststellen, welche zum Einen höher im Amt und gleichzeitig einen großen Pool an Berufserfahrung aufweisen können. Die Probandinnen A und E hingegen verdeutlichen genau diese Ambiguität zwischen Persönlichkeit und systemischen Forderungen. Obwohl beide eine hohe Position und Erfahrung im Amt aufweisen können, stellen diese eine eher nähere Beziehung zum Kollegium dar. (vgl. Probandin A: 55ff; Probandin E: 77)

Die Anforderungen und Aufgaben der Leitungsrolle sind unterschiedlich klar. Zwar weisen alle Probanden eine Grundvorstellung der neuen Rolle auf, jedoch ist diese in der Regel von ihrer Persönlichkeit abhängig. Erst im Abgleich mit den systemischen Anforderungen kann eine Rollenklarheit hergestellt werden:

*„Es gibt ja auch ganz offiziell vom Schulamt oder vom Regierungspräsidium diese Leitlinien wie man sich Schulleitung, also jetzt der Schulleiter selber oder der stellvertretende Schulleiter nach welchen Kriterien sich man diese Führungskraft vorstellt. Da gibt's ja ganz genauer Vorstellungen, Vorgaben.“* (Proband B: 37-40)

Diese Anforderungen sind jedoch je nach Bundesland unterschiedlich deutlich ausformuliert. (vgl. Probandin K: 65f) Kompetenzen, die von der Führungskraft verlangt werden, sind jedoch allen Probanden geläufig wie Controlling, Ressourcenmanagement, Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung und Stake Holding. Sie lehnen sich somit an wissenschaftliche Untersuchungen an, jedoch kann eine klar ausformulierte Rollenbeschreibung oder Angebote zur Reflexion der eigenen Rolle ein Fundament eines Rollenbilds in einer kürzeren Zeit aufbauen. Die Frage inwieweit Lehrkräfte bereits im Klassenzimmer sich in ihrer Führungsrolle ausüben können und damit eventuell geeignet sind für eine Führungsposition in einem sozialen System bleibt offen. Dem entgegengehalten werden kann, dass Lehrkräfte oftmals als unsichere, ängstliche und ‚Ich-Schwache‘ Menschen wahrgenommen werden (vgl. BEINER 1982:

17f), für die Besetzung einer Führungskraft jedoch genau das Gegenteil benötigt wird (vgl. Probandin K: 190- 194). Ob man tatsächlich als Führungskraft geeignet ist bzw. welches Rollenbild man als solche leben möchte, ist nur durch Reflexion und dem Bewusstsein über die Abhängigkeit vom System möglich. Hierzu können Angebote wie Coaching, kollegiales Feedback oder Reflexionsbögen (vgl. RO GAL 2003: 8 & BRANDES 2018: 26) hilfreich sein, um einen etwaigen Prozess in Gang zu setzen. Wichtig beim Veränderungsprozess durch den Rollenwechsel ist jedoch sich immer bewusst zu machen, dass diverse Attribute und Kompetenzen zwar hilfreich und teilweise auch notwendig sind um die Rolle des Führenden auszuüben, die Ausübung der Rolle aber immer eine persönliche Entscheidung ist und somit die Rolle ein Produkt der Spannungsverhältnisse von Individuum und System ist, welcher niemals endet.

#### 4.4.2 Herausforderungen durch den Rollenwechsel

Mit dem Rollenwechsel vom Geführten zum Führenden gehen viele Herausforderungen für Individuum und Umfeld einher. Diese lassen sich entweder der Rollenarbeit oder dem Rollenkonflikten zuordnen. In Bezug auf Ersteres wird deutlich, dass die Rollenarbeit der Lehrkraft mit dem Wechsel in eine Führungsposition intensiviert wird. Dies liegt an der sprunghaften Vergrößerung der Interessengruppen

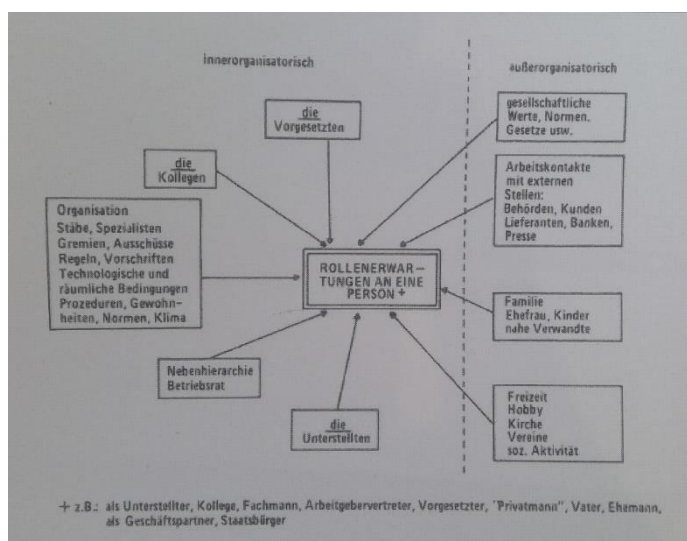


Abb. 3: Rollenerwartungen an eine Person (KLAMPFER 2006: 41)

und deren (Verhaltens-) Erwartungen sowie an der neuen Position der Führungskraft im sozialen System, welche mit mehr Macht ausgestattet ist. Die neue Funktion als Leitungskraft ist zudem mit zahlreichen neuen Aufgaben konnotiert, die zwangsläufig am Anfang zu einer Unklarheit der Rolle führen müssen. Wie der Stresslevel oder die Unsicherheit in der Rolle im Einzelnen aussehen, ist jedoch individuell ausgeprägt bei jeder Einzelperson und abhängig von subjektiven als auch externen Faktoren. Rollenarbeit ist dabei jedoch ein ständiger Prozess, dem Leitungskräfte ausgesetzt sind und welchen sie durchleben müssen. Dieser ist für die persönliche Weiterentwicklung, die Flexibilität und Professionalität notwendig, welche insbesondere in Führungsposition entscheidend

sind für den persönlichen sowie institutionellen Erfolg und Misserfolg. (vgl. Probandin H: 211-221 & Probandin K: 189- 192) Diese Rollenarbeit kann unterschiedlich viel Energie in Anspruch nehmen, was wiederum von der Resilienz der bzw. des Einzelnen, der Intensität und Anzahl der Arbeitsfelder, internen und externen Belastungs- oder Entlastungsfaktoren sowie den Unterstützungsangeboten innerhalb und außerhalb des Systems abhängig ist.

Werden die Aspekte der Rollenarbeit als zu belastend empfunden, so haben sich diese meist in einen Rollenkonflikt gewandelt. Demnach kann sich Rollenarbeit in Rollenkonflikte wandeln und äußert sich je nach Entstehung und Bedingungen als Interrollen- Konflikt, Intrasender- Konflikt, Person-Rolle- Konflikt oder Intersender- Konflikt. Diese Rollenkonflikte speisen sich dabei entweder aus unterschiedlichen Beziehungen wie etwa zum Kollegium (vgl. Proband C: 44-47), sozialen Faktoren wie etwa die gender- oder kulturelle Frage (vgl. Probandin F: 137f), Anforderungen, die an die Einzelnen bzw. den Einzelnen gestellt werden, wie etwa Umsetzungsverpflichtung im Beamtenapparat (vgl. Proband J: 128- 132) oder persönliche Einstellungen und Werte. (vgl. Probandin A: 209-212) Ein sehr herausfordernder Bereich stellt dabei die Beziehung zu den Kollegen dar. (vgl. RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 79) Es stellt sich die Frage, wie die Leitungskraft ihren Kolleginnen und Kollegen gegenübertritt, ob sie private Beziehungen zu diesen zulässt und ob sie bei der Verteilung von Ressourcen transparent vorgeht. Je nachdem ob die Führungskraft aus dem Kollegium oder von extern kommt ist mit diesen Beziehungen unterschiedlich umzugehen.

*„Ja. Also wenn ehm ich mich wenn ich aus dem Kollegium komme und mich ich mich an meiner eigenen Schule beworben habe und auch die Stelle bekomme. Dann muss ich ja im eigenen Stall auf einmal diesen Rollenwechsel vornehmen. Das heißt wenn ich vorher mit meinen Kollegen aufm Parkplatz gestanden hab und geratscht hab vielleicht auch noch über jemand anderes gelästert hab dann muss ich das Einstellen als Schulleiterin. Unabhängig davon ob lästern gut ist oder nicht da davon wollen wir jetzt nich ja reden wir jetzt nich. Aber das kann ich als Schulleiterin so nicht mehr machen, ja. Ich kann als Schulleiterin nicht in der Clique in der ich vielleicht vorher war noch weiter verbleiben. Das geht nicht. Ich bin dann die Vorgesetzte aller, ja. Ehm wenn ich als Schulleiterinnen ehm mit diesem oder jenem, was weiß ich, auch kleine Konfliktchen hatte da muss ich mich von distanzieren als Schulleiterin, ja.“ (Probandin H: 156- 165)*

Dies liegt zum großen Teil an der Doppelrolle, welche Schulleiterinnen und Schulleiter haben, dass sie zum einen objektiv beobachten müssen, gleichzeitig aber Teil des Systems sind. (vgl. RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 29) Die Mitgliedschaft in einem sozialen System führt damit unweigerlich zu einer Gruppendynamik, die die Auslebung der Rolle beeinflusst, da das Individuum immer auch die Auswirkungen seines Handelns auf und von der Gruppe berücksichtigt. (vgl. HUFNAGL 2013: 31 & 41) Dies kann jedoch

in bestimmten Situationen zu Konflikten mit der abverlangten Professionalität führen, da an dieser Stelle eine weitere soziale Gruppe Anforderungen an die Schulleitung stellt. Um dieses Spannungsverhältnis auszuhalten, werden Rollen daher als wechselbares Konstrukt in der Abhängigkeit zur Gruppendynamik gelebt (vgl. ebd.: 44). Die Frage, die sich demnach Führende stellen müssen, ist an welcher Stelle in welcher Intensität welche Rolle eingenommen werden muss. (vgl. SALTÜRK 2012: 11)

*„Also manchmal hat man das Gefühl man führt en riesengroßen Haushalt. Dann hat man wieder das Gefühl man ist Herbergersmutter oder Vater. Ehm dann hat man wieder das Gefühl man arbeitet im Rechnungshof. Ehm beim nächsten Mal ehm hat man das Gefühl man is eh Therapiezentrum. Ehm also es is unglaublich vielseitig und vielschichtig und auf nicht, nicht auf alles is man vorbereitet.“ (Probandin E: 103- 107)*

Dies führt jedoch oftmals zu Ambiguität, welche die Schulleitung in Interrollen- oder Intersender- Konflikte bringen kann. Durch verschiedene Erwartungen an sich selbst oder durch andere kann dies zur inneren Zerreißeprobe werden.

*„Ich kämpfe mit mir bis hin zu schlaflosen Nächten und was weiß ich, dass ich mich erwische dass ich zwar auf em Fahrrad nach Haus gefahren bin aber zwischendrin die ganze Zeit immer noch Schulleitung gemacht hab. Indem ich Konflikte und Konfliktgespräche voraus ge eh im voraus schon durchge ge spielt habe oder so. Ja das ist manchmal sehr belastend.“ (Probandin G: 110- 113)*

Entscheidend für die Intensität, Dauer und Lösung des Rollenkonflikts ist in diesem Zusammenhang die Rückkopplung zum sozialen System. Aus Kommunikation<sup>40</sup> heraus reagiert das soziale System und beeinflusst durch deren Kommunikation wiederum das Individuum erneut. Dies führt zu unterschiedlichen Rollenkonstellationen, die in spezifischer Beziehung zueinanderstehen. (vgl. VOLKWIN 2008: 66) Essenziell ist hierbei die wahrgenommene Rolle durch die Gruppe, auf welche diese reagiert. (vgl. ebd.: 76) Dies gilt sowohl im Bereich der Rollenkonflikte als auch in der Rollenarbeit. Dieses Prinzip zu akzeptieren, auszuhalten, zu reflektieren und aktiv auf Seiten der Schulleitung zu nutzen stellt wohl eine der größten Herausforderungen dar.

An dieser Stelle lassen sich auch Dilemmata verorten, welche sich jedoch meist als Person-Rolle- Konflikte ausdrücken. (vgl. GERHARDT 1971: 98) Widersprechen erwartete Rollen den persönlichen Einstellungen und Werten, so kann dies zu einem inneren Konflikt führen, der bis im extremen, aber nicht seltenen Fall zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann.

*„Ehm ich überleg. Zumindest nicht welche die irgendwie nach außen sichtbar wurden. Eh das ich mich hier manchmal eh gefühlt hab wie so en kleines*

---

<sup>40</sup> Als Kommunikation gilt in sozialen Systemen jede verbale als auch nonverbale Handlung oder Verhaltensweise. Diese führt in der Regel zu einer Perturbation.

*Würstchen und hilflos auch gefühlt hab oder auch alleingelassen oder verzweifelt das is ne andere Geschichte. Also da gabs schon. Ich war nicht immer diejenige n die ich als die ich mich nach außen gegeben hab. Also ich hab ne Rolle gespielt und hab dann manchmal auch einfach gedacht ich kann nich ich will nicht ich möchte einfach das jetzt jemand anders des mir hilft. Also die dess perö dess persönliche Empfinden war manchmal komplett anders als das was ich nach außen vertrat.“ (Probandin G: 82- 88)*

Dieser Effekt kann durch mangelnde Wertschätzung der Arbeit auf Seiten der Führungskraft verstärkt werden, indem dies zu einer inneren Zerrissenheit führt oder durch zu viele Erwartungshaltungen, die an die Führungskraft gestellt werden. Die Angst als Vorbild für das Kollegium zu versagen, welches die Schulleitung gewollt oder ungewollt darstellt, ist hierbei prägend. (vgl. HUBER 2019: 38) Hat die Schulleiterin bzw. der Schulleiter keine gefestigte Rollenklarheit und – identifikation, so stellt sich diese Situation als sehr herausfordernd dar. (vgl. Probandin K: 211ff) Der Weg, um zu diesem Bewusstsein zu gelangen, ist zwar belastend aber notwendig.

Gleichzeitig kann die Persönlichkeit der Führungskraft über die Rückkopplung zum sozialen System zum Rollenkonflikt führen. Verhält sich die Schulleiterin oder der Schulleiter in manchen Situationen narzisstisch<sup>41</sup> (vgl. LUBER 2018: 5) oder nicht transparent genug und erzeugt somit eine Mystifikation, (vgl. GOFFMAN 2003: 62f), so besteht die Gefahr, dass dies zu Vorurteilen und im schlimmsten Fall Verhärtungen führt (vgl. Proband D: 109f & Probandin E: 135f & Probandin F: 156f & Probandin K: 134f). Ebenso stellt für insbesondere neue Führungskräfte die Situation des „Aushaltens“ eine herausfordernde Situation dar. Dabei gilt es dem sozialen System Zeit zu geben, um selbst ein Teil von diesem werden zu können und nicht durch Reformen und Veränderungen dieses von vornherein zu überfordern.

*„In der transparenten Gestaltung der Mitbestimmungs, ich weiß gerade nicht wie ich das nennen soll. Also da treten in der Regel die meisten Rollenkonflikte auf, weil ehm Schulleiter also ambitionierte neue ambitionierte Schulleiter eh in der Regel den, also viele viele machen den kardinalen Fehler, ich wenss überhaupt en Fehler is in ham ham die Problematik auf jeden Fall, dass sie zu schnell zu schnell umgesetzten Ergebnissen an der Schule kommen wollen. Ja und dann ehm zu schnell zu fordernd ehm auf ihr Kollegium und die einzelnen Gremien zugehen und dabei eh dann das m dann ehm ja Widerstand erfahren an dieser Stelle.“ (Probandin K: 134- 140)*

Insgesamt ist das Erleben der Intensität von herausfordernden Situationen oder gar Rollenkonflikten abhängig von der Persönlichkeit des Individuums, welches je nach eingenommener Rolle unterschiedliche Anfälligkeiten bzw. Resilienzen aufweist (vgl. MÜLLER : 313), welche von sozialen Faktoren, Erfahrungen und der Persönlichkeit, aber auch

---

<sup>41</sup> Wobei Narzissten oftmals je eher anzutreffen, desto höher die Position im gesellschaftlichen System.

von der Tagesform abhängen können. Da diese Einflüsse nicht starr sondern variabel sind, können Rollenkonflikte zur Rollenarbeit werden und umgekehrt, weswegen hier ein ständiger Reflexionsprozess ansetzen kann, um die Professionalität und das Rollenbild der Führungskraft zu schärfen. Die Auflösung des Rollenkonflikts bzw. Transformierung in Rollenarbeit kann dabei durch Neudefinition der Situation, Anpassung oder Rückzug erreicht werden. (vgl. GRACE 1973: 17-20) Essenziell bei der Bearbeitung der Herausforderung ist jedoch die individuelle Reflexion der Situation und dessen Abgleich mit einer Reflexion der persönlichen Biografie, welche das Subjekt in seinen Erwartungen, Werten und Erfahrungen geprägt hat. Erst wenn ein Bewusstsein über die eigenen Ziele, Werte aber auch Reaktionen vorhanden ist, so kann ein professioneller und gewinnbringender Umgang mit den Herausforderungen beim Rollenwechsel gelingen.

Auf politischer Ebene hat man erkannt, dass Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Prozess der Rollenidentifikation und -klarheit unterstützt werden müssen. Wie die Unterstützung im Einzelnen aussieht, ist jedoch wiederum durch die föderalen Strukturen Deutschlands geprägt (vgl. Probandin H: 47- 55 & Proband J: 6- 16 & Probandin K: 92- 104 & Probandin L: 5f) sowie von der persönlichen Priorisierung der Führungskraft abhängig (vgl. Probandin A: 75- 78 & Proband B: 175f & Proband C: 254f & Probandin F: 63f und Probandin E: 258- 266). Auch dieser Bereich kann dann wieder als herausfordernd definiert werden, sollten sich doch Schulleiterinnen und Schulleiter das für sie passende Angebot aussuchen müssen.

#### 4.4.3 Chancen durch den Rollenwechsel

Im Gegensatz zu den anspruchsvollen Bereichen der Veränderungen sowie Herausforderungen beim Rollenwechsel vom Geführten zum Führenden, bietet dieser jedoch auch zahlreiche Chancen, welche Individuum und Gesellschaft zu Gute kommen können. Auf der Seite des Subjekts lassen sich zum einen persönliche als auch zwischenmenschliche Gewinne festhalten. Eine besondere Stellung nimmt dabei die Ausweitung des Gestaltungsspielraums ein, wobei dieser auch wiederum in ein Inkonsistenzdilemma führen kann. (vgl. GERHARDT 1971: 103) Bei allen Probandinnen und Probanden im operativen Geschäft lässt sich dieser Punkt wiederfinden. (vgl. beispielhaft Proband D: 21; Proband E: 16- 22) Auf welche Art und Weise jedoch diese Gestaltung gelebt wird, ist von vielen externen wie internen Faktoren abhängig, wie bspw. die Größe des Systems, die Sozialisation des Individuums, die örtlichen Gegebenheiten, die Persönlichkeit der Führungskraft oder auch das Rollenbild der Person. (vgl. EICKHOFF 2007: 6) Im Vergleich der

Probanden A, B und D wird dies besonders deutlich. Während Probandin A ihre Gestaltungsmöglichkeiten als sehr hoch einschätzt (vgl. Probandin A: 142ff), wird bei Proband D deutlich, dass er eine eher ausführende Rolle einnimmt, in der er in Grenzen gestalten kann: *„Ja, was (uv)Arbeit sag ich mal. Ich glaube dass die Organisation im Hintergrund stimmt. (uv) das die ihrn Job machen können (uv)“* (Proband D: 83f) Dieser Unterschied liegt systemisch betrachtet an der Stellung und Größe des Gesamtsystems. Während Probandin A in einem bisher noch kleinen System die Rolle der Gesamtleitung einnimmt, befindet sich Proband D in der mittleren Führungsebene eines großen Schulsystems. Dies bedeutet für die Rollenperspektive, dass mit der Größe des Systems und der Position (vgl. BASTIAN/ HELSPER/ REH (2000): 56) die Chance an Gestaltungsmacht steigt: *„Demnach ergibt sich aus Größenzunahme für jedes System der Zwang, aber auch die Chance, mit eigenen Möglichkeiten der Relationierung selektiv zu verfahren und sich bei Bedarf zu differenzieren.“* (LUHMANN, 2013, S. 33) Befindet sich das Subjekt (ggf. durch Differenzierung) in einer unteren Position, so wird zwar dessen Gestaltungsspielraum beschnitten, jedoch wird dies mit Sicherheit und Verlässlichkeit der Rollenerwartung relativiert. Ebenfalls spielt jedoch auch die persönliche Sichtweise eine entscheidende Rolle wie im Fall von Proband B deutlich wird: *„Nee eigentlich ned. Also wie ich mich sehe und mich wahrnehm und auch weiß wie das System des gerne hätte, weil des is ja auch eh beschrieben, ja?“* (Proband B: 36f) Trotz seiner relativ hohen Position in einem relativ kleinen System sieht sich der Interviewte eher als ausführende Kraft. Aus diesem Grund muss geschlussfolgert werden, dass die persönliche Einstellung, Sozialisation sowie die örtlichen Gegebenheiten ebenfalls entscheidend bei der Einstellung zur Gestaltungsmacht sind.

Des Weiteren bietet der Rollenwechsel für die Führungskraft die Chance der persönlichen Weiterentwicklung: *„Eh ja, wahrscheinlich hats auch was zu tun mit eh mit der mit der Entwicklung die die ich persönlich genommen hab.“* (Proband C: 129f) Wie diese im Einzelnen vollzogen wird, ist erneut abhängig von subjektiven wie externen Faktoren. Anhand der Interviews lassen sich die Entwicklungen den Bereichen Professionalisierung, Persönlichkeitsentwicklung und Beziehungsgestaltung zuordnen. Innerhalb dieser Bereiche ist immer wieder festzustellen, dass die Entwicklung im Austausch mit bzw. durch die Perturbation der Umwelt stattfindet.

*„Is aber jetzt nicht so. Ich hab dann auch gelernt eh Unzufriedenheit eh zu äußern zu zeigen und und auch eh gelernt da klar dass dass klar zu zu formulieren denen wer auch immer mir gegenüber sitzt. Also ich zieh mich nicht zurück und leide sondern. Da nutze ich jetzt auch die Rolle die die Position die ich habe indem ich dann anders auftrete und sag: "Hier so geht des nicht." Ich bin da Chefin. Das war am Anfang schwierig, dass musste ich lernen.“* (Probandin G: 89- 93)

Diese Perturbation löst demnach eine Veränderung und ggf. Weiterentwicklung der jeweiligen Rolle aus. Wobei diese wiederum von Status, Situation und Position abhängig ist. (vgl. GERHARDT (1971): 228) Dies bietet dem Individuum jedoch die Chance seinen Platz in der Gesellschaft zu finden und ist unerlässlicher Bestandteil des strukturellen Aufbaus differenziert-moderner Gesellschaften. (vgl. LUHMANN (2013): 116) Zudem bietet der Rollenwechsel die Möglichkeit neue Beziehungshorizonte zu erschließen und sich Netzwerke aufzubauen, die zum Einen denen der Selbstverwirklichung als auch neuer Rollendefinitionen dienlich sind. (vgl. Proband H: 67- 75) In dieser Trias der Beziehungsgestaltung, persönlichen Entwicklung und Rollenfindung steckt die Möglichkeit der Entwicklung eines stabilen Rollenkonzepts, welches gegen Unsicherheiten durch Rollenveränderungen oder Herausforderungen schützt und bei dessen Überwindung unterstützt.

*„Ich kenn inzwischen auch einige im Ministerium. Weiß zumindest sind und ich hab auch keine Bedenken die anzusprechen wenn ich die auf ner Tagung oder so finde. Treffe. Dess war das war zum orga des war zum Beispiel am Anfang eh en Problem des eh man wusste nicht wer die sind, man wusste nur die stehen mindestens zwei Gehaltsklassen über einem wenn nich drei eh und eh begegnen einem auch sie. Die Zeiten sind vorbei.“ (Probandin G: 189- 194)*

Der Bereich der Gestaltungsmöglichkeiten lässt sich ebenfalls auf die Gesellschaft übertragen. Zum Einen weitet sich die Strukturermöglichung für andere Menschen positionsbedingt aus. Ein viel größerer Schwerpunkt liegt jedoch in der Mitgestaltung des eigenen Rollenbilds des Schulleiters bzw. der Schulleiterin in der Öffentlichkeit. Durch Gestaltung von Kommunikationsprozessen (vgl. LUHMANN (2013): 146) und Ausübung einer Rolle kann dies für ein neues Rollenbild in der Gesellschaft sorgen und somit dem Berufsbild der Lehrerschaft bzw. der Schulleitung ein neues Ansehen verleihen. (vgl. Probandin K: 211f) Dies liegt in der Verbundenheit zwischen Position und Status begründet. Durch die die Entstehung von Statusrollen, durch die Generalisierung von Positionen ist die Möglichkeit gegeben den gesellschaftlichen Platz zu bestimmen. Durch die Beeinflussung der Dimensionen von Position wird demnach auch die Rolle der Schulleitung im gesellschaftlichen System beeinflusst. (vgl. GERHARDT 1971: 244 & 255) Hierbei birgt die neue Rolle die Möglichkeit Vorurteile zu negieren und hat sogar die Chance gesellschaftliche Missstände auszugleichen. Bspw. kann durch die gezielte Anwerbung von Frauen in Führungspositionen (vgl. Probandin L: 7-9) zumindest teilweise Genderfragen gelöst werden, wenn zum Beispiel Geschlechterbilder negiert werden (vgl. BASTIAN/ HELSPER/ REH (2000): 98). In direkter Verbindung zur Beeinflussung des Rollenbilds geht eine Gestaltungsmacht im gesamtsystemischen Prozess einher. Jeder Rollenwechsel in die Führungsebene birgt die Möglichkeit die Stellenbeschreibung einer Schulleitung hin zu



einer Rollenbeschreibung weiterzuentwickeln und dadurch zu einem klareren Rollenbild zu gelangen: „*Es ist ja nicht nur ein Rollenwechsel es ist tatsächlich, meiner Meinung nach, ein Berufswechsel. Man ist nich mehr in erster Linie Lehrer oder Lehrerin.*“ (Proband J: 36f). Dies ermöglicht neben der eigenen Rollensicherheit eine längst notwendigen Perspektivwechsel über die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter.

*„Auf jeden Fall wünsch ich mir das die Attraktivität des Berufes Schulleiter, Schulleiterin eh gesteigert wird. Ehm wir hams wirklich hier mit nem eigenständigen Berufsbild zu tun. Ehm das ganz andere ehm ganz andere Anforderungen hat als die einer sach ich jetzt mal durchschnittlichen Lehrkraft.“* (Probandin K: 189- 192)

Dieser Wechsel würde nicht nur einem modernen Verständnis von Führung entsprechen, sondern würde auch die Möglichkeit bieten als Grundlage der Personalbeschaffung (vgl. ULMER (2014): 32ff) zu einer Bestenauslese zu gelangen. Dieses Ziel stellt auch in der gegenwärtigen Diskussion einen großen Schwerpunkt da, (vgl. Probandin K: 192ff) betrachtet man die Professionalisierungsbestrebungen und Reformen in allen Bundesländern.

Insgesamt bietet der Rollenwechsel, welcher in der Regel verbunden ist mit einem Positionswechsel und daher immer diesen Aspekt beachten muss, die Chance der Verwirklichung der Selbstwirksamkeit des Individuums. Dies kann sich auf einer subjektiven, aber auch systemischen Ebene ausdrücken. Innerhalb der neuen Rolle bekommt der Führende positionsbedingt mehr Macht, mit der die Kompetenzen der Lehrkraft ausgeweitet werden. Auf der systemischen Ebene bedeutet dies, dass nun Strukturen nicht mehr nur für den Mikrokosmos Klasse, sondern für eine gesamte Schule bzw. sogar Region Strukturen für Menschen ermöglicht werden können (vgl. Proband C: 75-79). Diese Gestaltungsmacht ermöglicht es von nun an die Zukunft von Menschen in einem größeren Ausmaß zu beeinflussen. Gleichzeitig bedeutet diese Macht auch die eigene Selbstwirksamkeit zu erfahren und dadurch an Rollensicherheit zu gewinnen. Diese kann wiederum zur Rollenidentifikation für eine Region werden und über die Rückkopplung von gesellschaftlichem Ansehen zur erneuten Steigerung von Rollensicherheit führen.

*„Des hier wenn wenn ich hier durch den Stadtteil gehe von allen Leuten begrüßt werde auch wenn ich die nicht zuordnen kann, (...) "Huch ich bin bekannt, berühmt, oder wie?" Des war ne war ne eh ne lustige ne positive Erfahrung her. Da hatte ich gar nicht mit gerechnet, dass man hier in nem Stadtteil wie diesem so ja so en so ne Institution werden kann. So wie früher auf em Dorf der Arzt und der Apotheker oder so was. Der Arzt, der Apotheker und der Lehrer.“* (Probandin G: 145- 153)

Ob diese Rollensicherheit ausgebildet werden kann und ein behutsamer und reflexiver Umgang mit der Gestaltungsmacht durch das Subjekt ausgeführt wird, hängt in großem

Maße von dessen Selbstverständnis sowie der eigenen Berufsbiografie ab. Die Erfahrungen und Einstellungen dieser beiden Bereiche beeinflussen immer auch maßgeblich die Professionalität des Individuums (vgl. BASTIAN/ HELSPER/ REH (2000): 61) und schaffen somit ein reflektiertes Bewusstsein der eigenen Stellung in der Trias von Rolle, Person und Gesellschaft. Dabei kann durch vielfältige Art und Weise auf Unterstützung von außen zurückgegriffen werden, z. B. in Form der Instrumente wie Coaching, Supervision oder Weiterbildung:

*„Und mein Kollege und ich wir ehm leisten uns alle sechs, acht Wochen en privates Coaching. Das wir auch selber bezahlen. Also ich glaub wir tun auch viel dafür. Das wir da in in nem Reflexionsprozess bleiben und nich in so ne komische Verhaltensmuster oder so Fahrinnen plumben aus denen wir dann nicht mehr rauskommen.“ (Probandin A: 75-78)*

Auch auf verwaltungstechnischer Seite wurde die Notwendigkeit des Angebots einer Unterstützung erkannt. (vgl. Proband J: 112- 116) Wie diese Maßnahmen im Einzelnen jedoch genutzt werden obliegt wiederum der Haltung und berufsbiografischen Erfahrung des Individuums wie dies im Vergleich zwischen Probandin A und Proband C deutlich wird:

*„Ich glaube man kann so ein Coaching ähnlich vielleicht wie eh wie ne wie en wie en Arztbesuch oder ne Psychotherapie die benutzen um ein bestimmtes Phänomen zu lösen, ein Problem zu lösen oder man kanns nutzen um Verfahrensweisen zu entwickeln. Handlungsoptionen. (...) Also Verfahren zu entwickeln mit bestimmten Konstellationen umzugehen.“ (vgl. Proband C: 288- 293)*

#### **4.5 Diskussion des gewählten Untersuchungsdesigns**

Im Rahmen der Erhebungsphase wurde deutlich, dass das gewählte Erhebungsformat des qualitativen Leitfadenterviews die gewünschten Daten erhoben hat. Dabei zielte es auf den Erfahrungsschatz der Interviewten ab und versuchte dies durch Anregung zur Reflexion auf eine Metaebene zu heben und somit wissenschaftlich verwertbar zu machen. Zudem kam hinzu, dass durch diese Absicht systemische Aspekte dargestellt wurden, welche im Kontext der Arbeit eine Rolle spielen. Probleme hingegen gab es mit der technischen Aufzeichnung in den Erhebungen der Probanden B, J und K, welche durch Gedächtnisprotokolle auszugleichen versucht wurden. Unter diesem Aspekt leidet die Objektivität der Erhebung, kann aber durch den Mehrebenenvergleich innerhalb der dokumentarischen Methode wieder teilweise ausgeglichen werden. Ebenfalls wurde das Primat der ‚Offenheit‘ (vgl. BAUER/ BLASIUS 2014: 567) innerhalb von qualitativen Interviews durch Rückfragen oder Erklärungen des Interviewers gestört. Diese waren jedoch notwendig, um den Erzählfluss der Probandinnen und Probanden weiter zu generieren

und konnte, durch kleinschrittige Frageneinteilung innerhalb des Leitfadens immer wieder ausgeglichen werden. Zudem war der Interviewer darum bemüht, seine Ausführungen an den Erzählfluss der Probanden anzupassen.

Die dokumentarische Methode als Auswertungsmethode erwies sich als zielführend, da sie in der Lage war die beschriebenen Themengebiete der Probanden gegenüberzustellen und damit den Rollenwechsel darzustellen. Ebenso ermöglichte es die Methode die soziografischen Indikatoren in die Ergebnisse mit einzubeziehen, in Verbindung zu den Thematiken zu setzen und untereinander zu vergleichen. Dies ermöglichte erst einen ganzheitlichen systemischen Blick, den sich die Arbeit zum Ziel gesetzt hatte. Lediglich das Ausmaß der Analysemethode stellte die Arbeit vor ein Umfangsproblem. Dieses Problem wurde durch den nicht einschätzbaren Umfang der einzelnen Interviews von jeweils fünfundvierzig bis sechzig Minuten zusätzlich verschärft. Zwar wäre eine Kürzung der Seitenzahl durch eine Verweisung des thematischen Verlaufs und der reflektierenden Interpretation in den Anhang möglich gewesen, doch hätte dies den Lesefluss erheblich gestört, weswegen hiervon abgesehen wurde.

## Teil D: Schluss

### **5. Schluss**

„Wir können durch Impulse das Mobile in Bewegung setzen, aber nicht bestimmen, welche Bahn die einzelnen Elemente ziehen. Wir sind nicht verantwortlich dafür, zu welcher Lösung ein System, das sich in Bewegung gesetzt hat, schließlich kommt. (...) Unsere Verantwortung liegt darin, Prozesse anzustoßen und alle Beteiligten konstruktiv einzubinden.“ (DIEDERIKA/ WATERKAMP, 2014, S. 18f)

Wie DIEDERIKA und WATERKAMP bereits feststellen, gibt es für den Umgang mit einem Rollenwechsel vom Geführten zum Führenden keine allgemeingültige Lösung. Der Abschluss dieser Arbeit fasst nochmals die unterschiedlichen Herangehensweisen und Erfahrungen der Interviewten zusammen und bringt diese in einen Gesamtzusammenhang, um die eingehende Frage dieser Masterarbeit zu beantworten. Dabei wird nochmals explizit auf die Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten bzw. Umgangsweisen mit einem Rollenwechsel in Schulleitung eingegangen. Diese fließen in einem abschließenden Ausblick in Orientierungsangebote zusammen, welche Instrumente und „Weisungen“ für das Individuum, die Gesellschaft und die Politik anzubieten sind, welche eingeführt oder genutzt werden könnten, um den Rollenwechsel für die Zukunft einfacher zu gestalten, besser zu begleiten und damit das Berufsbild der Schulleiterin bzw. des Schulleiters in der Gesellschaft zu stärken.

#### **5.1 Zusammenfassung**

DAHRENDORF und GOFMAN haben mit der Rollentheorie bewiesen, dass es dem Individuum nicht möglich ist keine Rolle zu spielen. Das Einnehmen von Rollen je nach Position und Status ist notwendig, um ein gesellschaftliches System stabil zu halten sowie dem Subjekt Orientierung und Sicherheit auf der einen Seite (vgl. LUHMANN 2013: 131), aber auch die Möglichkeit in Abgrenzung zur Rolle bzw. in Reflexion zu dieser die eigene Individualität zu entdecken. (vgl. HAUG 1994: 26) Erst in Abgrenzung zu einer bestimmten Rolle ist es dem Subjekt möglich seine Werte und Einstellungen zu ergründen, um diese dann wiederum mit der Rolle in Einklang zu bringen, um einen Rollenkonflikt zu vermeiden bzw. zu lösen. Die Erwartungen und Anforderungen, die an die jeweilige Rolle gestellt werden, sind gesellschaftlich geprägt und reagieren wiederum auf die Ausföhrung der Rolle durch das Individuum. (vgl. HAUG 1994: 34) Wie die Reaktion jedoch ausfällt ist nicht vorhersagbar, was wiederum durch die Systemtheorie nach LUHMANN dargestellt wurde. Dieser Prozess lässt sich als Rollenarbeit zusammenfassen und

beschäftigt das Individuum in vielfältiger Art und Weise in allen Lebenslagen, da der Mensch auch immer Teil seiner Umwelt ist. So beschäftigt uns die Rollenarbeit bspw. als Partnerin oder Partner, im Beruf, als Mutter bzw. Vater, als Freundin bzw. als Freund, als Mensch mit Migrationshintergrund und vieles mehr. (vgl. DAHRENDORF 2010: 55f) Insbesondere im Beruf der Lehrerin oder des Lehrers ist diese Rollenarbeit dabei von enormer Bedeutsamkeit, da an den Beruf zum Einen enorme gesellschaftliche Ansprüche gestellt werden, durch den sozialen Charakter aber auch ein enormer Druck auf der Einzelnen bzw. dem Einzelnen liegen kann und damit Unsicherheiten einhergehen. (vgl. GRACE 1973: 25) Dieser Druck kommt ebenfalls seitens der Institution und den eigenen Kollegen unter besonderem Augenmerk der Ressourcenzuschreibung, welche mit Bildung und Schulabschlüssen einhergeht. Mit dem Wechsel in die Führungsebene von Schule verschärft sich dieser Druck nochmals, da mit diesem einhergehend die Verantwortlichkeit für andere steigt, die Verantwortung für den Erhalt und die Funktionalität des Systems übertragen wird sowie die Arbeit der Führungskräfte mit dem Erfolg und Misserfolg der jeweiligen Schule assoziiert werden. Die Lehrkraft wird als Leitungskraft zum Leitliniengeber, Vermittler, Verwaltungschef und bleibt dennoch Pädagoge und Kollege. (vgl. SALTÜRK 2012: 7ff)

„Systemtheoretisch beschreibt Führung eine asymmetrische Beziehung innerhalb einer Organisation. Die Asymmetrie bezieht sich auf die Aufgaben, Verantwortungs- und die Kompetenzen. Die Geführten haben andere Verpflichtungen als die Führung. (...) Management [ist] eine Funktion, die darauf konzentriert ist, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen damit die Leute ihre Arbeit erfolgreich erledigen können, also in der Lage sind, sich selbst zu führen. Es ist eine Führung, welche die Leistungsfähigkeit des Ganzen und das Zusammenwirken der Teile im Blick hat. Sie organisiert Zusammenarbeit und gestaltet Kommunikation. Führung sorgt für optimale Voraussetzungen, um den Auftrag der Schule in der verlangten Qualität zu erfüllen.“ (HUBER 2019: 37f)

Wählt die Lehrkraft diesen Weg, so muss ihr dieser Prozess im Sinne einer salutogenetischen Selbstverantwortung bewusst sein. Dabei unterscheidet sich die Rollendefinition je nach Arbeits- und Aufgabenbereich und ist abhängig von den eigenen Werten und Einstellungen sowie den Anforderungen, die in der jeweiligen Situation an das Individuum gestellt werden. Diese Anforderungen sind dabei jedoch auch wiederum von Werten, Erfahrungen und Anforderungen beeinflusst, weswegen jede Situation und die darin ausgeführte Rolle anders ist.

Mit dem Wechsel in die Führungsebene von Schule gehen somit unabwendbar gravierende Veränderungen in der Rolle einher, welche sowohl Chancen als auch Herausforderung für die Lehrperson sowie Gesellschaft mit sich bringen. Beides ist zu verorten und resultiert gleichzeitig aus den Beziehungen zu anderen und zu sich selbst. Ebenso

aus den Anforderungen an das Rollenbild einer Führungskraft in Schule. Um diese Anforderungen erfolgreich zu bewerkstelligen, bedarf es der Rollenklärung, -identifikation und -sicherheit, welche durch verschiedene Instrumente wie Supervision, Coaching, Fortbildungen, Assessment-Centern und weiteren bewältigt werden kann. Essenziell bei allen Herangehensweisen ist jedoch die Reflexion, welche der Führungskraft ermöglicht ihre persönlichen Werte und Einstellungen mit dem jeweiligen Rollenbild und dessen Anforderungen in Einklang zu bringen.

## 5.2 Fazit

Die Arbeit zeigt, dass der Gang vom Geführten zum Führenden kein einzelner Schritt ist, sondern ein Weg, der steinig sein kann, an dessen Wegesrand aber oftmals viele schöne Dinge zu sehen sind, die die Wanderin bzw. den Wanderer stärken können und gleichzeitig prägen. Ist der Stein selbst einmal zu groß und kann nicht überstiegen werden, so eröffnet sich doch immer ein neuer Weg, welcher wiederum die Möglichkeit birgt, dass die Herbergsmutter bzw. der Herbergsvater persönlich daran wachsen kann. Mit dem Aufgreifen der Metaphern von Proband C und Probandin E soll deutlich werden, dass der Rollenwechsel und die damit verbundene Arbeit etwas Unabdingbares, gleichzeitig aber etwas Notwendiges ist, damit das Individuum sich weiterentwickeln kann. Diese Weiterentwicklung und die damit verbundene Rollenarbeit ist uns dabei nicht fremd, da der Mensch von seiner Geburt bis zum Tod doch ständig dazulernt und dabei durch die Höhen und Tiefen des Lebens geht. Aus Veränderungen werden Herausforderungen, aus Herausforderungen werden Chancen und Chancen bieten wiederum Veränderungen. Damit geht der Rollenwechsel eine Trias ein, die sich gegenseitig bedingt. Dabei wird diese Trias von individuellen Werten, Erfahrungen und Einstellungen einerseits sowie gesellschaftlichen Anforderungen andererseits beeinflusst, was zu einem andauernden, aber notwendigen Spannungsverhältnis für die Persönlichkeit führt. Dieses Verhältnis sorgt bewusst oder unbewusst zur ständigen Reflexion des Rollenverhaltens und schafft somit Rollensicherheit, welche die Leitungskraft benötigt, um professionell agieren zu können.

Das Zitat des deutschen Schriftstellers Christian Morgenstern passt an dieser Stelle gut, bei welchem er in einem seiner Werke schreibt: „Wer sich selbst treu bleiben will, kann nicht immer anderen treu bleiben.“ (MORGENSTERN/ MORGENSTERN 1965: 65) Dies lässt sich auch auf die Rollenarbeit anwenden, welche für das Individuum niemals endet. Hierin wird eine Spannung zwischen der Persönlichkeit des Subjekts und den

Anforderungen der Gesellschaft verdeutlicht. Dieses Verhältnis kann nur durch Reflexion überwunden werden, die dem Menschen die bewusste Entscheidung ermöglicht die eigene Persönlichkeit mit den Anforderungen der Umwelt in Einklang zu bringen. In der Rolle als Führungskraft an einer Schule bedeutet dies, dass sich bewusst gemacht werden muss welche Aufgaben, Anforderungen und Möglichkeiten die neue Rolle mit sich bringt und wie sich diese in einer jeweiligen anderen Situation verändert. So ist die Führungskraft in einem Moment Coach, im anderen Kontrolleur und im nächsten Moment seelischer Beistand. Dementsprechend nimmt Schulleitung, entgegen vieler Ratgeber, nicht nur einen Führungstyp ein, sondern mehrere. Daraus lässt sich schließen, dass die Führungskraft an Schule eine situative Führungsrolle einnehmen sollte. (vgl. KLAMPFER 2006: 32)

Diese Rolle ist je nach Situation abhängig vom Verhältnis zwischen Subjekt und sozialer Umwelt und somit systembedingt. (vgl. KLAMPFER 2006: 34) Die jeweilige Rolle wird vom Individuum ausgelebt, welches von der Gesellschaft beeinflusst ist. Mit der Interpretation bzw. Reflexion und damit persönlichen Ausübung der Rolle wird das umgebene soziale System wiederum beeinflusst. Auf diese Beeinflussung reagiert das soziale System und beeinflusst hiermit wiederum das Individuum und letztendlich die Ausübung der Rolle. (vgl. RENOLDNER/ SCALA/ RABENSTEIN 2007: 36) Das Individuum agiert hier als Rollensender, die Gesellschaft bzw. das Umfeld als Rolleneempfänger. Nach der Verarbeitung der Rollenausübung und Rollenerwartung findet eine Rückkopplung mit vertauschten Funktionen statt, die in ihrem Prozess immer wieder neue Ergebnisse erzeugt. (vgl. KLAMPFER 2006: 40) An dieser Stelle vereinen und erweitern sich damit die Rollentheorie nach DAHRENDORF und GOFMAN sowie die Systemtheorie nach LUHMANN und bilden eine Trias aus Rolle, Gesellschaft und Individuum, welche sich in einem ständigen Kreislauf der Abhängigkeit, Beeinflussung und Reflexion befinden.

