



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Katja Rischmann

Studiengang

Schulmanagement, M.A.

Masterarbeitstitel

**Die Relevanz von Fortbildungsmaßnahmen zur
Führungskräftegewinnung als Faktor der
Gelingensbedingungen weiblicher
Führungskräftebiografien**

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1 Annäherung an das Thema	4
1.1 Persönlicher Zugang	4
1.2 Schulleitungsstellen – Ist-Stand und Problemfeld.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Hauptteil.....	8
2.1 Darstellung des Forschungsstands	8
2.1.1 Schulleiterinnenforschung	8
2.1.2 Lehrkräfte-Fortbildungsforschung	14
2.2 Begriffsdefinitionen	19
2.2.1 Führungskräfte.....	19
2.2.2 Personalentwicklungsmaßnahmen	20
2.2.3 Fortbildungsmaßnahmen	23
2.2.4 Wirksamkeit bzw. Gelingen.....	23
2.2.4.1 Wirksamkeit von Fortbildungen	23
2.2.4.2 (Selbst-)Wirksamkeit Schulleiterinnen bzw. Schulleiter	24
2.2.5 Zusammenfassende Definition der verwendeten Begriffe	25
2.3 Darstellung wissenschaftlicher Grundlagen	25
2.4 Fragestellung und empirisches Vorgehen.....	28
2.4.1 Ziel der Untersuchung	28
2.4.2 Fragestellung und Thesen.....	29
2.5 Empirisches Vorgehen	30
2.5.1 Methodischer Ansatz	30
2.5.1.1 Quantitative Basiserhebung.....	30
2.5.1.1.1 Vorgehensweise und Sample	30
2.5.1.1.2 Schritt I – Auswahl Sample.....	31
2.5.1.1.3 Schritt II – Voraussetzungen Sample.....	34
2.5.1.1.4 Schritt III – Forschungsdesign - Konzeption Fragebogen	37
2.5.1.1.5 Schritt IV - Durchführung.....	39
2.5.1.1.6 Schritt V – Auswertung der quantitativen Untersuchung.....	39
2.5.1.2 Zusammenfassung der Kernergebnisse	54

2.5.2	Qualitative Vertiefung.....	55
2.5.2.1	Schritt I - Vorgehensweise und Sample.....	55
2.5.2.2	Schritt II - Der Interview-Leitfaden und die Transkription.....	57
2.5.2.3	Schritt III - Durchführung	59
2.5.2.4	Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews.....	59
2.5.2.4.1	Was sind die ausschlaggebenden Motivatoren für eine Bewerbung als Schulleiterin?	59
2.5.2.4.2	Welchen Stellenwert haben Fortbildungen im Karriereprozess?.....	60
2.5.2.4.3	Wie beeinflussen individuelle Lebensverläufe und persönliche Umstände das Fortbildungsverhalten und die Entscheidung für eine Schulleitungsposition?	61
2.5.2.4.4	Welche nachhaltigen Erfahrungen und Einsichten gewinnen Schulleiterinnen während ihrer Fortbildungen?	62
2.5.2.4.5	Welche Maßnahmen zur Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften erachten Schulleiterinnen als notwendig, um Leitungspersonal zu generieren?.....	63
2.6	Interpretation und Vergleich der eigenen Ergebnisse mit Thesen und Ergebnissen aus der Literatur.....	64
2.6.1	Bezug der Ergebnisse zur Schulleiterinnenforschung	64
2.6.2	Bezug der Ergebnisse zur Fortbildungsforschung.....	65
3	Fazit, Schlussfolgerungen und Ausblick.....	66
3.1	Beantwortung der eigenen Kernfrage(n).....	66
3.2	Kritik, Beurteilung, Reflexion der eigenen Ergebnisse	67
3.3	Zukünftige und neue Forschungsfragen	68
3.4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen,.....	68
4	Abbildungsverzeichnis.....	70
5	Anhang.....	72
5.1	Fragebogen zur quantitativen Studie.....	72
5.2	Darstellung der Rohdaten (ohne Alter, Dienstalter, Amtseintrittsalter)..	76
5.3	Transkript – Interview Schulleiterin A	83
5.4	Transkript – Interview Schulleiterin B	88
5.5	Transkript – Interview Schulleiterin C.....	92

5.6	Transkript – Interview Schulleiterin D	98
5.7	Transkript – Interview Schulleiterin E	109
5.8	Transkript – Interview Schulleiterin F	119
5.9	Transkript – Interview Schulleiterin G.....	123
5.10	Transkript – Interview Schulleiterin H.....	129
5.11	Transkript – Interview Schulleiterin I	139
5.12	Transkript – Interview Schulleiterin J.....	150
5.13	Transkript – Interview Schulleiterin K.....	156
6	<i>Literaturverzeichnis.....</i>	162
7	<i>Eigenständigkeitserklärung.....</i>	169

1 Annäherung an das Thema

1.1 **Persönlicher Zugang**

„Schulrektoren dringend gesucht. SPIEGEL-Recherchen zeigen: Bundesweit fehlen rund 1400 Schulleiterinnen und Schulleiter. Nicht alle Länder sehen das als Problem – die Gewerkschaften sprechen von einer »explosiven Mischung«.“ (Duhm und Himmelrath 2023)

Der Mangel an Lehrkräften und Schulleiterinnen sowie Schulleitern ist fast schon täglicher Bestandteil deutscher Nachrichten. Gerade während des Wahlkampfes in Hessen im August bis Oktober 2023 war das Fehlen von Personal im Bildungssektor omnipräsent plakatiert und jedes Mal fühlte ich mich persönlich angesprochen, da ich selbst im Bildungssystem arbeite, mich seit über 25 Jahren stetig fortbilde und so ziemlich jede Fortbildung zum Thema Führung bzw. Qualifizierung für Führung mitgemacht habe, die in meiner Reichweite angeboten worden ist. Nun bin ich bei meiner Masterarbeit im Schulmanagement angekommen und frage mich immer noch, warum ich mich nicht schon längst auf einen Schulleiterinnenposten beworben habe. Die Gelegenheiten waren da und das lange erworbene Wissen aus Fortbildungen auch. Auch wenn ich inzwischen den Weg in ein Schulleitungsteam gefunden habe, bleiben für mich die Fragen offen: Warum erst jetzt? Und: wann traue ich mich, den nächsten Schritt auf der Bewerbungsleiter zu gehen?

Zum eigenen Erleben kommt die Beobachtung hinzu, dass in all den Fortbildungen, die ich besucht habe, mir so viele Frauen begegnet sind und nur wenige von ihnen tatsächlich eine Führungsposition eingenommen haben. Daraus leite ich für mich die Frage ab, welchen Stellenwert Fortbildungen für die Besetzung von Schulleitungsstellen mit Frauen haben. Sind sie hilfreiche Personalentwicklungsmaßnahmen, wenn es darum geht, Frauen für den Schritt in Führungspositionen zu stärken?

1.2 **Schulleitungsstellen – Ist-Stand und Problemfeld**

Die Besetzung von Schulleitungsstellen ist und wird zunehmend herausfordernd. Wie bereits Tulowitzki 2019 konstatierte (Tulowitzki 2019, 3) liegt ein Mangel an Bewerbungen für das Amt in deutschen Schulleitungen vor. Dies hat sich in den letzten vier Jahren nicht verbessert, laut einer Anfrage des Journalismus-Portals Bildung.Table aus 2023 (Bildung.Table 2023) an die Kultusministerien der Bundesländer fehlt es in

ganz Deutschland an Schulleiterinnen und Schulleitern. In Nordrhein-Westfalen bedeutet dies z.B. momentan, dass jede 10. Schulleitungsstelle unbesetzt ist (Bildung.Table 2023). In Hessen fehlten zum Zeitpunkt der Anfrage 4,8% der Schulleiterinnen und Schulleiter (Bildung.Table 2023). Diese Zahl wird auch durch die Antwort auf eine Kleine Anfrage der SPD vom 11.01.2023 im Hessischen Landtag bzgl. der Schulleiterversorgung für den Rheingau-Taunus-Kreis und die Stadt Wiesbaden unterstrichen und zugespitzt. Dort hatten zum 01.02.2023 von den 120 Schulen 20 vakante Schulleiterstellen und noch einmal 27 Schulen waren ohne Stellvertretungen (Kanzlei des Hessischen Landtags 2023, S.2f). Dabei waren einige der Stellen bereits 2019 zur Neubesetzung¹ ausgeschrieben. Dieses Problem wird sich nicht nur durch die zukünftig anstehenden Pensionierungen verschärfen, da ca. 20% der jetzigen Schulleitungen im Amt bereits über 60 Jahre alt sind (Tulowitzki, Pietsch, et al. 2023, S.9), sondern auch dadurch, dass sich zu wenig Frauen zu einer Bewerbung auf eine Schulleitungsstelle entschließen. Dies scheint auf den ersten Blick nicht der Fall zu sein, da gesamthaft 58% der Schulleitungsstellen in Deutschland mit Frauen besetzt (Tulowitzki, Pietsch, et al. 2023, S.9) sind und somit eine paritätische Besetzung zu Ungunsten von Männern nicht erfüllt zu sein scheint. Allerdings ist die Verteilung auf die unterschiedlichen Schulformen nicht gleichmäßig und entspricht auch nicht dem grundlegenden Frauenanteil an den Schulformen. So waren im Schuljahr 2021/2022 zwar über 88,5% der Lehrkräfte an Grundschulen weiblich (Statistisches Bundesamt 2023a), aber nur 80,5% der Schulleitungen (Tulowitzki, Pietsch, et al. 2023, S.9). Im Vergleich dazu waren an (beruflichen) Gymnasien 36,3% der Schulleitungen weiblich besetzt (Tulowitzki, Pietsch, et al. 2023, S.9), obwohl die Lehrkräfte-Kollegien sich zu 61,50% (Statistisches Bundesamt 2023a) aus weiblichen Lehrkräften zusammensetzte. Insgesamt werden immer noch mehr Männer Schulleiter als Frauen Schulleiterinnen. Hieraus leitet sich die Notwendigkeit ab, Frauen in ihrem Bestreben eine Leitungsfunktion einzunehmen, stärker zu fördern, um somit zum einen dem Schulleitungsmangel entgegenzuwirken und zum anderen dem politischen Ziel der Bundesregierung näherzukommen, Führungspositionen paritätisch² zu besetzen. Mit dieser Zielsetzung im Fokus sollte der Blick darauf gerichtet werden, welche Faktoren

¹ (Kanzlei des Hessischen Landtags 2023, 5): „[...] An den folgenden Schulen wurden die Stellen der Schulleiterin bzw. des Schulleiters am genannten Tag ausgeschrieben: • Brückenschule in der Landeshauptstadt Wiesbaden, am 21. Oktober 2019 [...]“

² (Bundesministerium für Familie 2023): „Im öffentlichen Dienst und in den Gremien des Bundes sind Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert. Der Bund hat sich deshalb ambitionierte Ziele gesetzt: Bis 2025 sollen Führungspositionen paritätisch besetzt sein.“ (Bundesministerium für Familie 2023)

dazu beitragen, Frauen in Führungspositionen zu bringen bzw. sie zu motivieren, sich auf entsprechende Stellenausschreibungen zu bewerben.

Die Position der Schulleiterin bzw. des Schulleiters ist trotz ihres hohen Stellenwertes für die Qualität von Schulen (vgl. Huber, 2013 S.5 ff.; von Ilse, et al., 2020 S.317) und ihrer Komplexität (vgl. Huber, 2013 S.12 ff.; Buchen, et al., 2019 S.3 ff.; Dezhgahi, 2021 S.91 ff.) kein eigenständiger Beruf bzw. setzt kein originäres Studium voraus, sondern generiert sich aus dem Karriereweg von ambitionierten Lehrkräften (vgl. Winterhager-Schmid, et al., 1997; Bobeth-Neumann, 2013). Diese Ambitionen zu erkennen und zielgerichtet zu fördern, sind unabdingbare Personalentwicklungsmaßnahmen, um dem Schulleiterinnen- bzw. Schulleitermangel entgegenzuwirken. Eine besondere Stellung nehmen im Rahmen dieser Personalentwicklungsmaßnahmen Fortbildungen als Qualifizierungsmöglichkeiten ein. Die Relevanz solcher Qualifizierungen haben inzwischen alle Bundesländer erkannt und mit entsprechenden Programmen darauf reagiert (Daschner, 2019 S.62 ff., Priebe, et al., 2019 S.154 f.). Eine einheitliche Strukturierung der Schulleitungsfortbildungen gibt es bundesweit jedoch nicht, jedes Bundesland hat seine eigene Qualifizierungsstruktur. So gibt es in Sachsen ein modulares Fortbildungsangebot, in dem sich interessierte Lehrkräfte zunächst freiwillig orientieren können, ob sie den Anforderungen einer Leitungsposition entsprechen und mit stetiger Progression ihres Karriereverlaufs in zusätzlichen verpflichtenden kompetenzorientierten Modulen ihre Fähigkeiten erweitern können (Landesamt für Schule und Bildung - Freistaat Sachsen 2013, S.11). In Hessen wiederum wurde 2017 mit der QSH³ (Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen) ein mehrteiliges Qualifikationsangebot geschaffen, das aus einem Reflexionstag sowie fünf weiteren Modulen besteht. Abgeschlossen werden soll diese Maßnahme durch ein Eignungsfeststellungsverfahren. Beide Elemente sollten nach erfolgter Implementierung verbindlich für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter werden (vgl. Hessisches Kultusministerium, 2017; Priebe, et al., 2019 S.154 f.). Gemeinsam ist den Qualifizierungsmaßnahmen aller Bundesländer, dass sich ihre Zielgruppe aus allen Lehrkräften speist. Dies scheint jedoch gerade für die Besetzung von Schulleitungsstellen mit mehr Frauen keine ausreichende Personalentwicklungsmaßnahme zu sein, da sich sonst mehr Frauen auf Schulleitungsstellen bewerben würden. Ein Ansatz, dem zu begegnen, wird zumindest

³ Zur Erleichterung des Lesefluss wird im weiterführenden Text fortlaufend die Abkürzung ‚QSH‘ verwendet.

in zwei Bundesländern verfolgt. Sowohl in Hessen als auch in Rheinland-Pfalz gibt es zusätzlich zu den allgemeinen Qualifizierungsmaßnahmen Fortbildungen, die sich ausschließlich an weibliche potenzielle Führungskräfte richten. In Rheinland-Pfalz werden vom Zentrum für Schulleitung und Personalführung drei institutionalisierte Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt (vgl. Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz 2023a, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz 2023b), die gezielt an Frauen gerichtet sind. Eine ähnliche dreiteilige Qualifizierungsreihe, die inhaltlich noch stärker an das heutige QSH (vgl. Hessisches Kultusministerium 2017) angelehnt war, gab es in Hessen von 2007 – 2013 (vgl. Hessische Lehrkräfteakademie 2007; Hessische Lehrkräfteakademie 2023c). In den darauffolgenden Jahren ist anhand des Archivs der Hessischen Lehrkräfteakademie ersichtlich, dass es bis heute nur noch vereinzelte Fortbildungsangebote von Gleichstellungsbeauftragten unterschiedlicher Schulämter (vgl. Hessische Lehrkräfteakademie 2023a, Hessische Lehrkräfteakademie 2023b) gibt, die vor allem die reflektierende Potenzialklärung der Lehrkräfte zum Thema⁴ haben.

Inwiefern die angebotenen Fortbildungen maßgebliche Faktoren innerhalb von Karriereentscheidungsprozessen darstellen, ist unklar (vgl. 2.1 Darstellung des Forschungsstands) und gilt es zur Steuerung geeigneter und förderlicher Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von Fortbildungsangeboten auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit im Bereich Schulmanagement widmet sich eingehend der Relevanz von Fortbildungen für die Karrieren von Schulleiterinnen. Die Arbeit gliedert sich in mehrere Kapitel, die eine umfassende Analyse dieses Themas präsentieren.

Das erste Kapitel dient als Annäherung an das Thema und ermöglicht einen persönlichen Zugang zu dieser Thematik. Des Weiteren werden der Ist-Zustand und die bestehenden Problemfelder von Schulleitungsstellen eingehend beleuchtet. Der Hauptteil der Arbeit, Kapitel 2, befasst sich intensiv mit dem Forschungsstand in diesem Bereich. Dies schließt eine kritische Betrachtung der Schulleiterinnenforschung sowie der Lehrkräfte-Fortbildungsforschung ein. Ebenso werden zentrale Begriffe wie

⁴ (S. Hessische Lehrkräfteakademie 2023a): „Sie haben schon ein paar Jahre Erfahrung als Lehrerin gesammelt? Vielleicht haben Sie auch schon einmal darüber nachgedacht, ob eine Funktionsstelle oder eine Leitungsfunktion etwas für Sie sein könnte? Sie wissen (noch) nicht so recht, ob Sie sich das zutrauen und ob Sie das möchten? Sie fragen sich, ob sich eine Leitungsfunktion mit all den anderen Anforderungen in Ihrem Leben vereinbaren ließe? – Dann sind Sie in dieser Veranstaltung genau richtig!“

"Führungskräfte", "Personalentwicklungsmaßnahmen" und "Fortbildungsmaßnahmen" definiert und deren Bedeutung für die Karriere von Schulleiterinnen diskutiert. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und ihre Relevanz für den Erfolg werden gründlich untersucht, insbesondere im Hinblick auf die Effektivität von Fortbildungen sowie die Auswirkungen auf die (Selbst-)Wirksamkeit von Schulleiterinnen und Schulleitern.

Kapitel 2.4 stellt die konkrete Fragestellung und das empirische Vorgehen dar, das sich auf das Ziel der Untersuchung, die Thesen und die Methodik konzentriert. Dabei werden sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsansätze angewendet. Die quantitative Basiserhebung umfasst Schritte von der Auswahl des Samples über die Entwicklung eines Fragebogens bis hin zur Auswertung der Daten. Gleichzeitig wird die qualitative Vertiefung mittels Interviews und anschließender Analyse der Ergebnisse durchgeführt. Des Weiteren erfolgt in Kapitel 2.6 eine eingehende Interpretation und der Vergleich der eigenen Forschungsergebnisse mit Ergebnissen der Auswertung der Fachliteratur. Abschließend präsentiert Kapitel 3 ein Fazit, das die Kernfragen beantwortet, die Ergebnisse kritisch reflektiert und zukünftige Forschungsfragen skizziert. Darüber hinaus werden Schlussfolgerungen und Empfehlungen für das Schulmanagement abgeleitet, basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen zur Relevanz von Fortbildungen für die Karrieren von Schulleiterinnen.

Im folgenden Kapitel dieser Arbeit werden nach einer begrifflichen Eingrenzung die wesentlichen Diskussionlinien des Forschungsstandes dargestellt, um daraus ableitend die Forschungsfragen zu formulieren.

2 Hauptteil

2.1 *Darstellung des Forschungsstands*

2.1.1 Schulleiterinnenforschung

Eine ausführliche Darstellung von Untersuchungen, die Schulleitungen als hauptsächliches Forschungsobjekt behandeln, ist in Dr. Mechtild von Lutzau ‚*Schulleiterinnen. Zusammenhänge von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln*‘ (vgl. von Lutzau 2008, 39 ff.) und in Wiebke Bobeth-Neumanns ‚*Karriere >Grundschulleitung<*‘ (vgl. Bobeth-Neumann 2013, S.67ff) zusammenfassend nachzulesen. Dabei gehen sie gemäß ihrer Forschungsfragen („Zusammenhänge von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln“ (von Lutzau 2008) sowie „Über

den Einfluss des Geschlechtes beim beruflichen Aufstieg ins Schulleitungsamt“ (Bobeth-Neumann 2013) breitgefächert auf Themen wie z. B. Fragen zur Ausgestaltung des Berufs der Schulleiterin bzw. des Schulleiters (Neulinger 1990, Flößner 1980) des Leitungshandelns (Kantsteiner 2002, von Lutzau 2008) oder zur Geschlechterdifferenz (Bobeth-Neumann 2013, Holff 2005) ein. Da diese nicht in gleichem Maße relevant für die hier gewählte Forschungsfrage sind, wird sich in der Darstellung des Forschungsstandes dementsprechend auf die Arbeiten beschränkt, welche Aussagen über die Entwicklung von weiblichen Karrieren und deren Aufstiegsbedingungen sowie den Einfluss von Qualifizierungsmaßnahmen treffen.

In einer empirischen Untersuchung im Jahr 1995 befragte Roland Storath in Bayern 131 neu ernannte Schulleiterinnen und Schulleiter, die zuvor an einem Aufbaukurs zur Schulleitungsqualifizierung teilgenommen hatten. Dabei untersuchte Storath mittels Fragebögen und einer ausgesuchten Anzahl von zwölf Interviews insbesondere das Erleben der Rekrutierungsphase, der Qualifizierung sowie abschließend der Phase der Rollenfindung. In der Auswertung differenziert er die Wahrnehmung von Frauen und Männern. Storath stellt in seinen Ergebnissen dar, dass Frauen weniger durch Geld zu motivieren seien, sich auf eine Schulleitungsstelle zu bewerben als Männer, dass sie allerdings häufiger erst aufgrund der mehrfachen Ansprache durch ihre Schulaufsicht oder andere Personen sich zu einer Bewerbung entschlossen hätten. Auf die Auswirkungen der durchlaufenen Qualifikationsmaßnahme geht Storath nicht ein, allerdings fasst er zusammen, dass der vorhandene Kurs nicht ausreiche, um den in seinem Titel verarbeiteten „*Praxisschock*“ bei Schulleitern (Storath 1995) abzufangen, sondern er empfiehlt zusätzlich die Institutionalisierung von Netzwerktreffen zum Erfahrungsaustausch.

Ebenfalls in Bayern untersuchte 1996 Jochen Wissinger in seiner empirischen Forschungsarbeit *Perspektiven schulischen Führungshandelns* (Wissinger, Perspektiven schulischen Führungshandelns 1996) den Rollenwechsel von der Lehrerinnen- bzw. Lehrerrolle hin zur Schulleiterinnen- bzw. Schulleiterrolle. Mittels standardisierter Fragebögen, die von 196 Schulleiterinnen bzw. Schulleitern an allgemeinbildenden Schulen ausgefüllt wurden, erforschte Wissinger die Berufsbiografien der Beteiligten. Er baut seine Untersuchung mit Fragen zur Leitungsmotivation, der subjektiven Aneignung ihrer Funktion hin zum subjektiven Leitungsverständnis auf. Auch wenn Wissinger in der Stichprobe nach dem Geschlecht unterscheidet, ist die Relevanz für die Frauenschulforschung der Studie eher gering.

Dies ist mit der geringen Beteiligung von Frauen (22) und der Tatsache, dass Wissinger in der Auswertung nicht mehr nach Geschlecht differenziert, zu begründen. Als einheitliches Ergebnis ist jedoch festzuhalten, dass *„[...] sie [die Schulleiter und Schulleiterinnen] sich sowohl auf die Tätigkeitsfelder ihrer Leitungsfunktion unzureichend vorbereitet sehen als auch ganz besonders im Umgang mit den Lehrkräften.“* (Wissinger 1996, S.159)

Eine empirische Untersuchung, die sich explizit mit dem Karriereweg von Frauen hin zu einer Schulleitungsstelle und der Relevanz einer dazu ausgerichteten Qualifizierungsmaßnahme auseinandersetzt, stammt von Luise Winterhager-Schmid aus dem Jahr 1997. Für ihre Untersuchung befragte Winterhager-Schmid 330 Lehrerinnen in Niedersachsen, die an Orientierungskursen eines Modellversuchs zum Thema „Schulleitung als Aufgabe von Frauen“ (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.7) teilnahmen. In einem Zeitraum von 1993 bis 1995 erfasste Winterhager-Schmid mittels Interviews, eigenen Beobachtungen sowie Fragebögen, die sowohl während der Kurszeiten als auch im Anschluss danach zuhause von den Teilnehmerinnen ausgefüllt wurden, die Lebenssituation der Lehrerinnen, ihre Berufsmotivation und Berufszufriedenheit sowie die Akzeptanz und den Einfluss der Orientierungskurse auf die berufliche Entwicklung der Teilnehmerinnen. Relevant erscheinen vor allem die Ergebnisse der Untersuchung hinsichtlich der Motivationslage der Lehrerinnen, den auslösenden Faktoren für ein Interesse an Schulleitungsstellen sowie den Einfluss der Orientierungskurse. So widerlegt Winterhager-Schmid mit ihrer Untersuchung die in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts noch gängige These, dass es Frauen an einem grundlegenden Interesse bzw. grundlegender Motivation zur Karriere fehle und daraus die Unterrepräsentanz von Frauen in Schulleitungen resultiere (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.208). Ihr Ergebnis wird damit begründet, dass sich nur 14 von 127 Teilnehmerinnen (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.146) eindeutig gegen die Bewerbung um eine leitende Funktion entschieden und alle anderen sich entweder teils schon mehrfach in Bewerbungssituationen begeben hatten oder noch nach einer geeigneten Stelle Ausschau hielten. Dies zeuge von einer grundlegenden Aufstiegsbereitschaft und Motivation von Lehrerinnen. Als maßgebliche Auslöser, die eine Entscheidung für eine Bewerbung begünstigten, wurden von den Befragten mit 59,5% *„[...] Ärger über Fehlbesetzungen einer Stelle, das konkrete Erleben von Fehlentscheidungen zumeist männlicher Schulleiter und die damit häufig verbundene Einsicht, an der eigenen Schule nichts bewirken zu können [...]“* (Winterhager-Schmid,

et al. 1997, S.108) benannt. Auffällig ist, dass unter den Faktoren, denen ein positiver Einfluss auf die berufliche Karriere zugeschrieben wurde, die personalen Kompetenzen wie Durchsetzungsvermögen, fachliche Kompetenz/Leistung, Selbstvertrauen und Risikobereitschaft/Mut zwar an erster Stelle stehen, jedoch von Förderung durch Vorgesetzte und Weiterbildung gefolgt werden (vgl. Winterhager-Schmid et al., 1997, S.121). Somit gaben die Teilnehmerinnen Weiterbildungen einen höheren positiven Stellenwert als die *„Unterstützung/ Entlastung durch den /die PartnerIn“* (vgl. Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.121). Zwar wurde ebenfalls festgehalten, dass ein Fehlen von Weiterbildungen nur von 38,6% der Teilnehmerinnen als negativer Faktor⁵ wahrgenommen wurde, gleichzeitig stufen 52,62% *„fehlendes Fachwissen“* (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.122) negativ für ein berufliches Fortkommen ein. Besonders herausgehoben erscheint den Teilnehmerinnen – äquivalent zu den positiven Faktoren – ein Mangel an persönlichen Kompetenzen⁶. Unterstrichen wird die Relevanz von Fortbildung durch die Auswertung der Bewerbungssituation der Teilnehmerinnen: *„Betrachten wir die Gesamtzahl der Bewerbungen, so zeigt sich, daß sich die Teilnehmerinnen der 1. Phase bislang nach dem Orientierungskurs doppelt so häufig beworben haben wie vor dem Kurs“* (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.140). Neben der Steigerung der Bewerbungen hält Winterhager-Schmid auch eine Veränderung in den Positionen fest, auf die sich die Teilnehmerinnen bewarben. So bewarben sich vor dem Kurs 15,6% als Schulleiterinnen. Dies erhöhte sich nach dem Kurs auf 26,0% (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.141). Erfolgreich gestützt wurden diese Ergebnisse dadurch, dass es sich um einen allein für Frauen ausgerichteten Kurs handelte. So war es über 70% aller Teilnehmerinnen wichtig bzw. sehr wichtig, dass der Kurs speziell für Frauen ausgeschrieben war. Winterhager-Schmid leitet daraus die Empfehlung für das Niedersächsische Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik ab, *„auch künftig geschlechtshomogene Orientierungskurse für Frauen anzubieten“* (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.131). Trotz des nachweislich positiven Effekts, den die Orientierungskurse auf die Teilnehmerinnen hatten und sie zu Bewerbungen ermutigten, hatten sie nicht mehr Erfolg. Zwar führten 36,6% der Bewerbungen zu einem Erfolg und damit 11,6% mehr als vor dem Kurs, jedoch galt dies nicht für Schulleitungsstellen an Gymnasien, Integrierten oder Kooperativen

⁵ Die Antworten waren im back-home-Fragebogen zur Gewichtung zwischen ‚trifft voll und ganz zu‘, ‚trifft etwas zu‘ und ‚trifft nicht zu‘ vorgegeben (Winterhager-Schmid, Pauselius, Hiller, & Trenn, 1997, S. 230 f.).

⁶ Negative Einflussfaktoren: mangelndes Selbstvertrauen 70,2% und mangelndes Durchsetzungsvermögen 66,7% (Winterhager-Schmid, et al. 1997, 122).

Gesamtschulen. Die größeren Erfolge begrenzten sich lediglich auf die Besetzung von Schulleitungsstellen im Grundschulbereich (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.140ff). Inwiefern der Anstieg an Bewerbungen in direkter Korrelation mit dem besuchten Orientierungskurs zu sehen ist, beantwortet Winterhager-Schmid nicht direkt. Ausgehend davon, dass sie nur Teilnehmerinnen der Orientierungskurse befragt und sich von diesen nur 3,5%⁷ negativ über die Inhalte der Kurse äußerten, setzt Winterhager-Schmid die gestiegenen Bewerbungszahlen in direkten Zusammenhang mit dem Besuch der Orientierungskurse. Obwohl sie in ihrem Fragenkatalog zur *Retrospektiven Befragung 1991-1993* die Frage „War Ihnen der Orientierungskurs für die Planung Ihres weiteren Berufslebens hilfreich? Inwiefern?“ (Winterhager-Schmid, et al. 1997, S.235) explizit stellt, werden die Antworten und Ergebnisse darauf in ‚*Berufsziel Schulleiterin*‘ (Winterhager-Schmid, et al. 1997) nicht ausgeführt. Es ergibt sich daraus die Frage, ob Schulleiterinnen eine direkte positive Korrelation zwischen erlebten Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen und ihrem Karriereweg sehen.

In ihrer 2008 erschienen Dissertation ‚*Schulleiterinnen*‘ (von Lutzau 2008) von 2006 erforschte Dr. Mechtild von Lutzau ‚*Zusammenhänge von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln*‘. Dazu führte sie zwischen 1992 und 1994 dreißig Interviews mit Schulleiterinnen unterschiedlicher Schulformen in Nordrhein-Westfalen durch. Die hauptsächliche Zielsetzung ihrer qualitativen Auswertung war es, herauszufinden, wie Aufstiegsbereitschaft bei den Teilnehmerinnen entstand und welche Aufstiegsbedingungen die Karrieren förderlich ermöglicht hatten. Ähnlich wie Winterhager-Schmid erfasst von Lutzau grundlegende Leitungspotenziale bei Lehrerinnen. So konstatierte sie: „*Die Aufstiegsbereitschaft von Frauen zu Schulleitungspositionen entsteht nicht erst während ihrer Berufstätigkeit als Lehrerin, sondern wird bereits durch Sozialisationsfaktoren in Kindheit und Jugend geprägt.*“ (von Lutzau 2008, S.348). Diese Potenziale könnten durch entsprechende ‚*Ermutigungen*‘ (von Lutzau 2008, S.352) wie Frauenfördermaßnahmen für eine Schulleitungskarriere genutzt werden. Wie diese Fördermaßnahmen auszusehen hätten und inwiefern sie wirklich eine Rolle bei den Karrieren der interviewten Schulleiterinnen eingenommen

⁷ Als Erwartungen an die Orientierungskurse wurden von den Teilnehmerinnen ‚Orientierungshilfe‘, ‚Hilfestellung für bereits eingenommene Tätigkeitsbereiche‘ sowie ‚Vorbereitung und Unterstützung‘ für bereits Bewerbungswillige formuliert. Ein Abgleich der formulierten Erwartungen mit deren Erfüllung in den Kursen erfolgt nicht differenziert. So bleibt offen, welche Teilnehmerinnen ihre Erwartungen nicht erfüllt sahen, wenn Winterhager-Schmid formuliert: „Lediglich 3,5% der Teilnehmerinnen geben an, daß ihre Erwartungen ‚eher nicht‘ und keine, daß sie ‚überhaupt nicht‘ erfüllt wurden.“ (Winterhager-Schmid, et al. 1997, 126).

hatten, führt von Lutzau jedoch nicht aus und bleibt eine Lücke in ihrer Forschungsarbeit⁸.

Die 2021 von Colin Cramer et al. erschienene Untersuchung „Schulleitung in Deutschland. Repräsentative Befunde zur Attraktivität, zu Karrieremotiven und zu Arbeitsplatzwechselabsichten“ (Cramer, et al. 2021) vergleicht die Ergebnisse einer forsa-Befragung mit 405 befragten Lehrkräften und 405 befragten Schulleiterinnen und Schulleitern bezüglich ihrer Haltung zur Einnahme eines Schulleitungspostens. Befragt wurden die Lehrkräfte dahingehend, was einen Schulleitungsposten unattraktiv mache (Cramer, et al. 2021, S.138). *„Vor allem die erwartete Beanspruchung und die geringen Anreize, die ihm zugeschrieben werden“* (Cramer, et al. 2021, S.138), seien ausschlagende Kriterien, die gegen einen Schulleitungsposten sprächen. Ebenfalls würden häufig andere (pädagogische) Interessen gegen eine Bewerbung sprechen. Eine untergeordnete Rolle spielten die Aufgaben eines Schulleiters. Von diesen waren die Lehrkräfte überzeugt, sie könnten sie gut einschätzen. Einen höheren Stellenwert machte jedoch die mangelnde Vorbereitung (Cramer, et al. 2021, S.139) auf ein Schulleitungsamt aus, was zu einer Vermeidung von Bewerbungen führte. Die im Vergleich dazu erzielten Ergebnisse bei den Schulleiterinnen und Schulleitern machten deutlich, dass die zu erwartende hohe Belastung für sie kein Hinderungsgrund gewesen sei, sondern *„[...] ein Streben nach Gestaltungsmöglichkeiten, nach Verantwortung für andere und nach Autonomie in der Berufsausübung retrospektiv als zentrale Karrieremotive [...]“* (Cramer, et al. 2021, S.142) anzusehen seien. Cramer (Klein und Tulowitzki 2020) et al. stellen aufgrund der Ergebnisse infrage, inwiefern formale Maßnahmen wie Fortbildungsangebote überhaupt sinnvolle Strategien seien, um Führungsnachwuchskräfte zu gewinnen (Cramer, et al. 2021, S.143), da die Entscheidung für eine Bewerbung intrinsisch motiviert sei und dementsprechend extrinsische Angebote wenig zielführend seien. Offen bleibt bei der Untersuchung eine

⁸ Weniger relevant für die Fragestellung der vorliegende Forschungsarbeit erscheint, dass von Lutzau mehrere Thesen in ihrer Arbeit als bestätigt sieht. Da diese Thesen jedoch mit den fragestellungen der vorliegenden Arbeit in Korrelation treten können, sollen sie hier ebenfalls erwähnt werden: Zu diesen Hauptthesen gehört, dass Frauen sich gezielt an Schulen bewerben würden, die sie vorher erkundet hätten und zu denen sie bereits Ideen entwickelt hätten. Ebenso sieht sie ihre These bestätigt, dass Frauen mit Kindern sich erst dann für eine Bewerbung entscheiden, wenn sie ihre Kinder aufgrund deren Selbstständigkeit oder den äußeren Betreuungsverhältnissen gut versorgt sehen. Dementsprechend seien Schulleiterinnen beim Antritt ihrer Stelle älter als Männer.(Vgl. von Lutzau 2008 S. 352)

differenzierte Betrachtung der weiblichen und männlichen Wahrnehmung, da die Ergebnisse nicht nach Geschlecht getrennt wurden.

Zusammenfassend ergibt sich aus der Schulleiterinnenforschung die Frage, inwiefern Fortbildungsmaßnahmen positive Faktoren zur Karriereentwicklung darstellen können.

2.1.2 Lehrkräfte-Fortbildungsforschung

Ähnlich wie die Schulleiterinnenforschung ein noch junges Gebiet ist (von Lutzau 2008, S.39ff, Bobeth-Neumann 2013, S.67ff), ist die Forschung zur Qualifizierung schulischer Führungskräfte erst spät in den Fokus der Wissenschaft gerückt (Wissinger und Huber 2002, S.9f). Die Notwendigkeit solcher Forschung ergibt sich aus der Tatsache, dass Schulleiterin bzw. Schulleiter kein eigenständiges Berufsbild ist und damit kein eigenständiges Studium dazu hinführt, welches Verwaltungs-, Innovations- und Führungskompetenzen sowie ein pädagogisches Grundverständnis grundlegend vermittelt. Stattdessen werden die Schulleitungspositionen als Karriereschritt durch motivierte Lehrkräfte besetzt. Diese wiederum haben aufgrund ihres Studiums, ihres Referendariates und ihrer Lehrtätigkeit ein differenziertes pädagogisches Wissen. Die damit einhergehenden Kompetenzen im Bereich der Strukturierung, Verwaltung und Personalführung beschränken sich jedoch im Blickwinkel auf Schülerinnen und Schüler sowie Verwaltungstätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Unterrichtsgeschehen entstehen (z.B. Schüleraktenpflege, Notenerstellung, Wanderfahrtenorganisation, Klassenkassenverwaltung). Diese Erfahrungen sind nicht äquivalent mit den Ansprüchen, die an eine Schulleiterin bzw. einen Schulleiter gestellt werden. Da die Qualität von Schulen jedoch immens mit der Qualität von Schulleitungshandeln verschränkt ist (Huber, 2013b, S.5ff, Hofmann und Hellmüller 2016, S.20f), ist es unabdingbar, dass sich die potenziellen Führungskräfte entsprechend der anstehenden Tätigkeiten qualifizieren. Eine solche Qualifikation kann bei in Vollzeit oder Teilzeit arbeitenden Lehrkräften nur in der dritten Lehrkräftebildungsphase mittels Fortbildungen oder Weiterbildungen erfolgen. Im Folgenden werden die aktuellsten Beiträge zur Fortbildungsforschung und insbesondere zur Qualifizierung von potenziellen Führungskräften zusammengeführt, um den Forschungsstand bzgl. der Wirkungen von Lehrerfortbildungen darzustellen.

Bereits von 1999 bis 2000 untersuchten Heinz S. Rosenbusch und Stephan Gergard Huber die Organisation und die Merkmale von Schulleitungsqualifizierungsmaßnahmen

in den deutschen Bundesländern (Rosenbusch und Huber 2002). Anhand einer umfangreichen Rechercharbeit mittels Fragebögen, der Durchsicht von Programmbeschreibungen, Kurskonzeptionen, Jahresberichten, verwendeten Arbeitsmaterialien und vereinzelt Interviews zogen die Autoren das Resümee, dass „[...] die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland weit zurückhängt, sowohl was die Vielfalt der Anbieterschaft betrifft, die Festlegung von Qualitätsstandards, die explizite Formulierung der Zielsetzung der Qualifizierung, die professionelle Gewichtung einer vorbereitenden Ausbildung als auch deren methodische Breite und zeitlicher Umfang.“ (Rosenbusch und Huber 2002, S.125f) Auffälliges Ergebnis der Bestandaufnahme war, dass nahezu alle Fortbildungen zu diesem Zeitpunkt als Maßnahmen konzipiert waren, die Schulleiterinnen und Schulleiter, die neu im Amt waren, in ihrem Rollenwechsel unterstützen sollten (Rosenbusch und Huber 2002, S.114). Eine Ausbildung vor der Ernennung hatte 1999 nur Bremen bereits institutionalisiert, andere Bundesländer wie Bayern boten zusätzliche Orientierungskurse an und planten eine grundlegende Einführung von vorbereitenden Maßnahmen. Als Grund für das zurückhaltende Angebot für Vor-Amt-Qualifizierungsmaßnahmen wurde angeführt, dass kein Anspruch auf die Besetzung einer Schulleitungsstelle garantiert werden konnte und die Kosten für die Fortbildungsmaßnahmen sich nicht rechneten, wenn danach keine Bewerbung seitens der Teilnehmer erfolgte (Rosenbusch und Huber 2002, S.121). Über eine Bestandaufnahme und einen Vergleich der Angebote hinaus wurden in der Untersuchung keine Aussagen über die Qualität und Wirkung der Veranstaltungen gesammelt.

In ihrer 2018 erschienenen Dissertation „*Wirkungen von Lehrerfortbildung*“ (Göb 2018) untersucht Nadine Göb, „[...] inwiefern Lehrerfortbildung als Professionalisierungsmaßnahme zur Weiterentwicklung der Teilnehmenden beitragen kann“ (Göb 2018, S.218). Göb definiert zwar eine Fortbildung⁹ als eine Maßnahme zur Erhaltung und Erweiterung beruflicher Kompetenzen in Abgrenzung zu einer Weiterbildung, die zur Qualifizierung für weitere Funktionen oder Fächer ausgelegt sei (Göb 2018, S.217).. Da sich diese Abgrenzung jedoch allein auf das Ziel der Maßnahme hin beschränkt und nicht auf die Ausgestaltung oder Wirkweise der Maßnahme abzielt, können die Ergebnisse auch auf Qualifizierungsmaßnahmen zur

⁹ Sie unterscheidet dabei zudem zwischen informellen Fortbildungen und formellen Fortbildungen, welche zertifiziert und in hohem Maße organisiert seien

Führungsnachwuchsgewinnung bezogen werden. Die Studie wird in zwei Ausgangsfragen differenziert, welche zuerst die Merkmale betrachten, anhand welcher sich die Fortbildungen unterscheiden, und danach hinterfragen, welche Wirkung die Fortbildungen auf die Teilnehmenden und insbesondere deren fortbildungsbezogene Selbstwirksamkeit hatten. Die Ergebnisse beziehen sich dabei auf Fortbildungen des Landesinstituts Rheinland-Pfalz zum Thema „Heterogenität und Inklusion“ und haben damit eine eingeschränkte Repräsentativität, welche Göb offen kommuniziert (Göb 2018, S.219). Zentrale Resultate der Dissertation sind, dass Fortbildungen dann als wirksam empfunden werden, wenn diese sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und mit aktiven Lernformen gestaltet werden (Göb 2018, S.241), wenn sie zudem in Gruppen erfolgen, aus denen sich Netzwerke formieren können (Göb 2018, S.54) und wenn sie zudem Phasen individuellen Coachings und leistungsbezogenes Feedback beinhalten (Göb 2018, S.56). Weiterhin stellt Göb dar, dass *„[...] sich die Anwendungserfahrung, die kognitiv unterstützt wird, als vergleichsweise am effektivsten [erweist].“* (Göb 2018, S.71) Diesbezüglich hält Göb eine Wechselwirkung zwischen Anwendungserfahrung und dem Niveau von erlebter Selbstwirksamkeit fest. Dies könne sich sowohl positiv als auch negativ gegenseitig beeinflussen und hänge davon ab, ob die bzw. der Teilnehmende bereits Vorerfahrungen habe. Ein Teilnehmer mit weniger Vorerfahrungen erfahre dementsprechend eine höhere Selbstwirksamkeit als ein Teilnehmender, dessen Erfahrungen durch das Veranstaltungsniveau nicht mehr zu steigern seien. Dies begründe die Notwendigkeit Fortbildungen so ausschreiben und zu gestalten, dass sich die Zielgruppe entsprechend ihres Niveaus einwählen könne, um möglichst selbstwirksame Lernerfahrungen zu sammeln (Göb 2018, S.77f).

Die 2019 veröffentlichten Bestandsaufnahme „Lehrkräftefortbildung in Deutschland“ (Daschner 2019), welche durch den Deutschen Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung e.V. (DVLfB) in Auftrag gegeben wurde, zeigt eine aktualisierte und differenzierte Betrachtung des deutschen Fortbildungssystems für Lehrkräfte. In einer umfangreichen Recherche wurden mittels Fragebögen, öffentlichen Dokumenten und Studien die Fortbildungsangebote aller Bundesländer untersucht und verglichen. Themenschwerpunkte der Bestandsaufnahme sind: „Auftrag und Stellenwert; Angebote, Adressaten, Formate; Ermittlung des Fortbildungsbedarfs; Ausgaben der Bundesländer; Qualitätssicherung und Wirkung“ (Daschner 2019, S.8). Fazit der Bestandsaufnahme ist, dass es in allen Bundesländern institutionalisierte, aber nicht immer transparente Möglichkeiten der Lehrkräftefortbildung insbesondere auch hinsichtlich der

Schulleitungsqualifizierung gibt (Daschner 2019, S.17). Insbesondere hinsichtlich der Führungskräftequalifizierung würden inzwischen ähnliche Kompetenzen gefördert, die Maßnahmen unterlägen keinem einheitlichen Qualitätskriterienkatalog (Daschner 2019, S.68). Daschner erläutert, dass es zudem keine Klarheit darüber gäbe, inwiefern die angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen nachhaltig für deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer seien. Zwar würden die einzelnen Fortbildungsmaßnahmen direkt im Anschluss evaluiert, es gäbe jedoch kaum weiterführende Evaluationen hinsichtlich der Wirksamkeit der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen und dementsprechend fehlten auch Anpassungen der Angebote an die tatsächlichen Bedarfe der Zielgruppe (Daschner 2019, S.68).

Ebenfalls aus dem Jahr 2019 stammt das diskursiv angelegte Gutachten *„Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem“* (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019). Die Untersuchung unterscheidet zwischen Lehrkräftefortbildungen¹⁰, deren Zielgruppen aus Lehrkräften, Kollegien, Steuergruppen sowie Schulleitungsteams¹¹ bestünden und die auf *„Erhalt, Vertiefung, Differenzierung und Weiterentwicklung der gegebenen Kompetenzen des Schulpersonals gerichtet sind bzw. auf den Erwerb neuer Kompetenzen“* (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.14) und Lehrkräfteweiterbildungen, die zum *„Erwerb neuer formeller bzw. zertifizierter Qualifikationen“* (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.14) führen sollen. Als Ziel des Gutachtens betrachten die Autoren Priebe, Böttcher, Heinemann und Kubina im Vorwort die kritische Auseinandersetzung mit dem staatlichen Fortbildungssystem und daraus resultierende Empfehlungen. Heinemann kommt in seiner Analyse des vorliegenden Forschungsstandes zu den Ergebnissen, dass nicht nur die Passungsverhältnisse zwischen den vorhandenen Fortbildungsbedarfen und den angebotenen Maßnahmen unklar seien, sondern dass auch die Strukturierung der Fortbildungen nicht an die Ergebnisse¹² der Wirksamkeitsforschung angepasst würden. Diese Faktoren erfordern eine Verbindung zur neuesten Unterrichtsforschung, enge Fachkontextualisierung, Möglichkeiten für Coaching und Feedback, Förderung der Selbstwirksamkeit sowie den Austausch mit Gleichgesinnten (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.41). Einen

¹⁰ Im Gutachten werden zudem Fortbildung unterschieden, die schulintern bzw. extern durchgeführt werden.

¹¹ Priebe differenziert zwischen Schulleitungen und mittlerem Schulmanagement, was in dieser Arbeit als Schulleitungsteams verstanden und zusammengefasst wird.

¹² Heinemann weist zwar darauf hin, dass die Forschungsergebnisse zu Gelingensbedingungen wirksamer Lehrkräftefortbildungen sich hauptsächlich auf Studien des angelsächsischen Raums bezögen, diese sich diese jedoch trotzdem auf eine zeitgemäße Fortbildungsgestaltung in Deutschland übertragen ließen (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.41).

Schwerpunkt setzen die Autoren auch auf die Betrachtung der Führungskräfteausbildung. Huber beschreibt in diesem Abschnitt neben den Kompetenzen¹³ die Möglichkeiten Führungskräftefortbildung wie z.B. Fortbildungskurse, Selbststudium, Self-Assessment und Feedback, professionelle Lerngemeinschaften oder Portfolios. Huber formuliert mehrere Empfehlungen, die sich explizit auf die Förderung von Führungsnachwuchskräften beziehen. Zum einen sollten bereits im Studium und später in der Schule motivierte und engagierte Lehrkräfte stärker gefördert und in Situationen in denen Führungsverantwortung gefordert ist, gebracht werden, um Möglichkeiten zur Selbstreflektion zu schaffen (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.165ff), und zum anderen sollten Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte nachwuchs einer stärkeren Qualitätssicherung unterliegen, um Forschungserkenntnisse genauer und gewinnbringend mit der Praxis zu verzahnen (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.175).