Die Ergebnisse dieser Trias sind ebenso unvorhersehbar wie die Reaktionen der einzelnen Elemente. Hieraus ergibt sich die Chance der Weiterentwicklung und Veränderung der Systemumgebung. Für Schulleitungen bedeutet das, dass diese sich zum einen persönlich professionalisieren können, viel entscheidender aber ihr eigenes Ansehen und damit das Ansehen von Schule in der Gesellschaft verbessern können. Durch eine klarere Vorstellung von der Rolle einer Schulleiterin bzw. eines Schulleiters in der heutigen Zeit könnte dieses Bild deutlicher und transparenter an die Gesellschaft weitergegeben werden, was wiederum zu Verständnis, Wertschätzung und Ansehen führen könnte. Dies ist möglich, da soziale Systeme ihre Grenzen immer auch selbst bestimmen und daher Neudefinitionen durchweg möglich sind. (vgl. LUHMANN 2013: 70) Hierfür müsste

jedoch ein Umdenken bei der Definition von Führungskräften stattfinden, bei welcher die Aufzählung von Arbeitsinhalten zugunsten von Eigenschaften und Anforderungen verdrängt wird. Die Stellenbeschreibung einer Leitungskraft müsste sich zur Rollenbeschreibung weiterentwickeln. (vgl. ULMER 2014: 25)

Wie der Rollenwechsel letztendlich vollzogen wird obliegt der bzw. dem Einzelnen. Neben der Prämisse der Reflexion sollte sich Zeit gelassen werden, um die eigene Stellung im System mit deren Abhängigkeiten begreifen zu können. Unterstützung bei diesem Prozess können privat organisiert werden oder von den übergeordneten Ämtern abgerufen werden. Das größte Manko bleibt jedoch bis heute, dass über den Rollenwechsel nur unzureichend informiert wird sowie zu wenig Beratungs- und Begleitangebote in Deutschland vorhanden sind. Dies liegt allem Anschein nach daran, dass die Schulleitung immer noch mehr als Verwaltungskraft und nicht als Gestaltungskraft angesehen wird. Würde dieses Bild sich insbesondere auf der politischen Ebene ändern, so würde ein Bewusstsein davon entstehen, dass nicht die Arbeitsfähigkeiten ausschließlich, sondern auch die Eigenschaften einer Person und deren Umgang mit diesen entscheidend sind, um Menschen zu führen.

### **5.3 Ausblick**

In Gesellschaft und Politik entsteht derzeit langsam ein Bewusstsein, dass das Bild der Führungskraft an Schule und die an diese gestellten Anforderungen sich im letzten Jahrzehnt drastisch verändert haben. (vgl. SALTÜRK 2012: 4) Zudem hat unter anderem die Studie von JOHN HATTIE eine Kehrtwende in der Beachtung des Einflusses der Schulleitung über Erfolg und Misserfolg einer Schule und damit über die Ausbildung unserer zukünftigen Gesellschaft eingeleitet. Will man unser Bildungssystem erfolgreicher machen, so ist es zwingend gegeben, dass im Bereich der Führungskräfte an Schulen eine Bestenauslese stattfindet und gleichzeitig eine Begleitung dieser in ihrem Prozess des Rollenwechsels.

*„Auf jeden Fall wünsch ich mir das die Attraktivität des Berufes Schulleiter, Schulleiterin eh gesteigert wird. Ehm wir hams wirklich hier mit nem eigenständigen Berufsbild zu tun. Ehm das ganz andere ehm ganz andere Anforderungen hat als die einer sach ich jetzt mal durchschnittlichen Lehrkraft. Und auch andere und auch besondere Persönlichkeiten braucht. Und diese Attraktivität muss so gesteigert werden, dass wir tatsächlich auch zu ner ehm zu ner Bestenauslese kommen können. Des is im Moment nicht gegeben.“ (Probandin K: 189- 194)*

Die bildungspolitischen Strukturen sind gerade im Begriff diese beiden Notwendigkeiten zu erkennen und versuchen auf unterschiedliche Art und Weise Instrumente und



Strukturen der Begleitung und Überprüfung zu schaffen. So hat bspw. das Land NRW bereits 2014 (vgl. Landesregierung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014: 1) Assessment-Center eingerichtet, die bei der Auswahl von Führungskräften helfen sollen und gleichzeitig die zukünftigen Schulleiterinnen und Schulleiter durch vorbereitende Fortbildungen auf die neuen Aufgaben und den Rollenwechsel vorbereiten sollen. Der Wunsch angehender Leitungskräfte nach Begleitung und Ausbildung ist unmissverständlich vorhanden. (vgl. SALTÜRK 2012: 11) Das Land Hessen begibt sich auf denselben Weg und erweitert ihre QSH auf die lebenslange Begleitung von Schulleitungen. Diese Maßnahmen sind erste Schritte künftige Führungskräfte systematisch zu begleiten und zu unterstützen und gleichzeitig das System sowie das Individuum vor einer falschen Motivation wie Narzissmus oder Machtanspruch zu bewahren. (vgl. LUBER 2018: 13f) Allerdings bleibt fraglich, welchen Stellenwert das Rollenbild einnimmt. Findet ein Umdenken in die Anforderungen an Führende nicht statt, so sind diese Maßnahmen nur eine weitere unter vielen ohne Nachhaltigkeit.

Um Anerkennung und Wertschätzung für den Beruf der Schulleitung in der Gesellschaft zu fördern, müsste zudem das neue Rollenbild transparent gemacht werden. Ein Berufsbild Schulleiterin bzw. Schulleiter müsste klar konstruiert werden, welches sich auf Eigenschaften und Arbeitsanforderungen beziehen würde. Neben einer transparenten und stetigen Kommunikation dieses Rollenprofils wäre es eine Möglichkeit für Führungskräfte an Schulen eine eigenständige Zusatzausbildung anzubieten, welche Lehrkräften offensteht, die sich für eine solche Position interessieren. Dabei könnte eine Kooperation mit der freien Wirtschaft eingegangen werden, in der man gegenseitig voneinander profitieren könnte.

*„Ja, ich würde mir eh eine Kooperation mit der Wirtschaft wünschen, weil ich denke. Natürlich kann man nicht alles aus der Wirtschaft übertragen. (...) Ehm ich würde mir wirklich eh ne Kooperation eh mit Wirtschaftsunternehmen wünschen, die schon sehr viel Erfahrung in Assessment- ehm Centern haben. Und das man sowas in Kooperation macht nicht nur natürlich, dass die unserer zukünftigen Führungskräfte ausbilden und wir da gar keinen Anteil haben, weil natürlich is es nochmal was anderes ob ich ne Schule leite oder ob ich ne Werkstatt leite eh, ja dass is nochmal was anderes. Aber ich finde, dass man noch mehr von den lernen kann.“ (Probandin H: 227- 242)*

Weitere Ressourcen bietet der Bereich der Selbstreflexion, welcher essenziell ist, damit die Schulleitung an Rollenklarheit gewinnt. Hierfür werden bereits verschiedene Hilfsmittel angeboten wie z. B. in BW Fortbildungsreihen oder Coachings. Diese sind jedoch oftmals limitiert, unzureichend auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgestimmt oder können erst genutzt werden, wenn die Lehrkraft schon als Führungskraft tätig ist. Hier müsste eine stärkere Angebotsvielfalt herrschen, welche

Lehrerinnen und Lehrern bereits vor der Entscheidung sich auf eine Leitungsstelle zu bewerben zur Verfügung steht. Ebenso wäre über ein dauerhaftes Angebot dieser Begleitung ohne Limitierung nachzudenken.

An diesem Punkt wäre auch die Schaffung geeigneter Selbstbefragungs- und Reflexionsbögen eine kostengünstige und schnelle Hilfe. Diverse Bögen haben heute schon das Potential Interessenten in einen Reflexionsprozess zu führen und über deren Qualitäten als Führungskraft nachdenken zu lassen. Allerdings sind diese oftmals wissenschaftlich nicht validiert und entsprechen nicht den Anforderungen an Schulleitungen. Zudem müssten diese so flexibel gestaltet sein, dass die Reflexion mit den spezifischen Gegebenheiten vor Ort in Einklang gebracht werden würde. Enthalten Ratgeber diese Anregung der Selbstbeobachtung nicht, so stellen sie nur eine weitere Auflistung von Aufgaben dar, welche aber noch nichts darüber verraten, ob die Lehrkraft am Ende auch in der Lage ist diese Aufgaben zu bewältigen oder gar Menschen zu führen.

Ebenfalls muss es das Bildungssystem schaffen Vorurteile und Zuschreibungen aufzubrechen und somit mehr Menschen die Möglichkeit zu bieten sich in die Position der Schulleitung zu begeben und damit gleichzeitig mehr Vielfalt herzustellen. Ein erster Anfang lässt sich in den Maßnahmen zur Qualifizierung von Frauen auf Leitungsposten sehen. Dieses Instrument hat die Möglichkeit Geschlechtsstereotypen aufzubrechen und somit mehr Frauen als Führungskräfte zu gewinnen. Durch ein daraus entstehende Geschlechtervielfalt ist es möglich das Bild der Schulleitung neu zu definieren (vgl. MALLICH-PÖTZ 2016: 4ff) und gleichzeitig ein größeres Potential an Eigenschaften zu haben, welches förderlich für die gesamte Schullandschaft ist. Weitere solcher Maßnahmen, bspw. im Bereich Kultur oder Sexualität, wären notwendig, um andere Stereotypen aufzubrechen und um damit die gesamte Heterogenität unserer Gesellschaft auch in Schulleitungsebene abzubilden.

Alles in allem sollten Gesellschaft, Politik sowie das Individuum selbst im Sinne des Erfolgs unserer Schulen sowie der eigenen Gesundheit, die beiden schwerwiegendsten Punkte hierbei nie aus den Augen verlieren: Wertschätzung und Verwurzelung. Um sich der eigenen Rolle bewusst zu werden, muss das Individuum wissen wer es ist und woher es kommt. Eine Reflexion der eigenen Werte und Erfahrungen sind unabdingbar, wenn es darum geht eigene Visionen zu verwirklichen sowie mit anderen Menschen umzugehen. Gleichzeitig bedarf es der zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Wertschätzung des Individuums, welches das größte Potential der Motivation birgt, die es besonders in einem Beruf braucht, in welchem das Berufsbild in den letzten Jahren stark

leiden musste und Menschen bis heute oftmals des Idealismus wegen den Weg eines Führenden betreten.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

ALTRICHTER, HERBERT und KEMETHOFER, DAVID und GEORGE, ANN CATHRICE (2018): Schulleitungen und evidenzbasierte Bildungsreform im Schulwesen. In: Zeitschrift für Bildungsforschung, 03/18, Springer Verlag. S. 1-19.

ARNOLD, ROLF und PRESCHER, THOMAS und STROH, CHRISTIANE (2013) (Hrsg.): Schule systemisch gestalten. Neue Denkrichtungen in der Schulentwicklung. In: Pädagogische Materialien der Technischen Universität Kaiserslautern. Heft 44, Kaiserslautern, Technische Universität, Fachgebiet Pädagogik.

ASSELMAYER, HERBERT und STEITZ-KALLENBACH, JÖRG und WAßMANN, THOMAS (o.J.)A : Erweitertes Führungsverständnis. Ständige Vertretung in eigenverantwortlichen Schulen. URL: <https://www.schulleitung-online.de/erweitertes-fuehrungsverstaendnis/150/86/1454/> (zuletzt besucht am 27.07.2019)

ASSELMAYER, HERBERT und STEITZ-KALLENBACH, JÖRG und WAßMANN, THOMAS (o.J.)B : Selbsterkundung und Rollenwechsel. Ständige Vertretung werden. URL: <https://www.schulleitung-online.de/selbsterkundung-und-rollenwechsel/150/86/1447/> (zuletzt besucht am 27.07.2019)

ATTESLANDER, PETER (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag.

BALZTER, SEBASTIAN (2019): Schulleiter gesucht. Deutschland gehen die Rektoren aus. Am schlimmsten steht es um die Grundschulen. Besserung ist nicht in Sicht. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 32, S. 17.

BAUR, NINA und BLASIUS, JÖRG (2014) (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, Springer Verlag.

BEINER, FRIEDHELM (Hrsg.) (1982): Zur Konfliktstruktur der Lehrerrolle. Praxisschock, Rollenkonflikte, Professionalisierung im Lehrerberuf. Heinsberg, Agentur Dieck.

BERGER, UTA (2008): Rollenstress bei Führungskräften. Ein Fragebogen zur Erfassung von Rollenstress bei Führungskräften. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

BOHNSACK, RALF (2014): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 9 Aufl., Opladen: Barbara Budrich Verlag.

BRANDES, HANS-JÜRGEN (2018): Schulleiter werden! Ihre Entscheidungshilfe auf dem Weg zur schulischen Führungskraft. Stuttgart, Raabe Verlag.

BURK, KARLHEINZ u.a. (1982): Mehr gestalten als verwalten! Teil 1: Die Rolle des Schulleiters an Grundschulen – interne und externe Kooperation. In: HAARMANN, D. (Hrsg.): Beiträge zur Reform der Grundschule. Bd. 41, Frankfurt am Main, Arbeitskreis Grundschule e.V.

DAHMS, MATTHIAS (2010): Motivieren, Delegieren, Kritisieren. Die Erfolgsfaktoren der Führungskraft. 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.

DAHRENDORF, RALF (2010): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 17. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

DIEDERIKA, FORSTER und WATERKAMP, ULRIKE (2014): Systemisch denken – Schule erfolgreich leiten. Heidelberg, Carl Auer Verlag.

DÖRING, NICOLA und BORTZ, JÜRGEN (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5 Aufl., Berlin und Heidelberg, Springer Verlag.

EICKHOFF, FRIEDERIKE (2007): Die Strukturanalyse als Klärungshilfe für formelle und informelle Rollen. Ein Buch für Führungskräfte und Coachs. Saarbrücken, Verlag Dr. Müller.

GASTERSTÄDT, JULIA (2019): Von der (Schul-)Leitung zur regionalen Steuerung? Zur veränderten Rolle der Leitung von sonderpädagogischen Förder- und Kompetenzzentren im Kontext der Entwicklung inklusiver Schulsysteme. In: GRAß, D./ ALTRICHTER, H./ SCHIMANK, U. (Hrsg.): Governance und Arbeit im Wandel. Bildung und Pflege zwischen Staat und Markt. Wiesbaden, Springer Verlag, S. 111- 128.

GOFFMAN, ERVING (2003): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München, Piper Verlag.

GÖTZ, BERND (1975): Freiheit und Zwang der Lehrerrolle. In: ROTH, H. und BLUENTHAHL, A. (Hrsg.): Auswahl. Grundlegende Aufsätze aus der Zeitschrift Die Deutsche Schule. Hannover, Hermann Schroedel Verlag. S. 21-41.

GRACE, GERAL R. (1973): Der Lehrer im Rollenkonflikt. In: GROOTHOFF H.-H- und PRIESING, W. (Hrsg.): Schule in der Gesellschaft. Düsseldorf, Pädagogischer Verlag Schwann.

GERHARDT, UTA (1971): Rollenanalyse als kritische Soziologie. Ein konzeptueller Rahmen zur empirischen und methodologischen Begründung einer Theorie der Vergesellschaftung. In: MAUS, H. und FÜRSTENBERG, F. (Hrsg.): Soziologische Texte. Bd. 72, Neuwied und Berlin, Luchterhand Verlag.

HAUG, FRIGGA (1994): Kritik der Rollentheorie. Hamburg, Argument-Verlag.

HELFERICH, CORNELIA. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag.

HILLMANN, KARL-HEINZ (2007): Wörterbuch der Soziologie. 5. Aufl., Stuttgart, Alfred Kröner Verlag.

HUBER, MENNO (2019): Schulen agil gestalten, entwickeln, führen. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

HUFNAGL, MARCUS F. (2013): Das Gruppenverhalten im Lehrerkollegium. Gruppendynamik von Lehrerinnen und Lehrern am Arbeitsplatz Pflichtschule. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrad an der Universität Wien. München, GRIN Verlag.

ISLER, RUDOLF und BERNER, HANS (2011): Lehrer-Identität. Lehrer-Rolle- Lehrer- Handeln. In: GRUNDER, H.-U. und KANSTEINER-SCHÄNZLIN, K. und MOSER, H. (Hrsg.): Professionswissen für Lehrerinnen und Lehrer. Bd. 8, Baltmannsweiler, Schneider Verlag.

KLAMPFER, DANIELA (2006): Die Führungskraft als Coach – Führungsrolle oder Führungsstil? Kritische Unterscheidung zwischen Führung und Coaching als Aufgabe und Roller einer Führungskraft. München, GRIN Verlag.

Landesregierung des Landes Nordrhein- Westfalen (2014): Schulleitungsqualifizierung / Ministerin Löhrmann: Schulleitungen sind Motor der Unterrichtsentwicklung – Wir unterstützen und professionalisieren. URL: <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/schulleitungsqualifizierung-ministerin-loehrmann-schulleitungen-sind-motor-der> (zuletzt besucht am 20.10.2019).

LEEB, THOMAS (2002): Vom Kaffeetrinken und Stundenplanbauen. Schulleitung als Organisationsinstanz kurz- und langfristiger Rhythmen. In: VOß, R. (Hrsg.): Die Schule neu erfinden. Systemisch-konstruktivistische Annäherungen an Schule und Pädagogik. 4. Aufl., Neuwied und Kriftel, Luchterhand, S. 232- 239.

LÖWEN, ALEXANDER (2014): Psychologie der sozialen Rollen. Warum wir alle Theater spielen. München, GRIN Verlag.

LUBER, CHRISTIAN (2018): Die Rolle von Narzissmus bei Neubesetzungen von Führungspositionen. Seminararbeit an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management. München, GRIN Verlag.

LUHMANN, NIKLAS (2004): Einführung in die Systemtheorie. 2. Aufl., Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

LUHMANN, NIKLAS (2013): Systemtheorie der Gesellschaft. Berlin, Suhrkamp.

MALLICH-PÖTZ, KATHARINA (2016): Personalentwicklung für Führungskräfte. Seminare, Coaching, Mentoring – spielt das Geschlecht der Führungskraft eine Rolle bei der Auswahl von PE-Maßnahmen? Saarbrücken, AV Akademikerverlag.

MORGENSTERN, CHRISTIAN und MORGENSTERN, MARGARETA (Hrsg.) (1965): Christian Morgenstern: Gesammelte Werke in einem Band. München, Piper Verlag.

MÜLLER, VOLKWIN (2008): Nachfolgertypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: ALEWELL, D. und KABST, R. und MARTIN, A. u.a. (Hrsg.): Empirische Personal- und Organisationsforschung. Bd. 38, München, Hampp Verlag.

NOHL, ARND-MICHAEL (2017): Interview und Dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 5. Aufl., Wiesbaden, Springer Verlag.



PEETZ, THORSTEN (2019): Zwischen Pädagogik und Management. Der Wandel der Schulleitung als eine Auseinandersetzung über Jurisdiktion. In: GRAß, D./ ALTRICHTER, H./ SCHIMANK, U. (Hrsg.): Governance und Arbeit im Wandel. Bildung und Pflege zwischen Staat und Markt. Wiesbaden, Springer Verlag, S. 129- 144.

PFLÜGER, JESSICA (2013): Qualitative Sozialforschung und ihr Kontext. Wissenschaftliche Teamarbeit im internationalen Vergleich. Wiesbaden, Springer Verlag.

RECK, SIEGFRIED (2002): Rollenanalyse und Kommunikationsanalyse. Die Lehrerrolle als klassischer Testfall. In: Rathenow, H.-F. und Salzwedel, H. und Overwien, B. (Hrsg.): Sozialwissenschaften. Heft 6. Berlin.

RENOLDNER, CHRISTA und SCALA, EVA und RABENSTEIN, REINHOLD (2007): einfach systemisch! Systemische Grundlagen & Methoden für Ihre pädagogische Arbeit. Münster, Ökotopia Verlag.

ROGAL, STEFAN (2003): Biographikum. Impulse zur pädagogisch-biographischen Reflexion. Dissertation an der Universität Innsbruck. Hamburg, Diplomica Verlag.

SALTÜRK, SENER (2012): Die Rolle des Schulleiters und seine Handlungsmöglichkeiten. München, GRIN Verlag.

SAYENKO, ARTUR (2015): Rollenklarheit und Zufriedenheit: Neue Erkenntnisse der Sportpsychologie. Hamburg, Bachelor + Master Publishing.

SCHNEIDER, HILGER (2015): Die ideale Führungskraft. Wie führt sie und welche Rolle spielt emotionale Intelligenz? Studienarbeit der Universität Kassel, München, GRIN Verlag.

TABORSKI, MARTIN (2015): Die ideale Führungskraft. Wie führt sie und welche Rolle spielt emotionale Intelligenz? München, GRIN Verlag.

ULMER, GERD (2014): Führen mit Rollenbildern. Neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis. 3. Aufl., Berlin und Heidelberg, Springer Gabler Verlag.

## Anhang

### A1 Gesuch von Interviewpartnerinnen und Partnern durch den Verfasser der Masterarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Sommer diesen Jahres schreibe ich meine Masterarbeit im Studienfach Schulmanagement der TU Kaiserslautern zum Thema „Vom Geführten zum Führenden- Eine systemische Betrachtungsweise der Herausforderungen, Chancen und Veränderungen auf dem Weg des Rollenwechsels zur Schulleitung.“ Diese Arbeit hat zum Ziel, den Rollenwechsel von Lehrkräften hin zur Schulleitung zu beschreiben und soll dabei explizit die Chancen, Herausforderungen und Veränderungen innerhalb dieses Rollenwechsels herausstellen. Sie soll damit zu Transparenz beim Rollenwechsel führen, sowie Möglichkeiten des Umgang mit diesem Rollenwechsel aufzeigen.

Aus diesem Grund benötige ich Freiwillige, die sich mir als Interviewpartner zur Verfügung stellen. Dabei suche ich besonders Lehrerinnen und Lehrer, die bereits als Führungskraft arbeiten. Hierbei insbesondere jeweils eine Probandin bzw. einen Probanden, welche/r an der eigenen Schule zur Führungskraft befördert, sowie eine Probandin bzw. einen Probanden, welche/r eine neue Stelle als Führungskraft an einer anderen Schule tätig wurde.

Ebenfalls würde ich gerne einen Schulamtsdirektor befragen um den Rollenwechsel von der Lehrkraft zur Schulleitung an Schulen begleitend zu verstehen. Die studierte Schullaufbahn spielt hierbei keine Rolle. Das Interview würde ca. 45- 60 Minuten dauern.

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich bei mir per Mail (unter [t.odemer@schillerschule-hemsbach.de](mailto:t.odemer@schillerschule-hemsbach.de)) oder via Twitter (an Tom Ode) melden und mich bei meiner Arbeit unterstützen würden.

Vielen Dank

Ihr Thomas Odemer

## A2 Leitfadeninterview für die Befragung der Probandinnen und Probanden

### **Interviewleitfaden Masterarbeit**

#### **A Schulleitung**

1. Beschreiben Sie ihren Werdegang der Lehr- zur Leitungskraft?
2. Erläutern Sie, was sie bewog Sie sich in die Leitungsebene zu anzustreben?
3. Erinnern Sie sich zurück und beschreiben Sie, wie sie die ersten Tage, Wochen und Monate in der neuen Leitungsfunktion erlebt haben?
4. Ging das Kollegium mit Ihnen in der neuen Funktion anders um?
  - a. Veränderte sich dies mit der Zeit?
5. Bemerkten Sie bei sich eine Veränderung mit der neuen Funktion einhergehend?
  - a. In Bezug auf das Kollegium
  - b. Die SuS
  - c. Im Aufgabenbereich
  - d. Das Verhältnis zu Schule
    - i. Nach innen
    - ii. Nach außen
6. Erläutern Sie, wie sie die Rolle der Lehrkraft definieren
7. Erläutern Sie, wie sie ihre jetzige Rolle als Führungskraft definieren
  - a. Gibt es hier Unterschiede zwischen individuellem Verständnis und systemischen Verständnis?
  - b. Hat sich ihr persönliches Rollenverständnis im Laufe ihrer Berufslaufbahn als Leitungskraft verändert? Falls ja, wie? Erläutern sie die Gründe für Ihre Annahme.
8. Beschreiben Sie, ob es Rollenkonflikte im Laufe ihrer Berufslaufbahn als Leitungskraft gab und falls ja, erläutern sie diese.
  - a. Mit Kolleginnen
  - b. Mit sich selbst
  - c. Mit SuS
  - d. Mit Eltern
  - e. Mit Außenstehenden
  - f. Mit dem/ der Vorgesetzten
9. Mussten Sie bereits Entscheidungen entgegen ihr Rollenverständnis treffen? Falls ja, erläutern Sie die ein Beispiel sowie die Beweggründe für ihre Entscheidung.
10. Beschreiben Sie, wie sie mit diesen Konflikten umgegangen sind.
  - a. Hat sich der Umgang mit diesen Konflikten verändert? Falls ja, erläutern Sie wie und warum.
11. Stellen Sie Vermutungen darüber auf, aus welchem Bereich heraus am ehesten bei dem Übergang von der Lehrkraft zur Leitungskraft Rollenkonflikte auftreten und erläutern die Gründe dafür.
12. Erläutern Sie, welche Elemente des Rollenverständnisses bei dem Bewerbungsverfahren zur Leitungskraft ihrer Meinung nach eine Rolle spielen sollten.
  - a. Und welche spielten bei ihnen eine Rolle?
13. Erläutern Sie, was einer Lehrkraft helfen würde, ihr Rollenverständnis hin zur Führungskraft zu klären und dieses durchzusetzen.
  - a. Was hat Ihnen geholfen?
  - b. Was hilft Ihnen heute?
  - c. Haben sich die helfenden Elemente bei ihnen verändert? Falls ja, erläutern Sie wie und warum.

## **B Schulamt**

1. Erläutern Sie, wie Sie persönlich die Rolle der Lehrkraft auf der einen, und der Leitungskraft auf der anderen Seite an einer Schule definieren würden.
2. Erläutern Sie, wie sich das Rollenverständnis hier verändern muss und wo es sollte.
3. Gibt es einheitliche Standards des Schulamts oder des Kultusministeriums, wie sich diese Rolle definieren lässt? Falls ja, erläutern sie diese. Falls nein, würde sie sich welche Wünschen und wie würden diese aussehen?
4. Spielt das Rollenverständnis im Bewerbungsverfahren zur Leitungskraft eine Rolle?
  - a. Falls ja, erläutern Sie welche Rolle es einnimmt.
5. Beschreiben Sie, wie das Rollenverständnis einer Leitungskraft überprüft wird.
  - a. Im Bewerbungsverfahren.
  - b. Im Laufe ihrer Berufslaufbahn.
6. Stellen Sie Vermutungen darüber auf, aus welchem Bereich heraus am ehesten bei dem Übergang von der Lehrkraft zur Leitungskraft Rollenkonflikte auftreten und erläutern die Gründe dafür.
7. Beschreiben Sie, welchen Stellenwert Rollenkonflikte in ihrer Schulratsarbeit einnehmen und erläutern Sie, wie sie mit diesen umgehen.
  - a. Und was denken Sie, welchen Stellenwert nehmen Rollenkonflikte in der alltäglichen Arbeit der Leitungskraft generell ein?
8. Erläutern Sie Hilfsangebote Ihrerseits, um die Leitungskräfte an Schulen bei Ihrer Rollenfindung und dessen Umsetzung zu unterstützen.
  - a. Gibt es systemische Angebote? Falls ja, erläutern Sie diese. Falls nein, würden Sie sich welche wünschen und wie würden diese aussehen?

## **C Ministerium/ Regierungspräsidium**

1. Erläutern Sie, wie Sie persönlich die Rolle der Lehrkraft auf der einen, und der Leitungskraft auf der anderen Seite an einer Schule definieren würden.
2. Erläutern Sie, wie sich das Rollenverständnis hier verändern muss und wo es sollte.
3. Gibt es einheitliche Standards des Bildungsministeriums, wie sich diese Rolle definieren lässt? Falls ja, erläutern sie diese. Falls nein, würde sie sich welche Wünschen und wie würden diese aussehen?
4. Erläutern Sie, welchen Stellenwert die Rollenfindung für Leitungskräfte auf politischer/ ministerieller Ebene einnimmt.
5. Spielt das Rollenverständnis im Bewerbungsverfahren zur Leitungskraft eine Rolle?
  - a. Falls ja, erläutern Sie welchen Stellenwert dies auf ministerieller Seite einnimmt und beeinflusst wird.
6. Beschreiben Sie, wie das Rollenverständnis einer Leitungskraft überprüft wird.
  - a. Im Bewerbungsverfahren.
  - b. Im Laufe ihrer Berufslaufbahn.
  - c. Beschreiben Sie die Maßnahmen, die hierzu eingeleitet wurden.
  - d. Erläutern Sie den Erarbeitungsweg der Maßnahmen und den Austausch mit der administrativen (Bezirksregierung/Schulamt) bzw. operativen Ebene (Schulen).
7. Stellen Sie Vermutungen darüber auf, aus welchem Bereich heraus am ehesten bei dem Übergang von der Lehrkraft zur Leitungskraft Rollenkonflikte auftreten und erläutern die Gründe dafür.
8. Beschreiben Sie, welchen Stellenwert Rollenkonflikte in der ministeriellen Arbeit einnehmen und erläutern Sie, wie mit diesen umgegangen wird.

9. Erläutern Sie Hilfsangebote Ihrerseits, um die Leitungskräfte an Schulen bei Ihrer Rollenfindung und dessen Umsetzung zu unterstützen.
- a. Gibt es systemische Angebote? Falls ja, erläutern Sie diese. Falls nein, würden Sie sich welche wünschen und wie würden diese aussehen?

A3 Transkriptionsregeln der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Goethe Universität Frankfurt am Main

- 1) Alle Zeilen werden auf allen Seiten fortlaufend nummeriert (in WORD: „Datei“-Menüpunkt; ebenda: „Seite einrichten“; ebd.: „Seitenlayout“; ebd.: „Zeilennummern“; ebd.: „Zeilennummern hinzufügen“ und „Fortlaufend“)
- 2) Das Gesagte wird wortwörtlich niedergeschrieben; Formulierungen oder Grammatik werden nicht nachgebessert
- 3) Nichtverbale Kommentare (z.B. Lachen) werden nur in die Transkription aufgenommen, wenn sie bedeutsam sind. Dann werden sie in Klammern hinzugefügt: (lacht), (wütend), etc...
- 4) Jeder Sprecher erhält ein Kürzel, das am Beginn seiner Äußerungen steht (I: Interviewer, B: Befragter / oder: Namenskürzel, z.B. D)
- 5) Bei jedem Sprecherwechsel wird eine Freizeile eingefügt und die Transkription beginnt in einer neuen Zeile begonnen
- 6) In den ersten Zeilen stehen Interviewbezogene Informationen: Arbeitsgruppe, Interviewer, Informationen über den Befragten

**Weitere Notationsregeln:**

...	deutliche Pause
(Wort?)	fragliche Entzifferung der Bandaufnahme
(oder Wort?)	Alternative zum davor stehendem Wort
(uv)	unverständlich (meist nur wenige Silben, also ein bis zwei Wörter)
()	Kommentare des Verschrifters

## A4 Transkription ausgewählter Stellen in den Interviews anhand der dokumentarischen Methode

### A 4.1 Probandin A<sup>42</sup>

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (00:00- 01:02)**

- 1 Interviewer<sup>43</sup>: Alles klar. Ok dann starten wir. Beschreiben sie doch bitte mal ihren Werdegang  
2 von der Lehr zur Leitungskraft.
- 3 A: Also sie meinen jetzt wahrscheinlich nicht die einzelnen Stationen sondern wie ich auf die  
4 Idee gekommen bin.
- 5 Y: Ganz genau ja.
- 6 A: Ja ehm, tatsächlich sehr früh, ehm, ich hab im Refrendariat schon angefangen mich in di-  
7 versen Schulentwicklungsgruppen, damals an meiner Ausbildungsschulen ehm zu engagie-  
8 ren, also es war von von Anfang an ein Interesse daran ehm auf das System Schule zu blicken  
9 und tatsächlich auch konzeptionell zu arbeiten also nicht nur den eigenen Alltag zu gestalten,  
10 sondern tatsächlich auch darüber hinaus auch ehm Entwicklungsprozesse in Gang zu bringen  
11 und zu steuern. Insofern war das ein ein schleichender und ehm konsequenter Übergang.

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Fachbereichsleiterin am Gymnasium (03:10- 03:47)**

- 12 Y: OK, erinnern sie sich einmal zurück und beschreiben sie bitte wie sie die ersten Tage, Wo-  
13 chen und Monate in der neuen Leitungsfunktion damals erlebten und jetzt auch die neue Lei-  
14 tungsfunktion hier an der Schule.
- 15 A: Ich das gar nicht so als wahnsinnigen Wechsel beim ersten Mal wahrgenommen, weil ich  
16 wie gesagt schon in verschiedenen Planungszusammenhängen tätig war. Also der Wechsel  
17 von der normalen Kollegin in Führungsstrichen zur Fachbereichsleitung, den Wechsel fand  
18 ich nicht sehr rasant.

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Schulleiterin an der Gesamtschule (03:47- 04:38)**

- 19 A: Ehm, ich glaub ich hab en bisschen länger gebraucht, um hier tatsächlich in der Rolle an-  
20 zukommen. Da hatte ich so im Nachhinein eher das das Gefühl, dass das für die Kollegen von  
21 Anfang an fest stand im Grunde genommen aus der Rolle der Planungsgruppenleitung heraus,  
22 war ich für die Kollegen, von Anfang an, obwohl ich noch gar nicht ausgewählt war, sondern  
23 hier am Anfang mit ner ganz dubiosen Rolle (lacht auf) angefangen habe, war ich für die Kol-  
24 leginnen von Anfang an die Schulleiterin. Und bei mir hat des ein bisschen gedauert, nicht  
25 wahnsinnig lang weil die Zeit hat ich ja gar nicht, da tatsächlich auch so anzukommen. Ehm  
26 und des ist auch en fortlaufender Prozess, [...]

---

<sup>42</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit A.

<sup>43</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit Y.

Thematischer Inhalt: Individuelle Definition von „guter Führung“ (07:28- 08:13)

27 A: Also ich hab vielleicht, des liegt vielleicht auch daran, dass ich ne sehr eigensinnige Vor-  
28 stellung davon habe was gute Führung ist. Ehm und das ist eben nicht mit nicht Autorität ein-  
29 zufordern sondern ehm sich Autorität zu verdiene. Also zum Beispiel einfach über Fachkom-  
30 petenz. Das ehm die Kollegen Entscheidungen von mir Akzeptieren weil ich sie begründen  
31 kann. Zum Beispiel wens um um die Diskussion von Abiturentwürfen geht, das ich da ehm  
32 nicht einfach sach das geht nicht sondern das ichs begründen kann warum es nicht geht oder  
33 wo ich wo ich Schwierigkeiten sehe das ich in der lage bin auch Lösungs- ehm -vorschläge zu  
34 formulieren, also das is das ist gut akzeptiert worden des war durchaus am Anfang auch so  
35 ne Angst [...]

Thematischer Inhalt: Persönliche Veränderung der Rolle bis heute (11:30- 13:20)

36 Y: Ehm, haben sie, also wir sin bleiben noch weiterhin bei dem Thema diese Veränderung der  
37 Rolle, haben sie da eine Veränderung ehm gespürt, ob für sich selber, also bemerkten sie sie  
38 bei sich selber eine Veränderung mit der neuen Funktion einhergehend.

39 A: Ehm, ja es wär wahrscheinlich auch schlimm wenn des nicht so wäre. (lacht auf) Ehm ich  
40 eh lern natürlich unheimlich dazu, also ich merke, dass ich an verschiedenen Stellen in ver-  
41 schiedenen Situationen viel souveräner reagiere ehm. Weil ich, weil ich natürlich auch viel viel  
42 mehr Außenkontakt hab. Also in der erweiterten Schulleitung als Fachbereichsleiterin ist ja der  
43 vor allen Dingen der der Kontakt mit den Kollegen oder auch innerhalb der Schulleitung das  
44 Thema. In dieser Funktion jetzt als Schulleiterin gerade auch im Aufbau mit der Perspektive  
45 ehm neues Gebäude ehm ist natürlich ehm viel mehr auch der Fokus nach außen gerichtet da  
46 hat sich unglaublich viele Termine mit dem Stadtschulamt, mit dem Staatlichen Schulamt. Teil-  
47 weise mit politischen Vertretern, mit nu Ortsbeiräten hier vor Ort ehm wo ich auch ganz anders  
48 nochmal gefordert bin die Interessen meiner Schule zu vertreten. Und da merk ich das ich  
49 einfach Übung darin bekomme in diesem Feld und da auch ehm Erfahrung gewinne. Ja klar.

Thematischer Inhalt: Notwendigkeit von Rückmeldungen und Nähe zum Tagesgeschäft (15:30- 16:22)

50 A: Und das im Blick zu halten, dass ist glaub ich ganz ganz wichtig. Da brauch es auch, des-  
51 halb bin ich auch froh das wir so langsam innerhalb der Schulleitung wachsen, da is es ehm  
52 ganz wichtig Leute zu haben die ehm das auch reflektieren, also die auch in der Lage sind das  
53 zu beobachten und mir rückzumelden wie em wie sehr bin ich noch bei dem Kerngeschäft.  
54 Deshalb is mir auch ganz wichtig zu unterrichten. Weil ich denke das es diesen Bezug braucht,  
55 das es diese Nähe braucht. Ich muss Wissen wo brennts tatsächlich im Tagesgeschäft dam  
56 damit ich des beurteilen kann was bedeutet des jetzt eh fürs Kollegium. Des find ich wichtig  
57 diese Nähe zu behalten.

Thematischer Inhalt: Persönliche Beschäftigung mit dem Thema Rollenwechsel (18:06- 19:25)

58 A: Und vielleicht ist das was sich lohnt zu erwähnen, ich hab sehr viel mich auch mit dem mit  
59 dem Thema Rollenwechsel und Führung beschäftigt. Ich war in dem Mentorprogramm des ist  
60 en en Programm in Frankfurt vom Staatlichen Schulamt gewesen ehm wos des sich ganz



61 gezielt an an Frauen gerichtet hat die Interesse an ehm Führungsaufgaben haben. Des war  
62 ne zweijährige Fortbildung mit eh Shadowing also mit mit ehm Frauen, die bereits in Führungs-  
63 positionen auch waren. Und daraus sind regelmäßige Treffen entstanden also diese Gruppe  
64 hat sich verselbstständigt und tagt heute noch. Die Fortbildung hab ich (*unkenntlich gemacht*)  
65 glaub ich in dem Dreh rum hab ich diese diese Fortbildung gemacht. Also des isn eh so en so  
66 en Runde die mir sehr lang erhalten geblieben ist wo ich auch woraus auch en Kontakt zu jetzt  
67 Schulleiterinnen entstanden is. Ehm mit denen ich ga ganz viel auch immer wieder über genau  
68 solche Sachen reden kann, wie gehe ich mit Wiederstände im Kollegium um, wie ehm wie  
69 krieg ich da so en Chorgeist er am Leben erhalten. Ehm solche Sachen. Ehm und ich glaube  
70 das is auch en wichtiger Faktor ist dieser Austausch.

**Thematischer Inhalt: Bedeutung von kollegialem Austausch (19:25- 19:38)**

71 A: Mit anderen und zwar sehr offen und sehr ehrlich. Also da en en Gremium zu haben wo ich  
72 sagen kann, ehm hier ich hab mir da ne blutige Nase geholt, ich hab da blö Blödsinn gebaut,  
73 ich hab en Prozess versemelt, ehm wie geht ihr an eurn Schule damit um, wie kriegt man  
74 sowas eingefangen?

**Thematischer Inhalt: Privates Coaching(19:38- 21:50)**

75 A: Und mein Kollege und ich wir ehm leisten uns alle sechs, acht Wochen en privates  
76 Coaching. Das wir auch selber bezahlen. Also ich glaub wir tun auch viel dafür. Das wir da in  
77 in nem Reflexionsprozess bleiben und nich in so ne komische Verhaltensmuster oder so Fahr-  
78 rinnen plumben aus denen wir dann nicht mehr rauskommen.

79 Y: Ei einfach persönliches Interesse. Ehm ich weiß, dass diese Coachings auch vom HKM  
80 angeboten werden, nja. Warum nutzen sie die privat und nicht die des, also würd mich einfach  
81 ma interessieren.

82 A: Weil wir gesa, also wir hattn hatten so überlegt wen wen nehmen wir da und ehm ham  
83 entschieden das wir einfach wichtig finden das des der jemand is zu dem wir bedingungsloses  
84 Vertrauen haben. Weil es teilweise natürlich schon auch um ehm Sachen geht, oder um Kon-  
85 flikte geht mit der vorgesetzten Dienstbehörde oder mit dem HKM und dann find ich natürlich  
86 schwierig wenn ich des mit einem Coach bespreche, der auf der Gehaltsliste genau dieser  
87 Konfliktpartei steht. Das ist so en Thema. Und ehm ich empfinde des schon als etwas sehr  
88 Persönliches. Teilweise was wir da in dem Coaching besprechen und insofern ich kannte da  
89 jemand mit dem ich, den ich gefragt habe und dann sachte die Dame: „naja so, also ich würds  
90 vielleicht auch.“ Und dann ham wir uns die zusammen angeguckt, weil es muss ja auch für  
91 den Herrn XYZ passen. Und ham gesacht: „ja des können wir uns gut vorstellen.“ Und des is  
92 einfach jemand ehm die hat selber eh im staatlichen Schulamt gearbeitet. Ehm ist selber Leh-  
93 rerin gewesen, also is jemand der so verschiedene Ebenen auch kennt. Und deshalb hatten  
94 wir gesagt also des is, des passt. Und vom KHM hätten wir hätten ne wir en einmaliges  
95 Coaching bekommen. Des war so en Coachinggutschein oder über zehn Stunden oder so  
96 was. Und des war für uns jetzt schon klar des möchten wir jetzt schon die nächsten Jahre  
97 haben.

**Thematischer Inhalt: Systemischer Blick zu Schule (21:50- 22:34)**

98 Y: Ok. Ehm ehm nochmal zur Rückversicherung ihr, mit dem Rollenwechsel hat sich ihre Ein-  
99 stellung im Verhältnis zur Schule verändert. Sie hams ja schon en bisschen angeschnitten  
100 aber dann nochmal Explizität. Nach innen, sowohl nach innen als auch nach außen.