Im 2020 erschienen Zeitschriftenbeitrag „Die Fortbildung von Schulleiter*innen in Forschung und Praxis – ein Systematisierungsversuch“ (Klein und Tulowitzki 2020) setzen sich die Autoren zwar nicht mit der Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften auseinander, untersuchen jedoch Fortbildungsmaßnahmen für Schulleiterinnen und Schulleiter im Amt und deren Wirkung. Die dort erzielten Ergebnisse lassen sich jedoch auf die Bedarfslage für Fortbildungen im Nachwuchskräftektor übertragen. Inhalte, die für Stelleninhaber relevant sind, sollten auch für perspektivische Schulleiterinnen und Schulleiter von Interesse sein. Klein und Tulowitzki halten fest, dass wirksame Fortbildungen sich an den aktuellen Bedürfnissen der Fortzubildenden ausrichten sollten (Klein und Tulowitzki 2020, S.262). Sie verweisen dazu auf Ergebnisse von Schulleiterinnen- bzw. Schulleiterbefragungen von Schwanenberg et al.¹⁴ sowie Böttcher et al.¹⁵, welche konkrete Fortbildungsbedürfnisse in den Bereichen Organisationsentwicklung sowie Personal- und Unterrichtsentwicklung konstatieren, und auf internationale Ergebnisse von Studien wie Grissom und Harrington¹⁶, welche feststellten, dass *„lehrgangsartige Fortbildungsangebote nur einen geringen Effekt auf das tatsächliche Handeln der Schulleiter*innen hatten, während die*

¹³ Huber unterscheidet dabei zwischen tätigkeitsbezogenen, Führungs- und allgemeinen Kompetenzen.

¹⁴ (Schwanenberg, Klein und Walpuski 2018)

¹⁵ (Böttcher, Wiesweg und Woitalla 2018)

¹⁶ (Grissom und Harrington 2010) Klein und Tulowitzki führen aus, dass es keine vergleichbaren Studien zur Wirkung von Schulleitungsförderbildungen im deutschsprachigen Raum gäbe.

Wirkungen von Coachings und Mentoring deutlich höher waren.“ (Klein und Tulowitzki 2020, S.270f).

Zusammenfassend ergeben sich folgende Fragestellungen aus dem jetzigen Forschungsstand hinsichtlich der Fortbildungsforschung:

- Welche Formen der Fortbildung für Nachwuchsführungskräfte werden als besonders wirkungsvoll von Frauen wahrgenommen?
- Welchen Einfluss können Fortbildungsmaßnahmen auf die Karriereentscheidungen weiblicher Lehrkräfte hinsichtlich einer Bewerbung als Schulleiterin haben?
- Welche Bedarfe müssen Fortbildungsmaßnahmen für weibliche Führungsnachwuchskräfte erfüllen, damit sie als wirkungsvoll empfunden werden?

2.2 Begriffsdefinitionen

2.2.1 Führungskräfte

Schratz definiert Führung als *„[d]as aktive Wahrnehmen von Aufgaben, die sich aus einer Über- und Unterordnung von Menschen in einer Organisation ergeben, um konkrete Ziele zu deren Entwicklung in die Zukunft umzusetzen. Führungsmodelle beschreiben die Beziehung der Über- und Unterordnung, Mitwirkung und Mitbestimmung und die Art der Entscheidungsfindung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern.“* (Schratz 2017). Wie Wissinger feststellt, ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Schulleitung bzw. Führung nicht ohne den rechtswissenschaftlichen Zugang möglich (Wissinger 2014, S.152f). Im hierarchisch konzipierten deutschen Schulsystem ergibt sich eine Überordnung und damit ein Führungsanspruch durch die in den Schulgesetzen der Bundesländer fixierten Handlungsrahmen. Am Beispiel Hessens regelt sich der Führungsanspruch durch § 87 Abs. 1, Satz 1-5 des Hessischen Schulgesetzes und durch § 14 Abs. 1 [Schulleitung] der Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹⁷. Diesen Grundlagen entsprechend kann zwar ein Team mittels eines Geschäftsverteilungsplans die Führung für die Leitung der Schule arbeitsteilig wahrnehmen. In der Gesamtverantwortung bleibt jedoch die Rolle der Schulleiterin bzw. des Schulleiters unangetastet (Bott 2016, S.29). Somit werden zwar die Tätigkeiten und die Verantwortung für das System auf mehrere Kräfte verteilt, im Kern bleibt es jedoch bei

¹⁷ Die Dienstordnung wurde am 4. November 2011 (ABl. S. 870); Gült. Verz. Nr. 7200 veröffentlicht.

einer Person, welche qua Amt eine übergeordnete Führungsrolle einnimmt und damit die Gesamtverantwortung für die schulische Führung bzw. Schulentwicklung trägt.

2.2.2 Personalentwicklungsmaßnahmen

Zuvorderst ist Personalentwicklung von Personalmanagement zu unterscheiden. Personalentwicklung ist nach Peter Nietlispach et. al ein Bestandteil des übergeordneten Personalmanagements bzw. der Personalarbeit (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.1). Ähnlich wie bei der Personalbeschaffung und -freisetzung gehe es bei der Personalentwicklung um die Personalveränderung (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.3). Die Tiefe und Breite, in der diese Entwicklung zu sehen sei, beschreibt wiederum Rolff wie folgt: *„Personalentwicklung meint ein Gesamtkonzept, das Personalfortbildung, Personalführung und Personalförderung umfasst. Schulische Personalentwicklung impliziert wegen der überragenden Bedeutung von Personen im pädagogischen Prozess auch Persönlichkeitsentwicklung.“* (Rolff 2013, S.18) Der Rahmen, in dem Personalmanagement und damit Personalentwicklung geschehe, beschreibt Dubs, an dem sich Nietlispach orientiert, als Systemlenkung, bei der er zwischen der direkten und der indirekten Systemlenkung unterscheidet (Dubs 2017). Während die direkte Systemlenkung aus *„[...] der täglichen Interaktion [besteht] und in der Handhabung verhaltenssteuernder Personalinstrumente erfüllt“* (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.5), umfasst die indirekte Systemlenkung alle Maßnahmen, die der *„[...] Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Förderung der Lehrkräfte und des Schulpersonals dienen“* (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.5). Somit begreifen Dubs und damit auch Nietlispach Personalmanagement übergeordnet und darin inkludiert Personalentwicklung als Teil eines systemischen Prozesses. Im Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (Rolff 2013, S.20) inkludiert Rolff ebenfalls die Personalentwicklung gleichwertig mit der Organisations- und Unterrichtsentwicklung als Teilaufgaben der Schulentwicklung. Dubs, Meetz, Nietlispach und Rolff stimmen darin überein, dass Personalmanagement ganzheitlich verstanden werden müsse und stets in Einklang mit dem Leitbild der Schule gehandhabt werden müsse, um eine fruchtbare Wechselwirkung zur Schul- und Unterrichtsentwicklung zu erzeugen (Dubs 2017, S.5; Meetz 2007, S.19; Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.8; Rolff 2013, S.18).

Als Instrumente dieser ganzheitlich betrachteten Personalentwicklung benennt Rolff *„[...] vor allem Lehrerfortbildung, Supervision, Teamentwicklung, Trainings aller Art,*

Jahresgespräche, gegenseitige Hospitation und Evaluation des Lehrer- bzw. Schulleiterhandelns“ (Rolff 2013). Auch Meetz benennt diese Instrumente, unterteilt sie jedoch zusätzlich nach Förder- und Bildungsmaßnahmen (Meetz 2007, S.79ff). Er orientiert sich bei seiner Differenzierung an Mentzel (Mentzel 1997). Dieser definiert Fördermaßnahmen als „[...] *Aktivitäten, die auf die Position in der [Organisation] und die berufliche Entwicklung des Einzelnen gerichtet sind* [...]“ (Mentzel 1997, S.247). Bildungsmaßnahmen hingegen definieren Mentzel und Meetz als Handlungen, welche der Qualifizierung für eine bestimmte Tätigkeit dienen (Mentzel 1997, S.247; Meetz 2007, S.79). Als solche Maßnahmen kennzeichnet Mentzel¹⁸ Fort- und Weiterbildungen, Fort- und Weiterbildungsplanung und E-learning-Angebote (Meetz 2007, S.81). Deutlich umfanglicher und differenzierter sind die Instrumente in seiner Darstellung, die der Förderung von Lehrkräften dienen (z.B. Personalentwicklungsdatei, Mitarbeitergespräche, Arbeitsplatzbeschreibungen, Coaching, Mentorate, Supervision) (Meetz 2007, S.81). Auffällig dabei ist, dass all diese Angebote Maßnahmen sind, die explizit auf ein Individuum ausgerichtet und in 1:1 Settings (z.B. Coaching, Mentorate) gebunden sind. Zusätzlich unterscheidet Mentzel bei den Fördermaßnahmen zwischen potenzial- und positionsorientierter Förderung (Meetz 2007, S.81), denen er unterschiedliche Instrumente zuordnet. Als potenzialorientierte Fördermaßnahmen begreift Meetz eine Aktivität, welche im Gegensatz zu positionsorientierten Maßnahmen „[...] *eine Weiterentwicklung des vorhandenen Qualifikationspotenzials der Mitarbeiter zum Ziel hat [,] ohne dass feststeht, welche Position die Betroffenen zukünftig einnehmen werden.*“ (Meetz 2007, S.81). Eine ähnliche Unterscheidung trifft auch Nietlspach¹⁹, der jedoch die Unterscheidung in Potenzial- und Einsatzentwicklung als analytische

¹⁸ Die Darstellung von Mentzels Definitionen wurde aus dem zusammenfassenden Werk Meetz' entnommen und bezieht sich dementsprechend in der Quellenangabe auf Meetz. (Meetz 2007)

¹⁹ Vgl. Abbildung 1 Gegenstandsbereiche von Personalarbeit

Hilfskategorien ansieht, da sie „[...] in der Praxis ineinander übergehen“ (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.8f) und sich ihre Instrumente ähneln.



Abbildung 1 Gegenstandsbereiche von Personalarbeit (Meetz 2007, S. 8)

Die gegebenen Definitionen und Differenzierungen von Personalentwicklung zeigen keine einheitliche Begriffsbestimmung im erziehungswissenschaftlichen Bereich. Sie bergen zudem eine praktische Problematik, die sowohl von Meetz als auch Nietlispach aufgegriffen werden: Personalmanagement als unmittelbare Systemlenkung zu betrachten, eröffnet ein Spannungsfeld, in welchem Personalentwicklungsmaßnahmen stattfinden. Einerseits bedeutet es, Lehrkräfte in Hinblick auf die Ziele und Bedarfe der eigenen Schule sowie gemessen an ihren individuellen Kompetenzen und Interessen weiterzuentwickeln (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017 S.8; Meetz 2007, S.19), andererseits sollen die Entwicklungsschritte sich nicht nur auf die Belange der eigenen Schule richten, sondern die Lehrkräfte auch dazu befähigen, selbst Führungspositionen zu bekleiden (Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.9). Da es an Schulen nur wenige Führungspositionen (Schulleitungsposten oder mittleres Management) gibt, sind die Entwicklungschancen für Lehrkräfte innerhalb ihres eigenen Systems beschränkt (Meetz 2007, S.7; Nietlispach, Schmidt und Sassenscheidt 2017, S.135ff).

2.2.3 Fortbildungsmaßnahmen

Im Wörterbuch der Erwachsenen- und Weiterbildung (Arnold 2023) wird eine Weiterbildung als eine Wiederaufnahme des Lernens auf individueller Ebene angesehen, welche „[...] an eine vorgelagerte Ausbildungsphase anknüpft und sie fortsetzt (-> Fortbildung), einen Aufstieg vorbereitet oder eine berufliche Neuorientierung (-> Umschulung) anstrebt“ (Arnold 2023). Dieser Definition folgend werden Fortbildungen als untergeordnete Bestandteile von Weiterbildungen gedeutet, die alle Maßnahmen umfassen, welche berufliche Kompetenzen in ihrer Entwicklung fördern und im Anschluss an die abgeschlossene Ausbildung belegt werden (Arnold 2023). Die Form der Maßnahmen kann laut Arnold unterschiedlich gestaltet sein. Mögliche Formate können Coachings, Fernstudium, Mentoring oder Fortbildungsprogramme sein. Sie können sowohl individuell gestaltet als auch auf ganze Zielgruppen zugeschnitten erfolgen. Weiterbildung sei nicht gebunden an spezielle Anbieter, sondern erstreckten sich über staatliche Organisationen, kirchliche und kommerzielle Anbieter. Ohne eine klare Definition verwendet Stephan Gerhard Huber beide Begriffe parallel und undifferenziert nebeneinander (S. G. Huber 2013b).

In der empirischen Forschung ist das Verständnis von Personalentwicklungsmaßnahmen ähnlich breit gefächert wie die Definition von Fortbildungsmaßnahmen. Priebe et al. verweisen darauf, dass Fort- und Weiterbildung häufig synonym verwendet würden, obwohl die Begriffe unterschiedliche Bedeutungen und Inhalte hätten (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.33f). So sei eine Weiterbildung dem Erwerb neuer Fähigkeiten gewidmet, während Fortbildungen als Qualitätserhaltungs- und -erweiterungsmaßnahmen gedacht seien (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.33f). Dazu gehörten auch Aufstiegsfortbildungen, die der Qualifizierung von Führungsnachwuchs dienten (Priebe, Böttcher und Heinemann 2019, S.34). Nadine Göb hingegen definiert gerade Weiterbildungen als die Maßnahmen, „welche auf die Qualifizierung für weitere Funktionen bzw. Unterrichtsfächer abzielt“ (Göb 2018, S.17) und Fortbildungen beschränkten sich auf eine Pflege und Erweiterung den augenblicklichen Anforderungen des Lehramtes entsprechend (Göb 2018, S.17).

2.2.4 Wirksamkeit bzw. Gelingen

2.2.4.1 Wirksamkeit von Fortbildungen

Inwiefern eine Fortbildung gelungen bzw. wirksam ist, richtet sich an dem Erreichen ihrer zuvor gesetzten Ziele aus. Landert definiert die Wirksamkeit von Lehrerweiterbildungen

als „[...] die Übereinstimmung von beabsichtigter und eingetretener Wirkung oder auch die Übereinstimmung von vorgegeben und realisiertem Ziel [...]. Der Transfererfolg oder Nachhaltigkeit tritt dann auf, wenn die im Rahmen der Weiterbildung erlangten Qualifikationen in neues, angemessenes Verhalten der Lehrperson münden.“ (Landert 1999, S. 20f). Ähnlich definieren Staudt und Kriegsmann Wirksamkeit, wobei sie von einer Entwicklung von „Kompetenz zur Handlung“ sprechen, welche aus einem Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und Zuständigkeit bestehe (Staudt und Kriegsmann 1999). Somit wird die Wirksamkeit einer Fortbildungsmaßnahme erst dann evaluierbar, wenn ihre Inhalte in einem Handlungsrahmen Anwendung erfahren. Im Bereich der Führungsnachwuchsqualifizierung ist die Wirksamkeit bzw. das Gelingen einer Fortbildung also erst dann abschätzbar, wenn die Teilnehmer der Fortbildung als Führungskräfte zum Einsatz kommen. Dabei hat die Wirksamkeit unterschiedliche Dimensionen. Zum einen sollen die Qualifizierungsmaßnahmen dazu dienen, Führungskräfte zu generieren und zum anderen sollen sie die Qualität der zukünftigen Führungskräfte in ihren Posten absichern. Eine Fortbildung, die von den Teilnehmern als maßgeblich für einen positiv verlaufenen Karriereweg empfunden wird, entspricht dementsprechend dem zuvor gesetzten Ziel, den Führungskräftepool zu erweitern, und kann als gelungen bzw. wirksam verstanden werden. Die qualitative Nachhaltigkeit von Fortbildungen kann zwar subjektiv von den Teilnehmern in ihrer Rolle erfasst werden, müsste aber gleichermaßen durch einen Außenfokus abgeglichen werden (z.B. durch Schüler-, Eltern- oder Kollegiumsbefragung), um einen objektiveren Blick auf die qualitative Wirksamkeit der Fortbildungsinhalte zu erhalten.

2.2.4.2 (Selbst-)Wirksamkeit Schulleiterinnen bzw. Schulleiter

Laut Huber steht „[h]inter einer wirksamen Schule [...] also eine entsprechend wirksame Schulleitung“ (S. G. Huber 2013a, S.6). Wirksamkeit ist hierbei zweifach konnotiert zu verstehen. Auf der einen Seite bedeutet ein wirksames Handeln der Schulleitung aktives Qualitätsmanagement, dessen vorrangiges Ziel es ist, erfolgreiches Lernen der Schülerinnen und Schüler durch entsprechende Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen zu gewährleisten (Huber, et al. 2013d). Die Qualität bzw. Wirksamkeit ist dabei nach außen hin sichtbar und anhand entsprechender Qualitätsstandards überprüfbar (Huber, et al. 2013d, S.28). Der extern wahrnehmbaren Wirksamkeit steht auf der anderen Seite die interne Selbstwirksamkeitserwartung gegenüber. Schwarzer und Jerusalem definieren diese als das subjektive Vertrauen in

die eigene Kompetenz, neue oder anspruchsvolle Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die nicht durch einfache Routinen lösbar sind, sondern in deren Bewältigung Handlungsprozesse der Anstrengung und Ausdauer erforderlich sind. (Schwarzer und Jerusalem 2002).

2.2.5 Zusammenfassende Definition der verwendeten Begriffe

Im Zusammenschluss der vorangehend beschriebenen Definitionen und auf den Fokus dieser Arbeit blickend, werden im Folgenden Personalentwicklungsmaßnahmen als alle bestimmt, die das individuelle Potenzial und die individuellen Kompetenzen einer Lehrkraft aufgreifen und im Hinblick auf die Besetzung einer Leitungsposition gezielt ausbauen und fördern. Die dazu ergriffenen Maßnahmen sind unabhängig von der Relevanz für das schulische System, in dem die Lehrkraft sich befindet, sondern richten sich nach dem übergeordneten Ziel, Führungsnachwuchskräfte für die Schullandschaft zu generieren. Da es sich um ein übergeordnetes Ziel handelt, werden auch nur Maßnahmen betrachtet, die nicht direkt der schulischen Zugehörigkeit entspringen, wie z.B. Personalgespräche, interne Fortbildungen, Portfolio, Arbeitsplatzbeschreibungen, sondern der Fokus ruht auf Maßnahmen, die für alle Führungsnachwuchskräfte zugänglich sind. Dabei werden die Begriffe Weiterbildung, Fortbildung und Qualifizierungsmaßnahmen synonym verwendet. Auch wenn die Definition von Führungskräften einen breiteren Bereich abdeckt, wird in der Arbeit im engsten Sinn der Posten der Schulleiterin bzw. des Schulleiters gemeint als Hauptverantwortliche im System Schule. Als Gelingensbedingung wird die subjektive wahrgenommene Wirksamkeit von Fortbildungen zur Nachwuchskräfteförderung definiert, sofern diese aus Sicht der Teilnehmenden zur positiven Entwicklung der Karriere, der Rollenausgestaltung und der Selbstwirksamkeit wahrgenommen werden.

2.3 *Darstellung wissenschaftlicher Grundlagen*

Wie in Kapitel 2.2.4 beschrieben, kann die umfängliche Wirksamkeit von Fortbildungen zur Führungsqualifizierung in Abgleich zu den zuvor gesetzten Zielen am effektivsten nicht ausschließlich direkt nach erfolgter Maßnahme evaluiert²⁰ werden, sondern erst dann, wenn sie zusätzlich in einem entsprechenden Handlungssetting Erprobung gefunden hat. Dazu müssen zuvorderst die Ziele der Fortbildungsmaßnahmen in den Blick genommen werden: Die Fortbildungsmaßnahmen zur Qualifizierung von

²⁰ Vgl. 2.2.4 Wirksamkeit bzw. Gelingen

Führungskräftenachwuchs verfolgen sowohl qualitative als auch quantitative Ziele. Auf quantitativer Ebene ist das Hauptziel, einen stetigen Nachwuchs an Führungskräften zu generieren, der vakante Schulleitungsposten²¹ besetzen kann bzw. einen entsprechenden Pool aufzubauen, aus dem bei Bedarf geschöpft werden kann (Althaus 2013). Viel wichtiger erscheinen jedoch die qualitativen Ziele, da die Rolle der Schulleiterin bzw. des Schulleiters einen zentralen Beitrag zum Voranbringen oder Blockieren von Schulentwicklungsprozessen (S. G. Huber 2013a) und damit zur Schulqualität (Dubs 2015) beitragen kann.

Ein mögliches Modell²² zur Untersuchung der Wirkung von Fort- und Weiterbildung stellt Stephan Gerhard Huber in seinem „Handbuch zur Führungskräfteentwicklung“ (2013, S.249f) dar, das für die Forschungspraxis und Theorienbildung zur Komplexitätsreduktion und Systematisierung der Wirkungshypothesen beiträgt. Das Wirkungsmodell projiziert die Ebene der konkreten Lehr- und Lerninhalte auf die Angebotsebene als wesentliche Angebotsmerkmale. Die Angebotsmerkmale greifen das Soll (Ziele nach Bedarfsanalyse) und den Ist-Stand (Durchführung) auf und lassen sich anhand ihrer entsprechenden Merkmale auf makro- und mikrodidaktischer Ebene hin untersuchen und vergleichen. Für die hier angestrebte Untersuchung ist dieser Ansatzpunkt nicht gegeben, da weder ein konkreter Zeitraum, Anbieterkreis noch eine bestimmte Fortbildungsmaßnahme untersucht werden und somit keine vergleichbare Datenlage erzeugt würde. Die Angebotsmerkmale werden durch berufsbezogene Rahmenbedingungen (z. B. Aspekte des Berufsbildes, schul- und dienstrechtliche Bestimmungen) und gesellschaftliche sowie persönliche Rahmenbedingungen beeinflusst. Sie wirken sich maßgeblich auf die Gestaltung und die Bewertung der Angebote aus. Während zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen u.a. der Stellenwert von Bildung und des Bildungssystems und die damit verbundenen finanzpolitischen Ressourcen gehören, werden die persönlichen Rahmenbedingungen durch z.B. den familiären Hintergrund die eigene (Lern-/Berufs-)Biografie, Werthaltungen, beruflich relevantes Wissen, motivationale oder gesundheitliche Aspekte geprägt.

²¹ Vgl. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

²² Hubers Modell fußt -neben seiner eignen Forschung- auf dem Angebots-Nutzen-Modell von Helmke (Helmke 2007a, b) und den Äußerungen zur Wechselwirkung von Leitungshandeln und Schulklima von Brouwer und Brinke (Brouwer und Brinke 1995a,b).