101 A: Ja zur Schule aber dann eher im konzeptionellen Sinne. Diesen diesen systemischen Blick  
102 den hat ich auch vorher. Der hat sich vielleicht noch verfeinert, der is genauer geworden. Ehm  
103 der der is, ich glaub könnte jetzt wahrscheinlich mehr noch erkennen, mehr analysieren, aber  
104 den den Blick auf Schule als Gesamtsystem den hat ich auch vorher. Und was sich verändert  
105 hat is einfach diese diese Haltung was was soll Schule eigentlich leisten, was soll Schule sein,  
106 was soll das für en en Ort sein?

#### **Thematischer Inhalt: Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleiterin (28:02- 32:17)**

107 A: Das wir die Kolleginnen so en Stück weit in die Pflicht nehmen. Ehm und auch en Stückweit  
108 da Verantwortung abgeben. Also vielleicht is des einfach so en so en kompatibles Verhältnis  
109 zwischen Verantwortlich für den Alltag und Be Beteiligung am Konzept. Bei mir is des Verhält-  
110 nis halt umgekehrt also ich fühl mich schon auch noch verantwortlich für den Alltag (stößt auf)  
111 Tschuldigung. Das is mir auch wichtig! Wenn mich jemand fragt was mein Beruf is sag ich  
112 Lehrerin und ich bin in der Funktion einer Schulleiterin, des is fin find ich was für mich wichtig  
113 ist. Aber ehm dem mehrheitlich is es natürlich eben diese konzeptionelle und organisatorische  
114 Arbeit und bei den Kollegen wünsch ichs mir eigentlich umgekehrt vom Verhältnis her das sie  
115 natürlich in weiten Teilen für den Alltag, für die Kinder verantwortlich sind aber eben auch den  
116 Blick haben für das Ganze.

117 Y: Ok, jetzt haben sie selber schon den Übergang gemacht. Erläutern Sie bitte, wie Sie ihre  
118 jetzige Rolle als Führungskraft definieren.

119 A: Ja, also wie gesagt ich bin Lehrerin. Das heißt ehm mir ist der mir ist der Kontakt zu den  
120 Kindern ganz wichtig. Ehm mir ist der konzeptionelle Anteil an meiner Arbeit sehr wichtig. An  
121 dieser Schule. Weil das eben auch ne, weil mir das so en Herzensanliegen is was wir hier  
122 machen diese Veränderung von Schule is mir unglaublich wichtig das is mir en sehr großes  
123 Anliegen. Und insofern ist ganz sicher auch en en großer wichtiger Teil meiner Rolle diese  
124 konzeptionelle Weiterentwicklung und die Absicherung. Also zu schauen wie wie komm ich  
125 immer wieder mit dem Kollegium ins Gespräch, wie krieg ich die wie wie kann ich den Kollegen  
126 soviel Sicherheit geben, dass sie immer wieder ehm wenn wenn schwierige Situationen sind  
127 das sie dann nicht zurückrudern sondern dass sie immer wieder mitspringen. Also das sie sich  
128 da auf, auf neues auch einlassen, da is es ganz wichtig den Kollegen Mut zu machen und  
129 ihnen auch ganz klar zu sagen „ich hab die Verantwortung, du wenn irgendwas schief läuft ich  
130 bin diejenige die den Rücken hält und das ist auch mein Job.“ Ehm Ich finde das, wir beide  
131 mein Kollege und ich die Aufgaben haben uns vor diese Schule zu stellen wenns irgendwo  
132 klemmt. Wir sind Ansprechpartner für die Eltern, das find ich ganz ganz wichtig. Ehm auch  
133 Elternbeirat, da zu zu schauen wie kriegen wir die Eltern eingebunden, in das was wir hier tun.  
134 Und ich bin natürlich auch Ansprechpartner für die Kinder. Wenn die mit mit irgendwelchen  
135 Anliegen kommen, was verändern wollen, eh sich was wünschen, eh was die was die Gremi-  
136 enabreit angeht. Dadurch das wir nur so kleine ham wir natürlich noch keinen noch keinen  
137 richtigen Schülerrat, aber wir bauen des jetzt eben auf des des wir sie beteiligen. Ehm die  
138 Schüler planen den Tag der offenen Tür, die Schüler planen die Einschulungsfeier und ehm  
139 ich moderiere so was. Also da den den Kontakt eh immer auch in alle Gremien auch der ehm  
140 der Schule zu halten. Dann is ganz ganz viel sind sin Verwaltungstätigkeiten oder so, organi-  
141 satorische Sachen, also den Alltag, die Strukturen des Alltags zu managen so. Also die Kolle-  
142 gen managen den Alltag aber ich muss Strukturen aufbauen und verwalten. Diesen Alltag  
143 stabilisieren. Also die Unterrichtsverteilung, Personalgespräche führen. Muss darauf gucken  
144 das wir Kollegen gewinnen, die hier sein wollen, die sich gut einbringen können.

### Thematischer Inhalt: Schulleitung als Kontrolleur? (32:17- 32:58)

145 A: Seh mich noch nichts als Kontrolleur. (Grinst dabei) Aber schon als denjenigen der letzt-  
146 endlich verantwortlich is. Also der auch ehm im Blick haben muss was passiert. Des des muss  
147 ich unbedingt ehm in in jede in jeden letzten dunklen Winkel ausleuchten aber im Prinzip ist  
148 es natürlich schon so das ich verantwortlich is was passiert.

149 Y: Sie haben eben grad mitm leichten Grinsen gesagt :“Ich sehe mich noch nicht als Kontrol-  
150 leur.

151 A: Ja ich hab en bisschen Angst das man da irgendwann vielleicht auch hinkommt oder das[...]

### Was heißt Diensterfüllung? Wie gehen wir mit Konflikten um? (32:58- 35:35)

152 A: Es, es werden irgendwann Situationen kommen wo ehm Kolleginnen und wir ein eine an-  
153 dere Vorstellung davon haben was Diensterfüllung heißt. Und die Frage is wie wie geht man  
154 damit um. Also son im Moment is so en so en Thema was wir schon auch schulleitungsintern  
155 besprechen, also dieses Thema Zuspätkommen. Da is so Lehrerkrankheit die man nicht mehr  
156 rauskriegt. Wie gehen wir damit um? Is uns is uns das im Grund genommen Scheiß egal?  
157 Ums mal platt zu sagen. Weil viel wichtiger is was eh der Kollege sonst macht. Also wie der  
158 mit den Kindern arbeitet und der kriegts halt nicht auf die Reihe ehm nicht zwei Minuten zu  
159 spät zu sein. Also lohnt lohnt sich der Konflikt und warum, worum geht's uns eigentlich da. Das  
160 is ehm glaub ich was was auch durch die durch die Neugründungssituation oder diese Nach-  
161 denken über Schule das wir auch bei bei Schulleitungshandeln überlegen warum! Was was  
162 will ich denn damit? Will ich jetzt was durchsetzen, weil wir des vereinbart haben und weil des  
163 mir wichtig is das wir uns alle an Vereinbarungen halten und was is es mir wert? Ist es mir des  
164 Wert im Zweifel mit einem Kollegen der eigentlich ganz tolle Arbeit macht in so en komischen  
165 Beziehungsklinsch zu gehen. Ehm oder is es etwas wo wir in Klinsch gehen müssen, weil wir  
166 sagen :“ Ey Leute das gehört zum Thema Professionalisierung auch en Stück weit dazu. Das  
167 wir des nicht chick finden fünf Minuten später um die Ecke zu schlappen.“ Ehm das is so en  
168 en Thema auch schulleitungsintern, wo wir noch nicht so klar haben wie wollen wir damit um-  
169 gehen. Ehm oder die der Klassiker, ich glaub das ist auch an allen Schulen so, jehm Umgang  
170 mit dreckigem Geschirr und mit dem Kühlschrank. (Y lacht auf) Wie gehen wir damit um? Ich  
171 hab gesagt, meine Haltung wäre es eher zu sagen : „sie werden irgendwann merken, dass sie  
172 keine sauberen Tassen mehr haben, es wird, irgendwann werden sies mitkriegen.“ Und mein  
173 Kollege ist jemand der sagt: „ zum reibungslosen, oder zur Zufriedenheit gehört auch dass ich  
174 mir nen Kaffee holen kann. Ehm und dan dann wenn ich oben bin dann dann nehm ich halt  
175 des dreckige Geschirr mit und räums in die Spülmaschine. Und es is, des klingt so banal jetzt  
176 a aber die Frage :“Wie reagiere ich in so ner Situation?“ Ehm wo muss ich auch Verantwortung,  
177 so so blöd das klingt, abgeben?

### Unterschiede zwischen individuellem und systemischen Verständnis von Führung (37:03-38:06)

178 Y: Hmm, gibt es dabei jetzt Unterschiede zwischen ihrem individuellem Verst, ihrem individu-  
179 ellen Rollenverständnis der Führungskraft und dem systemischen Verständnis. Oder sehen  
180 sie da Unterschiede?

181 A: (Atmet auf) Eh, ja ich eh glaube das eh das wir da ganz ganz große Unterschiede auf  
182 verschiedenen Ebenen sind. Also wenn ich mir den eh hessischen Referenzrahmen angu-  
183 cke, den ich ganz schön finde, dann glaube ich das wir vieles von dem was als gute Führung  
184 formuliert wird tatsächlich auch umsetzen. Wenn ich mir überlege eh was ich teilweise im  
185 HKM oder auch im staatlichen Schulamt gehört habe dann haben die eine andere Vorstellung  
186 von guter Führung. Also das is so sehr, geht geht in meiner Wahrnehmung doch wieder sehr  
187 in diese Richtung ich bin der Chef und ich bin bin so das Krönchen über allem und dann gibts  
188 ganz klar die Befehlskette und eh (Pause) das seh ich nicht so. Weil ich, glaube dass das  
189 nicht geht.

#### Rollenkonflikt mit vorgesetzten Führungskräften (41:40- 44:26)

190 A: Also ich hatte halt eben en vorher Schulleiter vor der Nase, der eh ganz klar in bestimmten  
191 Situationen eben sagen konnte : „Nö pff, will ich nich. Is meine Entscheidung und eh kannst  
192 du noch so toll finden oder schön das sie das Konzept ausgearbeitet haben ich wills aber  
193 nicht“. Eh das is so halt jetzt nicht mehr. Also ich hab erstmal keine keine Denkbarrieren mehr.  
194 Ich kann erstmal in in alle Richtung agieren und da is eh dann vielleicht ne Grenze wenn ich  
195 das Kollegium permanent rechts überhole. So, aber das das is natürlich was völich anderes  
196 als in einer erweiterten Schulleitung, unter einem Schulleiter der ne sehr hierarchische Füh-  
197 rungsvorstellung hat. Das is jetzt natürlich was was vollständig anderes diese Entscheidungs-  
198 freiheit halt auch zu haben.

199 Y: Ok ich würd gerne Überschwenken zum Thema Rollenkonflikte. Ehm, gab es denn Rollen-  
200 konflikte schon in ihrer Berufslaufbahn als Leitungskraft eh und ja wie haben diese ausgese-  
201 hen. Kann aus allen Bereichen kommen. Kolleginnen, mit einem selber, mit Schülern, mit El-  
202 tern, mit Außenstehenden oder auch dann mit dem Vorgesetzten.

203 A: (Lacht auf) Ja mit dem Vorgesetzten ganz gewaltig. Ehm. (Pause) Weil da unterschiedliche  
204 Vorstellungen was ist gute Führung eh in einer Schulleitung aufeinandergeprallt sind. Oder  
205 auch was is gute Schule, was is gute Pädagogik, was is guter Umgang miteinander, da gab  
206 es innerhalb der Schulleitung zwischen mir und meinem Schulleiter sehr kontroverse Auffas-  
207 sungen. Und des war ganz sicher ein Rollenkonflikt, weil ich sehr deutlich opponiert habe also  
208 weil ich nicht in dieser untergeordneten oder mittleren Führungsposition im Grunde genommen  
209 verharret bin, sondern in die Auseinandersetzung gegangen bin. Und da is pff, also da wurde  
210 von mir eben so erwartet ich habe Loyal zu sein. Was bedeutet denn loyal? Loyal is doch nicht  
211 Kadavergehorsam. Ehm und da da gabs auch unterschiedliche Vorstellungen davon was is  
212 Loyalität, zu welcher Loyalität bin verpflichtet gegenüber meinem Schulleiter. Ehm und da  
213 wurde schon eben mir immer wieder vorgeworfen ich sei ja nicht angekommen in der Rolle,  
214 ich würde mich da nicht Rollenkonform verhalten. Stimmt vielleicht auch aber aus ner anderen  
215 Perspektive.

#### Persönliche Entwicklung in Bezug auf das Kollegium und persönlicher Rollenkonflikt (44:26-46:53)

216 A: Hier? (Pause) Nö. Eigentlich keinen keinen Rollenkonflikt. Ich muss das für mich immer mal  
217 wieder so klar kriegen, dass ich für manche manche Kollegen schwerpunktmäßig die Schul-  
218 leiterin bin. Und das die aufhören diese naive Vorstellung zu haben das alle Kollegen immer  
219 immer ganz ehrlich sind. Und sich auch trauen zum Beispiel mir zu widersprechen in Konfe-  
220 renzen. Ich glaub das das is so en Arbeitsthema für mich, das ich mir im klaren darüber bin  
221 wenn ich eh in ner Diskussion bin und ich diskutiere sehr gern und ich argumentiere auch  
222 sehr gerne eh das das ich da gucken muss das ich andere nicht mundtot mache. Das ich

223 nicht davon ausgehen darf, das die mir schon widersprechen werden wenn sie ne andere  
224 Meinung haben, weil sie mich in in der in dem Moment als Schulleiterin sehe, also auch als ne  
225 machtvolle Figur und ehm ich finde das des nix miteinander zu tun hat, also das man mir auch  
226 durchaus widersprechen darf, aber ich glaube das manche Kolleginnen, je nachdem auch  
227 welche Erfahrungen sie woanders gemacht haben anders sehen und das ich da da drauf gu-  
228 cken muss eh mich auch mal zurück zu nehmen. Und nicht immer als auszudiskutieren und  
229 nicht immer sofort auch eh eh sicherlich sachliche Diskussion zu gehen sondern auch mal  
230 vielleicht andere so ne Diskussion führen lasse. Das is glaub ich für für mich en Entwicklun-  
231 gsthema und der der Rollenkonflikt is einfach darin vielleicht, also wenn man das Rollenkonflikt  
232 nennen kann oder wenns dazu passt ehm das mir nicht klar ist das andere vielleicht auch mir  
233 gegenüber verschüchtert sind aufgrund einer Position, die ich begleite.

#### Veränderung des persönlichen Umgang mit Rollenkonflikten (50:00- 51:51)

234 Y: Was würde sie da sagen wie hat sich der Umgang mit Konflikten verändert?

235 A: Also was ich Positive mitnehme aus diesem Konflikt is ne deutlich höhere Konfliktfähigkeit.  
236 Also tatsächlich auch sich so nem Konflikt zu stellen. Situationen ehm mal auszuhalten wo  
237 jemand versucht sein seine Macht auch entsprechend zu demonstrieren und sich da eh das  
238 auszuhalten. Ich glaube da das ich ich in jedem Fall ehm dadraus gelernt habe das es sich  
239 lohnt gerade in so Konfliktsituationen mal nen Schritt zurück zu gehen und zu überlegen um  
240 was geht's dir hier eigentlich? Was is jetzt dein Thema? Ich würde im Nachhinein sagen,  
241 dass ich mich da sehr habe von mir selber treiben lassen. Und ehm das sich dieser Konflikt  
242 auch verselbstständigt hat. Das es da eben am am Ende mehr um um dieses wer gewinnt  
243 oder so ging als um die eigentlich Sache. Würd ich im Nachhinein in jeden Fall so sehen.

244 Y: Und da denken Sie würden sie heute anders mit umgehen?

245 A: Ja, das will ich doch schwer hoffen.

#### Was sind Gründe für Rollenkonflikte? (Teil A) (51:51- 52:59)

246 Y: Stellen sie doch bitte mal Vermutungen darüber auf ehm aus welchem Bereich heraus bei  
247 dem Übergang von der Lehr- zur Leistungskraft Rollenkonflikte auftreten und auftreten könn-  
248 ten und erläutern Sie Ihre Gründe dafür. Warum sie so denken.

249 A: Hm also naja, ich glaube was was je nachdem auch wo man wechselt ob man innerhalb  
250 des eigenen Kollegiums wechselt dann dann ist glaube ich schon immer son so en Punkt ehm.  
251 Wie gehe ich damit um wenn ich dann mal mit jemand im Clinch bin. Also wenn ich was ein-  
252 fordern muss, wenn ich en älteren Kollegen kritisieren muss, also wenn ich genau in diese  
253 Situation komme, die ich glaube ich im Alltag als Kollege vermeide.

#### Warum scheitert Teamarbeit?/ Kritikfähigkeit(52:59- 54:12)

254 A: Teamarbeit in Kolleginnen funktioniert ja glaub ich deshalb oft nicht wirklich, weil ich ja  
255 genau dann diese Kritikfähigkeit haben muss um. Kolleginnen oder Kollegen tun sich erst mal  
256 schwer damit kritisiert zu werden. Da is so en Thema bei uns. Und wenn ich in ner Führungs-  
257 rolle bin, zum Beispiel eben dann als Fachbereichsleiterin und ich kriege ne Abentwurf und  
258 sach einfach der is halt Schrott, des geht so nicht. Ehm dann kostet des erst mal so ein Stück

259 weit Überwindung da hinzugehen Ja und zu sagen: "Es geht so nicht." Und das halt hi hinzu-  
260 kriegen. Sich das sich das klarzumachen, ich bin jetzt aber verantwortlich also es geht nicht  
261 um mich oder es geht nicht darum dass ich irgendwelche Formalie einfordere, sondern es geht  
262 ja um die Prüfung eines Schülers. Die im Zweifel dann nicht justiziabel ist weiß der Geier was.  
263 Ehm das ist glaube ich en Thema. Sich für das System Schule verantwortlich zu fühlen und  
264 nicht eigenen Steckenpferde nachzugehen.

#### Was sind Gründe für Rollenkonflikte? (Teil B) (54:12- 56:20)

265 A: Keine Angst davor haben ehm Fehler zuzugeben. Das ich da, dass ich nicht das Gefühl  
266 hab ich muss immer so als makellos vor anderen dastehen als diejenige die nie was falsch  
267 macht und wenn ich dann bei nem Fehler erappt werde dann dann Mogel ich mir da irgend  
268 en blödes Zeug zusammen oder Verarsch echt die Leute ehm damit das bloß nicht so aussieht  
269 wie en Fehler, weil ich darf ja keine Fehler machen. Keine Angst also die diese Angst nicht zu  
270 haben. Wie stehe ich denn jetzt da oder sehen die mich denn jetzt? Bin ich jetzt ehm halten  
271 die mich jetzt für inkompetent, weil ich da nen Fehler machen. Ich glaub das is en, das ist en  
272 Riesenfehler sowas zu machen. Sich nicht vereinnahmen lassen. Auch nicht instrumentalisie-  
273 ren lassen. Auch da gibt es ja, in in Kollegien unterschiedliche Menschen, die auch ehm viel-  
274 leicht versucht sind mal Positio die die Nähe zu jemand auszunutzen um ihre Interessen zu  
275 lancieren. Da zu gucken dass ich mich dagegen auch abgrenzen kann. (Pause) Des war jetzt  
276 schon mal was. (lacht auf)

#### Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle (57:33- 59:48)

277 Y: Ich entnehme ihrem Lachen das ist aber nicht ihr persönliches Verständnis so sondern noch  
278 mal was, angenommen Sie könnten sich da ja jetzt etwas zusammenbasteln und ja würden  
279 sagen das wäre mir ganz ganz wichtig in nem Bewerbungsverfahren das fänd ich wichtig wenn  
280 des überprüft wird oder wenn da drauf geguckt wird . Also nicht des was politisch gewollt ist  
281 sondern was ihnen persönlich wichtig wäre.

282 A: Was is dazu sagen muss zu sagen dass ich nicht überprüft worden bin, weil ich da ehm ich  
283 hatte ein einziges Gespräch das war so was ähnliches letztendlich von der Wirkung her. Da  
284 ging es in der Tat sehr stark darum wie gesetzesfest bin ich da. Ehm Ja irgendwo kann ichs  
285 natürlich auch ein Stück weit verstehen. Als das ehm das des wichtig ist, da auch ne ne ge-  
286 wisse Verlässlichkeit da is. Das ehm Absprachen eingehalten werden. Das ich nicht einfach  
287 hier so en en kleiner Diktator bin der einfach macht was er will. Das ist mir natürlich schon  
288 einleuchtend dass ich auch nur ein ein Rädchen wieder in einem Getriebe bin das is finde ich  
289 schon alles sehr klar. Ehm Trotzdem ist für mich die wichtigste Qualifikation natürlich, dass  
290 dass jemand diesen Beruf gut findet also dass jemand en Berufsethos hat und damit meine  
291 ich wirklich Lehrer und nicht Schulleiter. Ich finde ganz zentral, weiß aber auch nicht wie man  
292 das überprüfen soll, die Haltung gegenüber dem Kind. Also, dass das zwingend im Vorder-  
293 grund stehen muss. Ehm Was was was wo will ich da hin? Was ist mir da wichtig? Was ist für  
294 mich die Aufgabe von Bildung? Was bedeutet gute Schule? Also schon auch diesen inhaltli-  
295 chen, konzeptionellen Ansatz den den finde ich ungeheuer wichtig. Und da würde ich mir  
296 schon wünschen, dass diese pädagogische Haltung auch en Thema wäre die des hab ich  
297 nicht so wahrgenommen.

#### Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen? (1:02:10- 1:04:11)

298 Y: Ok, Hm wir kommen zur letzten Frage. Erläutern sie doch aus ihrem was ihrer Meinung  
299 nach einer Lehrkraft helfen würde ihr Rollenverständnis hin zu einer Führungskraft zu klären  
300 und dies auch für sich selbst durchzusetzen.

301 A: Fortbildungen. Ehm und zwar nicht eine nicht so ein Vormittag "Was brauche ich als  
302 Führungskraft", sondern ehm ich fand fand sehr gutes woran ich teilgenommen haben dieses  
303 prozessorientierte. Ehm immer wieder in mit mit Gleichgesinnten in Reflektionsprozesse zu  
304 gehen. Wo stehe ich? Was reizt mich? Ehm wo habe ich Ängste? Ehm ich fand den Austausch  
305 über so ein Shadowing, da hab ich so nen Oberstufenleiter den ganzen Tag begleitet. Ehm  
306 Das fand ich sehr hilfreich, also mir das anzugucken. Manchmal auch auf ner Schulleitungssit-  
307 zung in anderen Schule mit dabei und konnte mir das angucken. Ehm das dieses dieses  
308 Prozess, also sich die Zeit lassen für diesen Prozess. Des glaube ich is gut. Is ein Verpup-  
309 pungsprozess. Is nicht einfach so "joa könnt ich mal machen zack bewerben fertig. Des  
310 machen aber glaube ich aber auch ganz wenigen Frauen nur. Des ist so, was ich so erlebe is  
311 so tatsächlich, dass dass viele diesen Weg gehen. Das erst mal ehm sich mit so mit Fortbil-  
312 dungen über die Rolle klar werden und viel mehr in so nem Prozess drin sind und das finde  
313 ich sinnvoll. Ich glaube dass ich deshalb so ein für mich wahrgenommen relativ fließenden  
314 Übergang hatte, auch weil ich da über diese Fortbildung, über Gespräche mit Kollegen, die in  
315 Führungspositionen sind immer wieder geklärt habe. Des find ich extrem wichtig.

#### Derzeitige Nutzung von Elementen zur Rollenklärung (1:04:11- 1:07:48)

316 Y: Ehm sie haben mir jetzt gesagt immer wieder dieser Austausch, die fortwährende Klärung  
317 und am Anfang ham wir über das Coaching gesprochen. Gibts noch weitere Elemente, die sie  
318 heute nutzen, um sich über ihr Rollenverständnis weiter zu klarzuwerden? Is ja auch ein Pro-  
319 zess ja ehm gibt's da weitere Elemente die wir auf die wir jetzt noch nicht zu sprechen gekom-  
320 men sind?

321 A: Also das Coaching hat da ein ganz wichtigen Stellenwert und dann natürlich die Zusammen-  
322 arbeit mit meinem Stellvertreter. Also das ehm, des is ja ein permanenter Reflektionsprozess.  
323 Also dass wir immer wieder ehm uns darüber austauschen: "Wie wie gehen wir vor? Wie be-  
324 sprechen wir das? Wo wollen wir das transportieren? Wer von uns beiden macht das?" Ehm  
325 uns nach Sitzungen Rückmeldungen geben. W w wie hast du das wahrgenommen? Wie habe  
326 ich das wahrgenommen? Aber auch wie hab ich dich wahrgenommen. Ehm das finde ich ist  
327 was ganz ganz Wichtiges. Und dann eben auch der der Austausch mit den anderen Schullei-  
328 ter, Schulleiterinnen und Schulleitern gerade im Rahmen von Schule im Aufbruch. Das sind ja  
329 vier Schulen in Frankfurt die in dieser Richtung arbeiten und wir sind vernetzt und da den  
330 Austausch zu haben. Davon sind auch drei Schulen im Aufbau. Das finde ich was ganz ganz  
331 wichtiges den den Austausch. Wie habt ihr das gemacht? Ja und ehm teilweise auch privat.  
332 Also des ehm mein Mann ehm erzähle der nen Blick von außen da drauf hat. Ehm meiner  
333 Mama, die is selber ehemalige Kollegin. Verfolgt des mit sehr viel Interesse was wir hier tun.  
334 Ehm da muss mir immer klar sein dass des im Zweifel natürlich von Sympathien gefärbt ist.  
335 Die Rückmeldung. Ehm aber ich finde manchmal diesen Blick von außen gerade von meinem  
336 Mann, is kein Kollege. Ehm der sieht manchmal Dinge auch die die ich gar nicht sehe. Die  
337 ehm aber sofort stößt, weil er da nen andern Blick drauf hat. Das finde ich hilfreich. Also wenig  
338 wenig ehm so Rezepte, Fortbildungen sondern viel diese Prozessbegleitung, Reflektion, über  
339 Sachen reden und die Haltung haben "Ich bin in einem Fluss. Ich bin in einem Prozess und  
340 nicht fertig."

341 Y: Ok, ham sich da diese helfenden Elemente, die sie jetzt alle aufgezählt haben die sich im  
342 Laufe der Zeit bei ihnen verändert?

343 A: Ja, sind mehr geworden. Vielleicht auch noch intensiver einfach, durch die das ist jetzt auch  
344 natürlich ne wahnsinnig enge Zusammenarbeit. Ehm und ich bin viel mehr auf Leistung

345 fokussiert einfach weil ich hatte, was ich als Fachbereichsleiterin hatte ich drei Stunden Ent-  
346 lastung oder so. Jetzt hab ich acht Stunden Unterricht. Des is einfach auch nochmal eine an-  
347 dere zeitliche Verteilung oder ne andere Gewichtung und dadurch hab ich auch einfach viel  
348 viel mehr Zeit und Anlass und Notwendigkeit sich so auszutauschen.

#### A 4.2 Proband B<sup>44</sup>

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (I, 01:48-?)**

- 1 B: [...] diese Tatsache dass ich schon immer viel Aufgaben aus diesem Bereich übernommen  
2 habe ich mich auf den Weg gemacht einen Rollenwechsel nämlich den aus der Lehrperson  
3 heraus in die Schulleitung zu gehen.
- 4 Y: Was hat dich dabei bewogen die Leitungsebene anzustreben?
- 5 B: Also mich hat des gereizt...
- 6 ...und interessiert Aufgaben, die er schon hatte, weiterhin ausführen zu können, jedoch dann  
7 im offiziellen Amt. Es war klar, dass dies der nächste Schritt ist, um Verantwortung zu über-  
8 nehmen, die er auch gerne übernehmen wollte. Es mache ihm Spaß und liege ihm und er  
9 könne mit Menschen umgehen. Er könne Arbeitsprozesse initiieren, Aufgaben und Ziele pla-  
10 nen und umzusetzen.<sup>45</sup>

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Konrektor an der GMS**

- 11 B: Er empfand es als langes Warten und plötzlich ging es dann alles sehr schnell. Es kam der  
12 Anruf das er übermorgen in H. zu sein hätte. So habe er sich vorher nicht wirklich drauf ein-  
13 stellen können, außer bestimmte Seminare, die er vom staatlichen Schulamt bereits vorher  
14 belegt hatte. Sein Ankommen empfand er als angenehm und positiv. Insbesondere von der  
15 Schulleiterin sei er gut aufgenommen und empfangen worden. Durch einen guten Zufall an  
16 der Schule, dass er die ersten drei Woche nicht unterrichten musste hatte er zudem Gelegen-  
17 heit langsamer einzutauchen in die neue Schule. Er habe jedoch Respekt der Aufgabe gegen-  
18 über gehabt, welcher sehr groß war.<sup>46</sup>

**Thematischer Inhalt Systemischer Blick zu Schule (IV, 02:15-?)**

- 19 B: Aber nach außen hin (Pause) natürlich hat es immer mal en andern Blick deutlichrn Blick,  
20 auf die andern Schulen vor allem wenn es jetzt auch Gemeinschaftsschulen sin also du guckst  
21 viel deutlicher was machen die anderen Schulen, ja, wie ticken die. Und natürlich is...
- 22 ... es jetzt auch was anderes wie er die Schule nach außen repräsentieren würde. Er würde  
23 ja schließlich jetzt mit der Schule identifiziert.<sup>47</sup>

**Thematischer Inhalt: Persönliche Sichtweise auf Rolle des Schulleiters (VI, 00:40-?- VII, 00:40)**

---

<sup>44</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit B.

<sup>45</sup> Aus Gedächtnisprotokoll

<sup>46</sup> Aus Gedächtnisprotokoll

<sup>47</sup> Aus Gedächtnisprotokoll



24 Y: Ok, und wie würdest du um Vergleich die Rolle der Führungskraft definieren?...

25 ... B: Die Führungskraft müsse auch Arrangements von oben weitergeben...<sup>48</sup>

26 ...Ehm für Schulleitung ist es wichtig das große Ganze im Blick zu haben. Und dann is es  
27 natürlich auch wichtig, dass wir des mitm unserem Kollegium für unsere Schüler und Schule  
28 passend umsetzen, erarbeiten, implementierten und danach nochmal reflektieren und verbes-  
29 sern.

**Thematischer Inhalt: Ansprüche des Systems an die Rolle der Führungskraft (VII, 00:47- VII, 02:40)**

30 Y: Ehm, findest du es gibt da Unterschiede da einmal zwischen deinem individuellen Verständ-  
31 nis von Führung und dem sys dem Verständnis der Führungskraft aus dem System.

32 B: Ok, nochmal.

33 Y: Also obs Unterschiede gibt vo einmal zwischen deinem individuellen Verständnis der Rolle  
34 der Führungskraft und dem systemischen, also der Blick, also wie das System sich Führungs-  
35 kraft vorstellt.

36 B: Nee eigentlich ned. Also wie ich mich sehe und mich wahrnehm und auch weiß wie das  
37 System des gerne hätte, weil des is ja auch ehm beschrieben, ja? Es gibt ja auch ganz offiziell  
38 vom Schulamt oder vom Regierungspräsidium diese Leitlinien wie man sich Schulleitung, also  
39 jetzt der Schulleiter selber oder der stellvertretende Schulleiter nach welchen Kriterien sich  
40 man diese Führungskraft vorstellt. Da gibt's ja ganz genauer Vorstellungen, Vorgaben. Und  
41 genau so seh ichs auch. Schulleitung steht auf der einen Seite im Spannungsverhältnis. Man  
42 hat des Kollegium. Man hat auf der anderen Siete auch des Schulamt oder des RP. Und ehm  
43 wie man des alles so unter einen Hut bringt und zusammenarbeiten, zum zusammenwirken  
44 bringt genau so wies da gedacht und geschrieben is, so seh ichs auch.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Entwicklung in Bezug auf das Kollegium/ Wie kann Kollegium mitgenommen werden? (VII, 03:49- VII, 05:38)**

45 B: Ich denk mein Blick auf, Kollegen und auch Schüler hat sich verändert. Was auch völich  
46 normal is. Was auch sein muss. Was auch brauchst.

47 Y: Zum Beispiel?

48 B: Zum Beispiel als Kollege hast du en andern Blick auf Kollegen, wie zum Beispiel als Schul-  
49 leitung. Da denkst du vielleicht mehr nochmal anders drüber nach. Zum Beispiel, is zwar doof,  
50 aber so en Negativbeispiel: „Was hindert jetzt einen Kollegen dran seinen Unterricht so zum  
51 machen ehm wie man, ich, wir die Schule des gerne hätten oder des was wir brauchen. Zum  
52 Beispiel wenn jetzt einer immer zu spät kommt oder ehm einen völich überarbeiteten Eindruck  
53 macht dann überlegst natürlich schon brauch der Kollege, wo liegt der Hase begraben? Desch  
54 muscht natürlich erstmal alles eruieren bevor du so en Urteil fällst. Da liegt ja irgendwo en  
55 ganz gravierender Fehler. Keine Ahnung er is gesundheitlich sehr angeschlagen, hats nie-  
56 manden erzählt, hat ne Krebserkrankung oder irgendwie. Da musst de halt dann glaub ich  
57 bevor du so en so en schnelles pauschales Urteil fällst eh auf den grund gehen woran liegst.  
58 Ich denk das is etwas was Schulleitung oder was dann die Schulleitung vielleicht nochmal. Wo

---

<sup>48</sup> Aus Gedächtnisprotokoll

59 du normal en anderes Gespür vielleicht kriegst oder vielleicht auch en andern Blick entwickeln  
60 kannst.

**Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte im Allgemeinen** (VII, 06:05- VII, 08:00)

61 Y: Beschreib doch mal ob es Rollenkonflikte im Laufe deiner Berufslaufbahn als Leitungskraft  
62 gab und wenn ja wie diese aussahen.

63 B: Da hat ich wirklich noch keine glaub ich. Ehm. Türlich musst de vielleicht wens. Rollen-  
64 konflikte hmm, Ne. Also es gibt sicherlich auch unangenehme Dinge, die du ansprechen musst  
65 als Schulleitung, ja! Ehm des is jetzt eigentlich aber kein Rollenkonflikt aber des is sicherlich  
66 vielleicht ehm wenn du des vorher nicht gewohnt warst. Als Kollege kannst du zwar sagen :“  
67 Des find ich jetzt scheiße was du da mascht, ja.“ Des is aber so auf kollegialer Basis, aber als  
68 Schulleitung musst du von ner andern Perspektive aus ansprechen. Kannscht ned sagen :  
69 „Des find ich jetzt scheiße was die da machen.“ Des is eigentlich auch kein Konflikt, des gehört  
70 einfach, gehört dezu.

71 Y: Des muss ja jetzt nicht zwingend en Rollenkonflikt mit Kollegen sein, kann ja auch sein mit  
72 dir selbst, mit Schülern, mit Eltern oder andern außen Außenstehenden.

73 B: Ne, also fällt mir jetzt nix ein.

**Thematischer Inhalt: Rollenkonflikt als „nicht-Offizielle“ Führungskraft mit Kollegen** (VII, 08:00-  
VII, 09:15)

74 Y: Vielleicht ganz interessant dahing, gabs den en Rollenkonflikt als du tatsächlich noch keine  
75 offizielle, also als du noch nicht offizielle ernannt wurdest, aber schon du hast ja gesacht eh  
76 vorher an der Schule hattest du ja schon Ämter, eh Aufgaben einer Führungskraft oder Schul-  
77 entwicklungskraft.

78 B: ... Ja des war dann aber mehr diese, wenn du dann schon auf Widerstand stößt bei den  
79 Kollegen ne. Sei es jetzt Stundenplan, sei es jetzt Deputat. Warum hab ich die eh Kunstklasse  
80 nicht, muss jetzt na andere nehmen? Warum hab ich da nochmal Nachmittagsunterricht und  
81 kann jetzt ned irgendwie an an ne andere Stelle legen? Also is eigentlich eher wenn dann auf  
82 die Art und Weise. Das es Widerstände gab, die man klären muss und sachlich.

**Thematischer Inhalt: Umgang mit Widerständen (Rollenkonflikt) zwischen Proband und Kol-  
legen** (VII, 12:12- VII, 14:06)

83 Y: Ehm, du hast ja so en bisschen gesacht naja es gab en paar Konflikte im Vorfeld tatsächlich,  
84 Widerstände hast du genannt. Ehm wie bist du denn mit diesen Konflikten umgegangen?

85 B: Ich habe ein sachliches Gespräch geführt mit den jeweiligen Kollegen. Ich hab auf ihre  
86 Fragen bereitwillig geantwortet. Es deutlich gemacht warum dieses und jenes jetzt so sein  
87 muss, warum es auch nicht anders geht und habe bis auf einmal auch dann immer einen  
88 Konsens herbeiführen können. (uv) Ok, jetzt is klar, jetzt versteh ich des, alles klar. Die ham  
89 des dann auch akzeptiert so wies is. Nur einmal ned. Eine etwas ältere Kollegin. (uv)

90 Y: Und da is dann was passiert?

91 B: Die wollte sich mit dieser Entscheidung nicht zufriedengeben und is dann zum Schulleiter  
92 gegangen und hat sich beschwert das sie diesen Nachmittagsunterricht, ah ne da gings um  
93 ne Hohlstunde, diese Hohlstunde wird sie nicht akzeptieren.

94 Y: Und wie is der damit umgegangen?

95 B: Der hat ihr leider auch noch entsprochen, weil er keinen... Eklat mit ihr wollte. Also sie wäre  
96 dann weiter gegangen zum Personalrat.

97 Y: Ok (lacht auf)

98 B: Die liebe X.

**Thematischer Inhalt: Veränderung des persönlichen Umgang mit Rollenkonflikten** (VII, 14:06-  
VII, 15:28)

99 Y: Hat sich dein Umgang mit Konflikten im Laufe der Zeit verändert?

100 B: Ich glaube ja, ehm ... du versuchst es glaub ich aus mehreren Perspektiven und ehm von  
101 mehreren Seiten her zu betrachten ehm ... hat ja ein gegenüber und du willst ja auch, schätzt  
102 ja auch dein gegenüber und machst dir Gedanken und inwieweit ist die Situation so, dass der  
103 andere Teilrecht hat oder oder hat der andere, is des so, dass du dann sagen musst „Also  
104 Nein diesen Sit, diesen Konflikt kann man jetzt nur aus der andern Perspektive sehen.“ Ich  
105 glaube du machst dir schon mehr Gedanken und versuchst ehm mehr drüber nachzudenken  
106 „Ok was geht jetzt im Kopf des andern vor oder wie kahm der zu der Meinung das die Situation  
107 jetzt so sein könnte“ Ehm.

**Thematischer Inhalt: Wie gehen wir mit Konflikten um?** (VII, 15:28- VII, 16:50)

108 B: Und man muss natürlich auch immer abwägen... Wo lohnt sichs bei nem Konflikt weiterzu-  
109 gehen und wo lohnt sichs ned?

110 Y: Wo würdest du von deinem heutigen Standpunkt aus sagen: „Da lohnt es sich, da lohnt es  
111 sich nicht.“

112 B: Also wenns jetzt um irgendwelche Haltungen geht, jetzt die dem Unterricht schaden oder  
113 der Schule schaden da lohnt sichs natürlich auf alle Fälle diesen Konflikt weiterzugehen, aber  
114 wenns jetzt um irgendwelche Dinge gehen die nur marginal oder peripher irgendwie den Schul-  
115 alltag belasten oder die Schüler oder andere Kollegen belasten oder unsere Schule. Und da  
116 geht's mehr um, ich würds mal Kleinigkeiten nennen, (uv) keine große Sache draus machen.

**Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte?** (VII, 16:50- VII, 19:27)

117 Y: Stell doch mal Vermutungen in welcher, aus, aus welchem Bereich heraus am ehesten  
118 Überga eh, aus welchem Bereich heraus am ehesten Rollenkonflikte auftreten beim Übergang  
119 von der Lehr- zur Leitungskraft und warum das so ist.

120 B: Aus welche Bereichen?

121 Y: Joa, oder generell wo am ehesten Rollenkonflikte auftreten können.

122 B: Ja vielleicht ehm...kommst du dahin und stößt erstmal en bisschen auf Ablehnung, die Kol-  
123 legen kennen dich noch ned, wissen ned wie du tickst, ja. Ehm wissen ned ob se dir Vertrauen  
124 können oder ob du auch die richtige Ansprechperson, der richtige Ansprechpartner bist. Ehm  
125 weil se ned wissen wie du mit den Dingen umgehst. Sie wissen ja schon seit langem jetzt zum  
126 Beispiel V. mit den Dingen umgeht oder so ja. Äh ... Vielleicht ist man auch selber in manchen  
127 Dingen unsicher weil man ja doch auch ne neue Rolle hat, ja. Man muss manches auch erst-  
128 mal Überdenken, man muss ganz viel, ehm man muss sagen : Moment da muss ich erstmal  
129 drüber Nachdenken oder da muss ich mich kundich tun.“... Und vielleicht ist es auch ned Un-  
130 sicherheit sondern weil man manchmal wirkt es unsicher, weil man halt auch ned alle Situati-  
131 onen neuer stellvertretender Schulleiter durchgemacht hat. Grad wenns jetzt zum Thema Pa-  
132 ragraf neunzig kommt oder so. Wir ham des alle schonmal mitgetragen und mitgemacht mit  
133 Schülern aus der Klasse aber is ja nochmal was anders wenn du des als Schulleitung dann  
134 ehm anleierst und umsetzt.

Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur  
Führungskraft/ Elemente im Verfahren des Probanden (VII, 19:27- VII, 21:54)

135 Y: Ok, erläutere doch mal welche Elemente des Rollen tatsächlich bei dem Bewerbungsver-  
136 fahren zur Leitungskraft deiner Meinung nach eine Rolle spielen sollten und welche auch bei  
137 dir eine Rolle gespielt haben.

138 B: Guck nochmal der Anfang vom Satz, des war ein sehr langer Satz.

139 Y: Erläutere mal, welche Elemente des Rollenverständnis bei dem Bewerbungsverfahren zur  
140 Leitungskraft deiner Meinung nach eine Rolle spielen sollten und welche bei dir eine Rolle  
141 gespielt haben.

142 B: Ganz klar is natürlich „Wie siehst du Führung?“ „Wie denkst du Führung zu leben? „Wie  
143 denkst du Führung an der Schule umzusetzen?“ „Was macht dich zu einer guten Führungs-  
144 person?“ Welche Charakterzüge, Eigenschaften sollte eine Führungsperson haben?“ „Rollen-  
145 verständnis hast du von Führungsposition?“ „Welche Art und Weise von Führungsperson ist  
146 geeignet, um eine Schule zu leiten?“ ... „Welche Eigenschaften sind ungeeignet?“ „Was kann  
147 des Verhältnis...stören dann, wenn du deine neue Rolle übernommen hast?“... Hmm

148 Y: Und die waren tatsächlich auch alle bei die Teil des Bewerberverfahrens?

149 B: Ja!

Thematischer Inhalt: Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungs-  
rolle (VII, 21:54- VII, 23:33)

150 Y: Bist du der Meinung das sollte man hm des war genau richtig so oder des sollte man ir-  
151 gendwie verändern, sollte das erweitern.

152 B: Ne ich denk das sollte man so beibehalten. Ich denk des is ganz wichtig auch für dieses  
153 Gremium in diesem Bewerberverfahren. „Was sitzt da für en Mensch?“ „Welches Verständnis  
154 hat er von Führungs- rolle?“ „Was ist diese Führungsposition für ihn und wie will er des aus-  
155 füllen, leben?“ Ehm. „Was sind für ihn, was reizt ihn daran?“ „Warum möchte er das machen?“  
156 „Worin sieht er die Vorzüge, die er mitbringt für diese Position?“ „Und was macht jetzt genau  
157 ihn, sie zur richtigen Bewerberin für diese Position?“

158 Y: Und des warn auch alles Sachen die bei dir zur Sprache kamen?

159 B: Viele.

Thematischer Inhalt: Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?  
(VII, 23:33- VII, 24:44)

160 Y: Ok, erläutere mal was deiner Meinung nach eine Lehrkraft helfen würde ihr Rollenverständnis hin zur Führungskraft zu klären und dieses Durchzusetzen. (uv) erläutere mal was deiner Meinung nach eine Lehrkraft helfen würde ihr Rollenverständnis hin zur Führungskraft zu klären und dieses Durchzusetzen.

164 B: Denksch mal wär ganz gut wenn se sich die Anforderungen von Schulleitungen vom Schulamt anschauen würden. Was da drin steht was die Anforderungen sind und dann für sich klären, kann er oder sie, ob des auf ihn oder sie zutrifft und ob er oder sie mit diesen Anforderungsprofil gerecht zu werden.

Thematischer Inhalt: Derzeitige) Nutzung von Elementen zur Rollenklärung (VII, 24:44- VII, 28:45)

168 Y: Und was hat die geholfen?

169 B: Also natürlich die die langjährige Arbeit in diesen Ämtern. Dann hab ich mir des Anforderungsprofil genau angeguckt und ehm für mich geklärt ob des für mich passt, was eigentlich diese einzelnen Punkte bedeuten, ne? Ehm hab mir überlegt wo seh ich mich als Führungsposition oder wo will ich hin oder welche Rolle möchte ich gerne einnehmen oder ehm begleiten.

174 Y: Was hilft dir heute?

175 B: Der ständige Austausch mit V., ja. Das man sich immer auch wieder eh spiegelt. Das man au mal kurz nachfragt du so und so und so wie siehstn du des? hab ich da jetzt richtig reagiert? Oder is des so wie ich des denk also wo man vielleicht... au am Anfang Rückvergewissern. (uv) dann auch nochmal die Situation reflektieren. Wie bin ich damit umgegangen? War des ok sop? Hätte ich irgendwas anders machen können? Wie war der Output für mich? Oder für den Schüler, des Elternteil, den Kollegen je nachdem um was es da ging.

181 Y: Haben sich bei dir hel, diese helfende Elemente verändert im Laufe der Zeit?

182 B: Die helfenden Elemente?

183 Y: Ja, die Elemente, die dir geholfen haben dein Rollenverständnis zu klären und durchzusetzen.

185 B: Ob die sich verändert haben?

186 Y: Ja.

187 B: Verändert ned is sind vielleicht andere noch dazu gekommen, so würd ichs eher formulieren, ne. Man findet neue Unterstützungssysteme ehm... oder zieht nomal des eine oder andre Hilfsmittel dezu, des heißt jetzt im Bereich von irgendwelchen Fachjournal oder Fachartikeln, die man vielleicht dann auch nochmal zu bestimmten Sachen durchließt. Kennst du dieses WEKA Business Magazin? Da bin ich im Verteiler drin die schicken dann immer so Artikel viel zum Thema Rolle, Führung.

193 Y: Wie heißt des?

- 194 B: Weka  
195 Y: W wie Wolfgang?  
196 B: W, Wolfgang, Emil, Karl, Anton.  
197 Y: Weka Buisness  
198 B: Ich glaub des is richtig. Ich guck auch nochmal in meine Emails. Da kommen ganz gute  
199 Sachen. Also so, also da eh hast de vielleicht irgendwann mal nen weiteren eh... Kreis von  
200 Dingen. Aber jetzt so die Elemten verändert haben sich ned aber halt vielleicht die Anzahl.  
201 Y: Ok, gut, wie sin schon dörsch.

#### A 4.3 Proband C<sup>49</sup>

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (01:33- 03:39)**

- 1 Y: Uen erläutern Sie doch bitte mal, was sie bewog sich in die Leitungsebene dann tatsächlich  
2 auch anzustreben?  
3 C: Eh, also der erste Schritt war, dass ich dass ich immer ein bisschen mehr machen wollte  
4 als eh als die Tätigkeit des Unterrichtens. Und es hat mich immer sehr gereizt die Schulorga-  
5 nisation. Ehm und nun ist die Schulorganisation hat häufig mit mathematischen Kompetenzen  
6 verbunden, also gerade Stundenplan, Vertretungsplanung, eh Raumplan. Eh diese gesamte  
7 Schulorganisation war mir schnell nah und f eh für mich war des eh Ziel den Bereich zu unter-  
8 stützen oder auch irgendwann dann zu leiten. Hier in in in in in unserer Region ist es häufig so  
9 dass der stellvertretende Schulleiter die Aufgabe hat diese Pläne zu machen und den Schultag  
10 zu organisieren. Ja der ist weniger mit Schulentwicklungsaufgaben beschäftigt. Und es war für  
11 mich ne schöne Ergänzung zum zum Unterrichten. Eh und des war eigentlich ursprünglich  
12 auch mein Ziel. Im Prozess eh, sie müssen mir sagen wenn sies Gefühl haben dass des reicht  
13 an Informationen, in dem in dem Prozess dass ich als Stellvertreter mich in dieser neuen Rolle  
14 etabliert hab, hab ich zunehmend auch ehm originäre Leitungsaufgaben übernehmen können.  
15 Es hat mir dann ehm Freude gemacht auch Referendare ehm zu besuchen eh die also die  
16 Referendarausbildung mit in die Hand zu nehmen. Des hat mir eh. Ich hab Arbeitsgruppen  
17 geleitet in der Schule und hab zunehmend auch Schulleiter originäre Schulleitertaufgaben eh  
18 in meiner Funktion als Stellvertreter übernommen. Und da ist mein Interesse gewachsen zu  
19 sagen: "Ach ja jetzt hab ich ne viele Jahre Erfahrung gesammelt, auch mit Schulleitertaufgaben,  
20 ich könnte mir einen Wechsel vorstellen". Und dann wurde auch mal diese Frage: "ob ich diese  
21 Schule leiten würde", an mich herangetragen.

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Schulleiter am GYM (03:39-04:33)**

- 22 Y: Ok und wenn Sie sich dann zurückerinnern als sie dann hier an der neuen Schule waren,  
23 wie haben sie die ersten Tage, Wochen, Monate in der neuen Leitungsfunktion dann erlebt?  
24 C: Also ich hatte die komfortable Situation, dass ich ehm beauftragt wurde mit dem Aufbau der  
25 Schule eh ein knappes halbes Jahr bevor die Schule eigentlich gestartet ist. Wir haben hier  
26 die besondere Situation, dass wir ne Schule wa eh sind (die im XXten Jahr im XX ist) und ich  
27 habe diese Eröffnung vorbereitet. Des heißt ich hatte einen ausreichend langen Zeitraum mir  
28 darüber Gedanken zu machen "wie ich die Leitungsfunktion, also die Funktion jetzt als in

<sup>49</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit C.

29 Hessen als Dienstvorgesetzter, als Vorgesetzter eh eh wahrnehmen möchte". Und ehm ich  
30 hab die Zeit als sehr konstruktiv erlebt für mich. Als sehr bereichernd mit ehm sehr viel Mög-  
31 lichkeiten zu persönlichen Wachstum.

Thematischer Inhalt: Gezielte Vorbereitung auf das Verhältnis zum Kollegium als Schulleiter  
(04:33- 05:38)

32 C: Eh auf der einen Seite. Also ehm ich hab mich vorbereitet, gezielt vorbereitet auf die Frage  
33 "in welchem Verhältnis zum Kollegium möchte ich stehen.?" Aus meiner Sicht ist es en ganz  
34 ehm ganz großes Problem oder sagen wir lieber ne wichtige Aufgabe, ehm dass der Schullei-  
35 ter ein ausgewogenes Verhältnis von Nähe und Distanz pflegt. Also von Kollegialität. Also auch  
36 der Schulleiter is ja Teil eines Kollegiums und unterrichtet auch noch. Is quasi Fachkollege eh  
37 und ehm steht in enger Zusammenarbeit mit nem Kollegium vor der Teamarbeit, eh arbeitet  
38 mit dem Kollegium und auf der anderen Seite is er in der Vorgesetztenrolle. Und da en ausge-  
39 wogenes Verhältnis ehm zu erreichen. Des war mein Ziel und da habe ich mir sehr viele Ge-  
40 danken vorher gemacht wie ich das ausfüllen möchte.

Thematischer Inhalt: Schwierigkeiten in der persönlichen Beziehung zu anderen Lehrkräften  
(06:24- 08:15)

41 Y: Und wenn sie vorher schon Führungserfahrung hatten ehm ham sie des vorher auch mal  
42 anders erlebt?

43 C: Ja und zwar ehm gabs eine Schwierigkeit in meiner vorherigen Funktion, weil ich war Lehrer  
44 an der Schule an der ich dann auch Stellvertreter wurde. Und so ein eines der Problemfälle is  
45 natürlich die die sehr persönliche Beziehung zu und und auch zu Teil freundschaftliche Bezie-  
46 hungen zu anderen Lehrkräften. Um mit dem Wechsel in die Führungsrolle ehm ist natürlich  
47 auch verbunden an bestimmten Stellen, Grenzen zu zeigen oder auch durchaus eh eh mit mit  
48 mit Anerkennung und Kritik auch zu arbeiten. Oder auch ehm oder auch teilweise Wünsche  
49 nich befriedigen zu können. Also im konkreten Fall heißt des ja für den Stellvertreter, der die  
50 Stundenpläne macht ehm mit nem Kollegen der sagt: "Kannst du mir nicht nen Plan machen  
51 der so und so is" und ehm ich gegebenenfalls sagen muss: "Es ist nicht möglich." Oder ich  
52 kann auch nem nem Antrag auf Beurlaubung oder nem Wunsch nich nachkommen. Und des  
53 stellt en Problem dar, eh zum einen in der Art der Kommunikation. Also man is per Du mit nem  
54 Teil der Kollegen. Des eh bin ich jetzt als Schulleiter im hier Kollegium gar nich. Es ist en ganz  
55 klares distanziertes eh Verhältnis. Ehm als Stellvertreter war ich auch noch viel mehr im Un-  
56 terricht eingebunden und auch in der Teamarbeit mit den Kollegen, also Unterrichtsentwick-  
57 lung beispielsweise, Fachteamarbeit, Klassenteamarbeit. Ehm des war damals tatsächlich eh  
58 schwieriger Teil des Kollegiums zu sein und in bestimmten Bereichen Vorgesetztenfunktionen  
59 zu übernehmen.

Thematischer Inhalt: Veränderung des Verhältnis zum Kollegium im Laufe der Zeit (08:15-  
09:18)

60 Y: Ok und wenn Sie sagen, dass war hier relativ unproblematisch, hat sich des mit der Zeit  
61 irgendwie verändert des ehm die des Verhältnis zum Kollegium. Ham se da irgendwelche Ver-  
62 änderungen gespürt, jetzt innerhalb sie sind ja jetzt im zweiten Jahr meine ich ne.

63 C: Wir (sind bereits im XXten Jahr). Wir haben ein schnell wachsendes Kollegium und eh des  
64 bedeutet, dass dass dieses eh dieser sehr persönliche Rahmen den im ersten Jahr hatten, es  
65 gab am Anfang ja nur eine ganz begrenzte Zahl von Lehrkräften, eh wir warn im ersten Jahr  
66 zu zwölf, dass da ne größere Distanz entstanden is. Und damit die Distanz zum Kollegium  
67 auch größer wird. Des heißt ich bin nicht mehr für jeden sofort verfügbar, eh wenn es wens  
68 Wünsche, Bedürfnisse, Fragen eh gibt, sondern tatsächlich ehm wird das eh Verhältnis stärker  
69 formalisiert.

70 Y: Ok.

#### Persönliche Veränderung der Rolle bis heute aus systemischer Sicht (09:18- 11:13)

71 Y: Eh und wenn Sie mal jetzt auf sich blicken haben sie denn bei sich Veränderungen gemerkt,  
72 mit der neuen Funktion einhergehend?

73 C: Mhh ja ehm eh ich sag ich antworte erstmal systemisch und dann persönlich. Systemisch  
74 ist es so dass ehm ich jetzt in nem Spannungsfeld als Schulleiter stehe in dem verschiedenste  
75 Personenkreise mit ihren Erwartungen, Wünschen, Bedürfnissen herantreten. Also ich bin jetzt  
76 nicht mehr nur Lehrer der verantwortlich ist für Schüler und im Dialog mit Eltern, aus der Per-  
77 spektive der Lehrerrolle, sondern ich blicke auch auf Schule aus der Sicht der Kinder und  
78 deren Wünsche und Bedürfnisse, aus der Sicht der Eltern, des Schulträgers, des Staatlichen  
79 Schulamts, der übergeordneten Institution. Des heißt ehm ich krieg en viel umfassenderen  
80 umfassenderen Blick auf Schule und meine Entscheidungen die ich zu treffen hab müssen alle  
81 Personengruppen berücksichtigen. Des hat man als Lehrer nicht. Zunächst mal trifft man die  
82 Entscheidung aus der Sicht der Lehrkraft eh und mit dem Blick auf das Kind. Und jetzt gehts  
83 um um übergeordnete Entscheidungen, eh wo ich nicht nur die die eh Belange der Lehrer  
84 berücksichtigen kann, sondern eben auch die der Eltern und eh der anderen genannten Insti-  
85 tution. Und insofern ehm ist meine Arbeit sehr viel facettenreicher geworden und auch durch-  
86 aus potenziell Konfl sagen wir Konfliktgeladener, weil nicht immer die die Wünsche und Be-  
87 dürfnisse in Übereinstimmung zu bringen sind.

#### Thematischer Inhalt: Persönliche Veränderung der Rolle bis heute aus persönlicher Sicht (11:13- 12:12)

88 Y: Und persönlich? Sie haben grad gesagt ich fange erst mal mitm systemisch persönlich.

89 C: Ja, können sie die Frage noch mal (uv), des is eh.

90 Y: Kein Problem. Ehm bemerken Sie bei sich Veränderungen mit der neuen Funktion einher-  
91 gehend?

92 C: Ja .... Ja ... eh also ne eh eine zunehmende Professionalisierung in der Wahrnehmung der  
93 Rolle. Und ei eh ne eine zunehmende Bereitschaft auch Konflikte auszuhalten.

#### Thematischer Inhalt: Lehrkraft als Leitung im Klassenraum (Teil A) (16:09- 16:44)

94 C: [...] dass die Lehrkraft sich definiert als eine Leitungsfunktion im Klassenraum. Also es gibt  
95 ne Ambivalenz, ähnlich wie sie beim Schulleiter da ist, dass man auf der einen Seite ne Funk-  
96 tion hat in Kooperation mit den Schülern eh, also die Schüler als Partner im Prozess ernst zu



97 nehmen mit ihren Wünschen, mit ihren Bedürfnissen, mit ihren Kompetenzen, mit ihren Le-  
98 benserfahrungen ernst zu nehmen und zu beteiligen aktiv, [...]

**Thematischer Inhalt: Lehrer als Leitung im Klassenraum (Teil B) (16:59- 17:41)**

99 C: Und auf der anderen Seite eh hat der Lehrer tatsächlich aber auch eine Führungsrolle. Er  
100 bleibt immer noch derjenige der über ein höheres Maß an Fachkompetenz verfügt und auch  
101 weitsichtig in die Zukunft planen kann wie der Lernfortschritt oder die Entwicklung der Kinder  
102 sein sollte, also sowohl fachlich als auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Und der auch eh  
103 in der Rolle ist dafür Sorge zu tragen gemeinsam mit den Schülern, aber er verantwortet diesen  
104 Prozess, das das Regeln eingehalten werden, das ein angenehmes Zusammenleben im Klas-  
105 senraum ermöglichen wird. Und des erfordert sehr viel professionelles Classroom- Manage-  
106 ment.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleitung (Teil A) (18:03- 19:30)**

107 Y: Ok und dann kommen wir jetzt zur Führungskraft. Wir würde sie die Rolle der Führungskraft  
108 definieren?

109 C: Also um en gutes Bild ehm zu verwenden, würde ich sagen eh man is so so etwas wie  
110 derjenige der eine Wandergruppen leitet. (lacht auf) Eh man geht mit einer Gruppe von Men-  
111 schen einen Weg und man selbst eh hat das Ziel vor Augen und muss die Gruppe sicher und  
112 eh sicher führen zum Ziel. Das Ziel muss jetzt nich von vom von dem von dem von dem Führer  
113 eh unmittelbar definiert werden. Es gibt Möglichkeiten an sagen wir an Wegeskreuzungen eh  
114 die Gruppe zu beteiligen. Wollen wir diesen oder jenen Weg gehen? Gehen wird durchs Feld  
115 oder durch en Wald? Aber es gibt Momente, in denen denen Entscheidungen zu treffen sind,  
116 beispielsweise wenn man sieht wir wir wir gehen jetzt in ne falsche Richtung oder wenn es mit  
117 Risiken behaftet ist. Eh und des heißt eh in bestimmten Momenten Entscheidungen zu treffen,  
118 Prozesse einzuleiten aber immer partizipativ. Immer unter Beteiligung ehm des Kollegiums  
119 gegeben und auch der Eltern und der der Schulgemeinde.

**Thematischer Inhalt: Verhältnis zwischen Kollegialität und Führungsrolle (21:50- 22:07)**

120 C: Auf der anderen Seite ist es so, dass damit natürlich auch des Verhältnis zu den Kollegen  
121 immer immer so in diesem Zwiespalt bleibt zwischen Kollegialität auf der einen Seite, aber  
122 Vorgesetzten auf der anderen Seite.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleitung (Teil B) (22:07- 22:20)**

123 C: Und nach meiner persönlichen Definition eh bleibt die Rolle des Führers und des eh des  
124 Vorgesetzten sicherlich die Dominante in der Schulleiterposition, weil die Gesamtverantwor-  
125 tung trägt am Ende der Schulleiter.

**Thematischer Inhalt: Umgehen mit Anerkennung (22:33- 23:40)**

126 Y: Ok und hat sich ihr persönliches Rollenverständnis im Laufe ihrer Berufslaufbahn als Leistungs-  
127 kraft verändert? Falls ja, wie und welche Gründe nehmen sie dafür an, dass sich das  
128 auch verändert hat?

129 C: Eh ja, wahrscheinlich hats auch was zu tun mit ehm mit der mit der Entwicklung die die ich  
130 persönlich genommen hab. Ich hab in der Zeit als Schulleiter die Erfahrung gesammelt, dass  
131 es das Umgehen mit Anerkennung ehm mit oder individuellem Feedback an Lehrkräfte, ob  
132 des jetzt Lob, Anerkennung ist oder auch durchaus auch Kritik eh, dass es eine immense  
133 Bedeutung hat. Die ich am Anfang also mit diesem Phänomen hab ich am Anfang nich so en  
134 hohen Stellenwert eingeräumt. Und des ist jetzt en ganz wichtiges Instrument geworden für  
135 mich eh auch in der Wahrnehmung meiner meiner Leitungsrolle.

**Thematischer Inhalt: Das „Nein“ sagen/ Konflikte mit Kollegen (24:33- 26:05)**

136 C: Des heißt in dem Moment in dem ich eh ein Nein sag oder eine Kritik äußere eh verletzt ich  
137 potenziell jemanden und des ist ja nich potenziell, je nach der Art wie man des formuliert, und  
138 und man möchte eigentlich ja Kollegen eher ermutigen. Das ist so ein Phänomen. Man kommt  
139 nicht drum herum in dem Moment in dem man als Dienstvorgesetzter Beurteilungen schreibt.  
140 In dem Moment, in dem ich eine Note setze und einen Kollegen bewerte, im klassischen Sinn,  
141 ehm wird deutlich die Differenz zwischen Schulleiter und Lehrer. Und eh da können Konflikte  
142 entstehen mit Kollegen, die bringen insofern in Rollenkonflikt als ich auch des Kollegium brauche,  
143 ein funktionierendes Kollegium. So des es diese eine Ebene.

**Thematischer Inhalt: Übereinstimmung der politischen Ziele mit persönlichen Werten (26:05-26:17)**

144 C: Die zweite Ebene ist, dass dass nicht immer alle eh aktuellen bildungspolitischen Ziele mit  
145 meinen persönlichen Werten übereinstimmen muss.

**Thematischer Inhalt: Persönlicher Umgang mit Rollenkonflikten (31:30- 32:42)**

146 Y: Und haben Sie da generell so ne Vorgehensweise wenn sie in so nen Konflikt hinein geraten  
147 wie sie damit umgehen? Ich weiß nicht. Klären ses erstmal mit sich selbst. Abends erst mal  
148 irgendwie mit der Frau besprechen oder wie auch immer.

149 C: Also tatsächlich is die Frau en guter Gesprächspartner. Ja des is des eine und ehm des  
150 des Leitungsteam ist auch ne ein gutes Forum um zu diskutieren. Eh ich habe en Stellvertreter,  
151 der sehr viele eh sehr sehr viel Erfahrung hat und wir sind gute Sparringpartner in so nem  
152 Prozess. Und tatsächlich wir wir bringen auch hier die Offenheit mit ehm uns bei so nem Rollenkonflikt  
153 alle Seiten anzuschauen und von dann von den eigenen Bildern die man die man  
154 mit eh eh bringt auch zu abstrahieren und zu sagen wir sind auch durchaus eh bereit oder ich  
155 bin bereit auch da mich zu korrigieren un selbst zu hinterfragen kritisch. Des hilft sehr. Tatsächlich  
156 ist es so, dass ehm meine Frau und ehm und des Schulleitungsteam die die ersten  
157 Gesprächspartner sind.

Thematischer Inhalt: Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten (32:42-34:14)

158 Y: Hm. Ehm wenn sie noch mal ein bisschen zurück überlegen, wie sie mit Konflikten umge-  
159 gangen sind. Hat sich das verändert im Laufe der Zeit?

160 C: Ja ich hab's vorhin schon mal gesagt, ich bin konfliktfähiger geworden. Also die Bereitschaft  
161 Konflikte auszuhalten. Es ist ja ein. Es gibt sicherlich eh Schulleiter, die sehr schnell eh oder  
162 sehr starr sind und immer wieder in schnell Konflikte gehen und ich bin vom Typ her  
163 jemand der eigentlich eher auf Kompromiss eh Lösungen und auch von Konfliktlösung abzielt.  
164 Und es ist mir immer sehr leicht gefallen Konflikte zu lösen und im Einvernehmen eh ausei-  
165 nander zu gehen. Und es ist mir schwergefallen die Konflikte stehen zu lassen als Konflikt und  
166 das habe ich aber glaube ich ein ganzes Stück gelernt in der in dieser Dienstzeit. Zu sagen es  
167 gibt tatsächlich Situationen in denen gibt es keinen Konsens und da muss es auch so stehen  
168 bleiben können. Und trotzdem bleibt's auf einer professionellen Ebene.

Thematischer Inhalt: Fehlende Gesellschaftliche Anerkennung (36:20- 36:38)

169 C: So ehm je dazu kommen noch die fehlende gesellschaftliche Anerkennung. Man hat so  
170 dieses Bild die Lehrer haben ja so viele Ferien und so weiter und da entsteht ein völlig falsches  
171 Bild. Eh das heißt ich könnt noch weiter aufzählen, was die Belastung des Lehrerberuf sind  
172 aber als Lehrer kennt man die, weiß um die, spürt sie.

Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen?  
(Teil B) (36:38- 37:34)

173 C: Mit dem Wechsel in die Leitungsfunktion allerdings hat man auch den Blick auf das System  
174 Schule und hat die Aufgabe dafür Sorge zu tragen, dass trotzdem diese Anforderungen erfüllt  
175 werden. Plötzlich habe ich die Aufgabe dafür Sorge zu tragen, dass die Lehrer ehm Schulent-  
176 wicklung betreiben, Unterrichtsentwicklung betreiben, den Unterricht halten, die erzieheri-  
177 schen Aufgaben wahrnehmen und das System läuft. Und zwar im Interesse der Schüler vor  
178 allen Dingen. Und es führt sicherlich zu ehm zu einem Konfliktfeld auf der einen Seite zu wissen,  
179 was eh für Herausforderung Lehrer zu leisten haben und auf der anderen Seite Teil des Sys-  
180 tems zu sein das diese Anforderungen definiert. Ist das deutlich geworden?

181 Y: Ja.

Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen? (Teil  
C) (38:05- 39:35)

182 Y: Ehm und eh sie haben jetzt gerade gesagt auf Blick auf Schule und Blick auf Persönliches?  
183 Wo denken sie sind da am ehesten Klo Konflikttherde bei dem Wechseln? Wo können die  
184 auftreten?

185 C: Persönlich?

186 Y: Ja.

187 C: Können sie das genauer sagen, was sie damit meinen mit persönlich?

188 Y: Hmm naja eh auch sie haben ja gerade gesagt: "Na ja ich betrachte des jetzt vom vom vom  
189 Blickwinkel Schule aus dieser Übergang von der Lehr- zur Leistungskraft wo diese Konflikte  
190 so auftreten und." (wird unterbrochen)

191 C: Achso sie meinen jetzt persönliche Konflikte.

192 Y: Genau genau auf die per genau persönliche Konflikte, die persönliche Ebene. Wo könnte  
193 eben, wo sind da Konfliktherde?

194 C: Ja ehm in der in der eh als Lehrer oder auch noch als Teil der einer erweiterten Schulleitung  
195 is man nicht der, der die Gesamtverantwortung trägt. Und die die Schwierigkeit, des ist jetzt  
196 natürlich fast ein bisschen plakativ, aber is ehm ich verantworte jetzt, dass was in der Schule  
197 passiert und das bringt ganz neue Belastungsfaktoren mit sich. Die Frage wie wie wie wird die  
198 Schule in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Is plötzlich ne Fragestellungen. Wie gehts den  
199 Eltern an der Schule, wie gehts den Kindern in der Schule.? Also plötzlich ehm stehe ich in  
200 der Verantwortung für das was passiert. Das ist eh ein Belastungsfaktor den den Lehrkräfte  
201 gar nicht haben.

**Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur  
Führungskraft? (39:35- 40:51)**

202 Y: OK. Ich würd den Blick gerne überschwenken auf das Bewerbungsverfahren und zwar,  
203 welche Elemente das Rollenverständnis bei dem Bewerberverfahren zur Leistungskraft sollten  
204 ihrer Meinung nach eine Rolle spielen?

205 C: Neben diesen Kompetenzen die definiert werden oder wollen Sie die auch noch hören? Wie  
206 beispielsweise Konfliktfähigkeit, Gesprächskompetenz, also Kommunikationskompetenz.

207 Y: Ne, einfach Ihre persönliche Einschätzung wo Sie sagen dass eh des wenn sich jemand  
208 auf Leitungspositionen in Schule bewirbt und mit Blick auf das Rollenverständnis, wo finde ich  
209 ganz, ihre ganz persönliche Sichtweise, wo sollte des Bewerbungsverfahren hingucken? Wo  
210 sollte es abprüfen, überprüfen? Wie auch immer man das nennen möchte.

211 C: Also des was ich gerade gesagt habe halte ich für extrem wichtig, weil ein großer Teil der  
212 ehm ehm Arbeit eh eh neben organisatorischen und Schulentwicklungsausgaben ehm die per-  
213 sönliche Bez Gestaltung der persönlichen Beziehungen zu anderen Menschen ist. Und eh was  
214 ich vorhin mit Wertschätzung, Anerkennung gegenüber Lehrkräften oder auch Kritik und Klar-  
215 heit des sind ja alles Kompetenzen im Bereich der Kommunikation.

**Thematischer Inhalt: Verständnis psychologischer Prozesse (40:51- 41:54)**

216 C: Eh neben all dem, eh hielte ich es für wichtig, dass dass Personen die Leitungsfunktionen  
217 eh ha arbeiten ein gutes Verständnis psychischer Prozesse haben. Also hier tatsächlich ein  
218 umfassendes psychologisches Verständnis ehm aus welchen Motiven heraus Menschen han-  
219 deln. Eh ü auch über des Unbewusste was möglicherweise ne Rolle spielt. Ohne des zu ver-  
220 stehen, also welche Projektion auch manchmal von Lehrkräften oder von Eltern auf die  
221 Leitungsfunktion eh ablaufen. Also welche unbewussten Projektionen. Ohne des Verständnis  
222 gibt es immer wieder Konflikte, die aufbrechen. Und deshalb würde ich erwarten, dass jemand  
223 der der ne der der die Aufgabe des Schulleiters übernimmt, also des Letztverantwortlichen  
224 ehm in der Schule. Das der ein gutes Verständnis hat und des immer wieder auch mit reflektiert.

Thematischer Inhalt: Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?  
(Teil A) (43:03- 45:06)

225 C: Ja ich finde das es eh gut ist wenn man nicht vom Lehrer zum Schulleiter wird.  
226 Sondern wenn man zunächst mal Aufgaben in der in der unteren oder mittleren Führungs-  
227 ebene übernimmt. Also konkret heißt das, es gibt hier in Hessen die Möglichkeit eh vom als  
228 als vom Studienrat zum Oberstudienrat befördert zu werden, indem man ein Aufgabengebiet  
229 übernimmt. Also sei es man entwickelt ein Konzept. Ehm ich hab jetzt hier ne ne eh eine  
230 Beförderungsstelle besetzt mit einer Lehrkraft die jetzt eh eine Arbeitsgruppe leitet die ein  
231 Förderkonzept für die Schule entwickelt. In enger (stößt auf) tschuldigung enger Zusammen-  
232 arbeit mit mir zusammen, aber das is schon so ne kleine Leitungsaufgabe wo man ne Arbeits-  
233 gruppe leitet oder man leitet mal eh ne ne Fachkonferenz oder andere Bereiche. Das man Teil  
234 Teilleitungsaufgaben übernimmt. Temporär oder längerfristig und so schon mal en Gefühl da-  
235 für bekommt, was bedeutet es eh ne Leitungsaufgabe zu ham und dann ne Aufgabe in der  
236 erweiterten Schulleitung übernimmt. Also Studienleiter oder Fachbereichsleiter oder Jahr-  
237 gangsstufenleitung oder Stellvertretung, stellvertretender Schulleiter, Schulleiterin. Um tat-  
238 sächlich bevor man den letzten Schritt als Letztverantwortlicher für die Schule eh, bevor man  
239 diese Aufgabe übernimmt.

Thematischer Inhalt: Erproben als Leitungsfunktion im Klassenraum (45:06- 46:02)

240 Y: Weitere (räuspert sich) Weitere? Was Weiteres, oder?

241 C: Eh an Schritten die sinnvoll sind?

242 Y: Joa, joa.

243 C: Ich finde dieses sich erproben als Leitungsfunktion im Klassenraum ist auch sehr hilfreich.  
244 Also die m manchmal ist man in so nem Rhythmus als als Unterrichtender man entwickelt so  
245 Strategien und verharrt dann, bleibt dann starr. Und des Handlungsrepertoire als Lehrer zu  
246 erweitern im Umgang mit den Schülern. Das ist sicherlich ganz hilfreich. Um Gesprächsstra-  
247 tegien zu entwickeln, Handlungsstrategien zu entwickeln. Eh das hilft sich ja auch weiter, weil  
248 wie sagt man in der Leitungsfunktion dann später eh zwar nicht mehr mit Schülern unmittel-  
249 bar aber dann vielleicht auch mit anderen Gesprächspartnern.

Thematischer Inhalt: Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?  
(Teil B) (46:02- 47:02)

250 Y: Was hat ihnen denn geholfen ihr Rollenverständnis zu klären und für sich durchzusetzen?

251 C: Also was ich als sehr hilfreich empfunden hab, neben meiner eh Auseinandersetzung  
252 oder sehr sehr langen intensiven Auseinandersetzung mit mit den den psychischen Phänome-  
253 nen mit der mit der Psychologie, nich der Pädagogische Psychologie, sonder auch allgemein  
254 mit der Psychologie. Die die Fortbildung im Bereich Gesprächsführung, Kommunikation, Kon-  
255 fliktkompetenz. Ehm notwendig ist auch die eh eine gute Kenntnis der schulrechtlichen Situa-  
256 tion. Nein eine eine sehr gute Kenntnis (lacht auf) des Schulrechts und der eh der gesamten  
257 eh eh juristischen Hintergründe. Und ein eh was ich was ich als sehr hilfreich empfunden  
258 habe war ein ein Coaching.

Thematischer Inhalt: Was hilft heute das Rollenverständnis zu klären? (47:28- 48:10)

259 Y: Was hilft Ihnen heute?

260 C: Ehm viele Schulleiter kennengelernt zu haben und ne Orientierung zu haben eh wie ich mir  
261 meine Rollenausübung von mir wünsche. En gutes Bild davon zu haben, was ich für nen guten  
262 Schulleiter halte.

Thematischer Inhalt: Veränderung der Elemente zur Klärung des Rollenverständnisses (48:45-52:08)

263 Y: Gab es Elemente, die sie früher benutzt haben um dieses Rollenverständnis für sich zu  
264 klären und die sich bis heute verändert haben in irgendeiner Art und Weise?

265 C: Können sie das noch en bisschen erklären diese Frage?

266 Y: Also, beispielsweise sie sagen jetzt: „Ja also ich hab früher (schnauft auf) ich hab früher  
267 immer nur ehm mit hab ich en hab ich dieses Zehn-Stunden-Coaching gehabt. Ja und des hat  
268 sich jetzt dahingehend entwickelt, dass ich mir selber ein professionelles Coaching gönne.“  
269 Also das wäre so ein Beispiel. Dass sie da irgendwie sagen: „Naja ich hatte früher Elemente,  
270 die mir geholfen haben dabei, mein Rollenverständnis für mich zu klären und die haben sich  
271 bis heute geändert. Kann ja auch sein dass es nicht so ist.

272 C: Also des Coaching eh gibt's nich mehr. ... Eh ich finde die Frage is sehr gut und ich ich  
273 würd gern ne kurz drüber nachdenken. Des für mich auch ne sehr gute Frage, weil ehm ich  
274 weiß nicht ob ichs gut erklären kann. Also des des Lesen von einer bestimmten Art von Lite-  
275 ratur über die Führungsrolle hat mir geholfen. Es gibt eh es gibt ehm es gibt berühmte Psy-  
276 choanalytiker, die sich mit diesem Phänomen auseinandergesetzt haben. Aber aus ner ande-  
277 ren Perspektive als diese praktische Ratgeberliteratur. Was ist eine gute Führungskraft? Oder  
278 sowas davon spreche ich jetzt nich. Sondern ich rede tatsächlich wieder davon, dass dass  
279 ehm zwischen Leitung und den Personen mit denen eh Leitung arbeitet Prozesse ablaufen,  
280 die manchmal eh nichts mit der mit der ganz konkreten praktischen Realität zu tun haben. Also  
281 ich nenn mal en Beispiel ja diese dieses Gefühl oder diese die Situation, dass in Leitungsfunk-  
282 tionen häufig so Vater-Mutter Bilder projiziert werden oder da eh unbewusste alte verinner-  
283lichte Beziehungsmuster ehm projiziert werden oder so was. Und ehm mich in diesem Bereich  
284 immer weiter zu professionalisieren hilft sehr um um Verständnis um ein Verständnis für die  
285 Handlungsweisen der Mitarbeiter zu kriegen oder der Schüler oder der Eltern ja der der ande-  
286 ren Gesprächspartner. Und des habe ich professionalisiert und für mich selbst weiterentwickelt  
287 als als ein großes Interessengebiet. Und des hilft mir sehr. Des is des eine. Das zweite ist bei  
288 diesem Coaching. Ich glaube man kann so ein Coaching ähnlich vielleicht wie eh wie ne wie  
289 en wie en Arztbesuch oder ne Psychotherapie die benutzen um ein bestimmtes Phänomen zu  
290 lösen, ein Problem zu lösen oder man kanns nutzen um Verfahrensweisen zu entwickeln.  
291 Handlungsoptionen. Und ich glaube, dass ich ehm Glück gehabt hab mit dem Coach, aber  
292 auch das Coaching benutzt habe um tatsächlich meinen Handlungsspielraum zu erweitern.  
293 Also Verfahren zu entwickeln mit bestimmten Konstellationen umzugehen. So ein bisschen  
294 weitsichtig Verfahren zu entwickeln. Verstehen Sie was ich verstehe.

295 Y: Ich weiß. Ja ja versteh ich.

296 C: Und des war des war auch gut.

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (02:57- 04:08)**

- 1 Y: Und was hat dich damals bewogen Dich auf die Abteilungsleitung zu bewerben.
- 2 D: Ehm also es wurd mir auch nahe gelegt, weil ich hatte da so en paar Einblicke. Der dama-  
3 ligen Abteilungsleitung habe ich schon so en bisschen zugearbeitet verschieden Sachen ehm  
4 ehm "Kein Abschluss ohne Anschluss" also so ich hab so Brücken geschlagen zu weiterfüh-  
5 renden Schulen. Da hab ich unsere Abschlussjahrgänge immer schon begleitet, weil ich da  
6 von meiner anderen Schule auch so en bisschen was an Erfahrung mitgebracht hatte. Auch  
7 eh LS Acht, ZQ zehn das sind so Sachen wo ich immer irgendwie schon unterstützt habe das  
8 finden die immer ganz gut, da waren die Rückmeldungen ausm Kollegium ehm ja gekommen  
9 waren sehr positiv. Die Schulleitung hat das irgendwann mitbekommen und es ja schätzt mich  
10 einfach in meiner Arbeit auch sehr sie hat mir hat mich dann gefragt ob ich da auch eh ne  
11 offizielle Funktionsstellen übernehmen möchte. Und eh joa, hatte mir auch Spaß gemacht und  
12 deswegen habe ich das dann auch (uv)

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Abteilungsleiter an der SekS (05:56- 08:56)**

- 13 Y: Wenn du dich zurückerinnerst, wie hast du denn deine ersten Tage dann ersten Wochen,  
14 ersten Monate dann in den neuen Leitungsfunktion damals erlebt? Was waren da so Gefühle?  
15 Irgendwas Prägendes was dir im Gedächtnis geblieben ist?
- 16 D: Also ehm was ich bei uns generell sehr schätze im Schulleitungsteam, auch in der erwei-  
17 erten Schulleitung, ist dass sehr gut im Team arbeiten, des eh die Kommunikationswege eh  
18 ja sehr kurz eh ja, dass die gut aufgebaut sind (uv) sehr unterstützend eh und ehm und war  
19 damals auch eigentlich Grund dafür, dass ich gesacht hab: "Ok ich möchte das gern machen,  
20 weil mich die Leute in der Schulleitung auch sehr schätzen eh und sind jung, dynamisch größ-  
21 tenteils und ehm ja des macht einfach Spaß die Sache zu gestalten und die ganze Geschichte.  
22 Man fühlt sich nicht alleine gelassen mit bestimmten Herausforderungen, die auf einen zutref-  
23 fen und ehm (uv) ja. Als ich losgelegt habe, auch in den ersten Tagen aber auch schon, ich  
24 hatte ja schon Einblicke vorher, bevor es offizielle dann losging. Und da hab ich erstmal zuge-  
25 arbeitet immer ja und da hat ich einfach Bock drauf die Sachen das einfach gemeinsam wei-  
26 terzumachen. Das is mir damals direkt aufgefallen und is mir nach wie vor sehr präsent. Das  
27 was mir, warum ich das auch eigentlich noch jeden Tag gerne mache. Ja die Aufgaben sind  
28 sehr herausfordernd. Das ist auch (uv) des Schuljahres einfach super viel aber ehm ja habens  
29 irgendwie immer gemeinsam alles doch über die Bühne bekommen und das is dann immer  
30 am Ende en gutes Gefühl auch.

**Thematischer Inhalt: Systemischer Einblick (11:48- 12:17)**

- 31 D: Ich hab auch viel mehr Einblicke bekommen, ne in ne so hinter die Kulissen was so, ja als  
32 ich sach mal so als norma (uv) kommst du da in die Schule und machst deinen Unterricht,  
33 fünfundzwanzigkommafünf Stunden wenn du denn voll da bist und ehm (uv) was so organisa-  
34 torisch im Hintergrund abläuft und ne sonstigen schulischen Weiterentwicklungen. Und ehm  
35 so kriegt du natürlich noch mal viel mehr Tiefeneinblick.

---

<sup>50</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit D.

#### Thematischer Inhalt: Persönliche Veränderung der Rolle bis heute (12:17- 15:07)

36 D: Das hat bei mir auch dazu zum Anlass geführt, dass man so ein Verantwortungsbewusstsein  
37 entwickelt für die Schule, für die Kollegen auch erstmals unser Bewusstsein entwickelt. S für  
38 die Schule, für die Kollegen auch ehm und irgendwie auch ja also so ich identifiziere mich  
39 mittlerweile sehr stark mit dieser Schule, weil ich auch da eh sehr viel mitgestalten kann ne.  
40 Das ist halt schon irgendwie ehm in (uv) für Kollegen auch und für die Schule. Das ist irgendwie  
41 so, des find ich halt schon nennenswert irgendwie. Was des halt mit mir (uv) Schule als ich vor  
42 viereinhalb Jahr'n die Schule da eh hab ich überhaupt gar nicht gewusst, was kommt da auf  
43 mich zu und diese eh Schulform die war mir völich fremd. Ja und em wusste auch nicht ob es  
44 die Schule is, bei der ich langfristig bleibe, aber ja ich glaube das diese eh Funktionsstelle die  
45 ich übernommen hab und übernehme das des ja immer mehr dazu geführt haben jetzt, dass  
46 ich da ehm ja ja das da ne Schule die einfach riesen Groß is. Das is halt schon ne Verände-  
47 rungen die ich bei mir beobachten kann.

48 Y: Hmh. Und ehm wenn wir dann nochmal auf die Veränderung zu sprechen kommen. Ehm  
49 als du dann diese offizielle Stelle inne hattest ja. Du hast ja schon gesagt: "Ok, gut beim Kol-  
50 legium, da hab ich nicht so viel eh Veränderung gespürt ja. Wie war es im Bereich auf die  
51 Schülerinnen und Schüler?"

52 D: Ja deutlich spürbar. Ehm das also die Schüler merken dass bei uns doch sehr (uv) bei uns  
53 an der Schule is es dann auch schon so gewesen dass ehm, dass da auf einmal jemand sitzt  
54 der eh ja (uv) bisschen weiter oben angesiedelt ist und der Respekt, die Autorität von den  
55 Schülern die war schon also die stieg schon. Das hat man schon (uv) Also die sehen einen  
56 dann schon nochmal mit ner etwas andern Brille. Doch doch das merkt man schon. Ja.

#### Thematischer Inhalt: Systemischer Blick zu Schule (16:30- 19:17)

57 D: [...] So organisatorische Dinge mit dazu ne und ja der Job ist schon ein ganz anderer jetzt.  
58 Man bereitet jetzt nicht ewig lang irgendwie Unterricht uh vor, den man dann am nächsten Tag  
59 vor der Klasse hält, sondern man guckt was ist für die Schule gut organisiert ist und funktio-  
60 niert. Das is, ja ein anderes Arbeitsfeld auf jeden Fall (uv) mit der Funktion.

61 Y: Ok ehm und ehm Veränderungen in Bezug zum Verhältnis zur Schule nach außen. Du hast  
62 nach innen ja schon so ein bisschen beschrieben das du gesagt hast: "Naja ich fa, ich bin da  
63 immer mehr reingewachsen. Ich hab da mehr eh ja die hab mich mehr, ich identifiziere hab ich  
64 mir identifiziert mit der Schule und nach außen hin hast du da Bemerkungen oder bei dir fest-  
65 gestellt mit der neuen Rolle? Also wie die Leute von außen mit dir umgehen oder wie du auch  
66 die Schule nach außen dann anders vertreten hast.