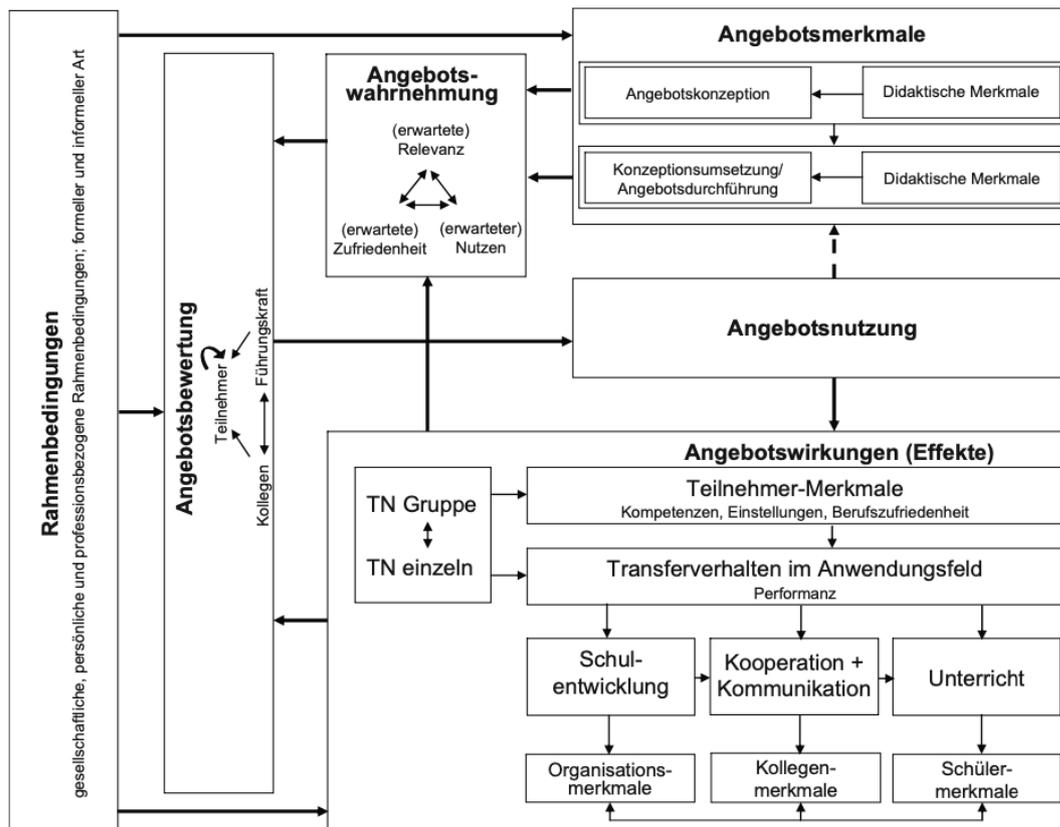


Abbildung 2: Modell zur Wirkung von Fort- und Weiterbildung (S. G. Huber 2013b, S.249)

Diese Rahmenbedingungen beeinflussen nicht nur die Bewertung, sondern auch die Wirkungen der Angebote maßgeblich. Die gesellschaftlichen und dazugehörend die bildungspolitischen Rahmenbedingungen bieten sich für die Untersuchung eines konkreten Zeitrahmens oder eines ausgewählten Angebots als Determinanten an, ohne diese konkrete Fixierung sind sie jedoch nicht eingrenzbar und nachvollziehbar. Über die intrinsischen persönlichen Rahmenbedingungen kann jedoch ein Anknüpfungspunkt gegeben sein. Dieser ist in der Motivation bzw. dem Anlass zu finden, der die Schulleiterinnen dazu bewegt hat, eine Fortbildung zu besuchen. Wie Huber beschreibt, beeinflussen die Rahmenbedingungen „[...] neben der Angebotsbewertung auch die Angebotswirkung maßgeblich“ (S. Huber 2013b, S.250). Bezogen auf die angestrebten Forschungsfragen ist davon auszugehen, dass bereits der Besuch von Fortbildungen für Führungsnachwuchskräfte für eine positive Angebotswahrnehmung und- bewertung spricht, da Führungskräfte-Fortbildungen in Hessen noch keine verpflichtende Qualifizierungsmaßnahmen²³ sind. Die Quantität besuchter Fortbildungen kann eine

²³ Vgl. 1.2 Schulleitungsstellen – Ist-Stand und Problemfeld

Aussage darüber treffen, welcher Wert ihnen beigemessen wird. Es ist davon auszugehen, dass eine negative Wahrnehmung und Bewertung solcher Qualifizierungsmaßnahmen weitere Besuche verhindern würden. Während die Angebotswahrnehmung und -bewertung Aspekte sind, die der Nutzung vorausgehen, ist die Angebotswirkung im Prozesskreislauf ein Aspekt, der erst nach Besuch der Fortbildung ausgewertet werden kann. Huber beschreibt in seinem Wirkungsmodell zwei Ebenen, auf denen sich Wirkungseffekte wahrnehmen lassen. Zum einen sind das Veränderungen der Teilnehmermerkmale durch Zuwachs von Kompetenzen, Motivation oder Wollen und zum anderen sind es Auswirkungen auf das professionelle Handeln durch Transfer des Erlernten auf das Anwendungsfeld. Gerade zur Erfassung des zweiten Aspektes empfiehlt Huber eine multiperspektivische Evaluation, die die Blickwinkel aller Beteiligten umfasst. Im vorliegenden Fall ist Multiperspektivität jedoch nicht erfassbar. Zum einen geht mit dem Wechsel in die Rolle einer Schulleiterin auch häufig der Wechsel der Schule einher, womit ein Vorher-Nachher-Vergleich von seiten des Kollegiums oder Eltern und Schüler nicht möglich ist. Auch der Rollenwechsel innerhalb einer Schule birgt keine Vergleichbarkeit, weil mit einer anderen Rolle andere Ansprüche und ein anderes Verhalten verknüpft ist. Zum anderen beinhaltet das Spektrum der Führungskräftenachwuchs-Fortbildungen zu viele Unterthemen und Ausrichtungen, um eine geeignete Vergleichsbasis für multiperspektivisch angelegte Forschungsfragen zu definieren. Dementsprechend kann die vorliegende Untersuchung sich nur mit der subjektiven Wahrnehmung der Schulleiterinnen auseinandersetzen. Da diese jedoch retrospektiv, in unterschiedlichem Zeitabstand zu den besuchten Veranstaltungen und nicht in Zusammenhang mit einer konkreten Fortbildung erfragt werden kann, handelt es sich bei den Ergebnissen um allgemeine Tendenzen, die nicht im Sinne eines Qualitätszyklus als Feedbackschleife auf einzelne Fortbildungsveranstaltungen angewendet werden können. Hierzu müsste eine entsprechende wissenschaftliche Begleitung vom Beginn der Konzeption bis hin zur Auswertung der Fortbildung grundlegend begleitend angelegt sein.

2.4 Fragestellung und empirisches Vorgehen

2.4.1 Ziel der Untersuchung

Ziel meiner Arbeit ist es, die Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für weibliche Führungsnachwuchskräfte zu untersuchen. Dabei geht es sowohl um das Auswerten des quantitativen Ziels dieser Qualifizierungsmaßnahmen, der Gewinnung

von Schulleiterinnen als auch um die qualitative Zielsetzung, Führungskräfte²⁴ mit hoher Wirksamkeit zu generieren.

2.4.2 Fragestellung und Thesen

Gemäß des dargestellten Personalmangels im Bereich von Schulleitungsposten, dem skizzierten Ungleichgewicht von Frauen in Führungspositionen sowie dem Bestreben, mittels gezielter Fortbildungsveranstaltungen Führungsnachwuchskräfte zu generieren, ergeben sich mehrere zu verfolgende Fragestellungen.

Die zentrale Fragestellung ist, ob Qualifizierungsmaßnahmen für angehende Führungskräfte maßgeblich dazu beitragen, Frauen dazu zu motivieren, sich auf Schulleitungsposten zu bewerben.

Unabhängig davon, ob diese Frage positiv oder negativ beantwortet wird, können die folgenden Fragen die weitere Wirksamkeit von Fortbildungen hinterfragen:

- Haben Fortbildungsinhalte eine wahrnehmbare, nachhaltige Wirksamkeit im Handlungsalltag von Schulleiterinnen?
- Welche Formen der Fortbildung für Nachwuchsführungskräfte werden als besonders wirkungsvoll von Frauen wahrgenommen?
- Welche Bedarfe müssen Fortbildungsmaßnahmen für weibliche Führungsnachwuchskräfte erfüllen, damit sie als wirkungsvoll empfunden werden?
- Können Fortbildungen das Selbstwirksamkeitserleben fördern?

Thesen, die ich mit Blick auf den dargelegten Forschungsstand hinsichtlich der Ergebnisse aufstelle:

- Qualifizierungsmaßnahmen für potenzielle Führungskräfte führen nicht zwangsläufig zur Bewerbung auf eine Schulleitungsposition. Sie sind dementsprechend kein maßgeblicher Faktor für die Karriereplanung.
- Qualifizierungsmaßnahmen fördern ein wirksames Ausgestalten der Schulleiterinnenrolle.

²⁴ Meine Betrachtung richtet sich gemäß der zuvor gegebenen Definition ausschließlich auf die Funktionsstelle der Schulleiterin. Stellvertreterinnen oder Personen im mittleren Management werden dabei nicht berücksichtigt, auch wenn sie Führungsaufgaben erfüllen. Der Grund hierfür ist, dass es zur Auswertung eines so geöffneten Samples keine überprüfbaren Zahlen gibt. Die verfügbaren Statistiken und Daten beschränken sich auf Schulleiterinnen und Schulleiter und dienen somit als einzige Vergleichsgrundlage.

Thesen des aktuellen Forschungsstandes²⁵ können ebenfalls einer Prüfung unterzogen werden. Die Ergebnisse können auf Winterhager-Schmidts These, dass die Ansprache durch Vorgesetzte und Weiterbildungen einen größeren Einfluss auf die Karriereplanung haben als das familiäre Umfeld (Partner), bezogen werden. Auch Storaths These, dass direkte Ansprache das Bewerbungsverhalten von Frauen stark beeinflusst, kann hinterfragt werden. Die These von Cramer, dass eine mangelnde Vorbereitung und die erwartete Beanspruchung Bewerbung verhindern könnte ebenfalls mit den Ergebnissen abgeglichen werden.

2.5 Empirisches Vorgehen

Anknüpfend an das im vorangegangenen Kapitel spezifizierte Forschungsinteresse und ergänzend zu den aufgezeigten Forschungslücken sowie den dargestellten theoretischen Grundlagen werden im Folgenden der durchgeführte empirische Forschungsprozess, die verwendeten Erhebungsinstrumente und die angewandten Auswertungsverfahren dargestellt.

2.5.1 Methodischer Ansatz

Der Forschungsfrage wird mittels eines sequenziellen Mixed Method Designs (Vgl. Kelle 2014, S.161) gestaltet. Die Vorgehensweise greift die zweifachen Zieldimensionen²⁶ von Fortbildungen zur Führungskräftenachwuchsförderung auf. Im quantitativen Forschungssetting steht die Forschungsfrage im Fokus, inwiefern der Besuch von Fortbildungen für Führungskräftenachwuchs einen förderlichen Einfluss auf die Bewerbungsbereitschaft von Frauen auf Schulleitungsstellen einnimmt und dadurch eine quantitative Wirksamkeit erzielt. Dabei werden mittels eines Online-Fragebogens Primärdaten erhoben. Dem angeschlossen folgt eine qualitative Untersuchung, die sich damit auseinandersetzt, inwiefern Fortbildungsinhalte als qualitative Gelingensbedingungen durch die Schulleiterinnen in ihrem Handeln erlebt werden.

2.5.1.1 Quantitative Basiserhebung

2.5.1.1.1 Vorgehensweise und Sample

Das Ziel der quantitativen Untersuchung bestand darin, eine breite Datenbasis darüber zu erhalten, inwiefern sich Fortbildungsmaßnahmen positiv auf die

²⁵ 2.1 Darstellung des Forschungsstands

²⁶ Vgl. 2.2.4.1 Wirksamkeit von Fortbildungen

Bewerbungsbereitschaft von Frauen auswirken können. Dabei sollten aussagekräftige Daten herausgearbeitet werden, die auch auf Deutschland übertragbar sind. Angesichts der vielfältigen rechtsbedingten Unterschiede in der Fortbildungslandschaft zur Heranbildung von Nachwuchsführungskräften, die auf den ersten Blick kaum zu überschauen sind, habe ich mich entschieden, einen ersten Baustein zu einer deutschlandweiten Bestandsaufnahme, die nur mit einer bundesländerübergreifenden, vergleichenden Untersuchung möglich wäre, zu setzen und dabei eine exemplarische Auswahl zu treffen, die innerdeutsche Strukturen widerspiegelt und in anderen Bundesländern replizierbar ist.

2.5.1.1.2 Schritt I – Auswahl Sample

Für die Analyse wurde im ersten Schritt die amtliche Statistik des Schuljahres 2022/2023 in Hessen ausgewählt, da sie die Geschlechterverteilung innerhalb der Lehrerschaft und der Besetzung von Schulleiterpositionen vergleichbar mit Deutschland²⁷ abbildet. Laut der Internetseite der Schulämter in Hessen²⁸ gibt es im Schuljahr 2023/2024 2008 Schulen²⁹ in Hessen, davon sind 1804 öffentliche Schulen. Dazu zählen berufliche Schulen, Schulen für Erwachsene, Gymnasien mit und ohne Oberstufen, Förderschulen, Schulform bezogene (kooperative) Gesamtschulen und Schulform übergreifende (integrierte) Gesamtschulen sowie Grund-, Haupt- und Realschulen. Im Schuljahr 2022/23 unterrichteten an diesen Schulen 65.665³⁰ Lehrkräfte, von denen 45.913 weiblich waren (Vgl. Hessisches Statistisches Landesamt, 2023b, S. 14f). Somit sind insgesamt 69,92% der Lehrkräfte in Hessen weiblich. Besonders weiblich geprägt sind die Lehrkräfte-Kollegien in Grundschulen. Dort sind 88,2% aller Lehrkräfte (Beamte, Angestellte) Frauen (S. Abbildung 3). Von den 1.804 Schulleitungsstellen sind

²⁷ Vgl. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

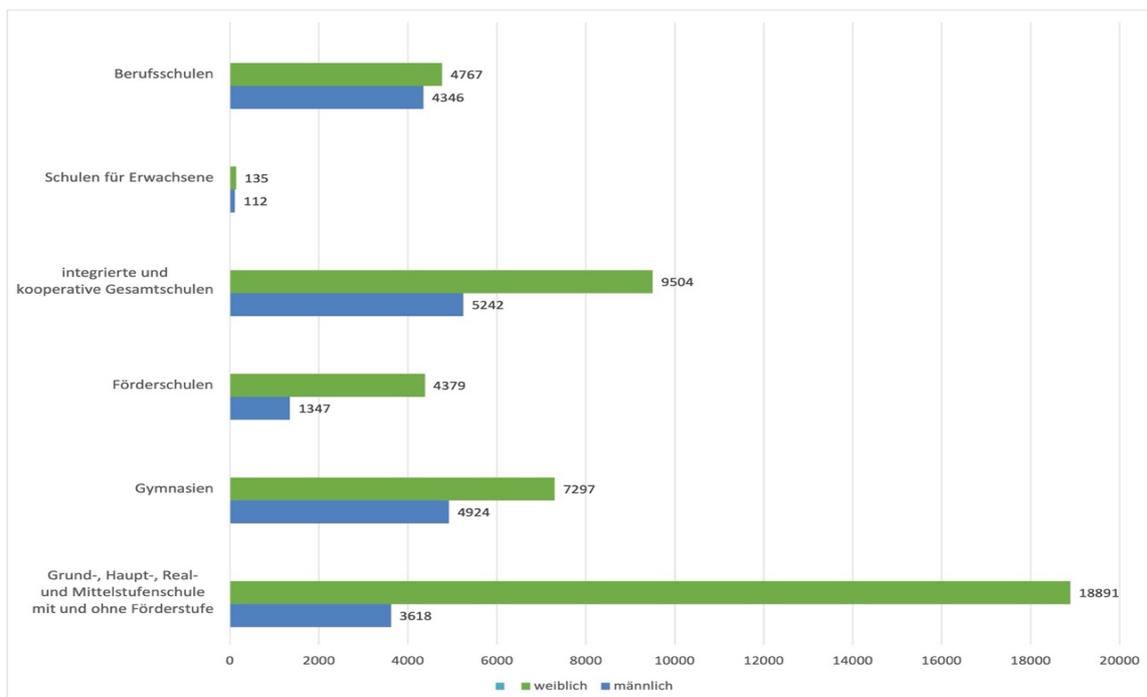
²⁸ Vgl. (Land Hessen 2023)

²⁹ Die Daten beruhen auf den von den Schulämtern veröffentlichten Schullisten, welche neben den Schuladressen auch die Namen der Schulleitungen beinhalten. Diese wurden von mir auf der Basis der Zugriffsdaten vom 1.10.2023 zusammengestellt und als Ausgangsmaterial für die empirische Untersuchung verwendet. Im Vergleich mit den Daten der statistischen Berichte des Hessischen Statistischen Landesamt (Vgl. Hessisches Statistisches Landesamt 2023a, 2023b) und des Statistischen Bundesamtes (Vgl. Statistisches Bundesamt 2023a, 2023b) fällt eine Diskrepanz von vier Schulen auf, die darauf beruht, dass es nach Erstellung der statistischen Berichte zu Zusammenlegungen mehrerer Schulen gekommen ist. Dementsprechend wurden für die Datenerhebung die aktuellen Informationen der Schulämter genutzt. Zur Auswertung werden Kategorien des Hessischen Statistischen Landesamtes genutzt, um eine Vergleichbarkeit herzustellen.

³⁰ Eine Aktualisierung der Lehrkräfte-Daten für das Schuljahr 2023/2024 erfolgt im Hessischen Statistischen Landesamt immer erst nach abgelaufenem Schuljahr. Dementsprechend werden die Daten des vergangenen Schuljahres als Grundlage genommen. 1.103 der Lehrkräfte sind keiner Schule fest zugeordnet und werden dementsprechend in der Grafik nicht aufgeführt.

momentan³¹ 134 Stellen unbesetzt. Die restlichen Stellen sind mit insgesamt 1.154 Schulleiterinnen und 516 Schulleitern besetzt. Dabei spiegelt sich die Dominanz der Frauen an Grundschulen auch in der Besetzung der Schulleitungsstellen wider (S. Abbildung 4). In anderen Schulformen jedoch entspricht die prozentuale Verteilung der Schulleitungsstellen auf die Geschlechter nicht der prozentualen Verteilung der Geschlechter innerhalb der Lehrkräfte-Kollegien. Ähnlich wie im Bundesdurchschnitt³² nehmen in Hessen deutlich mehr Männer als Frauen eine Schulleitungsstelle ein. Im Vergleich zu den Lehrerstellen drehen sich nahezu vollständig die prozentualen Anteile (Vgl. Abbildung 5).

Um möglichst repräsentative Aussagen als Äquivalent zu Deutschland (Grundgesamtheit) zu erhalten, wurden in einer disproportional geschichteten



Stichprobe (Häder und Häder 2014) alle 1.154 Schulleiterinnen aller öffentlichen Schulen Hessens mittels E-Mail angeschrieben und via Link zu einer Online-Umfrage eingeladen.

Abbildung 3 Hauptamtliche und hauptberufliche Lehrerinnen und Lehrer in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Hessen im Schuljahr 2022/2023 nach Schulformgruppen und Geschlecht (Eigene Darstellung)

³¹ Ist-Stand vom 1.10.2023

³² Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

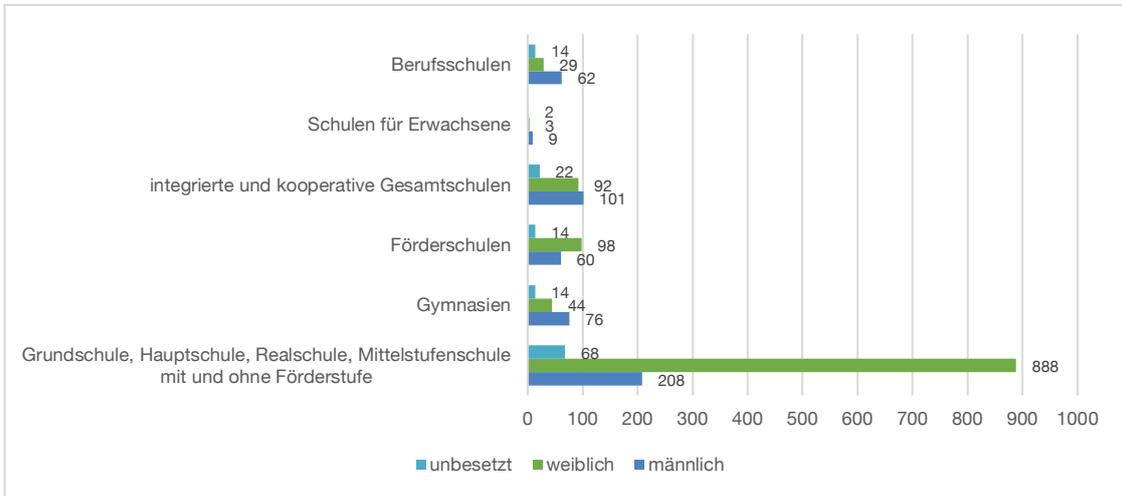


Abbildung 4 Schulleiterinnen, Schulleiter und unbesetzte Schulleitungsstellen in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Hessen nach Schulform und Geschlecht, Stand September 2023 (Eigene Darstellung)

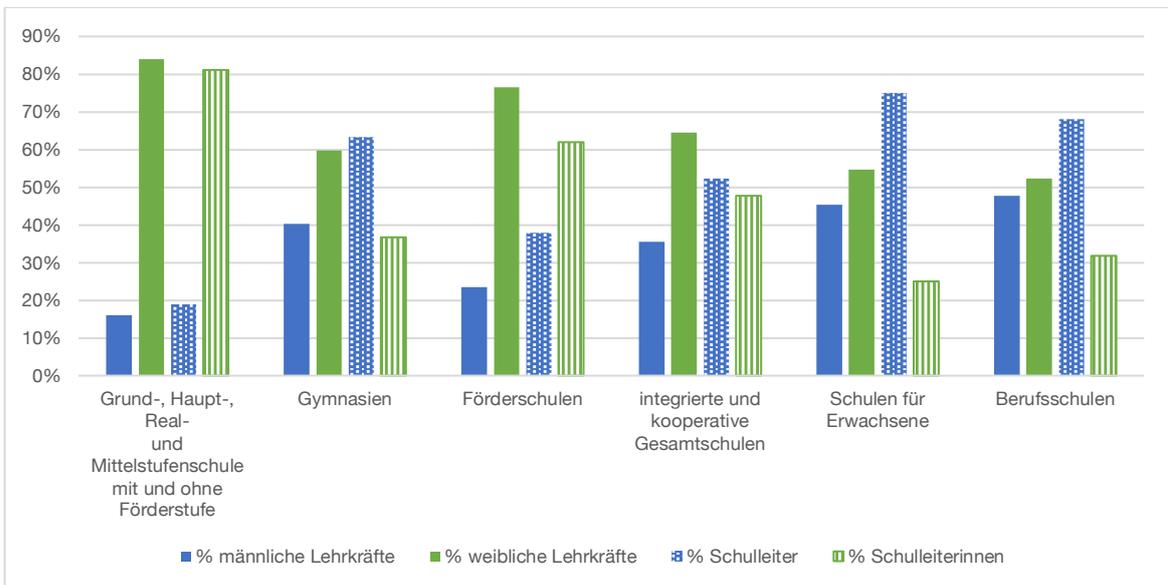


Abbildung 5 Besetzung Schulleitungsstellen nach Geschlecht im Vergleich zu Geschlechtsverteilung Lehrerschaft an hessischen Schulen 2023 (Eigene Darstellung)

2.5.1.1.3 Schritt II – Voraussetzungen Sample

In einem zweiten Schritt wurde sichergestellt, dass für das gewählte Sample ein ausreichendes Fortbildungsangebot im erwartbaren Vorbereitungszeitraum vorhanden war, um für die Datenerhebung eine ausreichende Grundlage zu bieten.

Die Fortbildungslandschaft in Hessen ist breit gefächert. Im Veranstaltungskatalog der hessischen Lehrkräfteakademie (Hessische Lehrkräfteakademie 2023c), der seit Juli 2005 online gepflegt wird, sind seitdem bis zum 1. Oktober 2023 1.636 Fortbildungsveranstaltungen im Qualitätsbereich III ‚Führung und Management‘ mit dem expliziten Schwerpunkt ‚Vorbereitung auf eine Leitungsfunktion in der Schule‘ gelistet. Von diesen Angeboten haben 1.515 auch stattgefunden. In nahezu jedem der dokumentierten Jahre (Vgl. Abbildung 6) standen durchschnittlich 50 Fortbildungen zur Führungsnachwuchskräfteförderung zur Verfügung. Der durch die Corona-Krise ausgelöste Einbruch der Vor-Ort-Veranstaltungen wurde in den darauffolgenden Jahren durch Online-Angebote ausgeglichen und deutlich gesteigert.

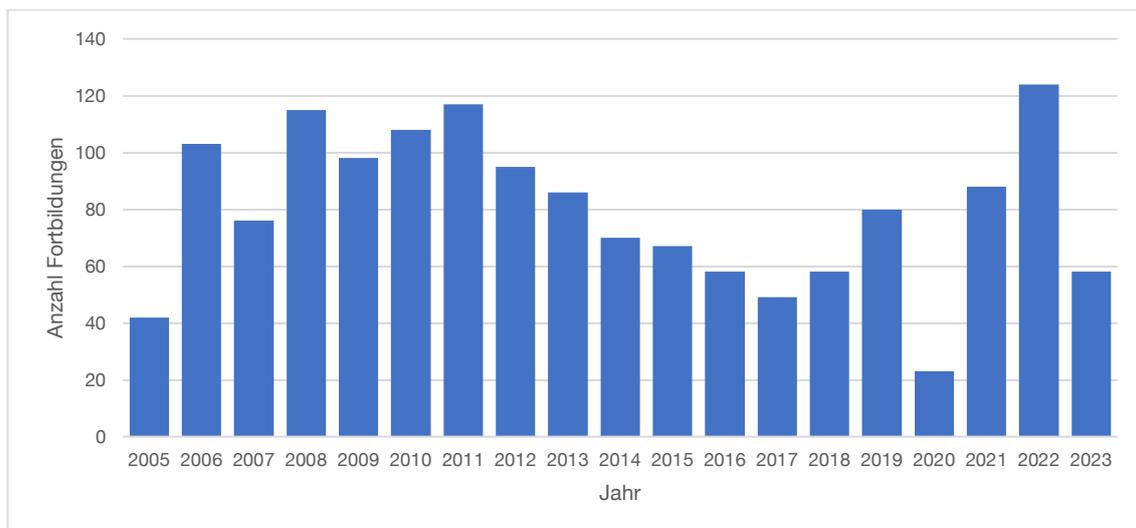


Abbildung 6 Anzahl der Fortbildungsangebote zur Führungskräftenachwuchsförderung in Hessen ab Juli 2005 (Eigene Darstellung)

Selbst wenn in den Jahren davor das Angebot geringer gewesen wäre, so muss davon ausgegangen werden, dass allen Interessierten ausreichend Fortbildungsangebote zur Verfügung gestanden haben, um sich auf eine Leitungsposition inhaltlich vorzubereiten.

Die Streuung der Angebote auf unterschiedliche Themen, Anbieter und Veranstaltungsstandorte lässt sich exemplarisch am Jahr 2015 festmachen. Obwohl in

diesem Jahr die QSH-Fortbildungsreihe³³ noch nicht implementiert war und die letzte Qualifizierungsreihe bereits 2013 ausgelaufen war, gab es 2015 trotzdem 67 Fortbildungen zur Vorbereitung auf Leitungsfunktionen. Wie der Grafik (Vgl. Abbildung 6) zu entnehmen ist, war der größte Anbieter die Hessische Lehrkräfteakademie. Aber auch sieben der hessischen Schulämter boten Fortbildungsveranstaltungen gezielt zum Thema ‚Führungskräftenachwuchs‘ an. Hinzu kamen vier externe Fortbildner (Heraeus-Stiftung, das Pädagogische Zentrum der Bistümer im Lande Hessen, Batildesheime e.V., lea gemeinnützige Bildungsgesellschaft mbH der GEW Hessen und die Landesarbeitsgemeinschaft Hessen). Bei einer niedrig angesetzten Gruppengröße von zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern pro Seminar hätte es 2015 allein in akkreditierten Fortbildungen 670 Möglichkeiten zur Fortbildung in Bezug auf eine angestrebte Leitungsposition gegeben. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die tatsächliche Bandbreite an Fortbildungsmöglichkeiten aufgrund erwartbar höher angesetzten Gruppengrößen und nicht akkreditierten Fortbildungen deutlich größer ist.

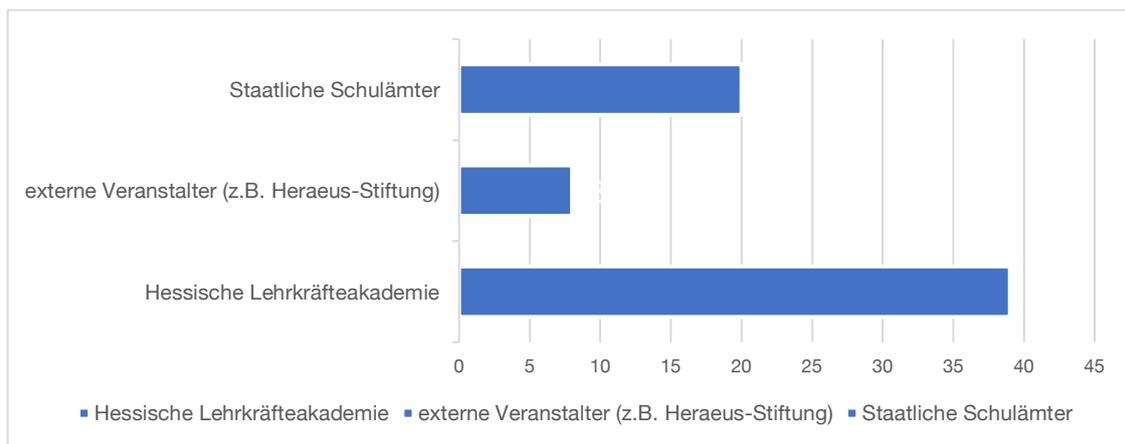


Abbildung 7: Akkreditierte Fortbildungsangebote im Jahr 2015 in Hessen aufgeteilt nach Anbietergruppen (Eigene Darstellung)

Auch die Streuung der Veranstaltungsangebote im räumlichen Sinn (Vgl. Abbildung 7) zeigt eine hohe Erreichbarkeit für alle in Hessen lebenden Lehrkräfte. Auch wenn ein Großteil der Fortbildungen gerade von der Hessischen Lehrkräfteakademie in Weilburg und in Fulda stattfanden, konnten diese auch von weiter angereisten Lehrkräften besucht werden, da es sich immer um mehrtägige Fortbildungen handelte, die mit Übernachtungen vor Ort verknüpft waren. Ebenfalls breit gefächert sind Themen der Fortbildungsangebote. Sie reichten von Mentorenprogrammen, über Orientierungs- und

³³ Vgl. 1.2 Schulleitungsstellen – Ist-Stand und Problemfeld

Klärungsseminare, Potenzialanalysen und konkreteren Themen wie Schulrecht, Teamarbeit, Verwaltung oder Rollenwechsel.

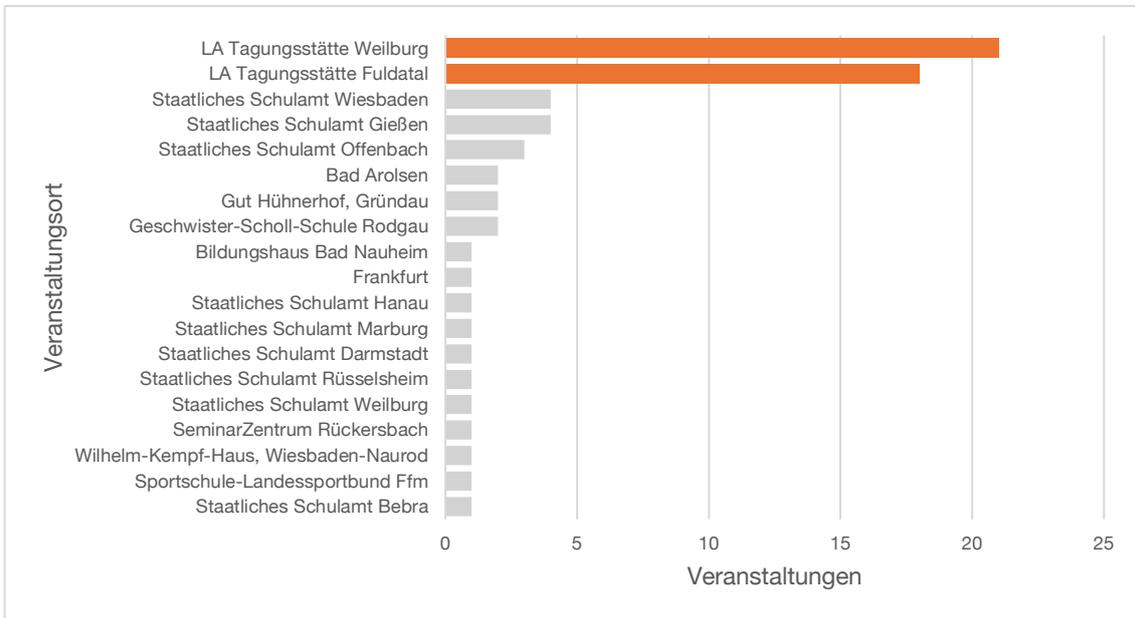


Abbildung 8 Akkreditierte Fortbildungsangebote im Jahr 2015 in Hessen aufgeteilt nach Veranstaltungsorten (Eigene Darstellung)

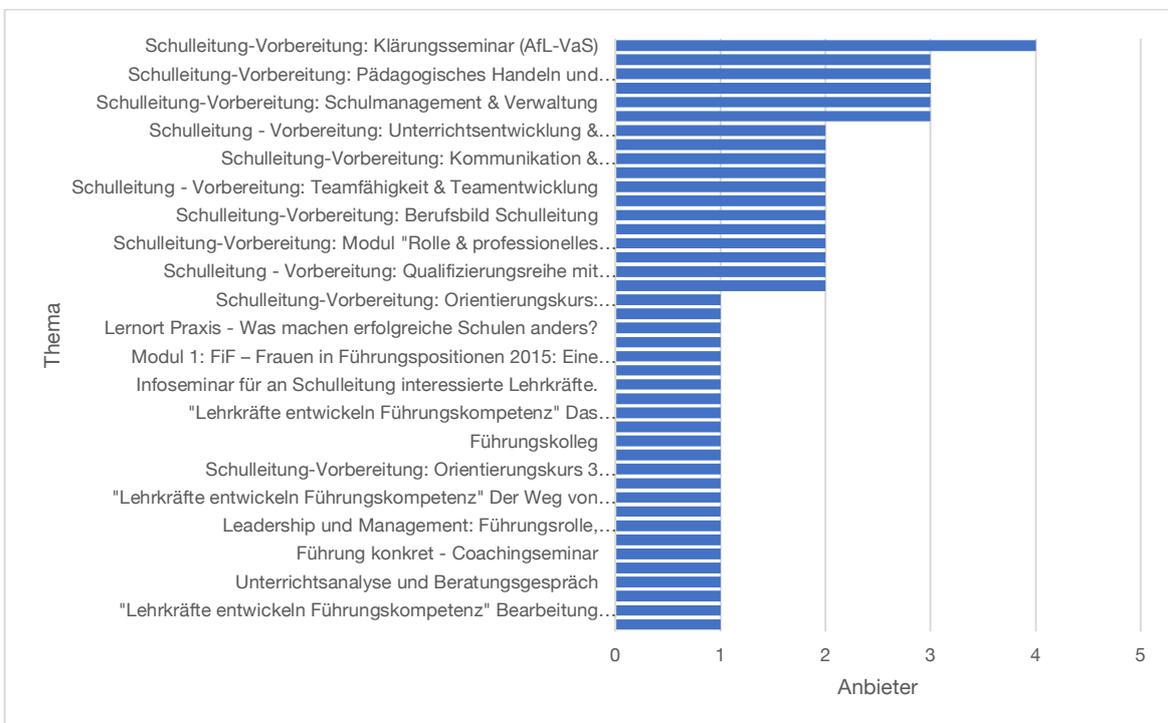


Abbildung 9 Akkreditierte Fortbildungsangebote im Jahr 2015 in Hessen aufgeteilt nach Themen (Eigene Darstellung)

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass das Fortbildungsangebot mindestens der letzten 18 Jahre sowohl von der Menge, der räumlichen Verteilung, der Anbietergruppen und der Themenvielfalt ein reichhaltiges Spektrum für alle bieten kann, die sich perspektivisch auf eine Leitungsfunktion vorbereiten möchten.

2.5.1.1.4 Schritt III – Forschungsdesign - Konzeption Fragebogen

Da die Umfrage leicht zu versenden, für die Teilnehmerinnen schnell zugänglich, ohne weitere Anstrengungen bearbeitbar und abzuschließen sein sollte und zudem die Daten unkompliziert weiterverarbeitet werden sollten, wurde die Erhebung mit einem standardisierten Online-Fragebogen³⁴ mittels Edkimo³⁵ gestaltet. Edkimo ist ein deutsches Unternehmen, das gemäß den Vorschriften der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) arbeitet. Die erhobenen Daten können als Excel-Tabelle³⁶ exportiert und weiterverarbeitet werden. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass er in ca. fünf Minuten durchführbar war. Die reduzierte Anzahl an Fragen und die damit verbundene geringe Bearbeitungszeit sollte die Teilnahmebereitschaft erhöhen. Aus demselben Grund wurde auf ausführliche Begleittexte³⁷ verzichtet, die die Items näher definierten oder mit Beispielen arbeiteten. Da die Fragebögen an die Arbeitsadressen versandt wurden, wurde davon ausgegangen, dass der Fragebogen während des Alltagsgeschäftes zu bewältigen sein musste. Es wurde eine quantitative Umfrage durchgeführt, um eine valide Basis von Aussagen zur Wirkung und Anwendung von Fortbildungskursen auf den Bewerbungsprozess zu sammeln. Dadurch konnte später eine statistische Analyse durchgeführt werden.

Nach einem kurzen Begrüßungstext³⁸ wurde direkt in das Thema mit zwei Häufigkeitsfragen, die den Bewerbungszeitraum³⁹ und den Fortbildungsumfang⁴⁰

³⁴ Der Fragebogen ist im Anhang in Gänze abgebildet. (S. Abbildung 26, Abbildung 27, Abbildung 28, Abbildung 29)

³⁵ S. <https://edkimo.com/de/>

³⁶ Die Excel-Rohdaten-Tabelle trennt keine Items bei Multiplechoice-Antworten, was die Auswertung einzelner Items herausfordernd gestaltet hat.

³⁷ Die Vorgehensweise hat zur Folge, dass eine größere Unschärfe bei der Interpretation der Fragen vorliegt. Im Pretest wurden alle Fragen und Items gemäß der in dieser Arbeit definierten Begrifflichkeiten verstanden, ohne dass die Teilnehmenden zuvor darüber informiert wurden.

³⁸ „Sehr geehrte Schulleiterin, danke, dass Sie sich die Zeit für die Umfrage nehmen und mich damit bei meiner Masterarbeit unterstützen. Die Umfrage wird ca. 5 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Alle Fragen, die mir einem Sternchen versehen sind, sind Pflichtfragen.“ (Vgl. 5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie)

³⁹ „Wie lange dauerte der Prozess von der Idee bis zur Bewerbung, um die Schulleiterinnenstelle?“ (Vgl. 5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie)

⁴⁰ „Wie viele Fortbildungen zur Weiterentwicklung Ihrer Führungskräftekompetenzen haben Sie vor Ihrer Bewerbung besucht?“ (Vgl. 5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie)

abfragen, eingestiegen. Dabei wurde bewusst darauf verzichtet, konkrete Fortbildungen zu erfragen oder individuelle Angaben machen zu lassen, da es nicht um die Untersuchung einzelner Fortbildungsangebote ging, sondern um die schnelle Beantwortung, die Erfassung von Fortbildungen zum Führungskräftenachwuchs insgesamt und zur Herstellung von Vergleichbarkeit. Die Frage nach der Anzahl besuchter Fortbildungen war gleichzeitig eine Filterfrage, nach welcher die folgenden vier Fragen hätten übersprungen werden können, sofern zuvor ‚Keine‘ angekreuzt wurde. Dieser Fragen folgten vier hybride Fragen⁴¹, die zusätzlich zu den vorgegebenen Multiple-Choice-Auswahlen mit möglicher Mehrfachnennung auch noch eine offene Antwortkategorie hatten, um eigene Anmerkungen zu ergänzen. Diese Vorgehensweise hatte den Vorteil, dass die gegebenen Multiple-Choice-Antworten auf ein übersichtliches und die größte Schnittmenge betreffendes Maß begrenzt und trotzdem eventuelle nicht abgedeckte Themen durch die Teilnehmerinnen ergänzt werden konnten. Weiterführend wurden sieben Items⁴², die Einfluss auf die Bewerbung haben könnten, zur Bewertung mittels einer Rating-Skala gegeben. Dabei wurde der Net Promoter Score (NPS)⁴³ mit einer 11 Punkte Skala⁴⁴ verwendet. Die gegebene Polarität der Skala wurde nicht vollständig verbalisiert, sondern nur die Endpunkte, um die Skala übersichtlicher zu gestalten.

Abschließend wurde erneut eine hybride Frage⁴⁵ mit Mehrfachauswahl gestellt, welche die eigenen Erfahrungen in einen Transfer hin zu einer Empfehlung abfragt. Ziel dieser Frage sollte es sein, herauszufinden, ob und welche Fortbildungen den Schulleiterinnen für ihr alltägliches Handeln empfehlenswert entscheiden. Dabei wurde an die zuvor bereits abgefragten Themen des eigenen Interesses angeknüpft und zusätzlich die Möglichkeit für eigene Antworten eingeräumt, um alternative Themen oder sogar die

⁴¹ „Was war der Anlass Ihrer Fortbildung? Welches Ziel haben Sie mit dem Besuch der Fortbildung/en verfolgt? Welche Fortbildungen/en haben Sie besucht? Welche Fortbildungsthemen haben Sie besonders interessiert?“ (Vgl. 5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie)

⁴² „Bewerten Sie, inwiefern die folgenden Faktoren ausschlaggebend für die abschließende Bewerbung waren.“ Items: „familiäre Situation, ausgeschriebene Stelle, Anregung von Vorgesetzten, Anregung aus dem Kollegium, Anregung aus dem privaten Umfeld (Familie/Freunde), besuchte Fortbildung, beruflicher Veränderungswunsch“ (Vgl. 5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie)

⁴³ Vgl. (Köstner 2022)

⁴⁴ Die Bandbreite an Punkten sollte den Schulleiterinnen die Möglichkeit bieten, ein differenziertes Stimmungsbild zu erfassen. Angesichts der Reduktion der Skala in der NPS-Berechnung, bei der die Punktzahlen 9 und 10 zu Promotoren, 0-6 zu Detraktoren zusammengefasst werden und die Punkte 7 und 8 als Indifferente gar nicht in die Berechnung einbezogen werde, wäre eine andere Skalierung aus nur drei Punkten gleichwertig einsetzbar. Vgl. (Köstner 2022, S.80)

⁴⁵ „Welche Fortbildungsthemen empfehlen Sie aus Ihrer heutigen Perspektive weiblichen Führungsnachwuchskräften als Fortbildung?“ (Vgl. 5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie)

„Ablehnung“ von Fortbildungen zu ermöglichen. Gerade Letzteres wäre ein starker Indikator dafür, dass Fortbildungen von Schulleiterinnen nicht als Gelingensbedingung ihrer Karrieren erachten. Nach erfolgter erster Formulierung und Gestaltung des Fragebogens wurde ein Pretest mit einer kleineren Gruppe weiblicher Führungsnachwuchskräfte unternommen. Hierbei wurden bewusst keine Schulleiterinnen befragt, um nichts vorwegzunehmen, sondern Stellvertreterinnen und Stufenleiterinnen, die sich bereit erklärten den Fragebogen aus der Sicht einer Schulleiterin zu testen. Ihr Feedback zur Fragebogenlänge, Verständlichkeit der Fragen, zum Aufbau, zur Themenfokussierung, zur Korrektheit und zur Vollständigkeit von Antwortmöglichkeiten und Fragen wurde in die Überarbeitung des Fragebogens einbezogen.

Beendet wurde der Fragebogen mit vier demografischen Fragen (Eintritt in den Schuldienst, Schulform, Antritt der Schulleitungsstelle, Geburtsjahr) gestellt, um einerseits eine eventuelle Quotenstichprobe zu ermöglichen und gleichzeitig als Kontrolle für die stimmige und ernsthafte Befragung.

2.5.1.1.5 Schritt IV - Durchführung

Die Umfrage wurde vom 5. November 2023 bis zum 25. November 2023 mittels Edkimo als Online-Fragebogen durchgeführt. Die Schulleiterinnen wurden nach Absprache mit dem Hessischen Kultusministerium über die dienstlichen E-Mail-Adressen der Schulen angeschrieben. In der E-Mail wurde ihnen das Projekt vorgestellt und sie wurden gebeten, an der Befragung teilzunehmen. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Teilnahme freiwillig und anonym erfolgt. Durch einen Link konnte direkt auf die Umfrage zugegriffen werden. Zudem wurde in der E-Mail die Bereitschaft, an einem späteren Zeitpunkt an einem vertiefenden Telefoninterview teilzunehmen, abgefragt. Hierfür wurden die Schulleiterinnen aufgefordert, bei Interesse der Mail zu antworten. Die Auswertung der Daten erfolgte unter Einsatz von Excel. Eine Woche vor Ablauf der Umfrage wurde erneut eine Erinnerungsmail mit dem Link zur Umfrage versandt, um eine höhere Teilnahmequote zu forcieren. Somit konnte die Teilnehmerinnenzahl von 126 nach zwei Wochen um weitere 57 gesteigert werden.

2.5.1.1.6 Schritt V – Auswertung der quantitativen Untersuchung

Von den 1.154 angeschriebenen Schulleiterinnen haben somit 183 an der Umfrage teilgenommen und davon wiederum hatten sich 30 Schulleiterinnen für eine weiterführendes Telefoninterview bereit erklärt. Bei der Bereinigung der Daten wurden

die Antworten zweier Item-Non-Response⁴⁶ komplett aus dem Datensatz gelöscht, da sie durch widersprüchliche Angaben (längere Dienst- denn Lebenszeit bzw. längere Schulleiterinnendienstzeit denn Dienstzeit allgemein) Hinweise auf Speeding⁴⁷ sichtbar machten. Weitere Anzeichen auf fehlerhafte Datensätze, die ein Flatlining⁴⁸ hätten vermuten lassen, waren nicht zu identifizieren. Die Darstellung im weiteren empirischen Teil bezieht sich auf diese Stichprobe von 181 Schulleiterinnen. Die hohe Unit-Non-Response führt leider dazu, dass die Datenlage nicht absolut valide ist, sondern eher einen Annäherungswert darstellt. Für eine aussagekräftige Datenlage mit einem Konfidenzniveau von 95% und einer Fehlerspanne von 5% wären 289 Teilnehmende erforderlich gewesen. Mit den vorhandenen Teilnehmerwerten wird maximal ein Konfidenzniveau von 90% und eine Fehlerspanne von 7% erreicht⁴⁹.

Schulformen	Teilnehmerinnen	
	absolut	in Prozent
Grundschule, Hauptschule, Realschule, Mittelstufenschule mit und ohne Förderstufe	130	71,8%
integrierte und kooperative Gesamtschulen	11	6,1%
Förderschulen	20	11,0%
Berufsschulen	11	6,1%
Gymnasien	8	4,4%
Schulen für Erwachsene	1	0,6%
Gesamtergebnis	181	

Abbildung 10 Rücklaufquote, absolut und in Prozent (Eigene Darstellung)

Abbildung 10 verdeutlicht die Verteilung der Umfrage-Teilnehmerinnen auf die Schulformen. Die Verteilung der Teilnehmerinnen auf die Schulformen entspricht mit geringen Abweichungen der Verteilung der Gesamtzahl an Schulleiterinnen auf alle Schulformen. Auch die Altersverteilung⁵⁰ entspricht der Gaußschen Normalverteilung, damit ist das Sample in Hinsicht der Alters- und Schulformenverteilung repräsentativ.

⁴⁶ Vgl. (Köstner 2022, S. 101)

⁴⁷ Vgl. (Köstner 2022, S. 113)

⁴⁸ Vgl. (Köstner 2022, S. 113)

⁴⁹ Die Werte sind den Stichprobenrechner der folgenden Internetseiten entnommen, die alle zu denselben Ergebnissen gekommen sind: <https://datatab.de/tutorial/stichprobengroesse-rechner>; <https://www.onlineumfrage.org/rechner/stichprobenrechner/>.