67 D: Ja. Ehm ja a. Also ich sach mal so, wenn man wenn man so viel Verantwortung trägt für  
68 die Schule und auch mit gestaltet ehm dann verteidigt man natürlich auch noch, dann nimmt  
69 man so ne Verteidigungshaltung irgendwie ehm oder (uv) Stellen gut wo man vorher auch  
70 Kritik noch geäußert hat vorher. Ja, also wie soll ich. Ich stehe voll und ganz hinter dem was  
71 wir als Schule eben darstellen wollen und präsentieren und das eh zeigen (uv) Und ehm ja,  
72 was das Wissen, also das wissen die Kollegen, meine meine Freunde, mein Umfeld weiß das  
73 auch ne. Also das is im Prinzip sodass was ich eben auch sagt ne die, des is glaub ich für  
74 jeden spürbar in meinem Umfeld dass ich Schule sehr gerne mag und mich sehr stark damit  
75 identifiziere. Und die die Grundidee dieser Schule einfach gut finde. Natürlich gibts auch da ein  
76 paar Sachen die muss man noch eh weiterentwickeln das is ein stetiger Prozess irgendwie  
77 aber die Basis dieser Schule oder das Fundament das stimmt und ehm das ist bei uns auch  
78 besonders sag ich jetzt mal. Das is so wie an der normalen Regelschule ne unser Konzept



79 is ja schon bisschen abweichend ja und ehm. Das find ich einfach gut und das zeig ich auch  
80 so.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Sichtweise auf Rolle der Schulleitung (21:31- 23:01)**

81 Y: Ok, und wenn wir jetzt den Sprung machen. Wie würdest du dann sagen definierst du die  
82 Rolle der Führungskraft?

83 D: Ja, was (uv)Arbeit sag ich mal. Ich glaube dass die Organisation im Hintergrund stimmt.  
84 (uv) das die ihrn Job machen können (uv)

85 Y: Ich höre nicht gerade gar nicht mehr.

86 D: Ah ok.

87 Y: Ah jetzt wieder.

88 D: Is besser?

89 Y: Ja jetzt ist besser ja.

90 D: Genau. Also ich gucke ehm das bestimmte Grundstrukturen für die für die stimmen. Also  
91 Backup Office halt ehm schau das da alles alles stimmt damit die Lehrer bei uns des richtig  
92 überhaupt aber hinbekommen können. Das muss stimmen (uv) organisatorisch stimmen ehm  
93 das die Grundstrukturen für die gut sind. Das die überhaupt in der Lage sein können gute  
94 Beziehungsarbeit mit ihren Schülern (uv) guten Unterricht unterrichtet (uv). Also so, das ist  
95 meine, so interpretier ich meine Rolle.

**Thematischer Inhalt: Unterschiede zwischen individuellem und systemischen Verständnis von Führung 23:01- 25:18)**

96 Y: Okay. Und eh würdest du sagen da gibts Unterschiede tatsächlich zwischen deiner indivi-  
97 duellen Definition und der Definition wie es eigentlich von euch verlangt wird. Vom Kultusmi-  
98 nisterium, Regierungspräsidium, Schulamt und so weiter.

99 D: Sach, sach bitte nochmal ich habs nich ganz verstehen können.

100 Y: Würdest du sagen, da gibt es Unterschiede zwischen deiner individuellen Definition dieser  
101 Führungsrolle und der Rolle die tatsächlich dann am Ende von euch offiziell verlangt wird also  
102 von eh eh der Bezirksregierungsseite, Kultusministerium, ehm Schulamt wie auch immer. Ich  
103 meine da gibt's ja gewisse Vorgaben tatsächlich in jedem Bundesland oder gewisse Wünsche,  
104 Kompetenzen wie eine Leitung sein sollte. Und würdest du sagen da gibts Unterschiede zu  
105 deiner individuellen Definition?

106 D: Ehm, ja schwer zu sagen. Ich glaub das alles irgendwie bedingt. Vorgaben, Recht, (uv) den  
107 Vorgaben entsprechen. Ehm ich glaub das ja, dass aber auch den Lehrern klar ist dass diese  
108 Vorgaben eh und Bedingungen des Landes irgendwie stimmen müssen, dass sie eingehalten  
109 werden müssen. Ich glaube das is irgendwie ne Frage is der Kommunikation und der der  
110 Transparenz, die man irgendwie mit den, den Kollegen gegenüber zeigt und so (uv) dass diese  
111 Vorgabe eben für Kollegen einfach auch nachvollziehbar sind, ja, ja. Ich glaube dass das dann  
112 auch irgendwie gut funktioniert (uv). Diesen Geschäftsplan (uv)

**Thematischer Inhalt: Herausfordernde Situationen (28:27- 30:56)**

113 D: Da muss man halt reinwachsen in diese Positionen. Und da gibt es Situationen, die sehr  
114 herausfordernd sind, ne. Wo ich eh, den mal ne Ansage machen muss sag ich jetzt mal nett.  
115 (uv) Den man unter die Arme greifen muss unterstützen (uv) zu interpretieren wissen ja und  
116 wenn man das dann in Leitungsfunktion macht muss man dann reagieren damit Sachen nicht  
117 von dem einen oder anderen Kollegen ehm so laufen oder laufen müssten oder sollen, dann  
118 muss man halt auch mal en unangenehmes Gespräch führen. Aber ehm, da hat ich nie offiziell,  
119 wie das geht. Meine bisherigen Erfahrungen waren zum Glück alle relativ positiv. Ich habe  
120 einige unangenehme Gespräche da schon auch führen müssen. Auch mit Kollegen. Auch mit,  
121 mit Eltern sowieso auch mit Schülern (uv). Aber wir sind bisher immer mit guten Gefühlen, also  
122 des waren unangenehme Gespräche wo man mit nem Gefühl rausgegangen. Ehm weil zu  
123 zweit (uv) Glück positiv. Was nicht bedeutet, dass ich mir auch wünschen würde da nochmal  
124 professionellere Unterstützung auch zu bekommen oder neue. Wie man denn solche Konflikte,  
125 Gespräche führen kann. Das ist auch mit Sicherheit etwas was eh ich oder wir in Zukunft (uv)  
126 nehmen wie wir uns da weiter schulen können. Aber ja eh Meinungsverschiedenheiten ehm  
127 eigentlich auf jeder Ebene. Joa ehm, mit Schülern sowieso, mit Lehrern, mit Eltern auch. Mit  
128 Kollegen auch hin und wieder. Mit dem Schulleitungsteam ist man teilweise unterschiedlicher  
129 Meinung dann. Aber wir hams immer dann kontrovers diskutieren können solche Dinge, wenn  
130 wir unterschiedlicher Meinung waren. Und dann haben bisschen Entscheidungsprozess ge-  
131 habt, der is für alle ja akzeptabel war. Ich sach mal, ja. Bisher immer alles gut funktioniert.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte mit sich selbst (30:56- 32:41)

132 Y: Und mit dir selbst schon mal in Rollenkonflikte gekommen als Führungskraft.

133 D: Ja, ja also bei mir war dann bin ich ja quasi aus dem Kollegium heraus gewachsen, gekom-  
134 men bin in diese Funktion ran. Glaub ich schon das mir, ja, ne, noch Kollegenbrille auf habe.  
135 Das ich en bisschen mehr für die eh für die Lehrer des Kollegiums, für des Lehrzimmer sozu-  
136 sagen oft spreche. Weil ich da einfach au noch mit (uv) und meiner Schulleitungsmitglieder  
137 sind sehr (uv) in dieser Leitungsfunktion (uv) Schulalltagsprobleme der Lehrer. Aber, ja und,  
138 ja manchmal hat es irgendwelche Probleme oder die Dinge die Lehrer gerade bewegen  
139 kann ich nachvollziehen. Ehm aus Leitungssicht, ja da eh verhält sich das ganze aber manch-  
140 mal anders ne und ehm trotz, ja muss man halt trotzdem immer irgendwie gucken ja einfühl-  
141 sam den Kollegen so erklären ne warum, wieso, weshalb trifft man die Entscheidung als Lei-  
142 tung (uv) Irgendwie schon so en kleiner Rollenkonflikt, aber, ja.

Thematischer Inhalt: Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten (36:48-38:17)

143 Y: Ok und hast du des Gefühl jetzt durch, diese diese Sache ehm has hat sich bei dir auch  
144 was in deiner Rolle oder deinem Rollenverständnis verändert?

145 D: Naja man weiß, also ich glaube was man halt nie vergessen darf ist ehm, dass man mit mit  
146 Menschen zusammenarbeiten, ne das is halt so, wir arbeiten mit sehr sensiblen Menschen  
147 zusammen. Das passiert schon mal, das man des im Eifer des Gefechts und Stress des Schul-  
148 alltages ehm vergisst ne. Ehm das wird in solchen Momenten dann auch irgendwie nochmal  
149 deutlich wie, wie ehm, also man lernt den Menschen, den Menschen irgendwie hinter den  
150 Kollegen, also man sieht nicht nur den Arbeiter, sondern schätzt wer dahinter steht irgendwie.  
151 Und das ist, das wird dann in solchen Momenten deutlich. Joa wenn man solche Schicksals-  
152 schläge da miteinander erzählt, das verbindet dann auf jeden Fall auch nochmal. Wenn es  
153 dann etwas ist was man, egal in welcher (uv) man ist nicht vergessen darf.

**Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen?**  
(38:17- 41:54)

154 Y: Ok und ehm, ich würd jetzt gern mal so en bisschen auf so ne Metaebene gehen. Was  
155 denkst du denn, was brauchts denn tatsächlich also einfach mal Vermutungen dadrüber an-  
156 stellen was besonders hilfreich wäre oder was man tatsächlich brauch um diesen Rollenwech-  
157 sel dann von der Lehrkraft zur Leitungskraft dann ehm tatsächlich ehm bewältigen zu können  
158 auch insbesondere dann wenn Rollenkonflikte auftreten. Ehm ja was braucht man da?

159 D: Ehm, enge Begleitung, da fänd ich schon, fänd ich schon gut in der (uv) seinen Aufgaben-  
160 bereich auch erstmal, einfach erstmal zu finden. Ehm, das ist der (uv) von Schule zu Schule  
161 auch so en bisschen anders ja organisiert. Gibs da andere Geschäftsprozesse sag ich mal ne.  
162 Hm mir hätte irgendwie so ne Organigramm oder so geholfen wo genau drin steht ja wer sich  
163 in welchen Bereich nomal. Am Anfang, am Anfang bin ich teilweise so en bisschen im Dunkeln  
164 getippt. Hab dann gefragt: „Was muss ich jetzt noch alles machen?“ Eh das hat sich dann erst  
165 nach kurzer Zeit herauskristallisiert. Ja also da würd ich mir auf jeden Fall irgendwie ne klarere  
166 (uv) Ja und dann eben auch was ich mir auch gewünscht hätte, oder was ich mir, was ich nach  
167 wie vor gut finde is eh auch auch durchführbar durchaus, dass man ehm diese Rolle einer  
168 Leitungsposition oder seine Rolle in der Leitungsfunktion das man die Möglichkeit hat sich mit  
169 andern auszu (uv). Das man die auch nomal für sich auch nochmal ganz klar definieren kann  
170 und eh also im gemeinschaftlichen Prozess ne mit anderen. Weiß ich nich en Workshop, nem  
171 Seminar. Um da so en bisschen besser geführt zu werden. Auch an den, an den Rollen (uv)  
172 Begleitung Leitungsposition. Ehm was Umgang angeht mit mit Lehrern. Umgang mit anderen  
173 Schulleitungsmitgliedern. Mit der Schulleitung. Eh ja wie ich (uv) Zeitmanagement musst ich  
174 nomal neu überdenken. Man is ja nicht mehr ständig, man hat ja nich mehr so en ganz klaren  
175 Plan wie ich als Lehrer hat eh, morgen sechs Stunden, übermorgen fünf oder acht oder was  
176 auch immer danach geh ich nach Hause. Sondern man hat ja irgendwie ja immer (uv) vor  
177 meinem Unterricht nach meinen Unterricht. Ma is en bisschen freier, ehm, brauch aber auch  
178 en sehr gutes Zeitmanagement. Wo man durchaus auch Unterstützung gebrauchen kann. Ja.

179 Y: Ok, ehm.

180 D: Das is so was man mir jetzt erst ne, da gehört bestimmt noch ganz viel mehr dazu.

181 Y: Ja aber ich eh, es soll ja auch spontan sein. Von daher, also, alles super.

**Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur  
Führungskraft/ Elemente im Verfahren des Probanden** (42:42- 43:34)

182 Y: Hm. Und eh welche Elemente über des Rollenverständnis ehm bist du der Mei, oder ham  
183 da bei dir ne Rolle gespielt? Wurd da was abgeprüft, überprüft, nachgefragt wie auch immer.

184 D: Ja es ging schon um Schulorganisation sozusagen, eh die Funktion, die man da ausbilden  
185 muss. Wir ham bisschen auch um, bisschen auch um Schulbeziehung sach ich mal über ne  
186 (uv) regional ehm das warn, das warn eigentlich so die Dinge um die es ging. Ja, Gestaltung  
187 auch genau. Das warn so die Dinge die da abgeprüft wurden ne.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungs-  
rolle** (43:34- 45:23)

188 Y: Hm. Und gibt's Elemente wo du sagst die wurden bei dir nicht abgeprüft, aber des fändest  
189 du wichtig für deine Leitungsposition, dass man die abprüft?

190 D: Ja also, ja also ich find halt generell, also die Organisation is halt nicht die wird geprüft ne,  
191 des heißt aber noch lange nicht dass man se praktisch umsetzen kann. Is en bisschen schwer,  
192 ne. Ehm ja man muss ja dann Konferenz leiten und so, dass sin so Sachen die man eher  
193 selten (uv). Ich sach mal diese ganze Organisation als, is halt überwiegend Theorieprüfung.  
194 Ne und ehm musst de dann noch einen, musst de dann nochmal en Unterricht zeigen was ich  
195 völlig irgendwie sinnfrei fand. Ehm weil (uv) muss ich ne Lehrstunde zeigen oder ne Lehr-  
196 probe zeigen eh wenn man vorher schon Referendariat oder Revision oder mehrmals gezeigt  
197 hat was überhaupt (uv) Funktion zu tun hat in der ich jetzt zukünftig irgendwie agiere. Des war  
198 für mich halt (uv) und da denk ich mir halt auch irgendwie pfff ja fänd ich es jetzt sinnvoller  
199 wenn man ein Prüfungsformat wählt was abprüft was man später in seiner Funktion ausüben  
200 soll. Das find ich irgendwie sehr befremdlich.

Thematischer Inhalt: Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?  
(46:46- 49:40)

201 Y: Ok. Ehm Wir sind auch schon bei der letzten Frage. Ehm abschließend einfach nomal, was  
202 würdest du sind, wir hattens vorhind so en bisschen angerissen, aber was wären Dinge, an-  
203 genommen also wa was einer Lehrkraft helfen würde sich besser ehm auf ihr Rollenverständ-  
204 nis als Führungskraft zum einen vorzubereiten und dann tatsächlich auch das eigene Rollen-  
205 verständnis durchzusetzen?

206 D: Kannst dus nomal sagen ganz kurz.

207 Y: Ja klar, also das eh einfach nochmal abschließend ehm zum einen aus deinen eigenen  
208 Erfahrungen aus der Vergangenheit und auch heute. Was du sagen würdest, was ist das es-  
209 sentielle was einer Lehrkraft hilft zum einen sich auf ihr Rollenverständnis vorzubereiten ehm  
210 selber en Rollenverständnis zu klären und des auch dann durchzusetzen am Ende.

211 D: Ehm (uv) was würde ich jemanden raten, um diese Rolle in einer Leitungsposition einzu-  
212 nehmen oder.

213 Y: Ja genau was demjenigen hilft, das er eh das er quasi dann selber en Rollenverständnis  
214 entwickelt sich des für sich klärt und auch durchsetzt.

215 D: Hmm, ja Austausch also ich würde wenn jemand anders wenn jemand anders so ne Rolle  
216 einnimmt möchten, reinwächst, heranwächst würd ich auf jeden Fall empfehlen sich auszutau-  
217 sachen. Sich auszutauschen mit anderen Personen die ähnliche ehm Positionen schon beglei-  
218 ten, ja so ne gewisse Rollenklarheit einfach auch zu bekommen. Ne was man dann, was man  
219 dann (uv) Rolle einnimmt innerhalb so ner großen Institution von Schule. Ehm ja und ehm das  
220 man das eben ne ich glaub muss man für sich selber irgendwie. Sind natürlich auch viele  
221 Erfahrungswerte einfach ne. Man muss ja in diese Rolle auch en bisschen reinwachsen.  
222 Wenns jetzt so so eh Verfahren gibt wie Assessment Center oder so Feststellungsverfahren  
223 das is dann schon mal ein Schritt wo man so en bisschen joa reinschnuppern kann ehm was  
224 die Aufgaben sind so oder Aufgabenbereiche, in die man eben mit denen man dann Kontakt  
225 kommt. Des würd ich auf jeden Fall auch ver empfehlen. (uv) ganz viel Austausch mit ehm  
226 anderen Kollegen vielleicht auch von andern Schulen. Ja

#### A 4.5 Probandin E<sup>51</sup>

Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil A) (I, 00:43-I, 01:25)

1 E: Der mich gefragt hat, ob ich mir das vorstellen könnte in ne Leitungsfunktion zu gehen. Und  
2 ehm zu dem Zeitpunkt konnt ichs mir tatsächlich noch nicht vorstellen. Hab dann aber ehm ja  
3 ehm Führungsbausteine besucht die vom Land Baden-Württemberg angeboten wurden und  
4 hab dann im Laufe dieser Fortbildungen festgestellt: "Oh, es wär vielleicht doch was für mich."  
5 Zeitgleich hat sich dann mein ehm damaliger Rektor mir sukzessive Führungsaufgaben über-  
6 tragen.

Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil B) (I, 01:45-I, 03:38)

7 E: Also es zeichnete sich ab, dass wir als Werkrealschule keinen Bestand haben werden und  
8 ehm der Begriff Gemeinschaftsschule kam auf. Und ehm ja als dann mein vorgehender der  
9 Rektor als, aus gesundheitlichen Gründen ausgeschieden ist und als Konrektor man dann ja  
10 sowieso zunächst mal kommissarisch die Führung übernimmt. Wurde ich gefragt: "Können Sie  
11 sich das vorstellen sich auch auf diese Stelle zu bewerben?" Und ehm. Ja es war ja jetzt  
12 irgendwie mein Baby. Diese Schule. Und so war des für mich eigentlich selbstverständlich,  
13 dass ich des versuche und da meinen Hut in den Ring werfe und ja dann hats ja schließlich  
14 auch geklappt.

15 Y: Ok, und was bewog dich im Expliziten dann damals eh dich die Leitungsebene anzustreben.

16 E: Also in erster Linie hat mich hat mich des Aufgabengebiet der Gestaltung gereizt. Also die  
17 Möglichkeit ehm zu haben, innerhalb dieses Rahmens gesetzlicher Vorgaben, an die man ja  
18 gebunden ist wenn man eine Schule leitet, ehmm aber man hat doch insbesondere dann wenn  
19 man eine neue Schule aufzieht sehr sehr viele Möglichkeiten. Ehm, und ehm mir hat des ge-  
20 fallen mich zu vernetzen mit anderen Schulleitungen zu gucken "Wie machen die des?" Ehm,  
21 ja das war das eine. Also die Möglichkeit des zu gestalten und das andere dann aber auch  
22 ehm die Möglichkeit ehm das Kollegium mitzunehmen.

Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil C) (I, 03:50-I, 04:50)

23 E: Aber einfach en Bild zu zeichnen von der Schule, wie sie aussehen kann, wie es gut sein  
24 kann und wie wir ehm einfach modernen Unterricht machen. Des hat mich sehr gereizt da eh  
25 mich auszuprobieren und ehm ja es hat sich dann gezeigt, dass es mir ganz gut wohl gelingen  
26 kann Menschen zu begeistern, Menschen mitzunehmen und ehm Menschen zu erkennen  
27 auch in ihren und ihren Fähigkeiten. Also Potenziale zu erkennen und ehm durch gutes dele-  
28 gieren dann auch den anderen außer seiner Höhle raus zu locken. Das warn so die Haupt-  
29 gründe die mich bewogen haben.

Thematischer Inhalt: Erwartungshaltung an Probandin im Rahmen von Schulentwicklung (I, 06:05- I, 07:01)

---

<sup>51</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit E.

30 E: Des hat mich auch gereizt, ja des gut zu machen, weil ich sehr wohl wusste dass auch ne  
31 bestimmte Erwartungshaltung an mich herangetragen wird, ja. Wie gesagt wir waren ja da in  
32 Umbruch in Sachen Schulentwicklung und Schulumt, Stadt ehm andere Schulleitungen haben  
33 ja, mit zwar überwiegend wohlwollendem Blick geguckt: "Ehm, was macht die da jetzt?" Aber  
34 es gab natürlich auch ehm neidische Augen ja die uns ehm gerne hätten scheitern sehen und  
35 des war schon mit nem gewissen Druck verbunden. (uv) Es war aber nie so dass ich des  
36 Gefühl hatte, ich kann des nicht schaffen oder des wird mir nicht gelingen, weil ich ne sehr  
37 genaue Idee hatte davon wie, wie ich die Schule gestalten möchte und darüber hinaus hatte  
38 ich sehr großen Rückhalt vom Kollegium.

**Thematischer Inhalt: Rückhalt durch das Kollegium und Rollenwechsel** (I, 07:01- I, 08:16)

39 E: Also, die ehm warn ja dann auch Führungslos, sag ich mal, und ehm man hat gemerkt ehm  
40 sie wünschen sich das auch. Jemand der sagt: "Wie gehts en jetzt weiter?" Und insofern war  
41 auch dieser Rollenwechsel, ne vom ich war ja Kollegin, also bin ich ja immer noch, aber von  
42 dieser Lehrerrolle auf Augenhöhe sag ich mal jetzt weg, dann in die Führungsebene. Also da  
43 hat es jetzt nach meinem Empfinden keinen Moment gegeben ehm wo des irgendwie keine  
44 Akzeptanz gefunden hat. Das ist ja manchmal schon so en Knackpunkt. Ne, wenn man aus  
45 dem eigenen Kollegium kommt, wird man dann sozusagen als als Häuptling anerkannt oder  
46 nicht und ehm das war schon der Fall eben aus der Situation heraus dass das Kollegium auch  
47 in großer Not war, ja. Also die Schule war irgendwie dem Untergang geweiht dann ist der  
48 langjährige Rektor noch weggebrochen. Also da waren die glaub ich ganz froh dass dann  
49 jemand da war der dann an manchen Stellen gesagt hat: "So läuft's jetzt, so können wir das  
50 angehen und da müssen wir jetzt durch."

**Thematischer Inhalt: Erleben des Rollenwechsels von Lehrkraft zur Konrektorin** (I, 09:01- I, 10:05)

51 E: Ja ähnlich ehm, es ist ja auch ich sag jetzt mal so ne so ne abgespeckte Führungsrolle.  
52 Also b da hab ich es auch genossen dann im ersten Schritt so in der zweiten Reihe zu stehen,  
53 ne weil ehm es warn dann ganz klare Zuständigkeiten die mein Rektor mir da, also die wir  
54 vereinbart haben und ehm das war finde ich Stolperfrei. Also eh ich hatte keine Schwierigkeit  
55 damit, da in manchen Bereichen jetzt ja auch auch Stellvertreter zu sein oder Führungsperso-  
56 nen zu sein. Ehm, weil des is ja auch immer so ne persönliche Sache. Nutz ich des jetzt um  
57 mich hinzustellen und zu sagen Ich Chef du nix, ab heute.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Einstellung und Umgang zur bzw. mit Führungsrolle** (I, 10:05- I, 10:34)

58 E: Des eine schließt ja des andere nicht aus. Ich kann ja trotzdem Kollegin sein und ehm  
59 wertschätzend so wie es vorher ja auch war auf Augenhöhe, argumentierend zusammenar-  
60 beiten in den Bereichen wo es dann in, wo es dann um Leitungs- oder Führungsfragen geht  
61 muss ich ja dann bestimmte Ansagen machen wenn es erforderlich ist. Aber ehm.

**Thematischer Inhalt: Zwischenstation Konrektor** (I, 10:34- I, 10:55)

62 E: Das ist mit dieser Zwischenstation Konrektor finde ich so ne ganz gute Sache, weil man das  
63 dann so häppchenweise erlernt. Ja und auch immer noch seinen Rektor idealerweise als Vor-  
64 bild hat. Also ich habe mir da immer ganz viel, ganz viel abgeschaut.

Thematischer Inhalt: Umgang des Kollegiums mit dem Wechsel zur Konrektorin (I, 10:55- I, 12:19)

65 Y: Ok und wie is explizit des Kollegium mit deinem Wechsel da umgegangen?

66 E: Sehr positiv wie gesacht, also auch ehm mit der Zwischenstation Konrektorin. Ich hatte des  
67 Gefühl, die ehm ham mich da alle sehr darin unterstützt. Ehm sie haben das sehr wohlwollend  
68 zur Kenntnis genommen. Sie haben auch sich von Anfang an vertrauensvoll schon mit ja An-  
69 liegen an mich gewandt. Also des war ziemlich schnell klar, dass es Zuständigkeiten gibt, eben  
70 weil mein Rektor und ich schon sehr unterschiedliche Menschen waren, ja. Auch so dieses  
71 Führungsteam der Mann, Frau, finde ich auch ganz gut geeignet. Ehm und ehm da eh habe  
72 ichs wie gesagt sehr sehr viel Unterstützung und Zuspruch erfahren und ehm hab mich aber  
73 auch nicht gescheut da, ja mir auch Rat zu holen bei älteren Kollegen oder so. Also des war  
74 ne sehr positive Zeit und es war auch ne sehr lehrreiche Zeit und mit Sicherheit ne gute Vor-  
75 bereitung auf die Rektorentätigkeit dann.

Thematischer Inhalt: Zwei Seiten des Erlebens (I, 12:19- I, 12:34)

76 Y: Eh veränderte sich der Umgang des Kollegiums mit je innerhalb der Zeit?

77 E: Es hat ja immer zwei Seiten ehm. Also wie nach meinem Erleben würde ich sagen Nein.

Thematischer Inhalt: Genießen des Vertrauens des Kollegiums (I, 12:52- I, 13:55)

78 E: Ich empfand es als sehr wohltuend und auch sehr wertschätzend, dass ehm Kollegen sich  
79 auch damals schon als Konrektorin häufig ehm sehr vertrauensvoll mit Anliegen an mich ge-  
80 wandt haben wenn sie Rat gesucht haben, einfach um des wissen ich bin jetzt in einer anderen  
81 Rolle ehm und ehm des ehm des ehm hat mir auch sehr geholfen. Also des Wissen, dass ich  
82 das Vertrauen des Kollegiums genieße. Ehm umgekehrt wars aber auch damals schon so  
83 dass ich den Umgang mit meinen Kollegen genauso handhaben kann ja. Also dass ich mir  
84 sehr wohl Rat hole oder Nachfrage oder ne Einschätzung wissen möchte. Also ich glaube nicht  
85 das es auch als Rektor, Rektorin anders möglich is.

Thematischer Inhalt: Systemischer Blick (I, 15:18- I, 16:08)

86 E: Nicht alle Entscheidungen ehm die man fällt auch als Konrektorin nicht. Ehm man ist ja der  
87 ständige Vertreter eines Rektors sind immer bequem für alle. Ja, aber ehm man wird ehm man  
88 wird mutiger und selbstbewusster darin wenn man von einer Entscheidung überzeugt ist diese  
89 auch zu kommunizieren, auch wenn es nicht immer in aller Sinne ist, des geht auch gar nicht  
90 als Führungskraft. Ehm das finde ich ehm, dass is ganz klar etwas was sich da verändert hat.

91 Also des Selbstvertrauen. Dann auch zu sagen: "Ja des ist jetzt ne Entscheidung, die ist jetzt  
92 für die Sache XY und des is auch gut so und da stehe ich auch dahinter".

**Thematischer Inhalt: Verändert sich der Umgang mit Autorität durch den Status der Führungsrolle? (I, 17:38- I, 17:58)**

93 E: Jetzt war ich aber auch nie ne Lehrkraft die Probleme hatte mit Autorität. Also kann jetzt  
94 nich sagen ob jetzt einer der Lehrer ist und Schwierigkeiten hat, ja eh mit Autorität bei Schü-  
95 lern, ob des dann auf einmal anders wäre durch diese Funktion einer Führungs eh rolle.

**Thematischer Inhalt: Vergleich Lehr- und Leitungskraft (Teil A) (I, 18:55- I, 19:45)**

96 E: Es unterscheidet sich in in so vielen Punkten ganz wesentlich von der Lehrtätigkeit. Ehm es  
97 kommen einfach viele viele Dinge hinzu. Ja also ehm Verwaltung, ehm Personalmanagement,  
98 Schulentwicklung, ehm Psychologie, ja ehm Change-Management, ehm Gesprächsführungs-  
99 strategien. Die braucht man natürlich als Lehrkraft auch aber in der Instanz Schulleitung hat  
100 es ja oftmals noch ne andere Dimension. Ja ich bin ja als Schulleitung dann nicht bei jedem  
101 Elterngespräch dabei, sondern meistens erst dann wenn man irgendwie nicht weiterkommt.

**Thematischer Inhalt: Berufsbild der Schulleitung (I, 19:52- I, 20:39)**

102 E: Also eh die Aufgaben sind so vielfältig, dass ich mir eigentlich kein anderes Berufsbild vor-  
103 stellen kann, dass so vielseitig is wie ehm Schulleitung. Also manchmal hat man das Gefühl  
104 man führt en riesengroßen Haushalt. Dann hat man wieder das Gefühl man ist Herbergers-  
105 mütter oder Vater. Ehm dann hat man wieder das Gefühl man arbeitet im Rechnungshof. Ehm  
106 beim nächsten Mal ehm hat man das Gefühl man is eh Therapiezentrum. Ehm also es is un-  
107 glaublich vielseitig und vielschichtig und auf nicht, nicht auf alles is man vorbereitet. Je ne nur  
108 weil man jetzt mal ein paar Führungsbausteine besucht hat.

**Thematischer Inhalt: Vergleich Lehr- und Leitungskraft (Teil B) (I, 20:39- I, 21:21)**

109 E: Ja, also ich sag mal so in ner Klasse als Lehrkraft hat man den oft nicht weniger komplexen  
110 Mikrokosmos Klasse vor sich, wo natürlich auch Eltern dranhängen und eh Schüler und andere  
111 Kollegen. Schulleitung erweitert die Funktion, die erweitert den Personenkreis um Schulauf-  
112 sicht manchmal auch höher ehm Schulträger. Also es is einfach ein em unvergleichlich größe-  
113 rer ehm Personenkreis mit dem man dann zu tun hat.

**Thematischer Inhalt: Schulleitung als Gallionsfigur (I, 23:26- I, 24:00)**

114 E: Ja, türlich. Also als Lehrkraft ehm ehm bist du ja auch nicht diejenige die die Schule nach  
115 außen vertritt. Ja oder vielleicht in Teilbereichen, ja. Das ist klar. Also ich empfinde des schon  
116 so dass Schulleitung Schulleitung is die Gallionsfigur und somit auch zumindest von außen  
117 betrachtet das Gesicht, dass für eine Schule steht.



**Thematischer Inhalt: Macht der Gestaltung (I, 24:00- I, 24:32)**

118 E: Und ehm insofern hat Schulleitung auch ehm ne große Verantwortung einfach auch, weil  
119 ehm da auch sehr viel Macht besteht ja, ehm zu gestalten, ja. Also ehm wie ich wie ich Leute  
120 begeistere für etwas ehm. Wie ich meine Schule nach außen repräsentiere. Das hängt ganz  
121 stark von der Person der Schulleitung ab, ganz ganz stark.

122 Y: Ok.

**Thematischer Inhalt: Systemischer Blick auf Rolle der Schulleitung (I, 27:30- I, 28:17)**

123 E: Also ich glaube das es das es wichtig ist, dass eine Schule und das beziehe ich jetzt nicht  
124 nur auf diese Schule hier. Ehm das eine Schule eine Führung hat, die ehm die ehm die ein  
125 Kollegium mitnimmt, die ein Kollegium versteht, die empathisch ist, die wertschätzend ist. Das  
126 ist die eine Seite. Ehm also dafür zu sorgen, dass es meinem Kollegium gutgeht, dass mein  
127 Kollegium gesund bleibt und es gerne morgens zur Arbeit kommt. So und das geht einher und  
128 des schließt ja einander nicht aus, sondern das ist einfach zwingende Voraussetzung.

**Thematischer Inhalt: Was ist Führung? (I, 28:17- I, 29:41)**

129 E: Mit Führung und des ist genau so wie ich des wie des wie des Wort auch auch ehm gemeint  
130 ist. Also eine Gruppe Menschen zu führen. Bestimmte Meilensteine vorzugeben innerhalb des-  
131 sen dann wieder Gestaltungsspielraum is, aber auch ehm in der Lage zu sein auszusprechen:  
132 "Ja und Nein. Schwarz und Weiß. Das geht, das geht nicht." Und nicht schwammig zu sein in  
133 diesen Aussagen. Also klare Ansagen zu machen. Auch wenn sie unbequem sind, das hab  
134 ich ja vorhin schon gesagt. Ehm Verbindlichkeiten zu schaffen, ich glaube des is des is mir  
135 immer ganz wichtig verbindlich zu sein. Ehm aber dann da auch authentisch zu sein und ehm  
136 transparent zu sein. Ja ehm Entscheidungen auch nachvollziehbar zu machen. Ich will nicht  
137 sagen streitbar machen, weil es muss nicht alles ausdiskutiert werden aber es muss nachvoll-  
138 ziehbar sein. Und ehm das sind glaub ich die zwei wichtigsten Facetten. Also dieses ehm aufs  
139 Kollegium zu schauen, auf die am Schulleben Beteiligten zu schauen und aber gleichzeitig  
140 ganz klare ehm ganz klare Vorstellungen zu haben ehm ja was geht und was geht nich.

**Thematischer Inhalt: Rollenbild abgeschaut (I, 31:23- I, 32:30)**

141 Y: Ok und hat sich dein persönliches Rollenverständnis im Laufe deiner Berufslaufbahn als  
142 Leistungskraft verändert? War des Anfang zu, war des anders zu Anfang?

143 E: Zu Anfangs meiner Führungstätigkeit, oder?

144 Y: Genau Konre, zu Anfang deiner Konrektorenzeit.

145 E: Ja natürlich. Ja also wie gesagt, das ist eben Führung aus der zweiten Reihe heraus. Ehm  
146 da hab ich auch einfach auch die Gelegenheit genutzt ne un und hab mir sehr viel abgeschaut  
147 und ehm hab des auch genossen, dass ich verschiedene Entscheidungen einfach nicht eh  
148 final habe treffen müssen. Auch wenn da immer ne Beratung stattgefunden hat aber das is  
149 schon das is schon en Unterschied ja. Is es und umgekehrt wär es für mich auch jetzt nicht

150 mehr denkbar ehm nochmal in en Konrektorenamt zu gehen. Also ich weiß nicht wie des bei  
151 anderen Führungskräften is ob man da ehm auch mal en Schritt zurückgeht wenn man merkt  
152 des funktioniert nicht oder so oder es wird zu viel. Also für mich nicht.

**Thematischer Inhalt: Glasklare Rolle (I, 34:40- I, 35:20)**

153 E: Ne. Nein, weil ich habe des große Glück, dass ich von Anfang an ehm sehr viel Wertschät-  
154 zung erfahren habe in meinem Amt und mir einfach auch sehr viel Vertrauen entgegenge-  
155 bracht worden ist und des macht stark. Also ehm natürlich gibt es Situationen wo du dich mit  
156 einer Entscheidung schwer tust aber des bedeutet nicht, dass du mit deiner Rolle haderst.  
157 Also auch Eltern gegenüber oder Schülern gegenüber. Ehm da war ich war ich mir in meiner  
158 Funktion in meiner Rolle immer glasklar, glasklar.

**Thematischer Inhalt: Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis (II, 00:00- II, 00:35)**

159 Y: Ok, musstest du im Laufe deiner Berufslaufbahn Entscheidungen entgegen deinem Rollen-  
160 verständnis treffen?

161 E: Ja klar. Türlich.

162 Y: Wie sahen die denn aus?

163 E: (Stöhnt auf) Also es handelt sich dabei in erster Linie um ehm Entscheidungen, die ich so  
164 nie getroffen hätte, bei denen ich aber bestimmten Sachzwängen eh unterworfen bin, ja, eh.

**Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte mit sich selbst (II, 03:35- II, 04:27)**

165 Y: Ehm wenn du dann diese Rollenkonflikte hattest, wie bist du dann mit dir mit dir selbst  
166 umgegangen, also auch du persönlich als Schulleitung?

167 E: Naja genauso, genauso sonst kann ichs ja nicht transportieren. Also ich ich kann ja nich  
168 irgendwas verkaufen wovon ich nich überzeugt bin. Also eh, so bin ich auch. Es wir mal kurz  
169 gejammert, es wird mal geschimpft ehm es wird sich auch mal ausgekotzt ja, ums ma ganz  
170 salopp zu sagen und dann is aber auch gut und dann wird damit eh wä konstruktiv, sachlich  
171 und professionell umgegangen und ehm ja so erwart ich des auch von mir und meistens gelingt  
172 mir des dann meistens auch.

**Thematischer Inhalt: Veränderung des persönlichen Umgangs mit Rollenkonflikten (II, 04:27-  
II, 06:03)**

173 Y: War des zu Anfang als du deine Konrektorenzeit war des anders? Bist du da anders mit  
174 Konflikten umgegangen?

175 E: Natürlich is des en Lernprozess. Also ehm klar das is en Lernprozess und das is auch  
176 wirklich möglich daran zu arbeiten. Ehm grundsätzlich war ich en Mensch der sich von ehm  
177 Sachzwängen oder was auch immer, ehm die jetzt nicht in meinem Sinne waren oder die jetzt  
178 gar nicht gepasst hätten von irgendwas hätte abbringen lassen oder ehm ja einschüchtern

179 lassen. Manchmal is es ja auch ok wenn man nochmal drüber nachdenkt und sich vielleicht  
180 en bisschen umlenken lässt, aber des is en Prozess des is klar. Aber auch schon als Konrektorin  
181 bist du natürlich noch nich so mutig ja, oder bist du vielleicht auch eher mal en bisschen  
182 emotionaler ehm oder auch ehm nich ganz so konstruktiv wie mit en paar Jahren Führungser-  
183 fahrung. Aber grundsätzlich würd ich von mir schon behaupten das ich ehm eher ein ein Typ  
184 bin der Herausforderungen annimmt und ehm dann auch konstruktiv damit umzugehen weiß.  
185 Als man kann des Negative auch manchmal ehm in ganz positive Sachen umwandeln. Des  
186 geht schon.

**Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen? (II, 06:03- II, 06:54)**

187 Y: Ehm, stell mal Vermutungen darüber auf, welcher Bereich am ehesten ehm mit eh wo am  
188 ehesten Rollenkonflikte auftreten vom Übergang bei der Lehr- zur Führungskraft auch wenn  
189 du jetzt persön, auch wenn du des persönlich nich erlebt hast aber vielleicht vom Hörensagen  
190 oder wo du auch denkst tatsächlich da is des meiste Potential für die Rollenkonflikte. Und  
191 warum bist du der Meinung das die dort auftreten?

192 E: Naja, des is relativ einfach des sind eh Themenbereiche ehm immer dann wens dienstlich  
193 wird, ja. Ehm wenn ganz klar ehm bestimmte Themen aufploppen die du ehm als noch Kollegin  
194 auf Augenhöhe, wo du einfach anders mit umgegangen wärs [...]

**Thematischer Inhalt: Thema Pünktlichkeit, eigener Rollenkonflikt (II, 06:54- II, 07:25)**

195 E: [...] also was fällt mir denn da ein eh. Hat ich ganz am Anfang meiner Führungstätigkeit ma.  
196 Thema Pünktlichkeit bei nem Kollegen, also pünktlicher Unterrichtsbeginn, ja. Des is einfach,  
197 wissen wir alle ja, das des immer wieder en Thema is und wo man mit Sicherheit auch ab- und  
198 zugeben muss aber ehm die Vereinbarungen sind unmissverständlich und ehm ehm da könnt  
199 ich mir vorstellen das da Rollenkonflikte auftreten.

**Thematischer Inhalt: Dienstpflicht und Rollenkonflikte (II, 07:25- II, 08:38)**

200 E: Also immer dann wens um die Dienstpflicht einer Lehrkraft geht ehm die aus irgendwel-  
201 chen Gründen nich eingehalten wird sei es jetzt Pünktlichkeit, sei es eh keine Ahnung äußeres  
202 Auftreten, seien es neutrale Äußerungen, seien es eh inhaltliche Dinge, seien es ehm Dienst-  
203 pflichten wie das Klassenbuch etc., also alles das was in die Dienstpflichten mit reinspielt, dass  
204 hat Potential. Vor allen Dingen dann wenn du als Lehrkraft ausm Kollegium und ehm natürlich  
205 deine Pappenheimer auch kennst, ja und weißt wer wo seine Leichen im Keller hat und wo  
206 wer seine Baustellen hat. Und dich hats vielleicht als Lehrkraft schon angekeckst, ja, dass der  
207 Kollege XY nicht in der Lage ist die Fenster zu schließen wenn er en Raum verlässt und die  
208 Tür abzuschließen. Da kannst de dann als ehm Rektor, Rektorin schon andere Ansagen ma-  
209 chen, ja. Und eh da kann ich mir vorstellen klar, das des etwas is ehm ja wo wos schwelt oder  
210 wo Konfliktsituationen auftreten können.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungsrolle (II, 11:19- II, 13:08)**

211 Y: Gibt's denn da Elemente, die du dir wünschst, die aufgenommen werden oder wo  
212 tatsächlich des Verfahren dann anders laufen könnte, um ehm des Rollenverständnis mehr  
213 abzutesten? Oder vielleicht siehst du ja, empfindest du ja auch gar nicht als nötig.

214 E: Also ich würde mir tatsächlich wünschen, dass ehm, also was da so was da so Teil ist in  
215 diesem Bewerbungsverfahren das finde ich gut, das finde ich ok. Klar da gibts sicherlich noch ehm  
216 Sachen die könnte man weglassen oder hinzufügen, egal. Ehm ich würde mir tatsächlich ehm  
217 ich würde mir tatsächlich ein bisschen mehr Macht wünschen für ehm die jeweiligen Schulräte,  
218 die ihre Pappenhäuser kennen, die ihre Kollegen kennen. Das entscheidet ja alles das Regie-  
219 rungspräsidium, ja letzten Endes. Klar die geben, die geben eine Einschätzung ab, aber letzten  
220 Endes die Entscheidung wird gefällt von einem Regierungspräsidium das letzten Endes ehm  
221 vielleicht bei nem Bewerbungsgespräch dabei waren aber die Schule nicht kennen, die das Ge-  
222 samtkonstrukt nicht kennen. Verstehst du was ich meine? Der zuständige Schulrat oder Schul-  
223 rätin kennt unter Umständen die Kollegen, die beworben haben und so weiter. Ehm für ein für  
224 ein RP ist es einfach nur ein Protokoll wonach die dann entscheiden, ja. Und von einer Person  
225 die einmal bei diesem Bewerbungsverfahren dabei war. Also ich ehm eh glaube das so das  
226 zwischen den Zeilen dann häufig zu kurz kommt. Weiß aber nicht ob das stimmt. Kann sein  
227 muss aber nicht.

Thematischer Inhalt: Elemente im Verfahren der Probandin (II, 13:08- II, 14:00)

228 Y: Wenn du dich an deine Bewerbungsverfahren zurück erinnerst, was ist dir da so im hängen  
229 geblieben wo ganz explizit nach deinem Rollenverständnis auch gefragt wurde?