⁵⁰ Vgl. Abbildung 11

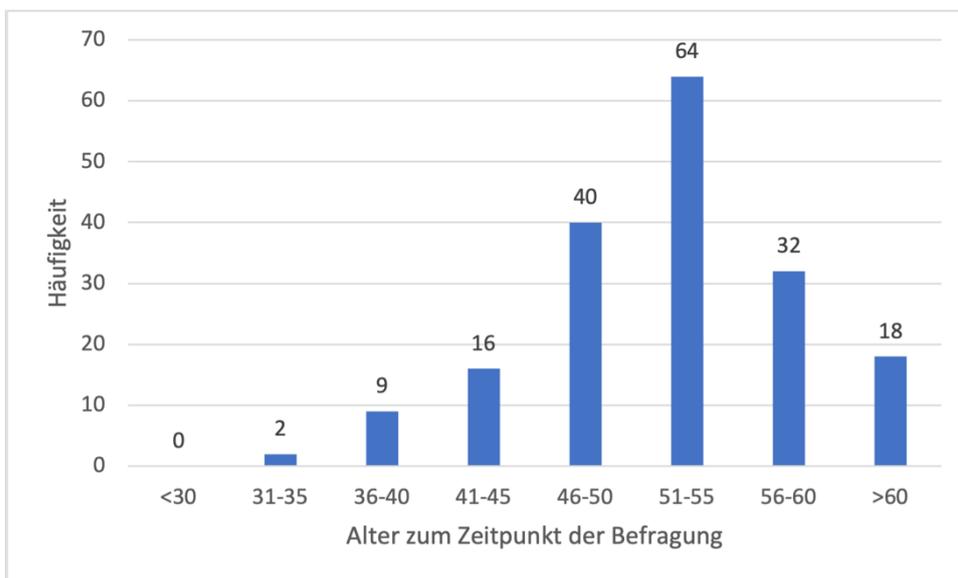


Abbildung 11 Alter zum Zeitpunkt der Befragung (Eigene Darstellung)

In Bezug auf das Fortbildungsverhalten der Befragten kann festgehalten werden, dass der Großteil der Teilnehmerinnen mehrere Fortbildungen im Bereich der Führungskräftequalifizierung besucht hat (Vgl. Abbildung 13). 61% der Befragten gaben an, zwischen drei und zehn Fortbildungen besucht zu haben und 15% sogar elf und mehr. Allerdings scheint der Besuch vieler Fortbildungen keine Voraussetzung zu sein, um eine Leitungsposition anzustreben. Immerhin gab fast ein Drittel der Befragten (30%) an, gar keine (12%) oder nur eine bis zwei Fortbildungen (18%) besucht zu haben. Allein sechs Schulleiterinnen hatten keine Erinnerung mehr an die Anzahl der besuchten Fortbildungen, da sie jedoch im weiteren Verlauf auf Fragen zu den behandelten Themen und die Relevanz von Fortbildungen für die Bewerbung eingegangen sind, ist davon auszugehen, dass sie an Fortbildungen teilgenommen haben.

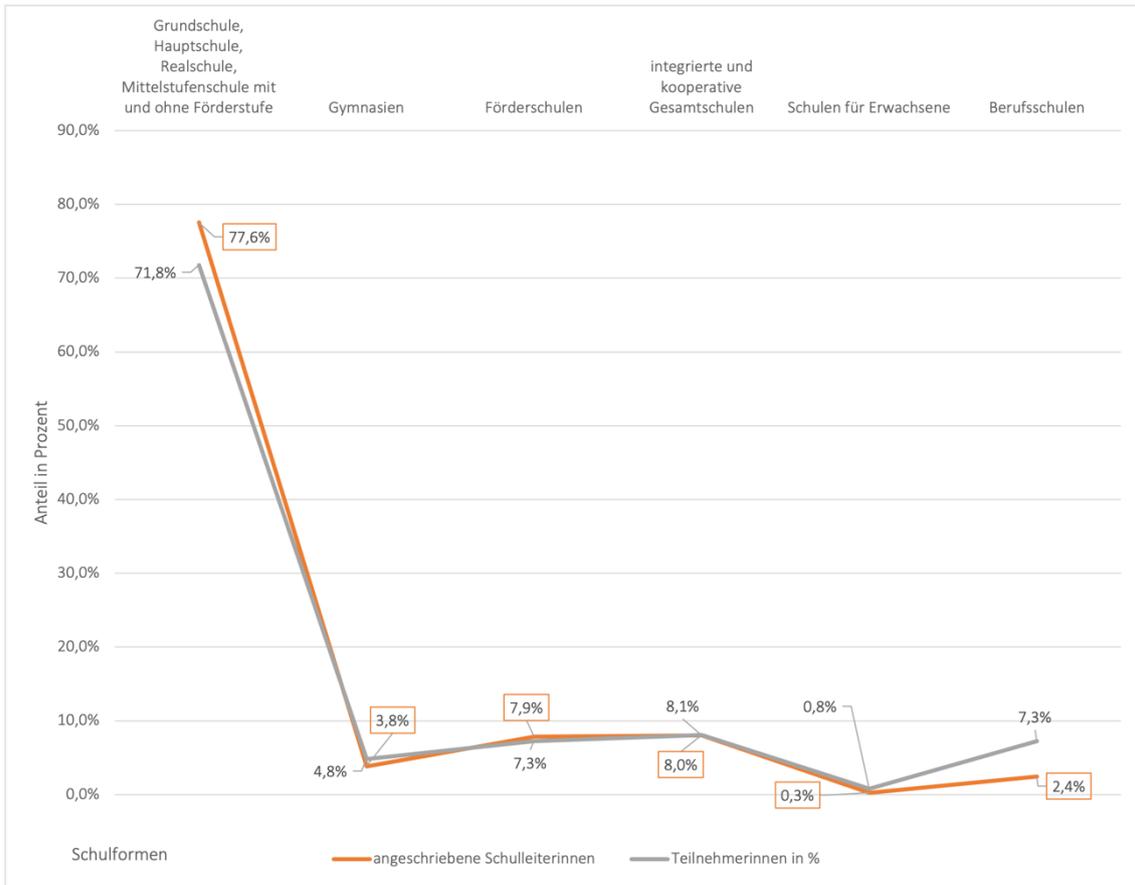


Abbildung 12 Vergleich Verteilung Teilnehmerinnen / Schulleiterinnen in Hessen nach Schulformen (Eigene Darstellung)

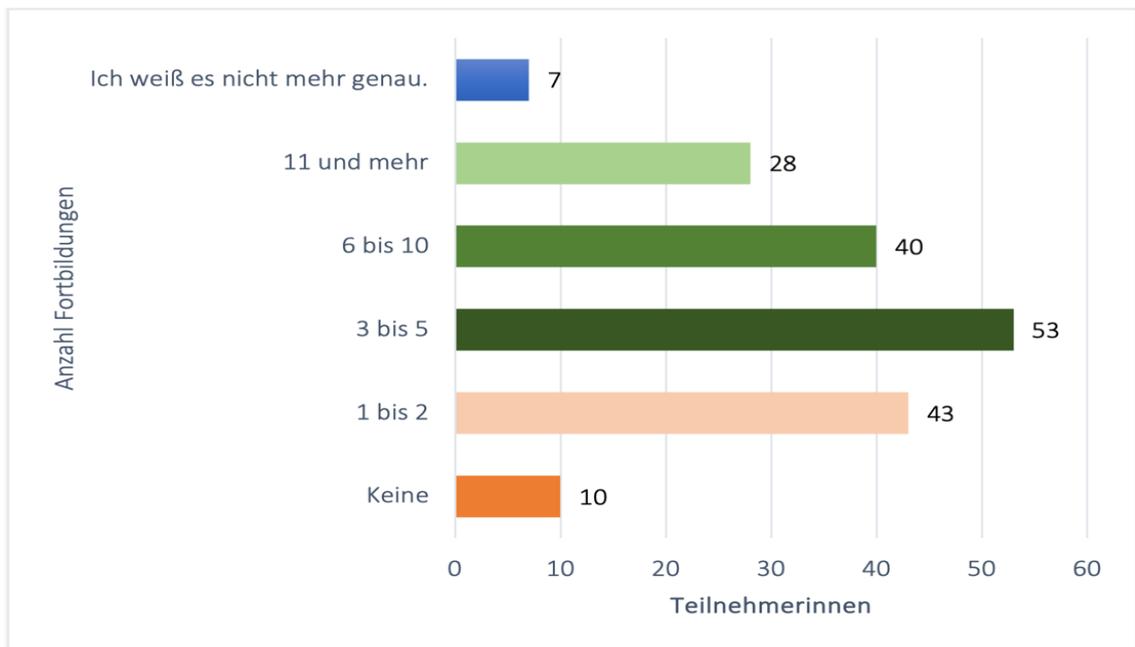


Abbildung 13 Anzahl besuchter Fortbildungen (Eigene Darstellung)

In Abgleich⁵¹ der besuchten Fortbildungen mit dem Zeitraum, den die Teilnehmenden als Entscheidungsprozess angegeben haben, erscheint es deutlich, dass einige der Schulleiterinnen keine Zeit hatten, sich fortzubilden, da die Entscheidung eher aus einem spontanen Moment heraus entstanden zu sein scheint. So gaben 17 der Befragten (9%) an, nur Tage für die Idee bis zur eigentlichen Bewerbung verbracht zu haben. In dieser Gruppe ist die Teilnahme an Fortbildungen am geringsten. Trotzdem gibt es auch dort neun Schulleiterinnen, die über drei und teils sogar über elf Fortbildungen besucht haben. Dies zeugt von einer grundlegenden Motivation sich langfristig auf eine Schulleitungsstelle vorzubereiten. Deutlich wird, dass je länger der Prozess dauert, sich für die Bewerbung für eine Schulleitungsstelle zu entscheiden, desto mehr Fortbildungen werden besucht. Ebenfalls auffällig ist, dass von den 66 Teilnehmerinnen, die angaben, nur Monate⁵² für den Bewerbungszeitraum aufgewandt zu haben, ein deutlicher Ausschlag bei den Besuchen (41% der Teilnehmerinnen) von ein bis zwei Fortbildungen abgebildet ist. Dies lässt vermuten, dass das konkrete Bewerbungsziel vor Augen, einen erhöhten Fortbildungsbedarf oder gar -druck erzeugt.

⁵¹ Vgl. Abbildung 14 Vergleich Anzahl besuchter Fortbildungen / Entscheidungszeitraum (Eigene Darstellung)

⁵² Die Differenzierung von 1-11 Monate und 1 Jahr ist nicht klar genug. Diese beiden Kategorien hätten zusammengelegt werden können, um sich stärker von der kurzen Zeitspanne von Tagen und der längsten Zeitspanne abzusetzen.

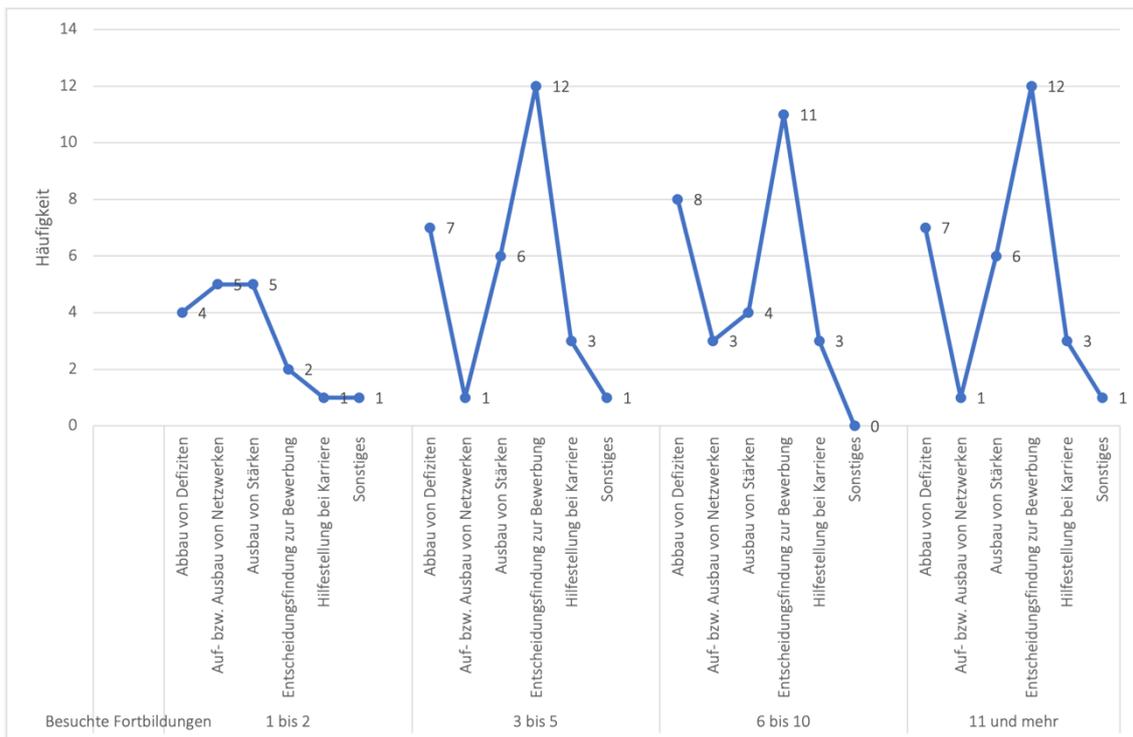


Abbildung 14 Vergleich Anzahl besuchter Fortbildungen / Entscheidungszeitraum (Eigene Darstellung)

Anlass für die besuchten Fortbildungen war meist die eigene Motivation der Teilnehmenden (Vgl. Abbildung 15). 57% der Befragten nannten ein eigenes Interesse bzw. Eigeninitiative als alleinigen Anlass für den Besuch einer Fortbildungsveranstaltung für Nachwuchsführungskräfte. Wieder insgesamt 29% gaben an, dass die Eigeninitiative in Zusammenspiel mit Anregungen von Vorgesetzten, Familie bzw. Freunden oder aus dem Kollegium sie dazu veranlassten, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu besuchen. Lediglich 12% hatten im Vorfeld keine eigene Motivation, die Fortbildung zu besuchen, und sogar 3% davon stuften die Fortbildungen über das Feld ‚Sonstiges‘ als Pflichtveranstaltungen ein. Dass sie diese jedoch besuchten und sich nicht verweigerten, beweist jedoch ihre eigene Motivation und damit ihre Eigeninitiative, sich auf eine Leitungsposition vorzubereiten. Gleichzeitig ist es jedoch auch eine qualitative Aussage darüber, für wie wenig notwendig oder hilfreich die Fortbildungen für Führungsnachwuchskräfte von diesen Befragten eingestuft wurden. Die Zahlen untermauern deutlich Schmidt-Winterhagers These⁵³, dass Frauen ein grundlegendes Interesse an der Einnahme von Schulleitungsstellen haben und sich dahingehend

⁵³ 2.1.1 Schulleiterinnenforschung

vorbereiten. Auffällig ist, dass insgesamt nur fünf der Befragten Angaben dazu machten, dass sie auch aus dem privaten Umfeld dazu motiviert wurden, sich hinsichtlich einer möglichen Leitungsposition fortzubilden.

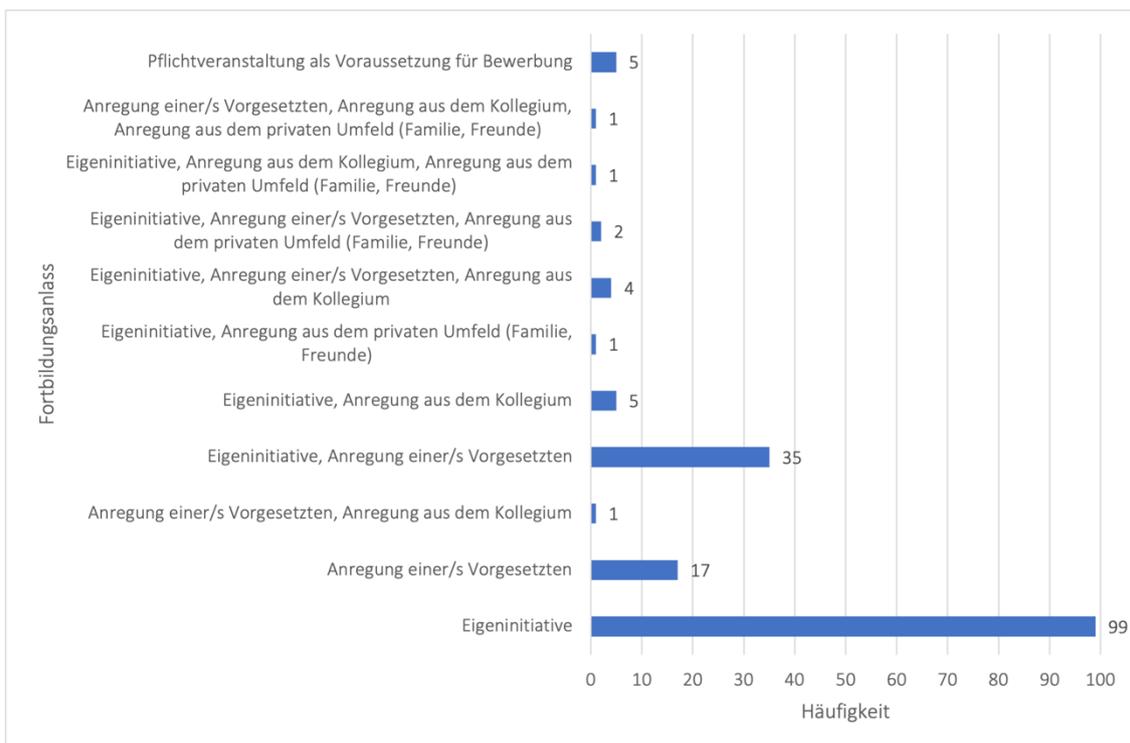


Abbildung 15 Anlässe zum Besuch von Führungskräftenachwuchsförderungen (Eigene Darstellung)

Die Zielsetzungen⁵⁴, mit welchen die Teilnehmerinnen, die Fortbildungen besuchten, sind Abbildung 17 zu entnehmen. Auffällig ist, dass 19% der 171 Schulleiterinnen die Maßnahmen nutzen wollten, um für sich zu einer Entscheidung bezüglich einer Bewerbung zu kommen. Offen bleibt, mit welcher konkreten Fragestellung die Schulleiterinnen die Maßnahmen besuchten. Ob es dabei um die Einschätzung der Arbeitsbelastung, das Erkunden der anstehenden Aufgaben oder die Reflexion eigener Fähigkeiten ging, ist anhand der Fragestellung nicht ablesbar. Jedoch wird deutlich, dass neben der Entscheidungsfindung die Aneignung geeigneter Kompetenzen im Fokus der Befragten stand. Immerhin geben 36% an, Fortbildungen besucht zu haben, um sich Fähigkeiten anzueignen. Die Items ‚Abbau von Defiziten‘, ‚Ausbau von Stärken‘ und

⁵⁴ Da die Beantwortung mittels Multiplechoice mehrere Antworten zuließ, stimmt die erfasste Häufigkeit nicht mit der Anzahl der Befragten überein. Einige Teilnehmerinnen hatten alle Items angekreuzt, andere wiederum nur einzelne.

„Sonstiges“ greifen die Ebene der Fähigkeiten auf, nur dass sie diese in unterschiedlicher Wertung verbalisieren. Während 29 (17%) der Befragten bei sich Defizite und damit Unsicherheiten bezüglich ihrer Kompetenzen erlebten, sahen 12% (21 Teilnehmerinnen) ihre Stärken und wollten diese in den entsprechenden Maßnahmen ausbauen. Was der Abbildung nicht zu entnehmen ist, ist, dass sieben dieser Teilnehmergruppen eine Schnittmenge bilden und somit ein ausgewogenes Selbstbild hatten. Zwölf der Befragten ergänzten unter „Sonstiges“⁵⁵ ohne Wertung ihrer eigenen Fähigkeiten, dass sie die Fortbildungen besuchten, um sich auf Bereiche zu qualifizieren, in die eine Lehrkraft sonst keinen Einblick hat, wie z.B. Verwaltung, Umgang mit Datenbanken, Budgets oder zur Wissenserweiterung.

Die Analyse der Anbieterwahl (Vgl. Abbildung 16) zeigt, dass die Qualifizierung schulischer Führungskräfte (QSH-vor-Amt-Schulleitung) mit 82 Teilnahmen einen signifikanten Anteil von 48% ausmacht, obwohl das Programm erst seit 2017 implementiert ist. Fortbildungen der Schulämter und des Amts für Lehrerbildung in Hessen verzeichnen jeweils 100 Teilnahmen der Befragten und stellen somit ebenfalls bedeutende Initiativen dar, die 58% der Gesamtfrequenz ausmachen. Auch externe Anbieter, wie die Heraeus-Stiftung, wurden von 60 Teilnehmerinnen genutzt. Ein weiterer relevanter Punkt ist das Mentorenprogramm, welches mit 19 Teilnehmern und einem Anteil von 11% eine geringere Bedeutung hat. Jedoch sind andere Programme wie das 1:1 Coaching oder Fortbildungen anderer Bundesländer mit 45 bzw. 9 Teilnehmern vergleichsweise noch weniger frequentiert, was 26% bzw. 5% der Gesamtfrequenz entspricht. Inwiefern das Coaching wirklich vor Stellenantritt eine Rolle gespielt hat, ist offen, da Schulleiterinnen und Schulleiter nach Amtsantritt einen Gutschein über mehrere Coaching-Sitzungen erhalten, kann es hier auch der Fall sein, dass die zeitliche Relation der Coaching-Sitzungen zur Bewerbung nicht mehr in richtiger Abfolge erinnert wurden.

Nicht zuletzt sollte auch das "Sonstige" mit 11 Teilnahmen und einem Anteil von 6% erwähnt werden, da es einen kleinen, aber dennoch vorhandenen Teil der Fortbildungsaktivitäten darstellt. Zum Teil wurde darin auch der Fernstudiengang „Schulmanagement“ der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern erwähnt oder die Fortbildung als Musikkoordinatorin.

⁵⁵ Vgl. 5.2 Darstellung der Rohdaten (ohne Alter, Dienstalter, Amtseintrittsalter)

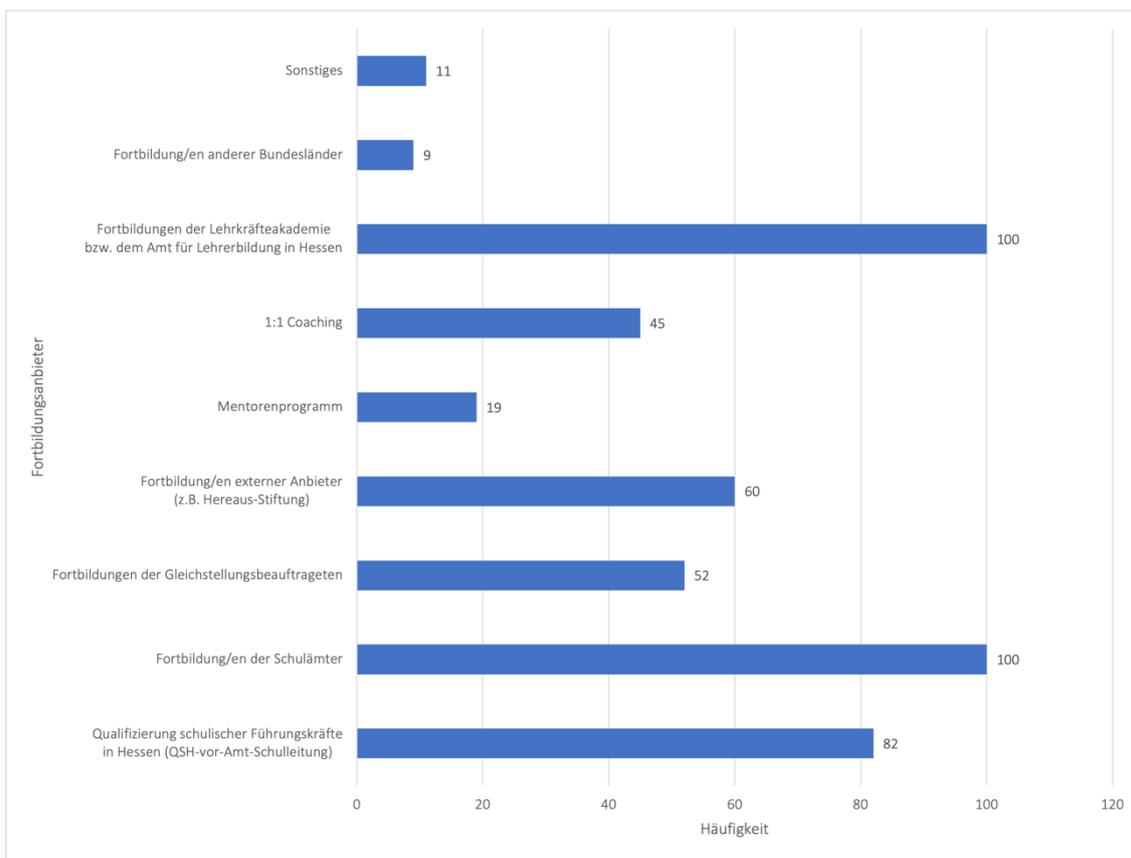


Abbildung 16 Häufigkeit genutzter Fortbildungsanbieter (Eigene Darstellung)

Bei der Themenwahl der Fortbildungen⁵⁶ nannten etwa drei Viertel (73%) der Befragten Personalführung als ein Schlüsselthema, gefolgt von Schulentwicklung, das ebenfalls von einer deutlichen Mehrheit (60%) als relevant erachtet wurde. Ebenfalls über die Hälfte der Schulleiterinnen legte Wert auf Fortbildungen in den Themenbereichen Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenzen (55%). Jeweils 90 Schulleiterinnen (53%) interessierten sich im Vorfeld ihrer Bewerbung für Fortbildungen zu Gesprächsführung und Konferenzleitung als auch Schulrecht.

Weniger häufig genannte Themen wie Verwaltung, Finanzen, Stressmanagement und Resilienz scheinen in diesem Kontext nicht als primäre Interessensgebiete vor der Bewerbung hervorzustechen.

⁵⁶ Vgl. Abbildung 18

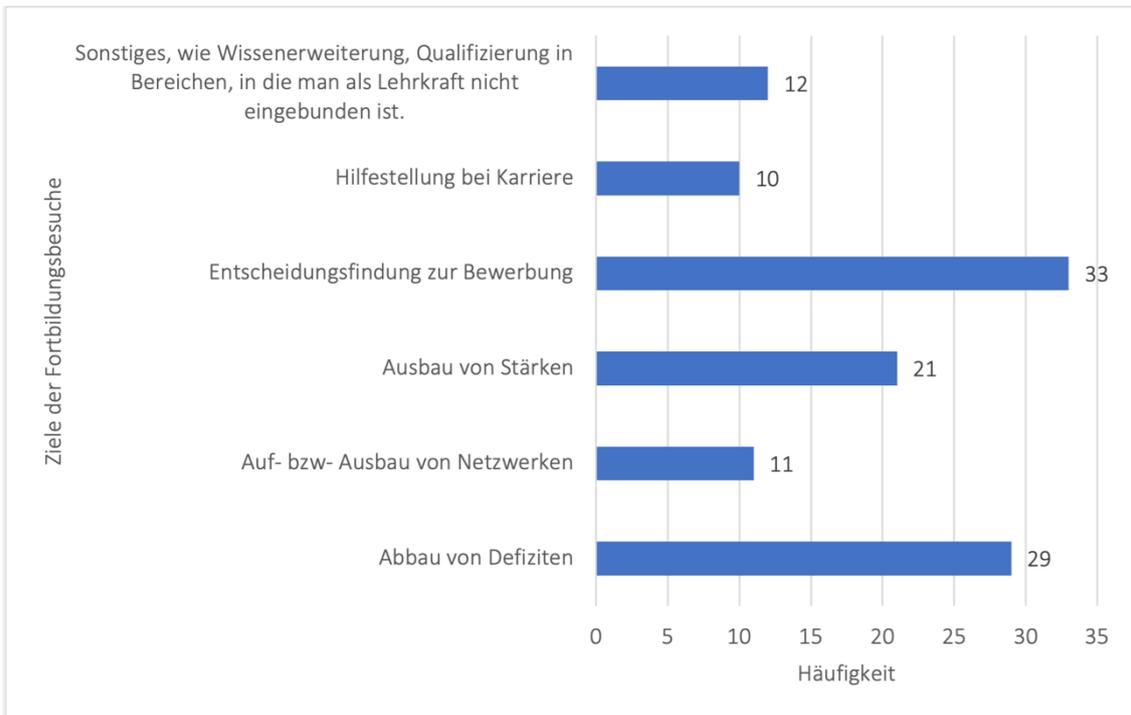


Abbildung 17 Ziele der Fortbildungsbesuche (Eigene Darstellung)

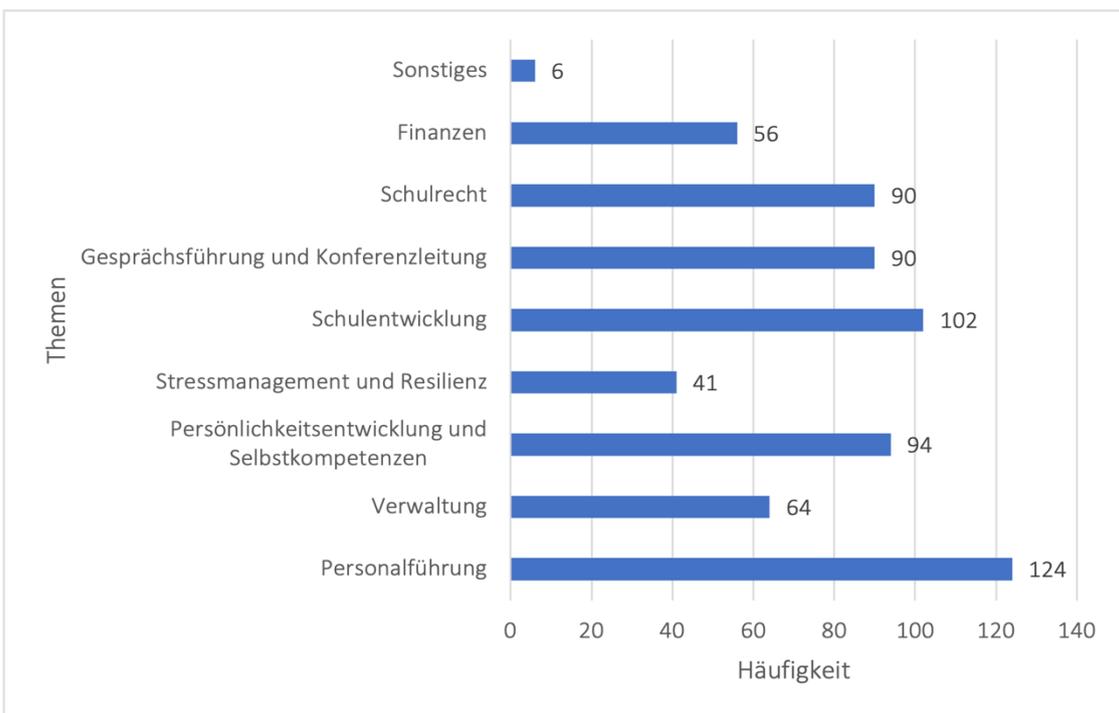


Abbildung 18 Thematischer Fortbildungsbedarf (Eigene Darstellung)

Während – wie oben beschrieben- die Schulleiterinnen vor ihrem Stellenantritt bestimmte Themen als essenziell erachteten haben sich die Empfehlungen für

angehende Führungsnachwuchskräfte deutlich verschoben⁵⁷. Während Personalführung nach wie vor wichtig bleibt, hat sich der Fokus auf Bereiche wie Stressmanagement und Resilienz stark erhöht. Dabei ist dies nicht allein damit zu begründen, dass bei dieser Frage auch die Schulleiterinnen beteiligt waren, die zuvor an keiner Fortbildung teilgenommen hatten und dementsprechend auch keine Themen angegeben hatten, für die sie sich vor ihrer Stellenbesetzung explizit interessiert hatten. Immerhin stieg die Anzahl der Empfehlungen für Stressmanagement und Resilienz auf 125 Teilnehmer (68%), was eine deutliche Verschiebung im Bewusstsein für die Bedeutung psychosozialer Aspekte in Führungspositionen zeigt. Ebenso ist eine gestiegene Betonung auf Verwaltungskennnisse und Persönlichkeitsentwicklung erkennbar. So erhöhte sich die Empfehlung für Verwaltung auf 81 Teilnehmer (44%) und für Persönlichkeitsentwicklung auf 118 Teilnehmer (64%). Trotz dieser Veränderungen blieben Themen wie Schulrecht und Schulentwicklung relativ konstant in ihrer Bedeutung. Beispielsweise wurde Schulrecht von 90 Teilnehmerinnen (53%) vor dem Stellenantritt erkannt und wird nun von 98 Teilnehmern (54%) empfohlen. Auch die Empfehlung für Schulentwicklung zeigte eine ähnliche Stabilität mit 102 Teilnehmern (60%) vor dem Stellenantritt und 98 Teilnehmern (54%) als Empfehlung für Führungsnachwuchskräfte.

⁵⁷ Vgl. Abbildung 19 Vergleich Fortbildungsbedarf vor Stellenantritt / Empfehlungen für Fortbildungen für Führungsnachwuchskräfte (Eigene Darstellung)

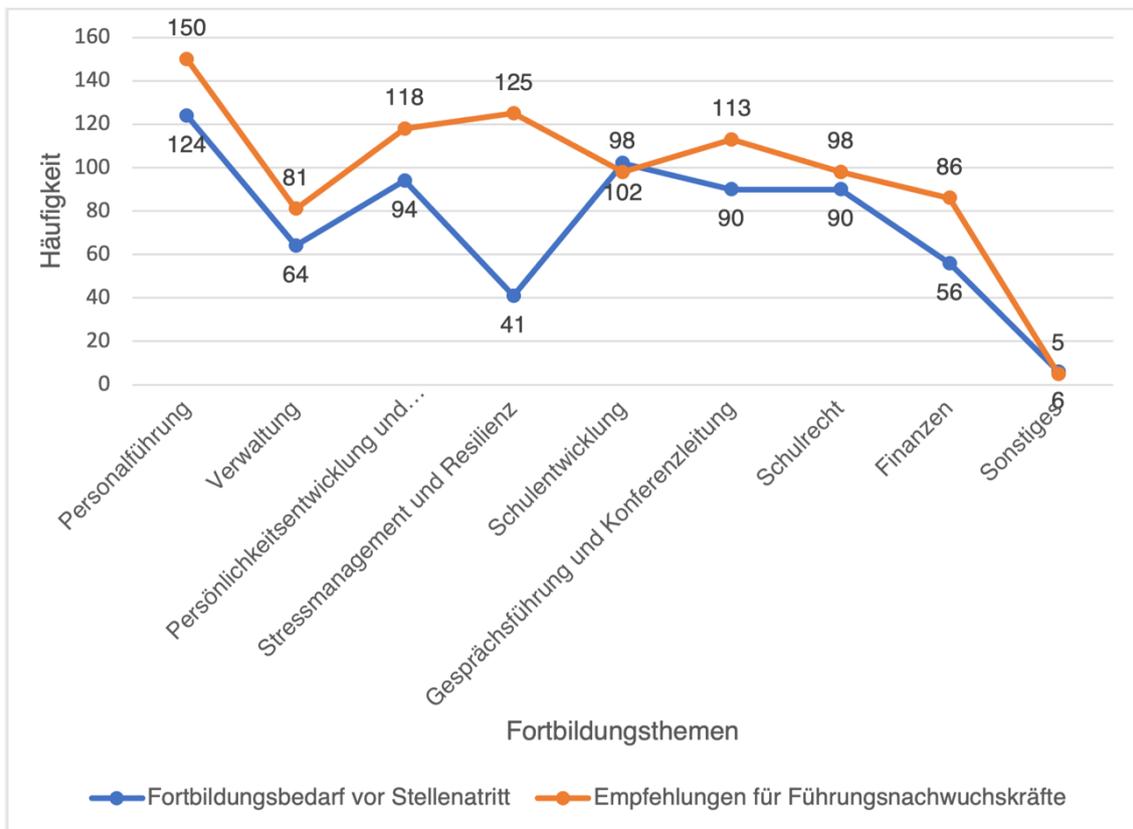


Abbildung 19 Vergleich Fortbildungsbedarf vor Stellenantritt / Empfehlungen für Fortbildungen für Führungsnachwuchskräfte (Eigene Darstellung)

Inwiefern es zu dieser Verschiebung der wahrgenommenen Bedürfnisse kommt, ist der quantitativen Befragung nicht zu entnehmen und wäre eine vertiefende Fragestellung für eine qualitativen Untersuchung.

In Anbetracht dessen, dass Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte nachwuchs eine quantitative Zunahme von Bewerbungen zum Ziel haben, müssten sie von den Teilnehmerinnen der besuchten Fortbildungen so wahrgenommen werden, dass sie diese als relevante Faktoren bzw. als Anstoß für den Bewerbungsprozess bewerten. Wie an der Auswertung der Skalierung zur Relevanz von Fortbildungen ersichtlich ist, wird dieses Ziel nicht erreicht. Bei der Auswertung wurden die 171 Ergebnisse⁵⁸ von Teilnehmenden von Qualifizierungsmaßnahmen analysiert, da nur sie den Einfluss der besuchten Fortbildungen auf ihren Karriereweg einschätzen können. Wie Abbildung 20 deutlich macht, sind nur 17 der Teilnehmerinnen (10%) davon überzeugt, dass die besuchten Fortbildungen einen maßgeblichen Einfluss auf ihre Bewerbung hatten.

⁵⁸ Vgl. Abbildung 13

Während 27% der Befragten dem Einfluss der Fortbildungen indifferent gegenüberstehen, sehen die meisten Schulleiterinnen (59%) Fortbildungen nicht als relevanten Katalysator ihrer Karriere.

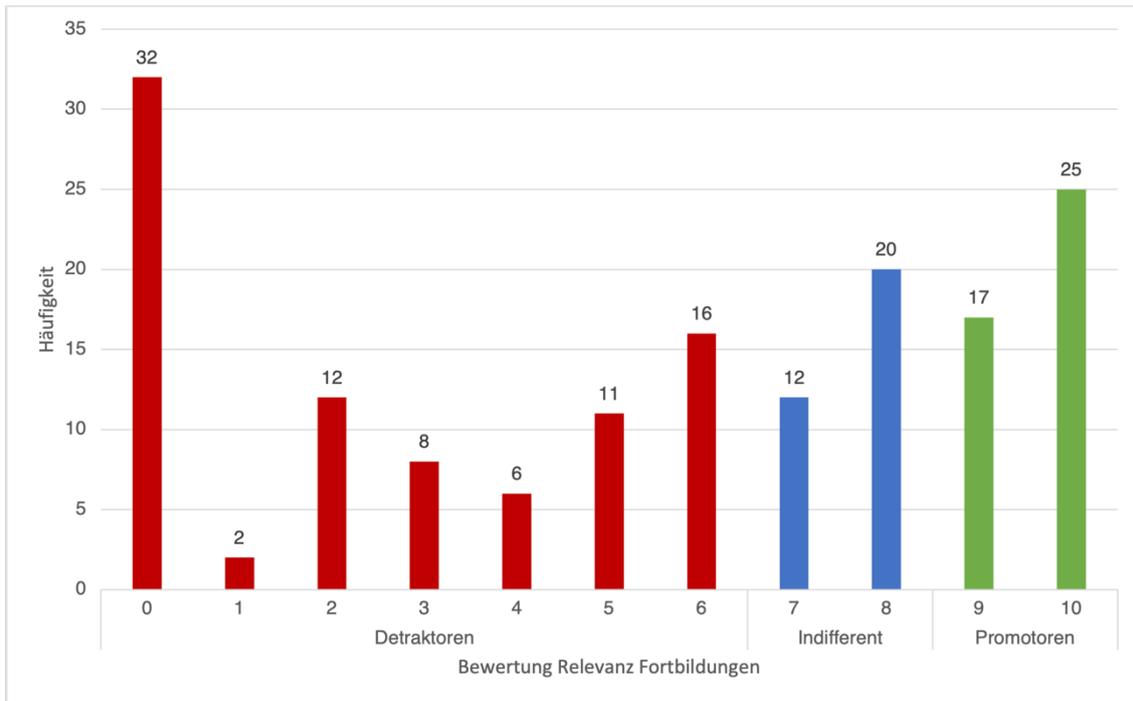


Abbildung 20 Relevanz von Fortbildungen auf die Bewerbung als Schulleiterin (Eigene Darstellung)

In Abgrenzung zu Schmidts These⁵⁹, dass die Weiterbildung und die Empfehlung durch Vorgesetzte eine hohe Relevanz auf die Bewerbung von Frauen auf Schulleitungsstellen haben, kann aufgrund der Umfrageergebnisse festgehalten werden, dass weder die besuchten Fortbildungen noch die Anregung durch einen Vorgesetzten als ausschlagende Größen für den abschließenden Entschluss erscheinen, sich zu bewerben. Wie in Abbildung 21 abgebildet, sehen 53% der Schulleiterinnen⁶⁰ keinen relevanten Einfluss eines Vorgesetzten auf die eigene Bewerbung. Nur ein Viertel der Befragten (26%) sieht einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen der Bewerbung auf einen Schulleitungsposten, während weitere 21% indifferent sind. In Abgleich mit den Ergebnissen aus Abbildung 15 ist dies eigentlich verwunderlich, da über ein Drittel (35%) der Befragten auf Anregung einer Vorgesetzten oder eines Vorgesetzten hin Fortbildungen besucht haben. Erklärbar ist die Diskrepanz dieser

⁵⁹ Vgl. 2.1.1 Schulleiterinnenforschung

⁶⁰ Für die folgenden Auswertungen wurden immer alle 181 Ergebnisse einbezogen, da auch Schulleiterinnen, die keine Fortbildung besucht haben, durch eine Empfehlung von Vorgesetzten o.ä. beeinflusst werden können.

Einschätzungen dadurch, dass die Empfehlungen oder Anregungen von vorgesetzter Seite zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Karriereablauf erfolgt sind. Während die Anregung eine Fortbildung zu besuchen, wahrscheinlich eher zu Beginn erfolgt, kommt die Anregung, sich um eine bestimmte Stelle zu bemühen, eher später. Dementsprechend wird das anfängliche Bemühen der Vorgesetzten mit dem abschließenden Bewerbungserfolg nicht in direktem Zusammenhang gesehen.

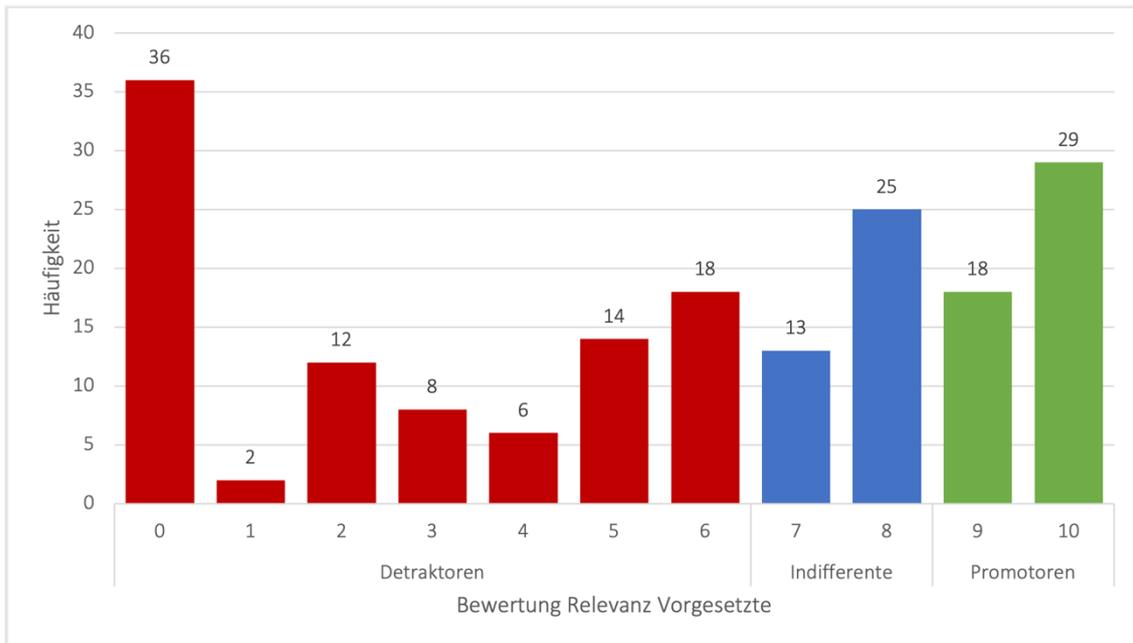


Abbildung 21 Relevanz von Empfehlungen bzw. Ansprache von Vorgesetzten auf die Bewerbung als Schulleiterin (Eigene Darstellung)

Eine ähnliche Erklärung könnte für die Bewertung der Relevanz von Fortbildungen für die Entscheidung sich zu bewerben gelten. Abhängig davon, zu welchem Zeitpunkt im Karriereprozess die Fortbildung besucht wurde, kann sie einen anderen Stellenwert und eine andere Relevanz im Entscheidungsprozess einnehmen. Sofern die Entscheidung eigentlich schon getroffen wurde, Schulleiterin zu werden, wird die Fortbildung eher den Stellenwert haben, bereits gezielt die notwendigen Kompetenzen aufzubauen, um gestärkt in den Bewerbungsprozess einzutreten. Sollte die Entscheidung für die Karriereentwicklung hin zur Schulleiterin noch nicht getroffen worden sein, könnte die Fortbildung durchaus als Katalysator genutzt werden eine Bewerbung zu initiieren. Hinweise darauf lassen sich in der Motivation für den Fortbildungsbesuch⁶¹ finden.

⁶¹ Vgl. Abbildung 17

Wenn nun weder die direkte Ansprache durch eine Vorgesetzte bzw. einen Vorgesetzten oder der Besuch entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen letztlich ausschlaggebend für eine Bewerbung sind, stellt sich die Frage, welche anderen Faktoren einen maßgeblichen Einfluss haben können. Die Nebeneinanderstellung der Ergebnisse aller vergleichbaren abgefragten Items⁶² in Bezug auf die Ausprägung ihres Einflusses macht deutlich, dass der stärkste Faktor die ausgeschriebene Stelle für die Bewerbung ist. 58% der Befragten bewerteten die Stellenausschreibung als einen Promotor. Damit scheint die ausgeschriebene Stelle einen noch höheren Einfluss auf die Bewerbung zu haben als die familiäre Situation, welche von nur 28% als ausschlaggebend bewertet wurde, und der Wunsch, sich beruflich zu verändern, welcher von 36% als relevant empfunden wurde.

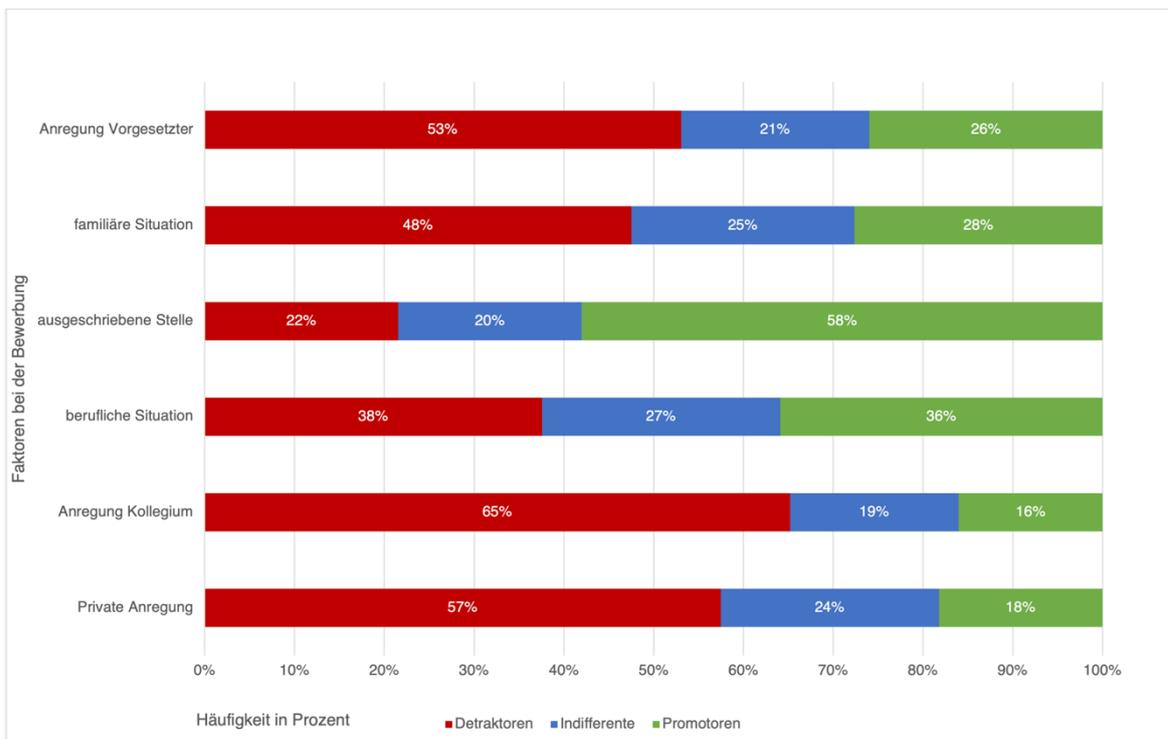


Abbildung 22 Vergleich der Relevanz unterschiedlicher Einflussfaktoren auf die Bewerbung (Eigene Darstellung)

Die niedrige Einstufung der familiären Situation als Faktor für die Bewerbung widerspricht scheinbar von Lutz aus These⁶³, dass Frauen bzw. Mütter sich abhängig von ihrer familiären Situation für oder gegen eine Bewerbung entschieden. In näherer

⁶² Das Item ‚Fortbildungen‘ wurde in diesem Schaubild nicht eingepflegt, da nicht alle Befragten sich dazu äußern konnten.