230 E: Puh.

231 Y: Muss ja nicht zwingend „wie sieht ihr Rollenverständnis aus?“ ...

232 E: Nein

233 Y: ... aber...

234 E: Nein, es wird natürlich, natürlich bringen die auch Beispiele ne und du sollst dann irgendwie.  
235 Ich glaube es ging sogar „und wie verhalten sie sich in ihrer Führungsrolle bei eh einem Dienst-  
236 vergehen eines Kollegen, also das wird an konkreten Beispielen dann fest gemacht. Daran  
237 kann ich mich noch erinnern, das ist so lange her.

238 Y: Ok

239 E: Ist wirklich schon lange her.

Thematischer Inhalt: Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären und umzusetzen?  
(II, 14:00- II, 15:52)

240 Y: Wir kommen tatsächlich schon zum Abschluss.

241 E: Echt?

242 Y: Ja ist echt ja. Ehm und zwar. Kannst du einmal erläutern, was du denkst, was helfen was  
243 der Lehrkraft die eine Führungskraft werden möchte ehm helfen würde das eigene Rollenver-  
244 ständnis zu klären beziehungsweise dann auch für sich zu festigen.

245 E: Bei ner fähigen Schulleitung zu hospitieren. Und zwar so oft wies geht. Des is des eine und  
246 zum anderen halt ichs für sinnvoll das man ein Konrektorenamt dazwischen schaltet. Das man  
247 das ganze erst mal aus zweiter Reihe mit macht. Learning by Doing. Ich hab mal ne sehr kluge  
248 Schulrätin gehabt, ehm die mir mal erklärt hat als ich sie so en bisschen sorgenvoll gefragt  
249 hab: „Oh Gott oh Gott, wie soll man des alles schaffen?“ Ehm „fünfundsiebzig Prozent der  
250 Führungsarbeit ist gesunder Menschenverstand und den Rest können sie nachlesen“. Und  
251 des is wirklich so. Und diese fünfundsiebzig Prozent die kannst du, ja du kannst sie nachlesen,  
252 du kannst über Führungsrollen dich informieren aber machen. Ich glaube man muss es ma-  
253 chen, man muss es erleben man muss Entscheidungen treffen, man muss dabei sein und  
254 insofern wäre des glaube ich en sinnvolles Vorgehen.

255 Y: Ok

**Thematischer Inhalt: Derzeitige Nutzung von Elementen zur Rollenklärung (II, 15:52- II, 17:27)**

256 Y: Hmm, was dir dabei geholfen hat, haben wir jetzt schon ganz häufig drüber gesprochen.  
257 Was hilft dir heute?

258 E: Ehm, Kollegen, die mich spiegeln wo ich auch ganz explizit nachfrage oder mich spiegeln  
259 lasse. Ehm ein funktionierendes Schulleitungsteam das auch ehm Spiegel und Evaluations-  
260 team is. Der Austausch mit anderen Schulleitungen, die ich schätze und die mich schätzen.  
261 Ehm und mein Mann der Gott sei dank kein Lehrer is und mich manchmal mal wieder einnor-  
262 det. Oh und und eh auch sehr wichtig und sehr nützlich wenn man des Glück hat das man des  
263 hat ehm einen fähigen Vorgesetzten der einen dann ab und zu auch mal eh wie auf Null nordet  
264 wenss Notwendig is oder ehm wo man auch ehm einfach mal ganz ungeschminkt Fragen  
265 kann: „Was halten sie denn davon? Ich habs so und so entschieden. Geben se mir mal Feed-  
266 back.“

267 Y: O

#### A 4.6 Probandin F<sup>52</sup>

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil A) (03:02-03:37)**

1 F: Ich bin ehm dann über den Umweg eines Schulversuch praktisch nochmal in eine andere  
2 Schule gewechselt ehm und als das Angebot dann kam von der jetzigen Schulleitung, die  
3 damals vom Konrektorin war ehm und dann die Stelle des ehm Schulleiters übernommen hat  
4 als der in Pension gegangen is. Und ob ich mich bewerben wollen würde kam ich zum ersten  
5 Mal überhaupt auf die Idee in Leitung zu gehen. Also ich hab den direkten Weg von der Lehr-  
6 kraft gleich in ne Schulleitungsposition gemacht.

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil B) (05:11-08:02)**

7 F: Ehm aber für mich auch da wieder die Überlegung war ehm ich hab mir Kenntnisse, Fähig-  
8 keiten, Fertigkeiten angeeignet ehm wo könnte es für mich beruflich die Reise hingehen? Soll  
9 es auch da weitergehen? Habe dann auch da noch verschiedene ehm ja Erfahrungen

<sup>52</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit F.

10 gemacht. Ich bin selbst noch Fachberaterin im Schulamt. Kenn also so en bisschen auch  
11 Schulamtsarbeit. Hab dann auch kommissarisch ehm nach Gesprächen mit dem Kultusminis-  
12 terium kom ehm nen Dezernat geleitet. Und hab dann aber entschlossen eigentlich möchte ich  
13 wieder zurück in Schule. Also auch das Dezernat mit voller Verantwortung, sicher mit Teilauf-  
14 gaben Teilbereichen, wie sie in der Fach Beratung angebunden sind aber nich mit voller Ver-  
15 antwortung. Em da bin ich nich in diesen Bereich sondern ich möchte halt in Schule und dann  
16 war ich auf der Suche nach einer geeigneten Schule die für mich auch fahrbar is. Ehm da gabs  
17 verschiedene Angebote vom HKM, die aber für mich einfach, joa nicht so mit meinem alltäg-  
18 lichen Leben kompatibel waren, weil ich gerade ja Haus gekauft und ehm auch nich mehr ganz  
19 so mobil bin. Dann hab ich mich entschlossen mich ehm auf diese Schulleitungsstelle zu be-  
20 werben. Die jetzt im Kreis frei geworden ist, die lange vakant war, ist. Und ehm ja auch da war  
21 die Bewerbung jetzt erfolgreich und ich wechsel zum 01.07.

22 Y: Ok und wenn sie noch mal zurückgehen, als sie dann quasi von der Lehrkraft zur Stellver-  
23 tretung geworden sind gabs da , was bewog sie? Also was waren die Gründe zu sagen: "Okay  
24 gut. Ich mach das jetzt. Ich versuch des jetzt."

25 F: Also es waren überwiegend schon auch der Wunsch Dinge mitzugestalten. Ahm ich hab  
26 sehr sehr viel Erfahrungen gesammelt im einem Bereich der hier an der Schule neu aufgebaut  
27 werden sollte oder gerade mit im Wachsen war, nämlich des Beratungs- und Förderzentrum  
28 und die Aufgabe der inklusiven Beschulung und ich hatte da eh im Vergleich zu allen anderen  
29 Kollegen schon jahrelange Erfahrung ehm, weil ich im Rahmen eines Schulversuchs da schon  
30 sehr sehr gut begleitet wurde als Lehrkraft, aber selbst auch mich sehr intensiv weiter- und  
31 fortgebildet hab. Des waren so inhaltliche Gründe tatsächlich. Da nochmal ja mein Wissen auf  
32 einer anderen Ebene mit einbringen zu können und da hilfreich und unterstützend sein zu  
33 können ehm was den Aufbau von Strukturen angeht. Weil ich wusste auch wie es nicht laufen  
34 kann. (lacht auf) Und ehm entsprechend ehm konnt ich das so wie die Stelle dann auch aus-  
35 geschrieben war und ehm wie die Aufgabe benannt worden sind gut mit einbringen.

#### Thematischer Inhalt: Erlebter Rollenwechsel (09:02- 10:15)

36 F: Ich selbst ich muss en bisschen überlegen war mir jetzt vorher, ja. Ich habe aber schon en  
37 Moment gebraucht, um diese Rolle hineinzuwachsen. Dadurch dass ich ehm Schulleitungsar-  
38 beit nicht so intensiv mitbekommen hab im Detail sondern halt immer nur die Auswirkungen  
39 sozusagen (lacht) gesehen habe. Aber die Gremienarbeit war mir so én Detail ja auch nicht  
40 bekannt ehm. Das Etablieren von Strukturen wie arbeite ich mit nem mit ner großen Gruppe  
41 von Kollegen ehm. Des war mir bekannt als ich ne Fortbildung gegeben hab und ähnliches  
42 aber nochmal als Leitung ehm das wahrzunehmen und auch in der Entscheidungsbefugnis zu  
43 sein. Das hat schon mal ein bisschen ehm Muffesausen ausgelöst durchaus auch diese Ver-  
44 antwortung dann auch zu haben und sich der zu stellen. Das war eh ja.

45 Y: Ok.

46 F: Schon auch hier und da herausfordernd.

#### Thematischer Inhalt: Begleitung des Rollenwechsels (10:15- 12:27)

47 F: Und ehm. Ich wurde aber auch da gut begleitet

48 Y: Vom Kollegium oder vom Schulamt?

49 F: Also vom Kollegium eher auf ner persönlichen Ebene, dass die mich ich da sehr wohlwol-  
50 lend empfangen haben und ich da auch en großes fachliches Standing schon hatte und auch

51 das was ich jetzt ehm schon gesagt habe nich hinterfragt wurde im Sinne von "Was will die  
52 denn"? Des war gesetzt. Des war vorher auch schon nie en Thema gewesen ehm. Und ehm  
53 von daher haben mich die Kollegen da durchaus akzeptiert. Ich hab aber parallel dazu ne  
54 Veranstaltung vom HKM besucht. Was mir diesen Rollenwechsel nochmal bewusster gemacht  
55 hat. Und da ging es speziell auch um diesen Rollenwechsel tatsächlich

56 Y: Ok.

57 E: Des war ne ehm Parallelveranstaltung für an Schulleitung interessierte Lehrkräfte mit ver-  
58 schiedenen Modulen unter anderem eben auch Rollenverständnis, Übernahmen einer neuen  
59 Funktion. Wo sich auch nochmel intensivst darüber ausgetauscht worden ist. In ner Peergroup  
60 mit Kollegen in ähnlichen Situationen. Mit kollegialer Fallberatung und ähnliches. Des war ne  
61 Begleitung un Prozessbegleitung von fast anderthalb Jahren.

62 Y: Ok.

63 E: Ja. Und ich hab parallel dazu auch sehr viel schon als Kollegen sehr viel Supervisionen  
64 eigenaktiv mir gesucht. Auch privat bezahlt. Weil ich des wichtig notwendig finde es für pädä-  
65 gogischen Bereich und für den Bereich sowieso nochmal, dass heißt ich bin permanent ei-  
66 gentlich auch gecoacht und begleitet worden. Zudem hat ich hier ne sehr sehr gute Einarbei-  
67 tung. Ehm meine Schulleiterin war selbst auch noch ne sehr junge Schulleitung. Is aber sehr  
68 strukturiert in ihrem Vorgehen, serh transparent, sehr klar. Und des hat mir natürlich auch die  
69 Einarbeitung erleichtert. Des heißt ich hab auch immer Aufgaben Paket bekommen, die ich mit  
70 ihr gemeinsam entwickeln konnte und ich konnte mich da ganz gut vom Kleinen zum Großen  
71 (lacht) vorarbeiten und war auch ne gute Unterstützung davon.

#### Thematischer Inhalt: Rollenzweifel (14:22- 14:59)

72 Y: Und ham diese Momente sie dann auch an ihrer Rolle zweifeln lassen mal? Gabs dann en  
73 Moment oder eh?

74 E: Nicht an der Rolle an sich, aber in der Ausführung der Rolle. Ich hab schon durchaus dar-  
75 über nachgedacht ehm "wie ich Konfliktgespräche gestalte", "wie ich ehm den Kontakt zum  
76 einzelnen Kollegen ehm gestalte". Das durchaus also es war jetzt für mich war meine Rolle  
77 klar ich glaube für die Person war die Rolle auch klar. Ehm da gings wirklich auch um Inhalte  
78 und ehm [...]

#### Thematischer Inhalt: Persönlicher Konflikt (14:59- 15:22)

79 E: [...] ein ein persönlicher Konflikt der durchaus schwelt und das ist die Schwierigkeit glaube  
80 ich. Ich hatte hier wenig über ein kollegiales Miteinander hinaus keine Freundschaften in die-  
81 sem Kollegium. Außer mit meiner Kollegin, die hab ich jetzt nicht mehr (lacht auf).

82 Y: Ok.

83 E: Also des hat sich durchaus verändert durch die Rolle.

#### Thematischer Inhalt: Klassenleitung (18:37- 19:05)

84 E: Is durchaus jemand der auch in einer Leitungsfunktion ist nämlich als Klassenleitung einer  
85 ehm Gruppe in ihrer jeden mit seiner persönlichen Entwicklung aber natürlich auch die Gruppe

86 ehm weiterbringen und auch da ehm gewisse ja ehm organisatorische Aufgaben (uv) spricht  
87 da von Classroom Management. Also auch das sind ja schon Anteile von von Führung.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Sicht auf Rolle der Leitungskraft (19:58- 20:52)**

88 E: Ich finde es unterscheidet sich gar nicht so sehr tatsächlich. Des hat ganz ganz viele Ele-  
89 mente ob ich Kinder führe oder letztendlich eine Gruppe von Menschen führe von Erwachse-  
90 nen führe auch dass ehm es in meiner Definition ehm tatsächlich etwas wo es darum geht  
91 einen Entwicklungsprozess zu begleiten und voranzubringen und ehm auch da zu schauen  
92 wo es Möglichkeiten, des Wachstums, Möglichkeiten der Entwicklung. Und ehm das auf orga-  
93 nisatorischer, strukturelle Ebene ehm und Einbeziehung von Rechtskenntnissen und eben den  
94 Rahmenbedingungen. Zu gewährleisten und gute Strukturen zu schaffen damit Kollegen ihre  
95 Arbeit erledigen können erst jetzt.

**Thematischer Inhalt: Unterschiede zwischen individuellem und systemischen Verständnis von Führung (20:52- 21:45)**

96 Y: Und unterscheidet sich da ihre ihr persönliches ihr individuelles Verständnis von dem ich  
97 sag jetzt mal systemischen Verständnis der Schulleitung? Ich mein wenn sie sagen sie ham  
98 ja jetzt auch diese vom HKM gerade zum Thema Rollenwechsel und ich kann mir schon vor-  
99 stellen dass da durchaus auch Unterschiede dann auftauchen. Oder würden Sie sagen ne is  
100 völlig desselbe wie ich mir das persönlich auch vorstelle.

101 F: Ich erlebe das tatsächlich als sehr deckungsgleich muss ich sagen. Also da is bin ich nicht  
102 nem großen Widerspruch. Oder den sehe ich jetzt erst mal nich. Zwischen den Anforderungen  
103 und dem was ich persönlich für Erwartungen oder Ansprüche an die Rolle habe. Des relativ  
104 relativ Konform.

105 Y: Ok.

**Thematischer Inhalt: Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft (22:21- 22:59)**

106 Y: Und wir hattens bisher nur so angeschnitten aber nochmal ums ganz deutlich zu machen  
107 hat sich da ihr persönliches Rollenverständnis hat sich des im Laufe ihrer Berufslaufbahn ver-  
108 ändert?

109 E: Ich glaube es is klarer geworden. Ich bin da von Anfang an irgendwie so en hineingeschlit-  
110 tert, weil ich ja ehm keine wirklich klare Rollenvorstellung hatte. Ich wurde da sehr ge gecoach-  
111 sehr gut begleitet und es is im Prinzip mit der Rolle mitgewachsen.

112 Y: Ok.

**Thematischer Inhalt: Entscheidungen gegen das eigene Rollenverständnis (22:59- 24:36)**

113 Y: Ehm gab es denn in ihrer Laufbahn schon schon mal Situationen wo sie sich ganz bewusst  
114 gegen ihr Rollenverständnis auflehnen mussten oder entscheiden mussten? Weil von außen



115 irgendwie mag es en Konflikt gewesen sein oder ne Entscheidungssituationen, Dilemmaent-  
116 scheidung wo sie sagen: "Okay gut jetzt muss ich mich so entscheiden und des ist aber, des  
117 widerspricht eigentlich meinem Verständnis von Führungskraft."

118 F: Schon. Also besonders in Konfliktsituationen, da gelingt es auch mir nicht immer mein ehm  
119 meinem Ideal zu entsprechen. Weil manchmal ehm ich mit mehr ner unterstützenden oder  
120 entwickelten Haltung an ne Grenze komme ehm wo ich entscheiden muss ehm wie weit das  
121 noch gut is für alle Beteiligten. Entweder weil en Kollege mit dem was er macht einfach Murks  
122 macht und um schlicht und ergreifend einfach mal so zu bennnen ja. Weil eh da einfach Kon-  
123 sequenzen drohen und ehm die einfach unserem Auftrag widersprechen, ja. Eltern falsch be-  
124 raten werden oder en Konflikt irgendwie is oder en en Kollege ich habe da gerade en Kollegen  
125 im Kopf der is sehr stark in ehm Konflikt mit mir is und dann ehm is es eben nicht mehr mehr  
126 dieses unterstützende, sondern es ist dann halt mal ne sehr klare Ansage machen. Muss  
127 sagen so is des jetzt Punkt.

#### Thematischer Inhalt: Umgang eines Konflikts mit Kollegen (24-36- 26:02)

128 Y: Ehm wenn sie da jetzt gerade auch diesen Konflikt im Kopf haben. Wie sind sie in dem  
129 Moment dann damit umgegangen tatsächlich? Also da is jetzt dieser Konflikt aufgeschwinnt  
130 haben sie das erstmal mit sich ausgemacht oder ehm war das dann ausm Bauch heraus ne  
131 Entscheidung? Ham se sich nochmal coachen lassen oder?

132 F: Des mach ich ja leider. Also in dem Moment dem Fall war das leider nich so, weil des en  
133 sehr spontan auftretender Konflikt war und ich geh dann nun mal gern in die Konfrontation des  
134 ist mein hmm (lacht) bewährtes Strategie erstmal angreifen. Ehm nein also es war en ne spon-  
135 tane ehm Auseinandersetzung ehm einer Fachlichkeit und dann plopten bei dem ehm Kolle-  
136 gen aber noch ganz andere Hintergründe auf so dass mir in dem Moment völlig unerwartet  
137 sehr bewusst wurde ehm dass er nicht nur mit mir als in der Rolle, sondern auch mit mir als  
138 Person, des is ein ältere Kollege. Auch mit mir als jüngerer Frau ein Problem hatte. Und ehm  
139 des auch nochmal ne ganz andere Wendung nahm eigentlich also dann wirklich auch über  
140 Personalrat gehen und ehm da andere und über Schulleitung dann letztendlich gehen, weil ich  
141 hab jetzt hier auch noch ne Vorgesetzte.

142 Y: Ok. Ehm.

#### Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte und wie kann man diese lösen? (28:52- 31:04)

143 Y: Ehm wir gehen in ne ganz andere Richtung ma so en bisschen raus aus den Konflikten un  
144 zwar ehm wa das sie einfach ma Vermutungen, Hypothesen aufstellen ehm aus welchem Be-  
145 reich ne die Lehrkraft hin zur Leitungskraft einmal am ehesten wo am ehesten Rollenkonflikte  
146 raus entstehen und wo man tatsächlich aber auch gleichzeitig am ehesten ehm ich nenns jetzt  
147 mal E Energie rausziehen kann?

148 F: Also ich denke ganz klar in der Kommunikation mit den Kollegen. Die Art und Weise wie  
149 man kommuniziert. Ehm wir man Feedbackgespräche führt. All das is en kann en großer Stol-  
150 perstein sein. Es kann aber auch sehr ja sehr befriedigend sein für die eigene Arbeit. Nämlich  
151 dann, wenn man es schafft einen offenen Austausch herzustellen und eh in in von beiden  
152 Seiten. Ich hab durchaus auch Kollegen, die mir en sehr offenes Feedback geben und des ist  
153 auch immer sehr hilfreich. Und eh natürlich auch ehm in der Gremiumsarbeit. Je nachdem wie  
154 dann halt auch Menschen auch eingebunden werden und so man so es schafft möglichst viele  
155 Menschen in Verantwortung zu bringen auch und ehm ne Motivation herzustellen ehm und

156 Strukturen so zu schaffen, dass das dann auch umgesetzt werden kann. Aber auch das erfor-  
157 dert ne transparente Kommunikation. Es braucht ehm klare Ansagen, klare Zielsetzungen ehm  
158 einen klaren Plan, ehm klaren Zeitplan wie Dinge umzusetzen sind und ehm da die Strukturen  
159 gut vorzugeben. Das kann auch wirklich ehm ja sehr erfreulich sein und sehr viel Spaß machen  
160 und kann auch befriedigend sein, ja.

161 Y: Ok

Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur  
Führungskraft/ Elemente im Verfahren der Probandin (31:04- 32:39)

162 Y: Ok ehm und jetzt sin sie ja haben sie ja zweimal das Bewerbungsverfahren schon durch-  
163 laufen ja. Was würden sie denn sagen spiel denn beim Bewerbungsverfahren, gab es da Mo-  
164 mente wo sie vielleicht jetzt auch im Nachhinein drüber nachdachten: „Ah da wollte ja, da  
165 wollte vielleicht auch so en bisschen mich auf meine Rolle hin prüfen, ja oder en Bild von  
166 meiner Rolle als Leitungskraft machen?

167 F: Ehm, in den Auswahlverfahren natürlich. Ehm in den Gesprächen letztendlich war das ganz  
168 klar Thema. Also des war ehm Teil der Prüfungssituation letztendlich. Also ich war zwar die  
169 einzige Bewerberin trotzdem hatte ich, also wurde nicht nach Aktenlage entschieden was man  
170 hätte machen können, sondern hat, das sicher auch berechtigterweise, weil ich ja auch keine  
171 Zwischenstufen gehabt hab, sehr genau geprüft wie ich mir eh wie ich mich in bestimmten  
172 Konfliktsituationen verhalten würde. Des war ne ganz klare Frage. Wie ich vorgehen würde  
173 und man hat von mir auch ehm en Konzept erwartet, welche Visionen und Umsetzungsmög-  
174 lichkeiten ich habe und sehe.

175 Y: Und was is, vo von den Themen was is ihnen am Schwierigsten gefallen? Welcher Bereich?  
176 Des.

177 F: Sicher da nochmal die Kommunikation mit den Kollegen, weil ich mir da nicht vorstellen  
178 könnte, eh konnte aus der Perspektive der Lehrerin was den Kritisch werden sollen würde.  
179 (lacht auf) Weil ich natürlich nochmal ne andere Sicht auf Arbeit hatte ehm da man in leitung  
180 wechselt man doch nochmal en andern Blick auf die gesamte Arbeit hat.

Thematischer Inhalt: Persönliche Priorisierung von Elementen zur Überprüfung der Führungs-  
rolle

(33:22- 35:55)

181 Y: Aber wenn sie nochmal zusammenfassend sagen dürften oder könnten da ist jetzt ne neue  
182 Lehrkraft, die möchte sich in einer Leitungskraft begeben, was würde dieser Person helfen  
183 ehm ihr Rollenverständnis hin zu einer Führungskraft zum einen zum klären und das auch für  
184 sich selber durchzusetzen?

185 F: Ich glaube es is ganz wichtig das ich für mich kläre ehm wie souverän bin ich? Oder wie  
186 abhängig bin ich auch von dem Wollwollen von anderen? Schaff ich es tatsächlich ehm hab  
187 ich ne klare Vorstellung von dem was ich umzusetzen habe und kann ich das letztendlich  
188 vielleicht auch ertragen das eh mir nicht alle Wohlgesonnen sind. Hmm gibt Kollegen die ehm  
189 wir hatten das gerade aktuell wir haben ne Kollegin, die gerade ihre Bewerbung zurückgezo-  
190 gen hat weil sie genau in diesem Konflikt war, dass sie gesagt hat „Nein sie kann sich nicht  
191 abgrenzen, sie möchte eigentlich lieber im Team zusammenarbeiten und eh möchte ehm für  
192 Entscheidungen ehm auch nicht die Verantwortung übernehmen. Ja. Ehm man muss auch  
193 glaub ich manchmal damit leben, dass man mit der ein oder anderen Entscheidung auch

194 alleine is, weil eben auch nich alle, alle Informationen oftmals haben die zu einem Entschei-  
195 dungsprozess führen und des auch nich immer wichtig is des auch so offen zu legen und  
196 darzulegen, weil des manchmal Informationen sind die nich alle haben können. Und ehm des-  
197 halb find ichs umso wichtiger das sich so noch andere Stützsysteme einfach zu suchen. Aber  
198 auch da muss man wissen, dass man ehm autark sein muss. Ja. Ich glaube man muss sich  
199 selbst auch bewusst sein, inwieweit ehm möchte ich selbst Dinge auch gestalten und voran-  
200 bringen und ehm kann ich da auch eigene Energien hineinstecken. Meine Kraft hineinstecken  
201 oder erwarte ich eher das eh oder bin ich vielleicht jemand der eher schon unter vorgegebenen  
202 Strukturen arbeiten kann. Oder die vielleicht auch braucht, weil ich selbst eh mich sonst ver-  
203 liere in meiner Arbeit.

**Thematischer Inhalt: Derzeitige Nutzung von Elementen zur Rollenklärung (35:55- 36:38)**

204 Y: Ok, sie haben gesacht in ganzen Prozess hat ihnen grade dabei auch geholfen, des des  
205 Coaching und eh des eh die Begleitung vom HKM. Was hilft ihnen heute noch?

206 F: Ehm, ich habe nach wie vor in regelmäßigen Abständen Coaching und Supervision. Ehm  
207 der Austausch tatsächlich auch mit anderen Schulleitungen. Auch en informeller Austausch.  
208 Und ich glaube dann is auch wichtig, dass man was anderes hat als Schule. Also (lacht auf)  
209 joa. Darfs glaub ich dann au nicht so wichtig zu wichtig nehmen.

**Thematischer Inhalt: QSH/ Bewusstsein der Politik (37:03- 37:56)**

210 F: Außer jetzt dieser besonderen Fortbildung, die gibt es jetzt in dieser Form auch nicht mehr  
211 die hat man jetzt verändert, die is jetzt anders modularisiert und aufgebaut, aber die muss wohl  
212 auch ehm sehr gut sein haben mir Kollegen gesagt, die mitgemacht haben, aber auch sehr  
213 überfüllt und ausgebucht. Also da bräuchte es glaub ich mehr solcher Angebote und auch  
214 länger begleitende Angebote. Ich glaube es ist so langsam bewusst, dass man die Schullei-  
215 tung gut unterstützen und auch begleiten muss und die nich einfach ehm im laufenden Betrieb  
216 mal vor den Karren spannt und hofft das eh das dann irgendwie schon funktioniert, sondern  
217 ich glaube das is durchaus bewusst geworden mittlerweile das man ehm vom Lehrer in die  
218 Schulleitung einen anderen Job macht und dafür auch ne gute Ausbildung und Unterstützung  
219 braucht.

**Thematischer Inhalt: Reflektion des eigenen Rollenwechsels (39:26- 41:12)**

220 Y: Wenn sie des jetzt einfach einmal zusammenfassen ihre ihre Karriere quasi von der Lehr-  
221 zur Leitungskraft bezogen auf des Rollenverständnis. Ehm was is der Punkt den sie auf jeden  
222 Fall wieder so machen würde und was is der Punkt wo sie sagen: „na den würde ich vielleicht  
223 in mit mit Blick in die Vergangenheit, den würde ich vielleicht anders machen

224 F: Des habe ich mir tatsächlich gerade überlegt, weil ich stehe ja jetz hier an und en Wechsel  
225 steht an ehm ehm gut ich bin jetzt auch en bisschen Älter geworden vielleicht hängt's damit  
226 zusammen (lacht) aber ich glaube ich würde ehm Dinge eher auf mich zukommen lassen und  
227 eh eher beobachten, nicht so proaktiv gleich in die vollen springen, sondern sehr viel mehr  
228 abwarten und mir genauer ein Bild machen. Die Veränderung ehm is jetzt so natürlicherweise  
229 weil ich in nen neues System komme. Hier hat ich natürlich auch schon Ideen und bin dan  
230 einfach natürlicherweise so weiter gewandert und das noch und jenes noch. Des hab ich für  
231 das neue System so im Hinterkopf, aber ich weiß ja noch gar nicht wie ist es real vor Ort

232 deshalb muss ich da einfach en bisschen en Gang rausnehmen und muss gucken und muss  
233 auch aufpassen und des is etwas wozu ich persönlich sehr neige ich das ich Menschen auch  
234 nicht überfahre. Also ich würd en bisschen langsamer machen mit (lacht auf) allem und und  
235 schauen dass alle mit im Boot sind.

236 Y: Ok

237 F: Oder zumindest der ein oder andere noch im Beiboot hockt. (lacht) Nicht über Bord geht.  
238 Ich glaub da muss man en bisschen gucken. Ja.

#### A 4.7 Probandin G<sup>53</sup>

**Thematischer Inhalt: Beweggründe für das Anstreben einer Leitungsfunktion (Teil A) 00:20-00:36)**

1 G: Und es war mir schon klar, dass ich obwohl ich eh spät in en Beruf eingestiegen bin eh  
2 voraussichtlich noch mal irgendwann was anderes machen wollte. Ich hatte da aber eher so  
3 Sachen wie Gewerkschaftsarbeit oder sowas im Kopf.

**Thematischer Inhalt: Lebenslängliches Lernen (02:44- 03:42)**

4 Y: Sie haben ja gesagt: "Naja für mich war von Anfang an klar ich möcht möcht auch auch  
5 noch was anderes machen. Ja.

6 G: Das is ja (atmet laut aus) lebenslängliches Lernen und immer nochmal en bisschen eh dr  
7 einen draufsetzen. Es ging nicht es ging definitiv nicht um Karriere. Eh es war einfach irgend-  
8 wie so ne normale Entwicklung man bleibt nich eh mit, wie alt war ich damals knapp fünfzig  
9 eh, man bleibt da nicht stehen und eh sacht: "Ich mach jetzt die letzten fünfzehn, zwanzig  
10 Jahre eh immer noch dasselbe. Denn zehn Jahre hat ich das ja schon gemacht. Also nach  
11 zehn Jahren war eigentlich mal ein Wechsel angedacht. In welcher Form der Wechsel war,  
12 dess war dann eher bisschen zufällig.

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Konrektorin (03:42- 05:55)**

13 Y: Sowohl als auch.

14 G: Ok. Also als Konrektor es war ne ganz gro. Ganz ganz schwierig, weil ich dess Gefühl hatte  
15 ich bin hier an der Schule nicht wirklich bei allen willkommen. Ich ehm hat mich irgendwie als  
16 Störfaktor empfunden, weil die Schulleiterin zusammen mit Sekretärin und Schulhausverwalter  
17 so ein Klüngel gebildet hatte und das Kollegium gegen die drei arbeitete und die drei gegen  
18 das Kollegium. Ha dess war so mein erster Eindruck. Uns gab auch keinen Arbeitsplatz für  
19 mich, weil die Stelle lange nich besetzt war. Ich war dann oben in einer Besenkammer unter-  
20 gebracht. Eh Kopierer und Stundenplan standen hier. Ich sollte aber hier (zwei Stockwerke  
21 tiefer) den Vertretungsplan machen. So immer Treppe rauf, Treppe runter. Und dess hat bei  
22 mir so den Eindruck verstärkt, dass ich nicht wirklich willkommen war. Obwohl das Gegenteil  
23 behauptet wurde.

24 Y: Ok und ehm wie hat sich wie hat sich dess dann verändert? Nach Wochen, Monaten?

---

<sup>53</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit G.

25 G: Also auch vom Kollegium war ich nicht will dem Kollegium war ich zu also teilweise zumin-  
26 dest suspekt. Also sie sind mir auch sehr mit mit sehr viel Misstrauen begegnet, weil ich mit  
27 diesem Dreier Dreigestirn hier eh ja in in eine Schublade gesteckt wurde und Schulleitung war  
28 böse für das Kollegium. Und ich habe mich dann irgendwie durchgesetzt. Hab dem Kollegium  
29 signalisiert, dass eh ich nicht, dass dass ich meine eigenen meinen eigenen Weg hab meine  
30 eigenen Vorstellungen und hab mich so en bissche eh also deutlich formuliert, dass ich mich  
31 als auch als als Mittelposition zwischen Kollegium und Schulleitung Schulleiterin empfinde.

**Thematischer Inhalt: Erleben der neuen Leitungsfunktion als Schulleiterin (06:56- 08:28)**

32 Y: [...] zur Schulleiterin wurden, wie haben Sie dess wie ham sie dess erlebt?

33 G: Das war dann eigentlich kein Unterschied, denn den Job hatte ich ja zwei Jahre vorher als  
34 Konrektorin schon gemacht. Und ab da hatte ich hier auch ne andere Position. Ehm da hat  
35 man gemerkt, dass ich nen anderen Führungsstil habe. Das bei mir die Türen offenstehen so  
36 wie eben auch. Eh dass jeder jederzeit hier reinkommen muss und nich irgendwie zum Bitt-  
37 steller degradiert wird, dess war vorher so die Situation. Eh und als ich dann tatsächlich die  
38 Schulleitung diesen Hut Schulleiterin aufhatte, hat selbst der Hausmeister angefangen mich  
39 zu akzeptieren.

**Thematischer Inhalt: Delegation (13:43- 14:28)**

40 G: Oder ich ich delegier dann zum Teil auch. Das was was mir nach wie vor immer eh noch  
41 schwerfällt. Ich bin halt en Kontrollfreak. Wenn ich nicht selber mit gearbeitet hat dann traue  
42 ich dem nicht übern Weg. Aber eh zum Beispiel so Sachen wie eh irgend ne Veranstaltung  
43 vorbereiten, planen oder so was. Da kann ich dann auch sagen: "Hier dess is jetzt Aufgabe  
44 ehm der Gruppe die sich da gebildet hat hat und eh da hänge ich mich dann auch nich mehr  
45 rein. Lass mich informieren, aber mehr nich. Also des is mein mein Wahlspruch "Man muss  
46 nicht" Ich das ist das neueste nach einem pädagogischen Tag zur eh LehrerGESundheit "Ich  
47 muss nicht alles selbst machen."

**Thematischer Inhalt: Selbstüberforderung (14:28- 14:47)**

48 G: Also ich denke ich hab mich oft überfordert, weil ich dachte ich muss überall und nirgends  
49 mitmachen und imme da sein. Aber ja.

**Thematischer Inhalt: Rolle der Führungskraft (14:47- 15:25)**

50 Y: Und wie würden sie die Rolle der Führungskraft definieren?

51

52 G: Die muss des ganze eh ja führen, leiten, strukturieren, Anregungen geben oder Anregungen  
53 aufsammeln und weitergeben und gleichzeitig natürlich des is ja Schulleitungsaufgabe die  
54 Schule auch nach außen präsentieren. Repräsentieren auch.

Thematischer Inhalt: Unterschiede zwischen individuellem und systemischen Verständnis von Führung (16:03- 16:37)

55 Y: Und gibt es dabei Unterschiede zwischen ihrem individuellen Verständnis auf der einen  
56 Seite und dem systemischen Verständnis auf der anderen Seite?

57 G: Ne ich glaub des is relativ deckungsgleich. ... Ne ich denke schon ich kann das nicht tren-  
58 nen.

Thematischer Inhalt: Veränderung der persönlichen Einstellung als Führungskraft (16:37-17:32)

59 Y: Und hat sich Ihr persönliches Rollenverständnis im Laufe ihrer Berufslaufbahn als Leis-  
60 tungskraft verändert?

61 G: Mein Verständnis ja indem ich nämlich anders bin als Schulleitungen, die ich eh vorher  
62 kennengelernt hatte als autoritär und angstbesetzt. Wenn man gebeten wurde zu einem Ge-  
63 spräch, dass man dann automatisch dachte: "Was hab ich jetzt falsch gemacht?" Das hatte  
64 ich so bis da bis ich das selbst gemacht hat in meiner Laufbahn erlebt. Nich nur bei mir, son-  
65 dern dess kam war von andern auch so solch Schulleistung hab ich erlebt und es war i klar so  
66 wollte ich nicht sein und glaub so bin ich auch nicht geworden. Ich hoffe es zumindest.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte in der Ansprache von Kollegen (17:32- 18:56)

67 Y: Ehm wir gehen über zum Thema Rollenkonflikte. Beschreiben sie doch bitte ob es Rollen-  
68 konflikte im Laufe ihrer Berufslaufbahn als Leistungskraft gab und falls ja, erläutern Sie diese.

69 G: Ok der erste Rollenkonflikt ist sch war offen ew war mir eh is mir bewusst geworden eh als  
70 ich als Konrektorin hier in einem Jahrgangsteam arbeitete, dess sich untereinander Duzte und  
71 mich mit Sie ansprach und ich die Kollegen auch Siezte, also ich Duze die mein Kollegium  
72 nicht. Dess war ne Empfehlung aus der Fortbildung, dass dess nichts zu machen ist. Es gibt  
73 ein paar die ich Duze, weil ich die vorher aus der, was weiß ich eh, Gewerkschaftsarbeit oder  
74 sowas kann. Oder aus anderen Zusammenhängen. Aber grundsätzlich eh versuch ich die  
75 Distanz zu bewahren was meiner Meinung nach nichtmal also in meine nach nach meinen  
76 jetzigen Erfahrungen eigentlich gar nicht nötig ist. Denn ich kann mich mit Kollegen mit denen  
77 ich Duze genauso fetzen wie mit anderen und ich kann unheimlich gut un und auch persönlich  
78 und privat mit Kolleginnen sprechen mit denen ich mich Sieze also dess is kein so großer  
79 Unterschied.

Thematischer Inhalt: Privaten Kontakte außerhalb der Schule (18:56- 19:23)

80 G: Also dess is kein so großer Unterschied, aber eh was anders ist als zum Beispiel früher und  
81 unter Lehrerkolleginnen oder Kollegen eh is keine ich habe keine privaten Kontakte außerhalb  
82 der Schule. Das trenn ich.

Thematischer Inhalt: Gefühle im inneren (19:53- 20:51)

83 G: Ehm ich überleg. Zumindest nicht welche die irgendwie nach außen sichtbar wurden. Eh  
84 das ich mich hier manchmal eh gefühlt hab wie so ein kleines Würstchen und hilflos auch ge-  
85 fühlt hab oder auch alleingelassen oder verzweifelt das ist ne andere Geschichte. Also da gabs  
86 schon. Ich war nicht immer diejenige n die ich als die ich mich nach außen gegeben hab. Also  
87 ich hab ne Rolle gespielt und hab dann manchmal auch einfach gedacht ich kann nicht ich will  
88 nicht ich möchte einfach das jetzt jemand anders des mir hilft. Also die des perö des per-  
89 sönliche Empfinden war manchmal komplett anders als das was ich nach außen vertrat.

**Thematischer Inhalt: Veränderung mit inneren Rollenkonflikten (20:51- 21:36)**

90 G: Is aber jetzt nicht so. Ich hab dann auch gelernt eh Unzufriedenheit eh zu äußern zu zeigen  
91 und und auch eh gelernt da klar des des klar zu zu formulieren denen wer auch immer mir  
92 gegenüber sitzt. Also ich zieh mich nicht zurück und leide sondern. Da nutze ich jetzt auch die  
93 Rolle die die Position die ich habe indem ich dann anders auftrete und sag: "Hier so geht des  
94 nicht." Ich bin da Chefin. Das war am Anfang schwierig, dass musste ich lernen.

**Thematischer Inhalt: Rollenverständnis und persönliches Empfinden im Konflikt (26:25- 27:10)**

95 G: Ich mein mein Rollenverständnis eh und mein mein persönlicher mein persönliches Emp-  
96 finden das geht manchmal quer. Also zum Beispiel musste ich zwei Kollegen wegen ner Über-  
97 besetzung an Lehrkräften musste ich zwei Kolleginnen ziehen lassen und das ist mir sehr  
98 schwergefallen, aber es gehört dazu. Da fällt's mir immer noch schwer dann. Das ist aber glaub  
99 ich hat nichts mit der mit der Funktion Schulleitung zu tun ,sondern des ist ne persönliche Ge-  
100 schichte. Ich möchte niemandem wehtun. Wenigstens niemandem dem mich mag. Aber sonst  
101 nee.

**Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte mit Personal (27:10- 27:37)**

102 G: Und eh Rollenkonflikte eh so eh Eltern gegenüber. Also Personal gegenüber Lehrkräften  
103 gegenüber ist klar wer den Hut hier aufhat und wer die Ansage macht ohne dass die jetzt  
104 irgendwie des Gefühl haben ich mach des s die die dieses oben nach unten sondern eh es  
105 es sind offen und ich versuche sehr viel Transparenz reinzubringen. Ich erkläre mich also auch  
106 immer mal wieder.

**Thematischer Inhalt: Eigene Konflikte und persönlicher Umgang damit (27:42- 29:10)**

107 G: Meine eigenen Konflikte aber des san dann eher Konflikte, die damit zu tun haben mit mit  
108 meinem Charakter und also mit meiner Persönlichkeit und nicht mit meiner wie ich die Rolle  
109 ausführe.

110 Y: Und wenn wir mal bei diesen eigenen Konflikten bleiben. Wie gehen sie dann damit um?

111 G: Ich kämpfe mit mir bis hin zu schlaflosen Nächten und was weiß ich, dass ich mich erwische  
112 dass ich zwar auf em Fahrrad nach Haus gefahren bin aber zwischendrin die ganze Zeit immer  
113 noch Schulleitung gemacht hab. Indem ich Konflikte und Konfliktgespräche voraus ge eh im

114 im voraus schon durchge ge spielt habe oder so. Ja das ist manchmal sehr belastend. Hab ich  
115 aber sowas hab ich aber als Lehrerin auch schon eh gemacht wenns um Elterngespräche ging  
116 also.

117 Y: Also hat sich da ihr Umgang würden Sie sagen nicht weiter verändert? Dess war schon  
118 immer so.

119 G: Dess dess war schon immer so. Im Gegenteil ich habs eher m eh professionalisiert.  
120 Dadurch dass ich auch mehr Sicherheit bekommen habe. Mehr Erfahrung hab einfach.

#### Thematischer Inhalt: Was sind Gründe für Rollenkonflikte? (29:10- 31:43)

121 Y: Ok. Wir gehen mal auf so ne ei Meta-Ebene. Stellen Sie doch bitte mal Vermutungen dar-  
122 über auf, aus welchem Bereich heraus am ehesten bei dem Übergang von der Lehr- zur Leis-  
123 tungskraft Rollenkonflikte auftreten und erläutern sie Gründe dafür.

124 G: Eh also ich denke die die größte Gefahr eines Rollenkonflikts besteht wenn man an der  
125 eigenen Schule in die Leitung geht, weil man da vom Kollegium aus aus dem Kollegiumkreis  
126 dann plötzlich andere Aufgaben übernehmen muss und auch die ne andere Sichtweise er-  
127 langt. Das wäre für mich zum Beispiel en Riesenproblem gewesen diesen Weg zu gehen. Ehm  
128 können se meinen Konrektor mal fragen. Der hat das nämlich auf diese Weise gemacht. Der  
129 war hier vorher und is dann hier geblieben. Ehm aber die Kollegen warn alle froh, dass dass  
130 er es gemacht hat. Das nich jemand von außen kam. Ehm ja. Das das is eh ein ein gro eine  
131 große Schwierigkeit. Wiederholen sie die Frage. Ich bin en bisschen unkonzentriert (uv) die  
132 ganze Zeit.

133 Y: Kein Problem. Stellen Sie Vermutungen darüber auf aus welchem Bereich heraus am ehes-  
134 ten bei dem Übergang von der Lehr- zur Leistungskraft Rollenkonflikte auftreten und erläutern  
135 die Gründe dafür.

136 G: Ok also das eine is man man is noch zu sehr Kollegin. Eh und und in auch vielleicht auch  
137 privat mit Arbeitskollegen oder Kolleginnen verbandelt und hat dann Probleme mit der anderen  
138 Rolle. Eh dess andere is eh dass man eben zu wenig Erfahrung hat und einem dort dann auch  
139 Fehler unterlaufen oder man auch vielleicht manipuliert wird. Oder ja die Gefahr is der der  
140 Manipulation von außen. Es können Kollegen sein, es können aber auch Eltern sein die mei-  
141 nen eh sie hätten hätten was was tolles und man lässt sich dann drauf ein und eh merkt dann  
142 im eh im Nachhinein eigentlich das das die ganz andere Absichten haben. Das kann ich mir  
143 vorstellen. Ansonsten ja. Was könnt man noch? Was könnte noch sein? Ne. Fällt mir jetzt dazu  
144 nichts ein.

#### Thematischer Inhalt: Gesellschaftliche Anerkennung als Positivbeispiel (31:43- 33:08)

145 G: Mir fallen eher Gegenbeispiele ein. So Erfahrungen hier im Stadtteil. Also positive Beispiele  
146 durch den Rollenwechsel. Des hier wenn wenn ich hier durch den Stadtteil gehe von allen  
147 Leuten begrüßt werde auch wenn ich die nicht zuordnen kann, weil ich diese in diesem zumin-  
148 dest so wie wie dieser Stadtteil is, weil ich für viele vielen bekannt bin und ne Institution reprä-  
149 sentiere und ich von den einzelnen Aufgaben nich weiß wer es is, wer es ist ja. Und dann geht  
150 man da rüber und alle grüßen einen mit Namen un d so weiter "Huch ich bin bekannt, berühmt  
151 oder wie?" Des war ne war ne eh ne lustige ne positive Erfahrung her. Da hatte ich gar nicht  
152 mit gerechnet dass man hier in nem Stadtteil wie diesem so ja so en so ne Institution werden  
153 kann. So wie früher auf em Dorf der Arzt und der Apotheker oder so was. Der Arzt, der Apo-  
154 theker und der Lehrer. So kam ich mir hier manchmal vor.



155 Y: Also auch ein Stück weit gesellschaftliche Anerkennung dann.

156 G: ja, ja!

Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft (Teil A) (33:08- 33:59)

157 Y: Ok. Ehm erläutern sie doch bitte welche Elemente das Rollenverständnis bei dem Bewerberverfahren zur Führungskraft ihrer Meinung nach eine Rolle spielen sollten?

159 G: (flüstert Frage nach) Sie müssen sich unbedingt klar sein, dass es ein Rollenwechsel ist. Es wäre schön wenn diese Rollenwechsel irgendwie geübt werden könnten. Weil die Theorie allein das nützt ja nix. Des kriecht man gesacht. "Ja ihr seid dann ich macht vollzieht einen Rollenwechsel."

Thematischer Inhalt: Äußeres Erscheinungsbild (33:59- 34:37)

163 G: Eh bei uns in in der in diesem Mentoring wurde dann so gesacht: "Man muss das auch eh durch seine äußere Erscheinungsform zum Ausdruck bringen." Wo ich dann komme "Oh Shit dann kann ich jetzt meine Birkenstocks wieder zurückgeben oder was." (Schmunzelt dabei Also, dass habe ich zum Beispiel nicht gemacht. Ich hab mein äußeres Erscheinungsbild nicht verändert eh nur bei offiziellen Anläßen. Des kann man an der Grundschule auch nicht. Da sitzt man ja ganz häufig auf dem Fußboden mit den Kindern und das funktioniert nicht so.

Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft (Teil B) (34:37- 37:37)

169 G: Also des sollte auf jeden Fall eh thematisiert werden und es wäre wünschenswert wenn das eh irgendwie stärker auch in der Praxis geübt werden könnte und nicht nur durch eh Rollenspiele oder so was Gespräche. Also ich könnt mir denke so ne Art Hospitationshalbjahr oder so. Zu meiner Ausbildung gehörte ne eh ja drei Tage oder sowas. Begleitung einer eh im Dienst befindlichen Schulleitung. Ja Schulleiterin oder Schulleiter. Aber nur drei Tage und diese drei Tage einfach mitlaufen des war was anderes des ist dann immer ne Sondersituation. Ein halbes Jahr wäre gut. Und dann Learning by Doing. Was noch wichtig wäre wär, dass man eh frühzeitig die eh mehr Einblick noch in die Strukturen der Kultusbürokratie kriegt. Also zum Beispiel Staatliches Schulamt oder eh auch Stadtschulamt als Schulträger. Dass es da eh dass man sich drauf vorbereiten kann dass es da auch Hilfsmittel gibt wie Organigramme wo man dann raus kriegt, wer wofür zuständig ist. Und dann nicht nur irgendwelche Namen hin und herfliegen. Wobei die Namen die lernt man auch erst beim ja wenn wenn man so ne halbjähriges halbjährliches Hospitations ne ne Hospitationszeit oder sowas hat. Da kriecht man ja viel mehr mit. Ich hab jetzt des Glück gehabt, dass ich einige Strukturen kannte durch die Personalratsarbeit. Aber eh die diese eh was weiß ich wer das alles im Schulamt und dann erst im Ministerium dann rumguckt. Mit denen wir als Schulleitungen ja auch zu tun haben. Wir müssen ja verhandeln wenn wir unser Konzept umstellen müssen und wenn wir mehr Personal brauchen des un oder so. Dann eh ist letzten Endes oder oder wenn wir ja die Schule verändern wollen. Dann es läuft ja auch mit Leuten aus dem Kultusministerium und da weiß die eine Hand doch eh nicht was die andere. Das wechselt aber ja auch immer von Regierung von Wahl zu Wahl. Ist halt ein bisschen schwierig.

**Thematischer Inhalt: Menschen mit höherer Gehaltsklasse ansprechen (37:37- 38:38)**

190 G: Aber ich glaube da bin ich jetzt nach zehn Jahren ganz gut drin. Ich kenn inzwischen auch  
191 einige im Ministerium. Weißt zumindest sind und ich hab auch keine Bedenken die anzuspre-  
192 chen wenn ich die auf ner Tagung oder so finde. Treffe. Dess war das war zum orga des war  
193 zum Beispiel am Anfang eh en Problem des eh man wusste nicht wer die sind, man wusste  
194 nur die stehen mindestens zwei Gehaltsklassen über einem wenn nich drei eh und eh begeg-  
195 neten einem auch sie. Die Zeiten sind vorbei.

196 Y: Von ihnen aus oder von (wird unterbrochen)

197 G: Von von mir. Ja. Ja. Sicher. Aber dess hat eben zehn elf elf Jahre bin ich jetzt hier an der  
198 Schule und seit fünf Jahren in Schulleitu eh als Schulleiterin. Dess hat ne Weile gedauert.

**Thematischer Inhalt: Schule verbessern und dessen Realitätsabgleich (39:26- 40:37)**

199 G: Ah des war schon, meine Vorstellung war eh ich ich möchte Schule verändern, verbessern  
200 nicht verändern verbessern. Und bin dann halt mit der Bürokratie eh ja bin dann erstmal ge-  
201 scheitert daran un inzwischen is Schule ja auch nur noch den Laden am laufen zu halten eh  
202 hier und da was verändern. Oder aber was zurzeit läuft den ganz an an an größeren Dingen  
203 mitarbeiten. Ich arbeite jetzt hab jetzt in so nem Gremium zur eh Verbesserung oder zu einem  
204 eh Konzeptentwicklung für Ganztagschulen in (uv) gearbeitet. Eh hab jetzt auch im Auftrag  
205 des Kultusministeriums mal en Workshop bei ner Veranstaltung geleitet oder sowas. Das is  
206 jetzt so im Moment, dass wo ich mich bewege wenn die Schule hier einigermaßen läuft.

**Thematischer Inhalt: Was hilft das persönliche Rollenverständnis zu klären... (40:57- 43:14)**

207 Y: Hmmm erläutern Sie doch bitte was einer Lehrkraft helfen würde ihr Rollenverständnis hin  
208 auf dem Weg zur Führungskraft zu klären und dieses auch durchzusetzen.

209 G: Uff (stöhnt auf) Klären würden Gespräche mit Kollegen. Mit Schulleitungen denen man ver-  
210 traut. Eh (uv) von Fortbildungen ähnlich wie die die ich gemacht hab. Also auch Gespräche  
211 mit Gleichgesinnten. Eh wie gesacht rein rein riechen schon mal ohne offiziell Schulleitung zu  
212 sein indem man entweder die die Strukturen schon mal durchblickt die herrschen, wenn man  
213 die. Hier zum Beispiel das dritte Schulleitungsmitglied, das gewählte Mitglied aus aus em Kol-  
214 legium das als Vertretung hier dann fungiert. Da kriegt man ja dann auch Einblicke und kann  
215 üben. Also im Prinzip brauchts ne Übungszeit um um dess Rollenverständnis das zu klären.  
216 Und ob man das möchte oder ob man dess. Ob man sich vorstellt das es das es glückt. Aber  
217 ich denke ganz viel Beratung von verschi auf verschiedenen Ebenen. Ja. Kann man nochmal  
218 die Frage wiederholen velleicht fällt mir dann nochmal was ein.

**Thematischer Inhalt: ...und dieses umzusetzen? (43:14- 45:23)**

219 Y: Erläutern Sie was eine Lehrkraft helfen würde ihr Rollenverständnis hin zur Führungskraft  
220 zu klären und dieses auch durchzusetzen.

221 G: Ok das mit dem durchsetzen. Da eh braucht es einfach auch ne entsprechende Persön-  
222 lichkeit dazu. Eh. Ja wie gesagt auch eh diesen Testlauf en halbes Jahr Testlauf fände ich  
223 auch ganz ganz sinnvoll. Vor allen Dingen was die Durchsetzung dann dann an an dess. Da  
224 da kann man dann auch eh lernen. Lernen kann man ja. Was man machen könnte also f eh  
225 jeder für sich machen müsste wäre halt einfach so. Wo stehe ich? Also so ne so ne Eigenpo-  
226 sitionierung. Das am besten irgendwo mal als Planspiel. Da könnte man aber auch eh dann  
227 eh jemanden als Beratung und Supervision oder sowas mit mit einbeziehen. Also vielei viel-  
228 leich jemand Externes. Es gibt ja diese Planspiele "Wo stehe ich und wo will ich eigentlich  
229 hin?" Dieses das könnte ich mir als hilfreich vorstellen um um sich selbst drüber im Klaren zu  
230 werden. "Was will ich denn eigentlich?" oder "Wie wie sehe ich mich?" oder auch "Wie sehen  
231 mich andere?" Was dess "wie sehen mich andere?" kommt dann eben auch durch die Ge-  
232 spräche durch offene Gespräche mit vertrauten Leuten.

**Thematischer Inhalt: Persönliche Erfahrungen mit Elementen zur Rollenklärung (45:23- 46:30)**

233 Y: Was hat Ihnen geholfen?

234 G: Einmal der Zuspruch der Kol einiger Kollegen die das Bewusstsein, dass ich eh schon  
235 Erfahrung hatte also en bisschen Einblick hatte durch die ehm durch die Tätigkeit als Perso-  
236 nalratsvorsitzende und so. Und ganz viel dann einfach so dieser Aufforderung: "Hier bewirb  
237 dich!" Also von der Frauenbeauftragte, die dann die mich ja dann ein Jahr kannte aus diesen  
238 Fortbildungen und die dann gesacht hat: "Hier dess is jetzt dein Ding."

239 Y: Was hilft Ihnen heute?

240 G: Ich selbst.

**Thematischer Inhalt: Leitungsteam (46:30- 47:55)**

241 G: Heute hilft mir auch en Gespräch mit meinem Konrektor. Das finde ich immer sehr wichtig,  
242 dass man in in einem Leitungsteam ist und nicht alleine. Ich hab hier ja die Erfahrung gemacht,  
243 dass ich alleine war. Als Vertreterin der Schulleitung, dann als kommissarische Schulleitung  
244 ich und dann noch ein Jahr als ich schon Schulleiterin war und meine bis dahin in besetzte  
245 Konrektor von mir besetzte Konrektorenstelle nicht besetzt war. Da habe ich drei Jahre war  
246 ich alleine hier und das war ne Zeit die fand ich nich so prickelnd, weil man zu wenig Leute hat  
247 mit denen man sich im Alltag austauschen kann. Steuergruppe ja über die über das was was  
248 in der Schule umgeht. Aber so über über auch das persönliche Befinden oder "wie hab ich  
249 mich hier jetzt in diesem Gespräch verhalten?" Dass man jemanden hat der der einen spiegelt.  
250 Also so en Schulleitungsteam. Das hilft mir heute sehr. Und sei es nur dass man mal Dampf  
251 ablassen kann.

**Thematischer Inhalt: Veränderung der Elemente zur Klärung des Rollenverständnisses (47:55-  
49:24)**

252 Y: Haben sich denn da diese helfenden Elemente im Lauf der Zeit bei Ihnen verändert?

253 G: Ja. Eh was weggefallen is is so dess was was aus der früheren Zeiten is. Es hat sich mehr  
254 in die Schule verlagert in die jetzige Situation. Das heißt ich eh kläre heute solche Sachen eher  
255 mit meinem Konrektor. Zum Teil mit Kollegen, von denen ich weiß, dass sie sich dafür

256 interessieren oder die in der Steuergruppe sind. Aber nicht mehr mit jedem der mir über den Weg  
257 läuft. Und ich kläre es vor allen Dingen nicht mehr im privaten Bereich. Also ich nöhl zu Haus  
258 nicht mehr rum was alles so is. Weil des is keine Hilfe, weil die die Situation nicht kennen.  
259 Des hab ich am Anfang sehr stark gemacht glaub ich. Joa insofern hat sich schon verändert.

#### A 4.8 Probandin H<sup>54</sup>

##### Thematischer Inhalt: Rolle der Schulleitung (I, 02:22- I, 03:28)

- 1 H: Die Schule die Schulleitung muss die Schule so aufstellen und muss den Lehrkräften all das  
2 zur Verfügung stellen, das sie die Lehrkräfte im Unterricht ihre Arbeit gut leisten können. Also  
3 die Schule ausstatten eher materiell, aber auch emotional. Dazu gehört eben auch ein guter  
4 Führungsstil, dass die Lehrkraft unbelastet eher dann in der Klasse ihrer Arbeit an und mit dem  
5 Kind leisten kann.
- 6 Y: Ok eher erläutern sie wie sich das Rollenverständnis hier verändern muss und wo es sich  
7 ändern sollte.
- 8 H: Wenn ich von der Lehrkraft in eine Führungsrolle gehe.
- 9 Y: Ganz genau, ja.
- 10 H: Also wenn ich von der Lehrkraft zu einer Konrektorin oder oder einem Rektor eher wechsele  
11 muss sich in der Lage sein, zunächst mal über den Tellerrand hinaus zu gucken. Als Lehrkraft  
12 sehe ich meine Klasse, maximal meine Schule.

##### Thematischer Inhalt: Systemischer Blick (I, 03:28- I, 05:18)

- 13 H: Und als Schulleitung, egal jetzt ob stellvertretende Schulleitung oder eher oder auch eher  
14 Rektor, Rektorin, muss ich in der Lage sein meine Schule zu sehen und über den Tellerrand  
15 hinaus zu gucken. Ich möchte ein Beispiel machen: "wenn es um die Unterrichtsversorgung  
16 geht." Da sag ich als Lehrkraft: "Ich habe Mathematik studiert. Ich möchte möglichst in Klasse  
17 fünf bis sechs Mathematik unterrichten." So es ist schon eine Leistung wenn ich als Lehrkraft  
18 sagen kann: "Naja aber ich weiß, auch in den höheren Klassen ist jetzt Mathematik notwendig  
19 und wenn es Not tut muss ich da einspringen." So eine Schulleitung sollte aber in der Lage  
20 sein und da kommt dann schon die Schulaufsicht rein die die Schulleitung dazu befähigen  
21 sollte. Ne Schulleitung sollte in der Lage sein zu sehen, ich brauche meine Lehrkräfte an mei-  
22 ner Schule, aber zum Beispiel das Thema Lehrerreserve ist notwendig, und zwar nicht um uns  
23 als Schulleitung zu ärgern, sondern weil alle anderen Schulen ja auch versorgt werden muss.  
24 Ja und das erwarte ich von einer Schulleitung, dass muss eine Schulleitung können. Also wenn  
25 eine Lehrkraft sagt ich möchte jetzt in die Führungspositionen gehen muss sie den Perspek-  
26 tivwechsel insofern vornehmen können als das sie sagt so sehe ich nicht nur meine Klasse  
27 und auch nicht nur meiner Schule, sondern auch darüber hinaus, ne.
- 28 Y: Also eher in so ne Richtung auch des Sys des ganze System, systemisch denken.
- 29 H: Richtich systemisches Denken ganz genau. Was ja auch schon eine Lehrkraft machen  
30 muss, indem sie schön aus ihrer Klasse raus denkt, denkt sie ja auch schon systemisch. Aber  
31 das System wird immer größer, je höher meine Position wird.

---

<sup>54</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit H.

Thematischer Inhalt: Einheitliche Standards die die Rolle als Führungskraft an Schulen definiert (I, 05:18- I, 06:36)

32 Y: Ehm gibt es denn einheitliche Standards für Schulamt oder vom Kultusministerium ehm wie  
33 sich diese Rolle dann definieren lässt.

34 H: Ja, es gibt ehm in auf der Seite des Kultusministeriums gibt es ehm das Profilbild des Schul-  
35 leiters. Des kann man kann man ehm sich runterladen. Gibt es auch für Schulräte. Ja. Ehm  
36 und da kann man genau sehen, auch in einem Diagramm, was von einer Schulleitung erwartet  
37 wird. Und da können wir auch des Können wir gut übertragen auf eh die stellvertretende Schul-  
38 leitung und Schulleitung, weil letztendlich die stellvertretende Schulleitung sich nicht sehr von  
39 der Schulleitung ehm unterscheidet. Sobald die Schulleitung ausfällt muss die stellvertretende  
40 Schulleitung eh die Arbeit übernehmen. Also von daher können wir dieses Profil tatsächlich  
41 ehm nehmen, um zu schauen was was muss eine Schulleitung leisten können oder wie sieht  
42 das Profil einer Schulleitung aus und jeder kann bei sich dann abrufen, welche Kompetenzen  
43 hab ich schon und welche Kompetenzen muss ich mir möglicherweise noch aneigen? Oder  
44 was is mir komplett fremd, was muss ich lernen? Möglicherweise auch wenn ich schon ehm  
45 diese Stellung habe also learning on the job.

Thematischer Inhalt: Unterstützungsmaßnahmen zum Rollenwechsel (I, 06:36- I, 07:58)

46 Y: Ehm gib und welche Unterstützungsangebote gibt es dabei um dem zu entsprechen?

47 H: Also, ehm von Seiten des Kultusministeriums also jetzt gehts denk ich über ins ZSL vorher  
48 wars die Comburg ja. Gab es oder gibt es noch eh Fortbildung "Fit für Führung" einmal "Fit für  
49 Führung" speziell nur für Frauen, dann aber auch für ehm ja für für Frauen und Männer. Und  
50 ehm dann gibt es das auch beim Regierungspräsidium, die haben auch Führungskräfte-  
51 module, und speziell auch die Schulämter. Die bieten das auch an. Wir sind jetzt im fünften ja in  
52 der fünften Reihe bieten wir das an. Jede Reihe hat ungefähr neun bis elf Module. Und da  
53 kann sich jedes Jahr jeder anderthalb Jahre schreiben wir das aus. Da kann sich jede Lehrkraft  
54 bewerben. Die Schulleitung guckt ob die Lehrkraft tatsächlich auch jemand ist der man per-  
55 spektivisch zutrauen würde in diese Leitungsfunktionen zu gehen. Heißt nicht nur Schulleitung.  
56 Kann auch sein, dass jemand diese Module durchläuft und sagt ich gehe vielleicht eher in  
57 Richtung Seminar. Es gibt auch Menschen, die diese Module durchlaufen und sagen: "Das ist  
58 jetzt gar nichts für mich." Ja. Aber da werden die Menschen die Interesse haben wirklich ge-  
59 schult. Über ein anderthalb Jahre hinweg.

Thematischer Inhalt: Persönliche Vorstellung von einheitlichen Standards zur Rollenbeschreibung von Schulleitungen (I, 07:58- I, 11:26)

60 Y: Und finden Sie diese, also ich hab ich hab mir die auch mal angeguckt diese dieses Kom-  
61 petenzprofil für Schulleiter und die sind ja trotz alledem sehr offen gestaltet. Ne also wie Kom-  
62 petenzen halt formuliert sind. Ehm würden sie sagen, dass is ausrei, also aus Ihrer Sicht als  
63 Schulrätin, würden sie sagen dess is ausreichend oder da würd ich mir auch ganz persönlich  
64 wünschen, dass an der ein oder anderen Stelle nochmal nachgebessert nachgesteuert wird  
65 auch, jetzt nicht nur in Bezug auf dieses Kompetenzprofil sondern dann tatsächlich auch auf  
66 die Unterstützungsangebote.

67 H: Ja ja, also Schulleitungen, die sich bewerben, ehm können sich bewerben auch ohne dass  
68 sie diese Module durchlaufen haben. Natürlich macht es für uns nen guten Eindruck wenn wir

69 sehen ehm der Herr Odemer bewirbt sich auf eine Schulleitungsstelle oder stellvertretende  
70 Schulleitungsstelle und er hat sein Zertifikat hinten drangehängt ehm, dass er diese Module  
71 durchlaufen hat. Dann wissen wir schon was er mitbringt ja. Aber das ist keine Voraussetzung  
72 für eine Bewerbung. Ich kann mich auch bewerben, ohne dass ich diese Schule durchlaufen  
73 habe. Und wenn ich dann die Stelle habe dann gibt es Pflicht ehm Fortbildungen die Schullei-  
74 tungen besuchen müssen. Is also kein Wunschkonzert sondern diese Fortbildung müssen von  
75 jedem Schulleiter besucht werden. Persönlich würde ich mir wünschen, dass auf, also diese  
76 Module, die wir machen sind auf jeden Fall schon sehr viel mehr als gar nichts. Ich würde se  
77 mir noch intensiver wünschen. Weil ich denke, dass eine Person, die in Richtung Schulleitung  
78 geht und diese Module sind ja freiwillig es ist ja keine Pflichtveranstaltung. Jemand der in die  
79 Schulleitung gehen möchte, der kann auch für sich sagen: "Naja ich mache diese Module  
80 nich". So und bewirbt sich. Wenn er dann der einzige Bewerber is hat er vielleicht Glück und  
81 kriegt die Stelle. Also ich vergleiche immer gerne mit eh Piloten. Ich möchte mich nicht in ein  
82 Flugzeug setzen wissend, dass das der einzige Bewerber da war und man die Stelle besetzen  
83 musste. Es find ich dann en bisschen da würde ich wieder aussteigen aus dem Flugzeug. Also  
84 ich möchte wissen, dass derjenige der da vorne sitzt, dass der wirklich geschult wurde bis an  
85 die Zehenspitzen. Bis an die eh an die alles alles mögliche ja von ner von ner von ner von ner  
86 Haarspitze bis zur Zehenspitze einfach das ich weiß ok und der weiß was er tut. Und da würde  
87 ich mir noch en bisschen mehr wünschen.

88 Y: Eh auch mehr in Richtung Verpflichtung dann auch das im Vorfeld teilzunehmen.

89 H: Ja ja also ich würde ich würde gerne diese Module, die wir anbieten als verpflichtende  
90 Module für jeden sehen der in Richtung Führungs eh position gehen möchte. Wobei sie sehr  
91 gut besucht sind. Sehr gut. Und auch wirklich die meisten die sich bewerben diese Module  
92 auch durchlaufen haben. Also die die ehm Teilnehmer sind sehr sehr dankbar, dass sie diese  
93 Module durchlaufen können, weil viele schon von sich aus sagen: "Ich fühle mich unsicher. Ich  
94 bewerbe mich. Gucke was ich mir aneignen kann. Gucke meiner Schulleitung über die Schul-  
95 ter und fühle mich doch nicht wirklich so sicher." Ja.

#### Thematischer Inhalt: Assessment-Center (Teil A) (I, 13:24- I, 14:14)

96 Y: Würd mich jetzt eh gerade einfach in dem Fall nur mal interessieren, weil ich mache ich  
97 mach auch innerhalb der Masterarbeit ehm mache ich auch einen Unterschied zwischen den  
98 Bundesländern, weil ich in der glücklichen Lage bin und drei verschiedene Bundesländer ver-  
99 gleichen kann und jetzt ehm is noch Hessen und NRW. Und die haben, ich weiß nicht ob sies  
100 gehört haben die Assessment-Center.

101 H: Ja.

102 Y: NRW hat sie schon seit ich glaub fünf, sechs Jahren. Hessen führt sie jetzt gerade ein.  
103 Würden sie sich das auch für Baden-Württemberg wünschen. Des würd mich einfach mal in-  
104 teressieren.

105 H: Ja absolut, ja, ja. Also dess würde ich mir wünschen, dass bevor überhaupt jemand ehm  
106 also ich würds mir sogar eh vor Eintritt in diese Module wünschen ja. Das all die die sagen "Ich  
107 möchte diese Reihe mitmachen, dass man die erstmal durch ein Assessment- Center schickt  
108 und erst mal guckt "haben die die Anlagen dazu?" Ja. Bringen die die Voraussetzungen über-  
109 haupt mit, [...]

#### Thematischer Inhalt: Assessment-Center (Teil B) (I, 14:58- I,15:11)

110 H: Und dann würde ich mir sogar nochmal danach eins wünschen wenn die Leute eins durch-  
111 laufen haben. Würde ich nochmal gerne eins machen wollen. Ich würde gerne da ein bisschen  
112 mehr Zug reinbringen wollen.

Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft. (I, 16:34- I, 17:35)

113 H: Ehm nichts desto trotz ehm spielt die Fähigkeit einen Perspektivwechsel vorzunehmen  
114 spielt eine Rolle. Also dess wird ganz klar auch im Konrektorenverfahren, nich nur abgefragt,  
115 sondern es werden Fallbeispiele eh dargelegt und versuchen herauszuhören ob der Bewerber  
116 sich in seine künftige Rolle schon reindenken kann. Und aus der künftigen Rolle heraus ant-  
117 worten kann. Ja. Wenn Antworten kommen wie: "Naja, dann sollte der Schulleiter das und das  
118 tun" dann versuchen wir nochmal darauf hinzuweisen: "Sie sind jetzt Konrektor und jetzt sagen  
119 sie uns auch im Wortlaut wie sie ehm dieses äh diese Problematik oder diese Fragestellung  
120 jetzt bearbeiten würden. Ja. Und da können wir schon sehen wie gut derjenige sich sehr  
121 schnell reindenken kann und ehm die Rolle verkörpern kann. Und das is bei den Rektorenver-  
122 fahren ganz genauso.

Thematischer Inhalt: Instrumente zur Überprüfung/ Begleitung des Rollenverständnis/ -wechsels im Bewerberverfahren und darüber hinaus (I, 18:31- I, 21:05)

123 Y: Was haben Sie für Instrumente, um dieses Rollenverständnis abzuprüfen?

124 H: Ehm also das sind die im Schulleiterverfahren is es sogar ein Rollenspiel, ja. Was mehr  
125 oder weniger stark ausgeprägt is. Also es gibt Schulämter da habe ich gehört da kommt tat-  
126 sächlich ein externer Schulrat, der mit dem Verfahren nichts zu tun hat kommt und spielt den  
127 Vater. Kommt einfach rein und ne so. Ehm dess wird jetzt bei uns hier so nicht gemacht. Da  
128 wird gesacht: "Ok, wir haben jetzt diesen Fall, denken sich in diesem Fall rein und jetzt ehm,  
129 sind sie der Schulleiter und jetzt sagen sie uns mal wie würden sie mit mir als Mutter jetzt  
130 reden?" Die kommt und sacht: "Ehm also die Arbeit haben sie nich richtig korrigiert. Der Lehrer  
131 der blickst überhaupt nicht. Und überhaupt der mobbt mein Kind und jetzt beruhigen sie mich  
132 mal." Und dann müssen sie sich in diese Rolle reindenken.

133 Y: Und Instrumente im Laufe der Berufslaufbahn? Gibt es welche und wenn ja, welche? Also  
134 ob da nochmal im. Angenommen eh ich bin jetzt erfolgreich das durch das Bewerbungsver-  
135 fahren durchgelaufen bin jetzt Konrektor eh oder Rektor je nachdem. Gibt es da noch Ins In-  
136 strument um dann quasi das Rollenverständnis nicht nur abzuprüfen sondern auch zu beglei-  
137 ten durch Schulamt, RP, Kultusministerium.

138 H: Also um nochmal auf das Verfahren zurückzukommen. Da ist nich nur dieses ehm dieses  
139 Rollenspiel. Was sie zum Beispiel auch machen müssen in den Verfahren ehm sie müssen  
140 ehm sollen eine GLK leiten, ja. Also ganz kurz anleiten oder ehm sie gehen in die Schulkon-  
141 ferenz und müssen dort ein Thema präsentieren. Also da sieht man auch schon wie kann  
142 derjenige in diese Rolle reingehen. So und wenn sie dann ehm mal bestellt sind auf diese ehm  
143 diese Stelle, dann gibt es wie gesagt bei den Schulleitern die verpflichtenden Fortbildungen,  
144 die sie eh zu machen haben. Ehm das hat nicht nur was mit Rollenwechsel zu tun. Da ist dann  
145 auch Schulrecht bei und ja verschiedene Themen. Und dann haben Sie die Möglichkeit und  
146 dann gehts wieder in die Freiwilligkeit Fortbildungen zu machen oder auch und das hat mir als  
147 Schulleitung wahnsinnig geholfen und des empfehle ich jedem neuen Schulleiter der das  
148 macht- Supervision. Ja. Da bieten wir vom staatlichen Schulamt die Möglichkeit an an Super-  
149 vision kostenfrei teilzunehmen. Da ham wir verschiedene Supervisorinnen ehm die auch mit

150 uns Schulamt insofern nichts zu tun haben als dass sie uns nicht berichten was dann in diesen  
151 Gruppen passiert ist. Ne als die sind also da ganz ganz autark.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft (Teil A) (I, 22:18- I, 24:23)

152 Y: Ehm stellen sie bitte mal Vermutungen darüber auf aus welchem Bereich heraus es am  
153 ehesten beim Übergang von der Lehr- zur Leitungskraft Rollenkonflikte gibt, wo die auftreten  
154 und ehm. Erläutern sie mögliche Gründe dafür. Einmal aus dem eigenen Erfahrungsschatz  
155 aber einfach auch hypothetisch.

156 H: Ja. Also wenn ehm ich mich wenn ich aus dem Kollegium komme und mich ich mich an  
157 meiner eigenen Schule beworben habe und auch die Stelle bekomme. Dann muss ich ja im  
158 eigenen Stall auf einmal diesen Rollenwechsel vornehmen. Das heißt wenn ich vorher mit  
159 meinen Kollegen aufm Parkplatz gestanden hab und geratscht hab vielleicht auch noch über  
160 jemand anderes gelästert hab dann muss ich das Einstellen als Schulleiterin. Unabhängig da-  
161 von ob lästern gut ist oder nicht da davon wollen wir jetzt nich ja reden wir jetzt nich. Aber das  
162 kann ich als Schulleiterin so nicht mehr machen, ja. Ich kann als Schulleiterin nicht in der  
163 Clique in der ich vielleicht vorher war noch weiter verbleiben. Das geht nicht. Ich bin dann die  
164 Vorgesetzte aller, ja. Ehm wenn ich als Schulleiterinnen ehm mit diesem oder jenem, was weiß  
165 ich, auch kleine Konfliktchen hatte da muss ich mich von distanzieren als Schulleiterin, ja.  
166 Dann das Thema "Du" oder "Sie". Ich kann als Schulleiterin da nich sagen: "Und ab heute  
167 Siezt ihr mich alle" wo wir vorher per Du waren. Dieser Rollenwechsel kann innerhalb des  
168 eigenen Kollegiums sehr schwer sein. Wenn ich aber ehm eine andere Schule ehm ehm dann  
169 leite oder übernehme muss ich wie gesagt diesen Blick über den Tellerrand eh ganz gut ehm  
170 vollziehen können. Ich war im ganz am Anfang meiner Schulratstätigkeit in einer in einer GLK  
171 und da gings auch um ich glaub um Lehrerreserve is immer en gern genommenes Thema.  
172 Und natürlich die Lehrer selber finden das mit der Lehrerreserve furchtbar. Es kann einen ja  
173 auch treffen das man mal weg muss des finden die furchtbar so.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft (Teil B) (I, 25:00- I, 25:43)

174 H: Ehm diese Veränderungskurve, da sagt man auch die muss man durchlaufen. Je nachdem  
175 wie stark, aber man sollte sie durchlaufen. Wenn aber und das war in dieser GLK so die Schul-  
176 leiterin mit dem Kollegium zeitgleich im Tal der Tränen sitzt und wir zeitgleich ein kollektives  
177 Weinen anfangen dann ist es schwierig. Das Kollegium brauch immer jemand den es mitzieht.  
178 Ja sas heißt als Schulleitung muss ich in der Lage sein bei Konflikten, bei Veränderungen eh  
179 durch diese emotionalen Befindlichkeiten schon mal durchgegangen zu sein um dann mein  
180 Kollegium mit rauszuziehen.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft (Teil C) (I, 26:34- I, 27:22)

181 H: Und das muss ich als Schulleitung wissen. "Was macht das mit mir?" "Was macht es mit  
182 meinem Kollegium?" "Wie was muss ich für mich tun, um gut da durchzukommen, um dann  
183 meinem Kollegium Hilfestellung geben zu können? Abgesehen mal von von den ganzen ehm  
184 ich sach mal rechtlichen Dingen. Wo ich als Schulleitung einfach fitter sein muss als mein



185 Kollegium. Mir das ganz schnell schaffen muss es flapsig auszudrücken. Ehm ich muss wissen  
186 "wer sind meine Kooperationspartner?" Ich muss mit denen gut umgehen die gut mit ins Boot  
187 nehmen können. Das muss ich als Schulleitung da muss ich einfach mein Kollegium voraus  
188 sein.

**Thematischer Inhalt: Übergehen von Instanzen durch Eltern (I, 32:24- I, 32:42)**

189 H: Und trotzdem aber auch die Rolle bei den Eltern, die hier gleich anrufen. Also man be-  
190 schwert sich, man beschwert sich sehr schnell über Schulleitung, man beschwert sich sehr  
191 schnell über Lehrer, man übergeht dies Instanzen. Das hat sich wirklich verändert.

**Thematischer Inhalt: Veränderung der Erwartungshaltung an den Rollenwechsel (I, 32:42- I, 34:41)**

192 H: Und ich glaube aber, dass der Rollenkonflikt sicherlich, ja. Ob es zugenommen hat will ich  
193 gar nicht mal sagen. Ich denke der Rollenwechsel hat sich tatsächlich verändert, weil sowohl  
194 an die Schulleitung als auch ans Schulumt, aus meiner Perspektive, eine andere Erwartung  
195 ehm ja doch eine andere Erwartungshaltung is, was den Rollenwechsel angeht. Es is einfach  
196 Schulrat zu werden und zu wissen ich hab meinen Fahrer, ich komme da im grauen Anzug,  
197 bin da die graue Eminenz und mach Schreckensherrschaft. Des is einfach. Da muss ich nicht  
198 viel wechseln. Außer wenn ich vorher jemand ganz sanftes war. Ja wenn ich aber sowieso  
199 schon dieses Rollenverständnis habe, dann is es nicht schwer. Aber einen Rollenwechsel  
200 vorzunehmen und wirklich zu sagen gut ich ich möchte kollegial vorgehen, auch als Schulrä-  
201 ting, auch als Schulleitung. Da bedarf es tatsächlich schon ehm ja mehr mehr Reflektion sag  
202 ich mal, ja. Und von daher denk ich, ehm da die Erwartungshaltung ne andere is brauch es  
203 mehr Reflektion des Reflektion bedeutet mehr Arbeit und dann kann es auch mal sein, dass  
204 man vielleicht dem nicht ganz eh gleich ehm ehm ja ehm wie sag ich, dass mans nicht gleich  
205 hinbekommt, weil man eben auch ne hohe Erwartung an sich selber hat. Ja. Ja und die Tat-  
206 sache das sich, dass die Telefone klingeln liegt nicht daran, dass die die Schulleitung vor Ort  
207 dieser Erwartung nicht gerecht werden sondern, dass die Hemmschwelle sich zu beschweren  
208 einfach ganz niedrig is.

**Thematischer Inhalt: Rollenarbeit und Rollenkonflikt (I, 34:41- I, 36:02)**

209 Y: Ehm und wie erleben sie des, welchen Stellenwert nehmen Rollenkonflikte in der alltäg-  
210 lichen Arbeit der Leitungskraft generell ein?

211 H: Ich sach mal spontan, es gibt Schulleitungen, die haben sicherlich mit sich eine Rollenar-  
212 beit. Ich möchte nochmal unterscheiden zwischen Rollenarbeit und Rollenkonflikt. Als ich  
213 meine erste GLK in meiner Schule durchgeführt hab. Hab ich wirklich mich gesehen und hab  
214 gedacht :“Was machstn du da?“ Ja. „Also wie wie affig is des jetzt gerade was du hier machst?“  
215 Und dann hab ich was gesagt und die Lehrkräfte haben das gemacht. Und ich stand wirklich  
216 mir und dachte „Ach Gott die machen ja was du jetzt sagst.“ Ja. Und also zwar praktisch ich  
217 als Schulleiterin und ich als bis dahin Lehrerin wir waren noch nicht eins. Ja und ich hab mich  
218 immer beobachtet und gedacht: „Och lieber Gott“. Also und das versteh ich unter Rollenarbeit.  
219 Ja. So und diese Rollenarbeit muss jede, jeder stellvertretende Schulleiter und auch jede  
220 Schulleitung wirklich ehm ewe mit sich machen. Also des geht gar nicht. Also jemand der sagt:  
221 „Diese Rollenarbeit brauch ich nicht“, des geh gibt’s gar nicht.

Thematischer Inhalt: Was hilft das Rollenverständnis beim Übergang von der Lehr- zur Leitungskraft zu klären und umzusetzen? (I, 37:33- I, 39:47)

222 Y: Nochmal abschließend, wenn sie sich nochmal alles zusammenfassend alles abschließend  
223 was würden sie sich eh wünschen was eh was eh egal egal ob jetzt von Kul Ministeriumsseite,  
224 von Schulseite von Forschungsseite wie auch immer. Was es für Instrumente noch geben  
225 sollte für die Zukunft, um gerade diesen Rollenwechsel den zu arbeiten, also verschiedenes  
226 obs jetzt en Assessment-Center is oder des oder des oder des.

227 H: Ja, ich würde mir ehm eine Kooperation mit der Wirtschaft wünschen, weil ich denke. Na-  
228 türlich kann man nicht alles aus der Wirtschaft übertragen. Aber ehm letztendlich muss man  
229 ja sehen die Schulleitungen sind ehemalige Lehrkräfte. Das sind Menschen die Lehramt stu-  
230 diert haben. Und die sind auch immer neunzig Prozent Lehrkraft und zehn Prozent Führungs-  
231 kraft. Und dann wächst vielleicht die Pro der Prozentsatz, der Prozentanteil der Führungskraft  
232 mit dem Tun. Ja. Aber ich persönlich finde es zu wenig ehm Lehrkraft zu sein und dann eben  
233 wenn ich Glück habe dieses ehm diese Fortbildung machen zu können die letztendlich auch  
234 von ehemaligen Lehrkräften durchgeführt werden. Ja wenn man gut wir holen uns auch Refe-  
235 renten von außen rein oder ich selber hab in der Wirtschaft gearbeitet und kann meins noch  
236 reinbringen, aber letztendlich sind es ehemalige Lehrer, die dann da selber ja mal hochgelau-  
237 fen sind ne. Ehm ich würde mir wirklich ehm ne Kooperation ehm mit Wirtschaftsunternehmen  
238 wünschen, die schon sehr viel Erfahrung in Assessment- ehm Centern haben. Und das man  
239 sowas in Kooperation macht nicht nur natürlich, dass die unserer zukünftigen Führungskräfte  
240 ausbilden und wir da gar keinen Anteil haben, weil natürlich is es nochmal was anderes ob ich  
241 ne Schule leite oder ob ich ne Werkstatt leite ehm, ja dass is nochmal was anderes. Aber ich  
242 finde, dass man noch mehr von den lernen kann. Das würd ich mir wirklich wirklich wünschen.

243 Y: Ja sehr spannend.

244 H: Ja. Ja. Ja.

#### A 4.9 Proband J<sup>55</sup>

Thematischer Inhalt: Einheitliche Standards die die Rolle als Führungskraft an Schulen definiert (06:40- 08:37)

1 Y: Gibt es einheitliche Standards vom Schulamt oder dann auch vom Kultusministerium  
2 wie sich die Rolle der, wir sprechen jetzt wirklich nur Führungskraft, ehm definieren lässt  
3 und falls es diese gibt, ehm wie würden sie die erläutern?

4 J: Es gibt von der KMK dazu ein Stellenprofil oder äh ne Beschreibung die is unzählige  
5 Seiten lang. Wenn man das jemandem hinlegen würde der damit liebäugelt eine Füh-  
6 rungsrolle zu übernehmen. Vermutlich würds keiner mehr machen. Ehm in in Hessen  
7 speziell gibt es jetzt eh die Reihe QSH. Des is ne spezielle Qualifizierungsreihe. Zum  
8 einen für Menschen die in Schulleitungen gehen möchten. Zum anderen für Menschen  
9 die neu in Schulleitungen sind und in der dritten Reihe dann auch für Menschen, die  
10 schon länger in Schulleitung sind die sich in bestimmten Aspekten dann mit der Rolle  
11 auseinandersetzt. Ehm Budgetfragen, Personalführungsfragen ehm Kommunikations-  
12 fragen und so weiter und die damit Standards setzt, die auch in einem Eignungsfeststel-  
13 lungsverfahren, zumindest in diesem ersten Programm Voramt heißt das, eh endet .Das  
14 heißt in Zukunft ist geplant, dass alle die sich auf eine Funktion, Leitung, Stellvertretung,  
15 wir sprechen also nur über die über die eh obere Führungsebene, bewerben möchten,  
16 dass die das auch erfolgreich absolvieren ehm und ansonsten sich gar nicht mehr be-  
17 bewerben können.

18 Y: Eh generell für Schulleitungen dann oder dann auch schon fürs mittlere Management?  
19 (wird unterbrochen)

20 J: Für Schulleitung und Vertretung und Stellvertretung. Nicht für die weiteren Konkreto-  
21 renstellen und so weiter. Ist aber auch geplant dafür ähnliche Dinge zu entwerfen. Das  
22 sind dann aber ja andere. Also da is ja die die Aufgabe ist dann ja eher ne ne administ-  
23 rativ- organisatorische und nicht mehr die Leitende. Als als Stufenleiter zum Beispiel hat  
24 zwar auch Leitung aber letztendlich ist man ja nicht der Dienstvorgesetzte in der Rolle.

Thematischer Inhalt: Persönlicher Wunsch von Rollentrennung in Schule (09:39- 11:10)

25 Y: Und zu der Frage passt tatsäch passt tatsächlich auch gut. Würden Sie sich denn was  
26 dess Rollenverständnis die, also Standards des Rollenverständnis, würde se sich da ne  
27 ne Veränderung wünschen und wenn ja wie würd die Aussehen?

28 J: Ja also ich als ich Schulleiter war, bis bis vor zwei Jahren war ich das ja, habe ich mir  
29 immer gewünscht, dass es eine eine Auftrennung gibt, wie das bei den Hochschulen den  
30 Universitäten die Regel is. Also in einen ehm Rektor der die pädagogische Leitung einer  
31 Schule hat und einen Kanzler, im Falle von Schule dann Stellvertreterrolle wie auch im-  
32 mer. Der ehm die die Verwaltungsleitung hat und womöglich auch gar kein Lehrer sein  
33 müsste. Ja sondern vielleicht über en BWL-Studium oder wie auch immer in Schule  
34 kommt. Das ist aber glaub ich nicht nirgends geplant ja. Weil weil Lehr weil viele Lehre-  
35 rinnen und Lehrer mit dieser Aufgabe rechtlich, budgettechnisch und so weiter schlicht-  
36 weg überfordert sind, weil sies nich kennen oder sich eben dann in den ersten vier fünf  
37 Jahren in nen neuen Beruf letztendlich einarbeiten. Es ist ja nicht nur ein Rollenwechsel

---

<sup>55</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit J.

38 es ist tatsächlich, meiner Meinung nach, ein Berufswechsel. Man ist nicht mehr in erster  
39 Linie Lehrer oder Lehrerin.

40 Y: Und weil sie gerade gesucht haben als Schulleiter haben sie sich gewünscht. Jetzt als  
41 Schuldezernent hat sich das verändert, oder?

42 J: Naja das ist, ne dass hat sich nicht verändert. Aus meiner Sicht jetzt, ist es natürlich  
43 einfacher nur einen Ansprechpartner zu haben. Dennoch von der Expertise her, glaube  
44 ich würde das durchaus Sinn machen.

**Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren zur Führungskraft. (12:07- 14:25)**

45 Y: Mh ich würd gern übergehen auf das Bewerbungsverfahren. Also wenn ich ins mittlere  
46 Management oder dann tatsächlich in die Schulleitung einsteigen möchte eh welches  
47 ,also zum einen erstmal spielt da das Rollenverständnis überhaupt ne Rolle vonseiten  
48 Seiten des Schulamts aus? Und wenn ja, welche Rolle nimmt das nimmt das ei. Welche  
49 Rolle spielt das und wie viel nimmt es auch ein dann tatsächlich beim Bewerbungsver-  
50 fahren?

51 J: Bezogen auf die Bewerberinnen und Bewerber?

52 Y: Genau.

53 J: Ja relativ schwierige Angelegen. Bei uns gibt es seit ja seit kürzerer Zeit das Primat  
54 der Entscheidung nach Aktenlage. Das bedeutet, wir sind angehalten möglichst auf  
55 Grundlage der Laufbahnvorteile und der dienstlichen Beurteilung ehm Auswahlentschei-  
56 dungen zu treffen. Das bedeutet in der Regel treffen wir Auswahlentscheidungen, ohne  
57 die Person persönlich kennengelernt zu haben. Und meiner Meinung nach ist ein Rollen-  
58 verständnis ne Rollen Rollenbewusstsein so gar nicht richtig prüfbar. Natürlich kann man  
59 Dinge aus der dienstlichen Beurteilung, die der Schulleiter und das Staatliche Schulamt,  
60 dass für das das eh der Per die Person zuständige Amt im ehm verfasst trifft darüber  
61 Aussagen. Aber es ist keine originäre eh Erkenntnis die ich dann habe sondern über  
62 Zweite und Dritte. Sollte es mehrere Bewerber gleicher Eignung geben. Dann kommt es  
63 zu einem Überprüfungsverfahren. Gleiche Eignung heißt tatsächlich sie sind was die  
64 Laufbahn angeht identisch und Sie haben nahezu identische eh Punktzahlen in den  
65 dienstlichen Beurteilungen. Das heißt sie sind beide wirklich gleich geeignet. Dann  
66 kommt es zum Überprüfungsverfahren und dann werden auch Rollenspiele ehm Post-  
67 korbübungen wie auch immer durchgeführt. Da spielt dann die ehm die Persönlichkeit,  
68 die Rollenklarheit, die Rolle des Rollenbewusstsein ne sehr große Rolle. Also schafft es  
69 jemand dann diesen Wechsel in der Übung ehm zu vollziehen in Leitung zu gehen oder  
70 argumentiert jemand immer noch aus der Sicht einer Lehrkraft. Aber das sind eben die.  
71 Also sagen wir mal zehn Prozent der Fälle in denen es so weit kommt. Bei vielen kommt  
72 es dazu nicht.

**Thematischer Inhalt: Kontroverse Rollenbegleitung und Beamten- und Verwaltungsrecht (17:55- 19:14)**

73 J: Insofern sehe ich viel mehr die Chance darin, dass dann auch nach der Besetzung  
74 noch zu beobachten, weil Besetzung heißt ja nicht Ernennung. Ne die Menschen werden  
75 ja beauftragt. Und sind dann Minimum ein halbes Jahr, in der Regel länger, aktiv bevor

76 sie tatsächlich in die Stelle befördert werden. Da könnte man theoretisch sagen: "Je-  
77 mand hat sich nicht bewährt." Praktisch ist es gar nicht so einfach wenn es jetzt kein  
78 Bewerber ist der aus der eigenen Schule zum Beispiel kommt dann ist er ja schon ver-  
79 setzt worden möglicherweise und man muss sich dann eben überlegen: "Ja wenn ich  
80 den jetzt nicht bewähre, was mach ich dann mit dem?" Aber in der Schule ist er ja trotz-  
81 dem. Aber eigentlich kann er da auch nicht bleiben unter den Voraussetzungen. Also  
82 dass bringt dann so ein paar Folgeprobleme mit sich. Deswegen ist auch dieser Schritt,  
83 jemanden nicht zu bewerben der es relativ schwer. Da würde ich mir wünschen, dass  
84 das einfacher wird. Also, dass man tatsächlich sagt. Mal angenommen sie bewerben  
85 sich aus Baden-Württemberg auf eine Funktion in in Hessen. Baden-Württemberg ord-  
86 net sie für die Zeit der Beauftragung ab. Wenn es klappt werden sie versetzt, wenns  
87 nicht klappt nehmen sie sie zurück. Also oder so. Ich glaube da müsste man noch über-  
88 legen wie kann man's verwaltungstechnisch so ermöglichen dass so eine Probezeit über-  
89 haupt im Beamtenrecht sinnvoll umsetzbar ist.

#### Thematischer Inhalt: Wie wird Rollenwechsel vom SSA begleitet? (19:14- 21:27)

90 J: Natürlich ist der nie abgeschlossen. Ich bin jetzt in meinen. Ich habe 22 Schulen der  
91 Aufsicht eh sehr eng im Gespräch, das heißt telefonisch, per Mail ständig: Persönlich  
92 drei bis viermal im Jahr. Das wird auch tatsächlich sprechen. Schulentwicklungsgesprä-  
93 che führen, Jahresgespräche führen wo ich sehe eh: "Wie entwickelt sich jemand."  
94 Aber ich spreche auch mit Gremien. Das heißt ich spreche dann mit dem Schulleitern-  
95 beirat vor Ort. Gespräche mit dem Schulsprecher bei den Älteren, also bei den Sek 1  
96 Schulen. Eh mit dem Eltern Elternbeirat, mit dem Personalrat und dann kriegt man ja  
97 aus allem auch ein gewisses Bild. Und letztendlich muss ich ja auch eine dienstliche  
98 Beurteilung oder eine Bewährung wieder schreiben, verfassen für die Person. Wo dafür  
99 braucht es auch diese Beobachtung. Letztendlich ist es keine (UV) genau es ist ne ne  
100 Beobachtung aus direkter Kommunikation eh und eben aus den Rückmeldungen der  
101 anderen. Eine Beobachtung in der Schule selbst originär kann ich ja nicht machen. Ja wie  
102 das muss ich da muss ich mich dann auf das verlassen was die Gremien der Schule mir  
103 sagen. Oder auch der Schulträger. Also bei uns sind ja die Träger der Schulen die. Es  
104 gibt ja die äußere und innere Schulverwaltung in Hessen und der Bereich der äußeren  
105 Verwaltung obliegt den Landkreisen. Auch die geben mir Rückmeldung dazu und sind  
106 auch letztendlich zu beteiligen eh wie agiert ein Schulleiter im Umgang mit. Eh mit  
107 dem Träger, mit öffentlichen Einrichtungen, mit Vereinen mit ja allem was halt so in ei-  
108 nem Ort oder in einer Stadt eh möglich ist. Und das hat viel mit Rolle zu tun auch Netz-  
109 werk. Also Netzwerken, das hab ich vorhin am Eingang noch vergessen. Ich glaub ich  
110 ist eine der größten Aufgaben. Derjenige zu sein der Netzwerk schafft für alle Anliegen  
111 die in Schule so aufkommen. Zu Wirtschaft, natürlich den Mitgliedern der Schulge-  
112 meinde, zur Politik zu allem.

#### Thematischer Inhalt: Unterstützungsmaßnahmen zum Rollenwechsel (21:27- 22:43)

113 Y: Und wie unterstützen sie da die Leitungsebene in ihrer jetzt mal angenommen eine sie  
114 gehen da an eine Schule und merken dann gut eh mit dem Schulleiternbeirat mit der SV und  
115 so weiter eh es läuft nicht. Ja. Wie würden sie dann da den eh oder wie sieht die  
116 Unterstützung von ihrer Seite, von Schulamtsseite aus?

117 J: Ja also da gibts verschiedene ehm Dinge. Zum einen gibts wenn konkrete Probleme  
118 auftauchen gibts natürlich erstmal Mediationsgespräche, die eh entweder ich dann führe  
119 oder noch viel besser ausgebildet die Schulpsychologen da ja für sowas auch da sind.  
120 Ehm man schließt gemeinsam Zielvereinbarungen, schaut nach Fortbildungen gezielt.  
121 Aber die Lehrkräfteakademie in Hessen bietet auch ganz speziell Coachings an für Neu-  
122 einsteiger. Aber auch in Konfliktsituationen die wir dann vermitteln. Da stellen wir dann  
123 Anträge dann bekommt derjenige eh en Coachinggutschein für fünf oder zehn Sitzungen  
124 wie auch immer und kann sich auf ner Liste en Coach wählen. Das ist dann aber was  
125 Vertrauliches. Die Ergebnisse kenne ich daraus nicht, es sei denn derjenige weicht mich  
126 ein. Solche solche Dinge gibt es. Und dann beobachtet man eben den Fortschritt oder  
127 auch nicht.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte vom Übergang der Lehr- zur Leitungskraft/Loyalität  
zum System (22:43- ?)

128 Y: Ehm ich würd gern auf den den Übergang zu sprechen kommen von der Lehr- zur  
129 Leitungskraft. Ehm zum Vermutungen ihrerseits zum anderen wahrscheinlich auch Er-  
130 fahrungen, wo sie denken, wo die meisten Rollenkonflikte tatsächlich auftreten in dieser  
131 Übergangsphase tatsächlich und wie die dann halt auch genau Aussehen ihrer Meinung  
132 nach?

133 J: Also als Kollege, hab ich ja vorhin schon gesagt, denkt man zunächst mal, was natür-  
134 lich alle tun aber auf ne andere Art und Weise an das Wohl der Kinder im im Engen also  
135 die die ich vor mir sitzen habe. Den möcht ichs möglichst recht machen. Ich habe auch  
136 meine pädagogische Überzeugungen, die ich vertrete, ehm und in der Leitungsfunktio-  
137 nen habe ich dann aber auch die Aufgabe, Dinge die ich politisch gesetzt bekomme, ja  
138 über das staatliche Schulamt, dann auch umzusetzen und ins Kollegium zu tragen. Und  
139 dann kann ich zum Beispiel, dass is so ein typischer Konflikt noch so sehr ehm kein  
140 Befürworter der Inklusion sein, weil ich das Schulwesen für besonders geeignet halte,  
141 Sei auch legitim. Dennoch muss ich mich darum kümmern dieses Ziel der Inklusion um-  
142 zusetzen. Ja also ich komm da in Widerspruch zu meinen persönlichen Einstellungen.  
143 Das komm ich als Lehrkraft nicht unbedingt ehm, weil ich dann auf Anweisung handle ja  
144 und und ja da auch en gewissen Spielraum hab was ich tue. Aber Leitung muss das  
145 eben vertreten und hat diese Zitterrolle. Zum einen was aus der was von der Politik  
146 kommt nach unten weiterzugeben, aber auch umgekehrt die die Missstimmungen, die  
147 Probleme der Schule wiederum nach oben weiterzugeben. Ja das ist ja. Da spielen dann  
148 die örtlichen Personalräte ne große Rolle. Und da is auch die Aufgabe ne Kooperation  
149 herzustellen und eben nicht in diese Konfrontation zu gehen die es leider auch immer  
150 wieder mal in Schulen gibt. Das sich so zwei Lager bilden, die dann gegeneinander ar-  
151 beiten. Letztendlich ist es wäre es sinnvoll die würden gemeinsam versuchen Weg zu  
152 gehen.

153 Y: Noch irgendwo wo sie aufgehende Rollenkonflikte sehen?

154 J: Nja sicher auch im Umgang mit Schülern. Nehmen wer schwierige Schüler wo dann  
155 der wo dann die Lehrkraft womöglich sagt ehm: „Ja Haltekraft, ich möchte diesen diesen  
156 Schüler unbedingt ehm egal was er getan hat der is en ganz lieber und dem geht's ganz  
157 schlecht und em muss man helfen...

158 J:... den will ich unbedingt hierbehalten. Da muss man aber das alle im Blick haben. Man  
159 muss das Gesamtsystem sehen. Und wenn einer nicht mehr tragbar ist, dann muss ich  
160 den zum Schutze der anderen rausschmeißen oder eben andere Maßnahmen einleiten.

161 Als Leitung muss man immer das Gesamtsystem im Blick haben, dass kann dann auch  
162 mal mit dem Schicksal des Einzelnen in Konflikt geraten.<sup>56</sup>

Thematischer Inhalt: Was hilft das Rollenverständnis beim Übergang von der Lehr- zur  
Leitungskraft zu klären und umzusetzen? (?-?)

163 J: Ganz wichtig ist ein persönlicher Coach. Erst wenn ich bei jemandem anderes bin  
164 kann ich gespiegelt werden so dass ich weiß, „Wer bin ich?“, „Was muss ich?“ Diese  
165 Fragen muss ich bereits vor dem Wechsel für mich klären. Da muss man Klarheit für  
166 sich haben. Ich muss da für mich klären ob ich diesen Rollenwechsel überhaupt will.  
167 Mir muss dabei bewusst sein, dass ich auf vieles verzichte für nicht mehr wesentlich  
168 mehr Geld. Dennoch hat das ganze einen ganz großen Reiz, den Gestaltungspielraum.  
169 Als Schulleiter, ist das tatsächlich mehr als als Dezernent. Denn die Ziele der Schulent-  
170 wicklung liegen ganz bei der Schule. Allen voran dabei die Schulleitung, das ist ganz klar  
171 im Hessischen Schulgesetz verankert. Die Schulleitung hat die Verantwortung für das  
172 <Schulprofil und die Schulentwicklung. Ich als Dezernent bin eher in der Beraterrolle und  
173 bei Konflikten eher als Aufsicht. Eine Aufsicht bei der Entwicklung habe ich aber ganz  
174 klar nicht. Ja ich denke ein professioneller Coach is da ganz wichtig. Und das systemi-  
175 sche Denken.<sup>57</sup>

#### A 4.10 Probandin K<sup>58</sup>

Thematischer Inhalt: Vergleich und Definition von Lehr- und Leitungskraft an Schulen  
(00:00- 02:13)

1 Y: Ok. Ok erläutern sie doch mal, wie sie persönliche Rolle der Lehrkraft auf der einen  
2 und der Leistungskraft auf der anderen Seite an einer Schule definieren würden?

3 K: Also jetzt im (uv) einander, oder wie is das gedacht? Was des eine ausmacht was des  
4 (wird unterbrochen)

5 Y: Genau also genau was macht di was macht die Rolle als Lehrkraft, was macht die  
6 Rolle als Leistungskraft an der Schule aus?

7 K: Fangen wir vielleicht bei der Leitungskraft an. Die organisiert eh Personal- und Ver-  
8 waltungsprozesse und stellt Gelingensbedingungen her, dass die Lehrkräfte erfolgreich  
9 arbeiten können. Das is jetzt mal so ganz grob. Des kann ja alles umfassen erstmal. So  
10 hmm Lehrkräfte, die verfolgen erstmal den Bildungs- und Erziehungsauftrag in ihrem  
11 Tätigkeitsbereich je nachdem als Fach- oder Klassenlehrerin und sind dann aber auch  
12 noch ehm als Teil des Ganzen auch eigenverantwortlich für bestimmte Arbeitsbereiche  
13 zuständig. Wobei s der Leitungsperson vor allen Dingen auch die Organisation und die  
14 eh Zusammenführung der Ergebnisse aus den verschiedenen Arbeitsgruppen Arbeits-  
15 teams obliegt.

---

<sup>56</sup> Aus Gedächtnisprotokoll.

<sup>57</sup> Aus Gedächtnisprotokoll.

<sup>58</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit K.

Thematischer Inhalt: Muss sich das Rollenverständnis von Führungskräften verändern?  
(02:37- 05:26)

16 Y: Ehm gibt es einen Bereich wo sie denken das Rollenverständnis müsste sich, wie  
17 sprechen jetzt wieder nur von der Führungskraft, eh müsste sich verändern und wo sollte  
18 es sich verändern?

19 K: So jetzt da komm ich jetzt jetzt mal mit meinem Blick von jetzt oder auch von den  
20 Jahren als Schulleiterin. Ehm. Es müsste klarer für, insbesondere für Schulleiter und  
21 Schulleiter sein, dass die eh dass sie als Teil der Bildungsverwaltung ehm ehm wie soll  
22 ich en des nennen ehm ein loyales Verhältnis zu ihrem jetzt eh. Also di ham ja im Prinzip  
23 zwei in Hessen ja zwei vorgeschaltete Behörden. Die haben das Staatliche Schulamt  
24 auf regionaler Ebene und das HKM auf Landesebene und aber zu beiden zu beiden ehm  
25 Ansprechpartnern müsste halt klar sein, dass sie ein loyales Verhältnis haben. Weil ich  
26 häufig erlebe, dass ehm solange die Schulleiter und Schulleiterin jetzt noch neu im Amt  
27 sind oder sich für das Amt bewerben ist das noch erkennbar. Ehm aber wenn wenn die  
28 dann lange sozusagen alleine tätig sind jetzt vielleicht auch in der in ner in ner Region  
29 die in in ner nicht so zentralen Region im ländlichen Bereich. Dann entwickeln die auf-  
30 grund ihrer vielfältigen Netzwerke zu den außerschulischen Partnern und zu den vielen  
31 ehm eh wie soll man den sagen zu den vielen Abhängigkeiten z.B. auch zum Schulträ-  
32 ger. Da verändert sich dieses Verhältnis. Ja. Kann mans verstehen?

33 Y: Ja.

34 K: Ja also die. Und ehm dazu kommt auch, dass eben der ehm die Notwendigkeit in der  
35 Schule in den Gremien eh Beschlüsse und Mehrheiten zu bilden führt oft dazu, dass  
36 dann Schulleitung sich da verändern ja, weil sie stärker von dieser Pets Pers also von  
37 dieser Person "Ich vertrete das L Land Hessen" hin zu dem kommen ehm "Ich bin ja bei  
38 euch und die da oben und wir da unten". Also da findet so en Wechsel statt stellen wir  
39 hier fest. Und eh es wäre deswegen zielführend auch Schulleiter die länger schon im  
40 Amt sind ehm stärker einzubinden. Das die die landesweiten Strategien verstehen und  
41 auch ja vor Ort selbstbewusst umsetzen. Das is sowas was wo ich denke da haben wir  
42 ne echte Herausforderung.

Thematischer Inhalt: Muss sich das Rollenverständnis von Führungskräften verändern?  
Ministerielle Sichtweise (06:19- 07:05)

43 Y: Und ehm sie ham jetzt grad gesagt des ist au auch meine persönliche Erfahrung und  
44 jetzt in der Erfahrung in ihrer Funktion hier gibt's da eh wo sie sagen : "Ja das is auch  
45 Thema bei uns da muss des Rollenverständnis da a a muss sich das verändern" was  
46 jetzt nicht zwingend mit dem persönlichen deckt?

47 K: Ja das is Thema bei uns (wird unterbrochen). Ja das ist das eh Thema Loyalität eh in  
48 der Bildungsverwaltung. Is en Thema bei uns im Schulleitererfahrungsaustausch und  
49 auch ehm auch in den Schulungen jetzt für für eh Schulleiter und Schulleiterinnen im Amt.  
50 Das is jetzt Thema en Beispiel.

Thematischer Inhalt: Dienstliche Beurteilung als Haltungsbeschreibung (07:42- 08:09)



51 K: Und ansonsten eben dienstliche Beurteilung. Ne da sind ja solche Kriterien bei uns  
52 enthalten da gibts en einheitlichen Standard in Hessen für dienstliche Beurteilungen. Da  
53 sind eben solche Arbeitsbereiche festgelegt. Kann ich auch mal zur Verfügung stellen.  
54 Da gehts wirklich von Loyalität, Zuverlässigkeit Pünktlichkeit. Also aber auch diese wei-  
55 chen Kriterien bis hin zu organisieren Organisation. Ja da gibts ja.

Thematischer Inhalt: Persönliche Vorstellung von einheitlichen Standards zur Rollenbe-  
schreibung von Schulleitungen (08:09- 10:30)

56 Y: Ehm okay da es die nicht gibt. Würden sie sich welche wünschen und wie würden  
57 diese aussehen?

58 K: Hmm. Einheitliche Standards für Schulleiterinnen und Schulleiter.

59 Y: Genau.

60 K: Also ich ich red ja jetzt für mich ne. Ehm ich muss mal gerade Nachdenken, weil wir  
61 da so en Arbeitskreis haben. Wie wir da eigentlich verblieben sind. Hmm also ich glaube  
62 zumindest, dass so wie wir es jetzt haben gerade bei den dienstlichen Beurteilungen ist  
63 es für alle Beamte des Landes Hessens die dienstliche Beurteilung. Ich glaube tatsäch-  
64 lich, dass sich für Menschen im Schulwesen, dass sich da diese dienstliche Beurteilung  
65 verändern muss. Weil jetzt ist es gleich ob ich jetzt Polizist bin oder ob ich irgendwo  
66 anders bin es gibt nur diese Charistik ä Charakteristika. Ja und das bildet aber das was  
67 wir von Schulleitung eh was wir von Schulleitung wissen wollen auch, jetzt zum Beispiel  
68 ich ja auch die die jetzt befördert werden, die jetzt in die Bewährung kommen. Ja. Und  
69 das bildet es einfach oft nicht ab. Also da da würde ich mir einheitliche Standards wün-  
70 schen, wohlwissend, dass es Herf Herausforderung is die zu erstellen, weil die Schul-  
71 landschaft halt so unterschiedlich ist. Weil ich genau weiß, es gibt wenn is en Unter-  
72 schied ob ich ne kleine Schule besetzte, ne große Schule besetze. Ich muss wissen is  
73 die in der Stadt, is im ländlichen Raum. Ich muss wissen wie is des Umfeld. Eh muss ich  
74 da jemanden haben der schon Abordnung in die Bildungsverwaltung hatte. Genügt es  
75 wenn ich jemanden habe der gut vernetzt is in der Region. Also des is die F es. Ich würds  
76 mir einerseits wünschen, weiß aber andererseits, dass es wirklich ne große Herausfor-  
77 derung das zu machen. Ob das überhaupt umgesetzt werden kann fraglich, ja. Aber wir  
78 haben tatsächlich einen Arbeitskreis, der sich damit beschäftigt. Jpa. Sehr spannend.  
79 (lacht auf)

Thematischer Inhalt: Konkrete Rollenbegleitung vor Ort durch das HKM (11:37- 12:00)

80 K: Und deswegen gibt es zum Beispiel en Schulleitererfahrungsaustausch. Es gibt ehm  
81 einen für jeden einen Coaching Gutschein für en persönliches Coaching. Ehm wo wir  
82 schauen, dass die Aspiranten das alle umsetzen. Es gibt dann nochmal persönliche Ge-  
83 spräche hier im Haus und die haben eine Bewährungszeit.

Thematischer Inhalt: Welche Elemente sind von Bedeutung beim Bewerbungsverfahren  
zur Führungskraft? (15:07- 16:13)

84 Y: Spielt das Rollenverständnis denn im Bewerbungsverfahren zu Leitungskraft eine  
85 Rolle.

86 K: Ja. Insbesondere dann wenns zum Auswahlverfahren kommt. Eh also eigentlich vor  
87 allem wenns zum Auswahlverfahren kommt ehm, weil die dienstliche Beurteilung da nur  
88 in eingeschränktem Maße Auskunft bietet. Im Auswahlverfahren werden genau zu die-  
89 sen Rollenverständnispunkten gibt es zum Beispiel Mini Fallsituationen, wo wir schauen  
90 wie die Bewerber sich verhalten würden wenn der Fall A oder B ein trifft. Oder die müs-  
91 sen auch manchmal so Präsentationen halten. Die ham schulfachliches Gespräch was  
92 darum geht wo sie mit solchen Rollenkonflikten konfrontiert werden. Immer so ganz zu-  
93 gespitzte Fälle haben ehm wo wir dann eben nachhören wie is eigentlich da das Rollen-  
94 verständnis, Leitungsverständnis? Kann das passen? Und das is auch en wesentlicher  
95 ja en Bestandteil dann.

Thematischer Inhalt: Instrumente zur Überprüfung/ Begleitung des Rollenverständnis/ -  
wechsels im Bewerbungsverfahren und darüber hinaus (16:13- 19:07)

96 Y: Ok hmm jetzt noch en bisschen detaillierter drauf eingehen. Also ham ja des nimmt  
97 des ein und hm welche Instrumente hat man denn um des Rollenverständnis der Leis-  
98 tungskraft tatsächlich dann auch zu überprüfen.? Nja.

99 K: Also jetzt neu werden wir QSH haben. Diese Qualifizierungsoffensive die im Moment  
100 mit großem eh Erfolg betrieben wird. Da gibts so viele Anmeldungen so viele eh Leute  
101 können wir ja gar nicht da unterbringen. Da is tatsächlich so, dass ehm im Rahmen von  
102 da gibts Planspiele, da gibt es ehm eben diese Konfliktschulungen auch und dann gibt  
103 es immer wieder die Minifälle, die von Beobachtern beobachtet werden und die Perso-  
104 nen, die sich dann später bewerben wollen, erhalten auch ne Rückmeldung dazu. Wie  
105 ihr Lei wie sie jetzt in ihrem Konfliktverhalten oder Leitungshandeln gesehen wurden.  
106 Also man versucht genau diesen Punkt schon im Vorfeld stärker im Fokus zu nehmen,  
107 weil man weiß dass es hinterher oft eh der Casus Knacksus. Also das is noch nicht  
108 verbindlich für Hessen soll aber für Hessen verbindlich werden. Das alle interessierten  
109 Kandidaten für Schulleiter, Schulleiterinnen sollen das glaub ich ab eh 2021 müssen sie  
110 diese Qualifizierungsreihe durchlaufen und erhalten da auch en Feedback was in Teilen  
111 auch in die dienstliche Beurteilung mit eingeht. Um diesen Bereich eh zu sichten. So was  
112 machen die denn da noch? Also die haben Gruppenaufgaben, die eh eh haben juristi-  
113 sche Fragestellungen also die die Budget die gehen einmal durch das ganze Programm  
114 sozusagen. Mit diesem Rollenverständnis. Die lernen welche Beteiligung es gibt, wie die  
115 Gremien zu beteiligen sind. Genauso wie wie sie sich verhalten wenn sie ne Gesamt-  
116 konferenz leiten. Wie sie Dienstgespräche führen eh. Wie sie jemanden rügen können.  
117 Wie des Verhältnis von Nähe und Distanz is. Also man versucht genau auf diese Dinge  
118 einzugehen. Und dabei werden die auch noch beobachtet die Armen die ganze Zeit.  
119 (lacht auf) Aber wie gesagt, die Resonanz is hervorragend und ehm wir haben jetzt nicht  
120 nur die "Vor Amt Qualifizierung" sondern auch die "Neu im Amt Qualifizierung" und dann  
121 eben die "Länger im Amt Qualifizierung". Und das soll eben dann die Schulleiter mög-  
122 lichst dann auf diesem Weg begleiten. Das sie immer wieder angedockt werden immer  
123 wieder Möglichkeiten ham sich da auch fortzubilden und ihr eigenes handelnder Rollen-  
124 verständnis zu reflektieren damit sie nicht mit Burnout irgendwann rausgehen.

125 Y: Ok. Also des QSH quasi a bevors stattfindet bis zum Ende eigentlich isses angelegt.

126 K: Genau. So isses. Bis zum Ende. Ja. Ja.

Thematischer Inhalt: Weitere Maßnahmen zur Begleitung des Rollenwechsels (19:32-20:45)

127 Y: Ehm gibts noch weitere Maßnahmen als des QSH jetzt?

128 K: Ja es gibt eigene Fortbildungsangebote die so eh die eh die, wie soll man da  
129 sagen? Die haben so diese Titel "Lust auf Leitung" und so ne. Die sind, aber das sind  
130 eher so, ja wie will ich mal sagen? Das sind so punktuelle Fortbildungen wo man sich  
131 mit Gleichgesinnten trifft, um überhaupt so den eigenen Wunsch zu überprüfen. Aber die  
132 sind jetzt nicht so gezielt trainieren jetzt nicht so gezielt dieses Rollenverständnis wies  
133 dann beim QSH is. Und wir ham auch so was wie Potenzialanalysen. Das gabs vor allen  
134 Dingen im Raum Frankfurt (uv). Wo man dann ehm als Schulleiterin eh interessierte  
135 Personen im Shadowing hatte die einen begleitet ham und die dann einfach mal so mit-  
136 gegangen sind und geguckt ham "Wie ist es denn und kann ich mir das vorstellen und  
137 könnte ich so handeln?" Solche Maßnahmen gabs auch ja. So das ham mer auch noch.  
138 Jetzt überleg ich mal grad was wer sonst noch (uv).

Thematischer Inhalt: Weitere Maßnahmen zur Begleitung des Rollenwechsels auf regionaler Ebene (20:45- 21:16)

139 K: Für die neuen Schulleiter da gibt's halt auf regionaler Ebene dann auch noch relativ  
140 viel über die Staatlichen Schulämter im Angebot und seitens der Schulträger gibts auch  
141 Unterstützungsmaßnahmen. Das die halt eben diese, sach ich jetzt mal, untere Bildungs-  
142 verwaltung kennenlernen, weil des da ja ihre direkten Ansprechpartner sind.

Thematischer Inhalt: Rollenkonflikte durch mangelnde Transparenz und Mitgestaltungsmöglichkeiten des Kollegiums (25:57- 28:18)

143 K: In der transparenten Gestaltung der Mitbestimmung, ich weiß gerade nicht wie ich  
144 das nennen soll. Also da treten in der Regel die meisten Rollenkonflikte auf, weil ehm  
145 Schulleiter also ambitionierte neue ambitionierte Schulleiter eh in der Regel den, also  
146 viele viele machen den kardinalen Fehler, ich wenss überhaupt en Fehler is in ham ham  
147 die Problematik auf jeden Fall, dass sie zu schnell zu schnell umgesetzten Ergebnissen  
148 an der Schule kommen wollen. Ja und dann ehm zu schnell zu fordernd ehm auf ihr  
149 Kollegium und die einzelnen Gremien zugehen und dabei eh dann das m dann ehm ja  
150 Widerstand erfahren an dieser Stelle. Mit dem mit dem in dem Willen und in dem Glau-  
151 ben ehm eine neue Zielrichtung neue Ausrichtung eh neue pädagogische Impulse in die  
152 Schule zu bringen ehm oft verg oft nicht den Bereich der der Wertschätzung zunächst  
153 und des Zuhörens und des ehm ja des auch Abwartens en Stück weit zuerst mal für  
154 mindestens ja ich sach halbes dreiviertel ehm besser noch en Jahr haben. Um erstmal  
155 sich sagen zu lassen wie die Schule eigentlich läuft bevor dann direkt eh ne. Da komm  
156 gibts Kollegen die eh als erste sagen: „Die ganzen Formulare, die schmeißen wir jetzt  
157 mal in die Tonne. Und eh wir machen das jetzt mal ganz anders mit den Förderplänen.  
158 Und übrigens die Einschulungsfeier läuft jetzt am ersten Tag auch nicht mehr so.“ Und  
159 de da is unserer Erfahrung das da relativ schnell Widerstände erzeugt werden wenn  
160 besonders Kollegien die lange zusammengearbeitet haben und Strukturen da sich lange  
161 gebildet haben ganz kurzfristig sich dann über ne neue Schulleitung ehm verändert wer-  
162 den. Oder wenn die Geschäftsverteilungspläne ganz eh (lacht auf) intuitiv entstehen eh,

163 und nicht und nur ungenügend abgestimmt sind. Dann kommts eh dann kommts häufig  
164 zum Konflikt. Ja.

Thematischer Inhalt: Gründe für Rollenkonflikte im zwischenmenschlichen Bereichen  
(28:43- 29:02)

165 K: Ja das sind eh oft Zwischenmenschliche eh zwischenmenschliche Bereiche was da  
166 zum Konflikt kommt die ehm dann erst nach einiger Zeit ihren Niedergang finden.

Thematischer Inhalt: Welche Elemente schützen vor Rollenkonflikten oder können diese  
auflösen?/ Grenzen des HKM (29:02- 31:16)

167 K: Ja und deswegen ist es besonders wichtig Schulleiter und Schulleiterinnen, dass sie  
168 ne hohe kommunikative Kompetenz haben ehm und das sie ne hohe (uv) en hohes Ver-  
169 mögen haben sich in andere Menschen hineinzusetzen und den ja und die Bedarfs-  
170 lage und die Ausgangslage an insbesondere großen Schulen gut zu erfassen. Ja des is  
171 ehm. Das is eben etwas genau diese Punkte sind es die wir aber eigentlich vorher nicht  
172 abbilden können und nicht erkennen können. Eh wenn jemand versichert, dass er da  
173 Lust draufhat und bestimmt eh viel Kompetenzen mitbringt. Aber das sind dann genau  
174 die Punkte die schwierig werden können. Ja gerade das Führen von Konfliktgesprächen  
175 oder dieses ehm dieses Ab und Zu geben können. Dieses nicht sofort eh „ich bin der  
176 Schulleiter und jetzt alles hört auf mein Kommando“ sondern dieses dieses Führen und  
177 Leiten was eben. Einerseits natürlich muss klar erkennbar sein, dass es ne Schulleitung  
178 is und un ich sach mal wo v wo vorne un hinten is, aber muss auch ne Idee von Schul-  
179 entwicklung da sein und Schulen ehm Schulgemeinden wollen auch wissen, welche wel-  
180 che Idee die neue Schulleitung hat. Wo sie die Schule in zehn Jahren sehen und was  
181 ihre pädagogische Auffassung is. Des wollen se schon wissen. Aber sie wollen mitge-  
182 nommen werden und eh nicht einfach verortet werden. Ja. Und da gibt's dann oft Kon-  
183 flikt. Das ist da ist zunächst meistens eh unter der Oberfläche in das man das keine  
184 Mitarbeit erfolgt. Aber das kann dann auch über Personalrat zum relativ schnell dann ja  
185 zum offenen Konflikt werden. (uv) Und da is eben der Amtsbonus allein nich ausrei-  
186 chend. (Lacht auf) Ja.

Thematischer Inhalt: Vorbeugende Maßnahmen gegen Rollenkonflikte (33:24- 34:09)

187 Y: Und welche vorbeugenden Maßnahmen werden hier auf der Ebene getroffen?

188 K: Ja eben des wäre dieses QSH, des Coaching im Vorfeld, die Vorgespräche im staat-  
189 lichen Schulamt oder bei uns. Eh wo wir eben nochmal genau drauf hinweisen ehm was  
190 für Arbeitsbereich es sich handelt, weil wir nich wollen, dass sich eh weil wir selbst wis-  
191 sen wollen aus welcher Motivation heraus sich Menschen bewerben. Ja. Und des ehm  
192 ja sollte nicht die Besoldungsstufe (lacht auf) das Ziel sein an dieser Stelle. Ja. Also das  
193 sind so die vorbeugenden Maßnahmen.

Thematischer Inhalt: Welche weiteren Maßnahmen sollten geschaffen werden, um Leitungskräfte bei ihrer Rollenfindung zu unterstützen?/ Attraktivität des Leitungsberufs an Schulen (35:12- 38:18)

194 Y: Ehm wir haben jetzt schon ganz viel über die Hilfsangebote gesprochen und wir kommen jetzt auch zur letzten Frage.

196 K: Oh.

197 Y: Ehm wenn wir jetzt uns vorstellen in den nächsten fünf bis zehn Jahren. Was würden  
198 sie sich denn wünschen was auf ja politischer, ministerieller Ebene noch ehm geschaffen  
199 wird um um eh um Schulleiter bei ihrer Rollenfindung, Rollenarbeit wie auch immer ehm  
200 noch mehr zu unterstützen ehm genau ja.

201 K: Auf jeden Fall wünsch ich mir das die Attraktivität des Berufes Schulleiter, Schulleiterin  
202 eh gesteigert wird. Ehm wir hams wirklich hier mit nem eigenständigen Berufsbild zu tun.  
203 Ehm das ganz andere ehm ganz andere Anforderungen hat als die einer sach ich jetzt  
204 mal durchschnittlichen Lehrkraft. Und auch andere und auch besondere Persönlichkeiten  
205 braucht. Und diese Attraktivität muss so gesteigert werden, dass wir tatsächlich auch  
206 zu ner ehm zu ner Bestenauslese kommen können. Des is im Moment nicht gegeben.  
207 Wir haben viele Schulleitungsstellen, die nicht besetzt sind, gerade im unteren Ebenen.  
208 Gerade im Bereich Grundschule ist es nicht Attraktivität nicht attraktiv. Dazu kann des  
209 QSH beitragen wenn es flächendeckend jetzt eingeführt wird. Ehm in andern Ländern  
210 gibt's des ja auch. In in in der Schweiz oder so ja wo die wo die nochmal eigene Zusatz-  
211 bausteine haben. Ich könnte mir auch vorstellen, dass es Sinn macht da schon ehm im  
212 Rahmen der der zweiten Ausbildungsphase oder der ersten Ausbildungsphase jetzt wie  
213 mit solchen Managementdingen da schon das anzulegen und den Blick schon dahin zu  
214 leiten, welche Möglichkeiten gibt's eben auch da in Leitungsfunktion zu gehen an Schulen.  
215 Gerade an großen Schulen gibt's ja noch weitaus mehr. Stellen die man haben kann  
216 und das muss attraktiv gestaltet sein und darf nicht als ehm ja wie soll ich das mal sagen.  
217 Also es is kein naturgegebener Zustand, dass man irgendwann nach fünfundzwanzig  
218 Jahren dann automatisch in Schulleitung kommt oder so ja. Sondern des eh is wichtig,  
219 dass es eben auch schon jüngere Menschen anspricht. Und wenn ich jetzt an Generation  
220 Y denke mit ihren Vorstellungen von der Arbeitswelt, so wie ichs jetzt aus den Studien  
221 kenne, dann eh muss das in Passung gebracht werden. Dazu gehören zum einen die Arbeits-  
222 bedingungen von Schulleitungen, die ja im Moment ehm wirklich sehr herausfordernd  
223 sind, ja kann ich selbst sagen, mit vielen mit extrem hoher Arbeitsbelastung und  
224 wenig Ausgleichsmöglichkeiten. Aber auch des Ansehen in der Gesellschaft muss zu-  
225 mindestens Hesse, ich denk auch woanders, muss wirklich massiv dran gearbeitet werden,  
226 dass eh dass es eben attraktiv wird. Is ne große Herausforderung.

Thematischer Inhalt: Selbstwirksamkeit eines Schulleiters (39:42- 40:22)

227 K: Und deswegen glaub ich auch entscheiden sich nur wenig im Verhältnis zu wenige  
228 Menschen Schulleiter zu werden. Weil sie glauben, dass ihre eigene Wirksamkeit eh da  
229 d das sie nicht wirklich wirksam werden können an dieser Stelle. Nicht wissen wie hoch  
230 eh eigentlich ne Selbstwirksamkeit sein kann an der Stelle, weils ja doch sehr viele Ge-  
231 staltungsspielräume gibt. Das is ehm is tatsächlich. Ne.

Thematischer Inhalt: Problem der unzureichenden Transparenz bei ungeeigneten Bewerbern und rechtliche Hürden (?-?)

232 *K: Das Problem bei vielen Schulleitungen, auch schon bei normalen Lehrkräften, is, dass*  
233 *sie oftmals nicht konkret gesagt bekommen, wenn der Job nichts für sie is. Wenn sie*  
234 *nicht gesagt bekommen, dass sie nicht für den jeweiligen Job geeignet sind. Wenn die*  
235 *einmal im Amt sind haben wir im HKM das Problem, dass wir kaum rechtliche Handhabe*  
236 *haben, um jemanden das Amt zu versagen. Eigentlich bräuchte es hierfür Menschen,*  
237 *die eine ausgeprägte Reflektionskompetenz und Selbstsicherheit haben und diese auch*  
238 *bereits schon vor dem Studium mitbringen. Allerdings glaube ich, dass das Lehramtsstu-*  
239 *dium viele Menschen gerade anzieht, die genau dies nicht haben, weil sie sich hoffen,*  
240 *dies im Studium bzw. während der Ausbildung zu erlernen. Wenn ich zum Beispiel ne*  
241 *Schulleitung habe, die eine super Bewertung von ihrem Dezernenten bekommen hat.*  
242 *Ich die dann aber besuche und merke, dass sie als Schulleitung ne Katastrophe is, hab*  
243 *ich keine Handhabe von Ministerialseite ihr das Amt zu versagen. Ich hatte mal so en*  
244 *Fall, da hab ich auch mit der Schulleitung gesprochen. Der hat mir mit Auflagen versi-*  
245 *chert an sich zu arbeiten. Ich habe aber im Laufe der Zeit keine nennenswerten Ergeb-*  
246 *nisse gesehen oder bekommen. Nun hat sich dieselbe Person auf die nächsthöhere*  
247 *Stelle beworben. Man versucht im Ministerium da mittlerweile gegen vorzugehen, indem*  
248 *man die Hälfte der Stellen hier mit ehemaligen Schulleitern zu besetzen und eben nicht*  
249 *Poltiker. Man will die Erfahrung von der „Front“ haben. Man hat mittlerweile verstanden,*  
250 *dass man diesen Blick braucht um zu entscheiden, was geht und was nicht geht, dass*  
251 *da genau das aufhört mit „Die da oben...“ oder „Ich darf ja nix sagen...“<sup>69</sup>*

#### A 4.11 Probandin L<sup>60</sup>

Thematischer Inhalt: „Keine gute Schule ohne gute Schulleitung!“ (Zeile 10-13)

1 Mich hat bei dem Thema immer die Aussage von Prof. H.-G. Rolff „Keine gute Schule  
2 ohne gute Schulleitung!“ geleitet. Ein Führungsamt einzunehmen ist ein Rollenwechsel  
3 und bedeutet, sich aus der alten Rolle zu lösen. Sich dessen bewusst zu werden ist der  
4 erste Schritt, es zu üben und dabei professionell begleitet zu werden sind weitere  
5 Schritte.

Thematischer Inhalt: Landesinstitut QUALIS NRW (Zeile 15- 16)

6 Wichtig ist darüber hinaus, dass ich mit der Neugründung des Landesinstituts QUALIS  
7 NRW auch die institutionelle und systematische Qualifizierung der Schulleitungen ge-  
8 stärkt habe.

Thematischer Inhalt: Förderung von Frauen in Führungspositionen (Zeile 22- 25)

---

<sup>59</sup> Aus Gedächtnisprotokoll.

<sup>60</sup> Innerhalb der Transkription abgekürzt mit K.

9 Einen weiteren mir wichtigen Baustein möchte ich abschließend nennen. Um mehr  
10 Frauen für Schulleitungen zu gewinnen, haben wir ein spezielles Coaching-Programm  
11 entwickelt. Vorreiter war die Bezirksregierung Arnsberg, inzwischen gibt es das m.W. im  
12 gesamten Land NRW