⁶³ Vgl. 2.1.1 Schulleiterinnenforschung

Betrachtung des Antrittsalters (Vgl. Abbildung 23) der Schulleiterinnen, lässt sich jedoch festhalten, dass weit über die Hälfte der Befragten (118 Teilnehmerinnen) ihre Stelle

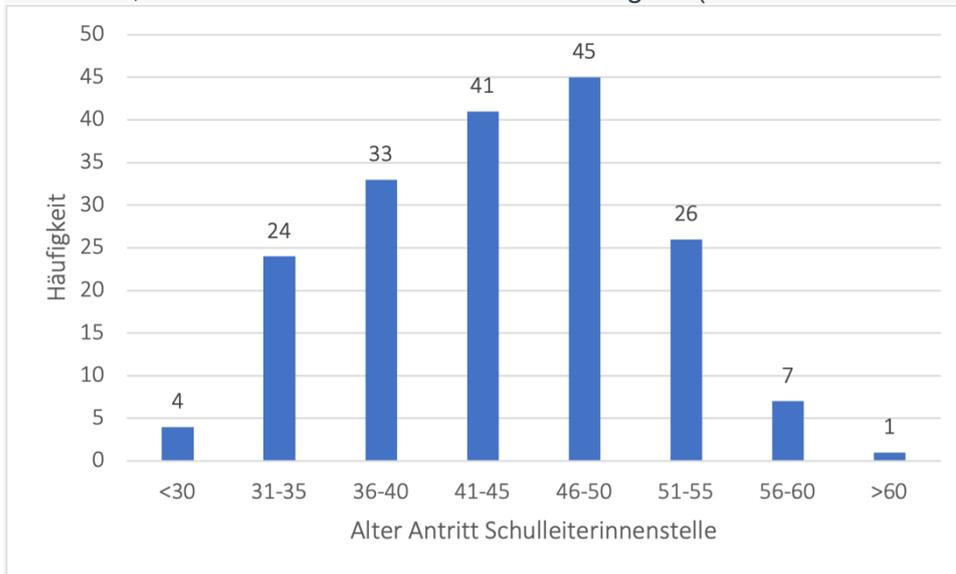


Abbildung 23 Alter bei Antritt der Schulleitungsstelle (Eigene Darstellung)

nach dem 41 Lebensjahr angetreten haben. Im Durchschnitt bekommen in Hessen Mütter mit 30,1 Jahren ihr erstes Kind⁶⁴, damit wäre das Kind beim Amtsantritt der Mutter in einem Alter von 41 im 5. Schuljahr und weniger abhängig von einer engeren Versorgung. Dementsprechend könnte die familiäre Situation als so stabil gewichtet werden, dass es eine Bewerbung erleichterte und stattdessen die ausgeschriebene Stelle in den Fokus rücken könnte.

2.5.1.2 Zusammenfassung der Kernergebnisse

Die quantitative Untersuchung liefert einen Einblick in das Fortbildungsverhalten von Schulleiterinnen sowie ihre Bewerbungsprozesse und die beeinflussenden Faktoren.

Es hat sich gezeigt, obwohl Fortbildungen nicht als zwingende Voraussetzung für eine Bewerbung um eine Leitungsposition gewertet werden können, so hat doch eine Mehrheit der Teilnehmerinnen mehrere Fortbildungen im Bereich der Führungskräftequalifizierung, um sich für eine Schulleitungsstelle vorzubereiten bzw. zu qualifizieren. Meist ist dabei die eigene Initiative die ausschlaggebende Motivation, sich fortzubilden. Während Schlüsselthemen wie Personalführung und Schulentwicklung als relevant erachtet werden, erhalten andere Bereiche wie Verwaltung und Resilienz eine geringere Priorisierung. Es zeigt sich allerdings ein Wandel in den wahrgenommenen

⁶⁴ Vgl. (Statistisches Bundesamt 2022)

Bedürfnissen vor und nach dem Stellenantritt. So werden psychosoziale Aspekte wie Stressmanagement und Resilienz nach dem Eintritt in die Position von den Schulleiterinnen deutlich wichtiger als davor eingeschätzt. Ausschlaggebend für die Bewerbungsentscheidung scheint die Ausschreibung der Stelle zu sein, während die familiäre Situation als weniger relevant betrachtet wird.

Für ein vertiefendes Verständnis der Ergebnisse sind die folgenden Fragestellungen in der anschließenden qualitativen Untersuchung verfolgt worden:

- Was sind die ausschlaggebenden Motivatoren für eine Bewerbung als Schulleiterin?
- Welchen Stellenwert haben Fortbildungen im Karriereprozess?
- Wie beeinflussen individuelle Lebensverläufe und persönliche Umstände das Fortbildungsverhalten und die Entscheidung für eine Schulleitungsposition?
- Welche nachhaltigen Erfahrungen und Einsichten gewinnen Schulleiterinnen während ihrer Fortbildungen?
- Welche Maßnahmen zur Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften erachten Schulleiterinnen als notwendig, um Leitungspersonal zu generieren?

2.5.2 Qualitative Vertiefung

2.5.2.1 Schritt I - Vorgehensweise und Sample

Nach der quantitativen Bearbeitung der Grundfragestellung sollte eine qualitative Vertiefung erfolgen. Da der ursprüngliche Teilnehmerinnenkreis der Umfrage sich aus ganz Hessen speiste und die Interviews so gestaltet werden sollten, dass sie möglichst reibungslos in den Arbeitsalltag der Schulleiterinnen zu integrieren wären, wurde bereits in den E-Mails zur ersten Kontaktaufnahme um die Teilnahme an Telefoninterviews gebeten. Diese wurden mit einer Länge von 15-20 Minuten angekündigt. Der niedrig angesetzte zeitliche Aufwand sollte eine stärkere Bereitschaft zur Teilnahme forcieren. Zudem konnte ich somit von meiner Seite aus sicherstellen, dass ich alle an einem Interview Interessierten hätte sprechen können, ohne ihnen aufgrund von zu weiten Anfahrten und dem damit verbundenen zu hohen Zeitaufwand absagen zu müssen. Die 30 Schulleiterinnen, die sich im Rahmen der ersten Umfrage bereit erklärt hatten, an einem Telefoninterview teilzunehmen, wurden erneut per E-Mail angeschrieben, um ihnen für ihre Gesprächsbereitschaft zu danken, mögliche Gesprächstermine anzufragen und das Setting des Gesprächs zu erläutern. Hierbei wurden sie bereits über das weitere Verfahren aufgeklärt (Einverständnis für die Audioaufzeichnung des Interviews, um eine spätere Transkription zu erleichtern). Auf diese Anfrage hin

meldeten sich nur noch dreizehn Schulleiterinnen zurück, von denen mit elf schließlich Telefoninterviews zustande kamen⁶⁵. Wie Abbildung 24 zeigt, konnte mit der niedrigen Teilnehmerinnenzahl nicht mehr jede Schulform abgebildet werden. Allerdings ist die Verteilung der Gesprächspartnerinnen im Gesamtvergleich zur Verteilung weiblicher Schulleitungsstellen⁶⁶ immer noch angenähert.

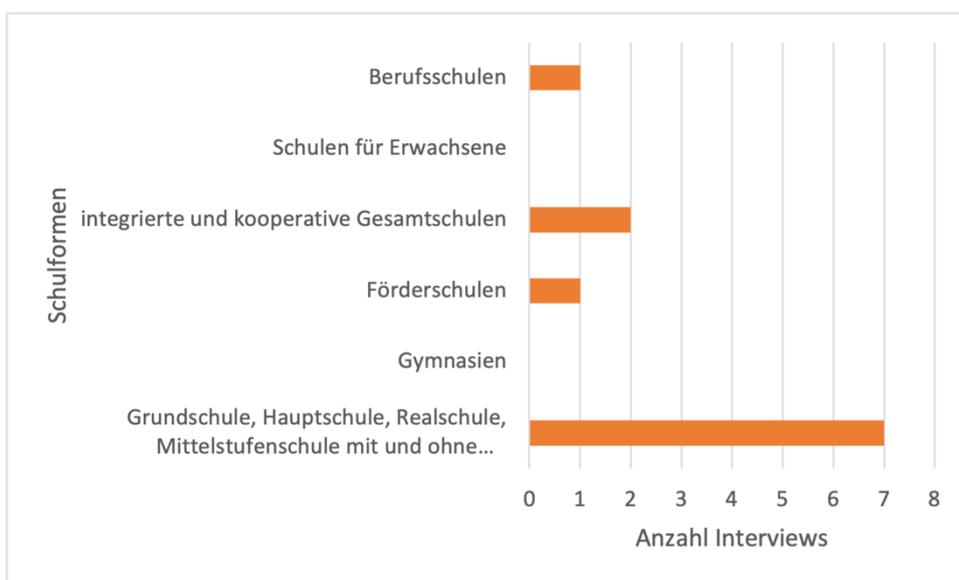


Abbildung 24 Teilnehmerinnen Telefoninterviews nach Schulformen (Eigene Darstellung)

Da es bei den Interviews nicht erneut um eine quantitativ repräsentative Untersuchung geht, sondern um die qualitative Vertiefung von Zusammenhängen zwischen Fortbildungen, Karriere und erlebtem Schulleitungshandeln, werden die Größe des Samples sowie die Verteilung auf die Schulformen als ausreichend betrachtet.

⁶⁵ Da die Interviews erst nach der quantitativen Auswertung stattfinden konnten, lag der mögliche Zeitraum für die Interviews vom 27.11.2023 bis zum 08.12.2023. In dieser Zeit ist der schulische Kalender meist bereits mit Klausuren, Elternsprechtagen, Tagen der offenen Tür und vorweihnachtlichen Veranstaltungen besonders gut gefüllt, was die niedrige Rücklaufquote erklärt. So ist es auch dazu gekommen, dass zwei der Schulleiterinnen ihre Termine absagen mussten und keine neuen mehr ausmachen konnten.

⁶⁶ Vgl. Abbildung 25

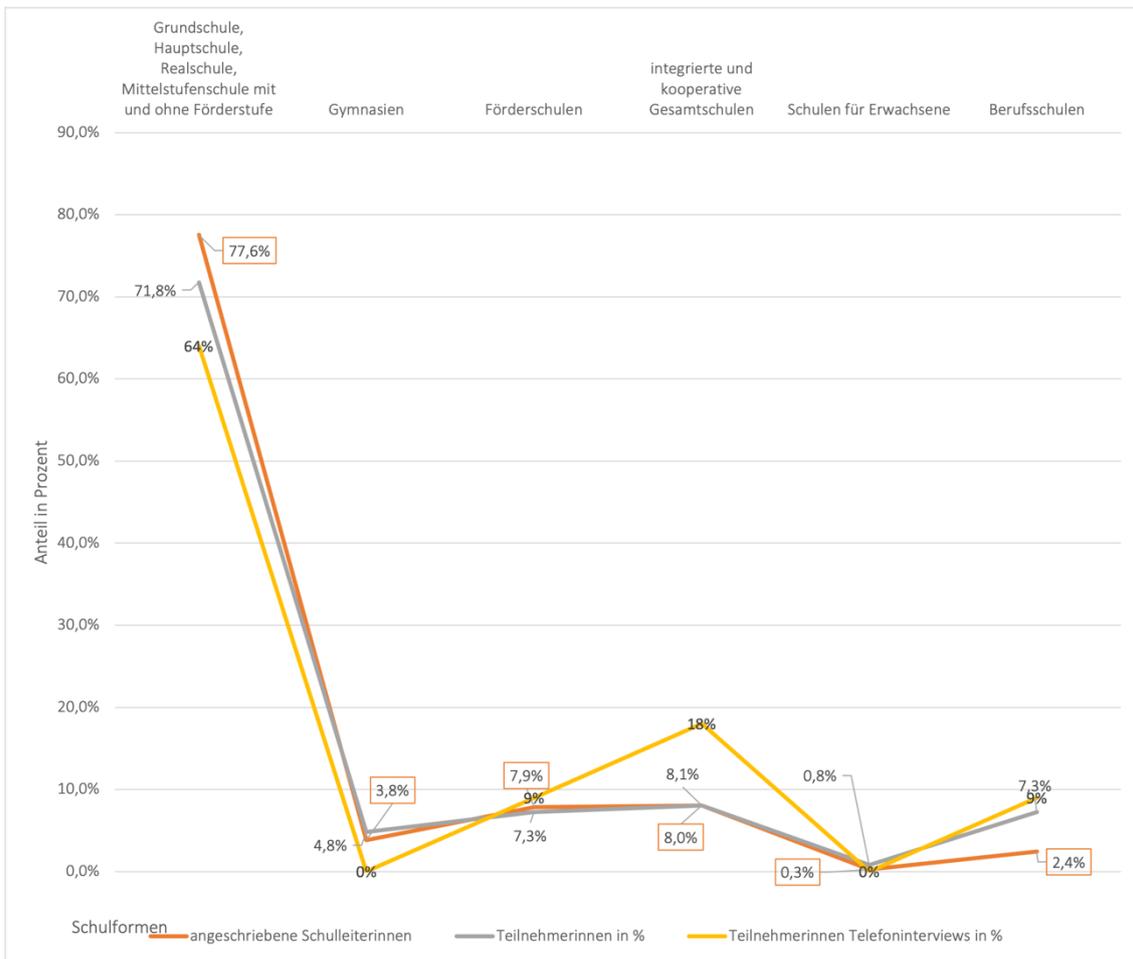


Abbildung 25 Vergleich Teilnehmerinnen nach Schulformen (Eigene Darstellung)

2.5.2.2 Schritt II - Der Interview-Leitfaden und die Transkription

Die Interviews wurden als Expertinneninterviews⁶⁷ mit Leitfragen angelegt. Der Leitfaden⁶⁸ beinhaltete die folgenden Fragen, konnte aber je nach Erzählfluss bzw. Gesprächsverlauf während des Dialoges von mir angepasst werden. Ziel war es, durch die Fragen eine grundlegende Struktur in den Gesprächsverlauf zu bekommen, der

⁶⁷ Helfferich bezeichnet Experteninterviews als Interviews, die durch die vorgegebene Zielgruppe definiert werden und die „stärker informationsbezogen auf die Erhebung von praxis- und erfahrungsbezogenem, technischem Wissen ausgerichtet [sind]“ (Helfferich 2014, S. 571). Üblicherweise würden diese Interviews mittels eines Leitfadens durchgeführt werden (Helfferich 2014).

⁶⁸ Helfferich verweist darauf, dass die Leitfadengestaltung sich in einem Spektrum bewegen kann, das von stark strukturierenden Fragen mit festen Abläufen hinzu Erzählaufforderungen variiert. Dabei können Mischformen entstehen. (Helfferich 2014)

jedoch den Schulleiterinnen genügend Freiheiten gab, um erzählend mit mir zu interagieren.

Leitfragen:

- Wodurch wurde bei Ihnen der Wunsch geweckt, Schulleiterin zu werden?
- Inwiefern hatten Sie vor Ihrer Bewerbung Bedenken, Ängste oder Zweifel hinsichtlich Ihrer Bewerbung?
- Welche Unterstützung oder Hilfestellung hätten Sie sich gewünscht bzw. haben Sie als wertvoll erlebt?
- Sofern Sie Fortbildungen besucht haben: Gibt es Fortbildungsinhalte, von denen Sie jetzt in Ihrem Schulleitungshandeln noch profitieren oder die Sie als nachhaltig hilfreich empfinden?
- Welche Empfehlung würden Sie Lehrerinnen aussprechen, die sich für einen Schulleiterinnenposten interessieren?
- Welche Empfehlung würden Sie dem HKM oder der Lehrkräfteakademie aussprechen, um die Qualifizierung von Schulleitungskräften zu forcieren?

Die Leitfragen sollten als Grundstruktur für das Hauptgespräch von 15-20 Minuten genutzt werden. Sie wurden so formuliert, dass sie an die in 2.5.1.2 (Zusammenfassung der Kernergebnisse) benannten vertiefenden Fragen anknüpfen, jedoch im Gespräch schnell verständlich sind und einen natürlichen Gesprächsfluss erzeugen. Umrahmt wurde der strukturierte Hauptgesprächsteil durch eine Einleitungs- bzw. Aufwärmphase sowie einen Ausklang. Beide Phasen sollten eine angenehme Gesprächsatmosphäre gestalten und das Engagement der Schulleiterinnen würdigen. In der Aufwärmphase dankte ich den Teilnehmerinnen für ihre Gesprächsbereitschaft und die Zeit, deutete ihnen den Inhalt des Gesprächs (Anknüpfen an quantitative Umfrage, Themenkreis „Fortbildung und Schulleitungskarriere“) an und fragte die Teilnehmerinnen, ob sie den Mitschnitt des Gesprächs mittels einer Audioaufnahme genehmigten. Alle Teilnehmerinnen stimmten dem zu und erst nach ihrer Zustimmung wurde das Gespräch aufgezeichnet, wodurch die Transkriptionen⁶⁹ etwas unvermittelt beginnen. Zum

⁶⁹ Die Transkriptionen erfolgten automatisiert über Amberscript. Amberscript (<https://www.amberscript.com/en/>) ist ein professioneller Anbieter für u.a. Transkriptionen. Dort können automatisierte Transkripte mittels Künstlicher Intelligenz erstellt werden, indem die Audiodateien hochgeladen und durch das Programm verschriftlicht werden. Da die automatisierte Transkription nicht fehlerfrei ist, wurden die Transkripte von mir erneut in Abgleich mit den Audios überprüft und korrigiert. Da die Schulleiterinnen sich teils sehr persönlich und kritisch geäußert haben, wurden alle Namen anonymisiert.

Ausklang dankte ich den Schulleiterinnen erneut für ihre Zeit und Offenheit und wünschte u.a. weiterhin viel Erfolg.

2.5.2.3 Schritt III - Durchführung

In den zwei Wochen vom 27.11.2023 bis zum 08.12.2023 fanden die Gespräche zu den zuvor abgesprochenen Terminen mit den Schulleiterinnen statt. Die Schulleiterinnen wurden von mir von einer ihnen zuvor bekanntgegebenen Telefonnummer angerufen. Da zwei der Schulleiterinnen mir ihre persönliche Handy-Nummer zur Verfügung gestellt hatten und wiederum zwei weitere ihre Durchwahl am Dienstort, wollte ich sicherstellen, dass sie meine eigene Nummer erkennen konnten und mir gegebenenfalls darüber auch eine Nachricht zukommen lassen konnten, falls das Gespräch nicht zustande käme. Bis auf wenige Verzögerungen fanden alle Gespräche wie vorab festgelegt statt. Die Schulleiterinnen hatten sich alle die Zeit für das Gespräch freigehalten und es gab während der Telefonate bis auf eine technische Störung bei Speaker 1 keinerlei Unterbrechungen, sodass die Gespräche konzentriert abliefen.

2.5.2.4 Zusammenfassung⁷⁰ der Ergebnisse der Interviews⁷¹

2.5.2.4.1 Was sind die ausschlaggebenden Motivatoren für eine Bewerbung als Schulleiterin?

Die Motivationen der verschiedenen Schulleiterinnen sind facettenreich und reflektieren individuelle Erfahrungen sowie inspirierende Einflüsse. Dabei spielen Vorgesetzte eine große Rolle: Sie fungieren als Initiatoren, Vorbilder, aber auch zur Abgrenzung. Während die erste Anregung, eine Schulleitungsstelle überhaupt in Betracht zu ziehen, bei sechs der Befragten (Schulleiterinnen A⁷², B, C⁷³, D, E, F), durch ihre Vorgesetzten kam, identifizierte Schulleiterin K das Fehlen guter Vorbilder als Motivation für ihre Bewerbung, indem sie betonte: "Ich hatte nicht so gute Vorbilder und ich habe gedacht, das kann ich besser."⁷⁴ Andere wiederum fanden ihre Inspiration durch den Wunsch, das Bildungssystem zu verändern und selbst an der Gestaltung der Schule mitzuwirken

⁷⁰ Die Zusammenfassungen wurden technisch durch ChatGPT unterstützt, indem die Transkriptionen durch die KI auf gemeinsame Schnittmengen hin durchsucht und markiert wurden. Die abschließende Auswertung erfolgte ohne Unterstützung der KI.

⁷¹ Die Darstellung der Ergebnisse wird zur Entlastung des Textes nur vereinzelt mit Zitaten belegt.

⁷² Schulleiterin A: „[...] dass ich darauf angesprochen worden bin, ob ich mir nicht Leitungsfunktion vorstellen kann [...] Das war mein damaliger Vorgesetzter.“ - 5.3 Transkript – Interview Schulleiterin A S.83

⁷³ Schulleiterin C.: „Und mein damaliger Chef hatte mir schon damals, hat zu mir gemeint, er könnte sich vorstellen, dass,..“ - 5.5 Transkript – Interview Schulleiterin C S.92

⁷⁴ S. 5.13 Transkript – Interview Schulleiterin K S.160

(Schulleiterinnen H, I, J). Die Erfahrungen während des Referendariats, die Wertschätzung des Lehrerberufs in Verbindung mit organisatorischem Interesse, trieben die Motivation bei einer Schulleiterin voran (Schulleiterin D), die bemerkte: "Ich erkannte während des Referendariats, dass ich zwar den Lehrerberuf liebte, aber auch Interesse an organisatorischen und planerischen Aufgaben hatte."⁷⁵ Eine Schulleiterin empfand den Wunsch nach mehr Verantwortung und die Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation in ihrer Schule als Treiber für die Bewerbung zur Schulleiterin (Schulleiterin G), sie sagte: "Ähm, bei mir war ganz klar der Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen, was aus dem Kollegium heraus an meiner damaligen Schule so nicht gewünscht war, und dann habe ich gesagt, zieh ich die Konsequenzen und werde Stellvertreterin und dann Schulleiter."⁷⁶

2.5.2.4.2 Welchen Stellenwert haben Fortbildungen im Karriereprozess?

Die Schulleiterinnen betonen die bedeutende Rolle von Fortbildungen bei der Vorbereitung auf Leitungspositionen, während sie unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven hervorheben. Mehrere Schulleiterinnen verwiesen auf die Bedeutung von Fortbildungen, um Einblicke in Leitungsaufgaben zu gewinnen und auf die Anforderungen vorzubereiten. Dabei wurde jedoch auch angemerkt, dass trotz dieser Fortbildungen nicht alle Aspekte der späteren Leitungsposition abgedeckt wurden. Einige Schulleiterinnen (B, C, E, G, H) hoben spezifische Fortbildungsthemen wie Konfliktmanagement und systemische Arbeit als besonders hilfreich und entscheidend für ihre berufliche Weiterentwicklung hervor ("Ja, zum Beispiel im Change-Management, also ich habe immer noch so vor Augen." - 5.4 Transkript – Interview Schulleiterin B S.88). Besonders erwähnt wurde von sechs Schulleiterinnen (A, E⁷⁷, F, H, I⁷⁸, J) die Möglichkeit, sich in ein Coaching zu begeben. Dabei wurde von fünf dieser Befragten deutlich hervorgehoben, dass sie die Coachings als so hilfreich wahrgenommen hätten, dass sie sich diese als dauerhafte berufsbegleitende Maßnahme wünschen würden. Nur eine hatte die Coachings nicht wahrgenommen, da die entsprechenden Coaches zu weit weg arbeiteten. Zudem wurde der Einfluss von persönlichen Mentoren und

⁷⁵ S. 5.6 Transkript – Interview Schulleiterin D S.98

⁷⁶ S. 5.9 Transkript – Interview Schulleiterin G S.123

⁷⁷ Schulleiterin E: „Und wenn ich es mir wünschen dürfte, und das glaube ich, tut allen gut, wenn, wenn dieses Coaching nicht nur, wenn man in den Beruf einsteigt oder in die Rolle einsteigt, angeboten wird, sondern wenn man, weiß ich, eine bestimmte Anzahl von Stunden im Jahr Ähm zur Verfügung gestellt wird.“

⁷⁸ Schulleiterin I: „Das Coaching hätte mir sehr geholfen, wenn ich das immer mal wieder hätte.“ 5.7 Transkript – Interview Schulleiterin E S.109

unterstützenden Kollegen betont, die bei der Einführung in die Rolle der Schulleitung und beim Aufbau von Netzwerken halfen ("Der hat mich halt überall hin mitgenommen und auch die anderen Schulleiter, Kollegen mich den bekannt gemacht" - 5.12 Transkript – Interview Schulleiterin J S.150).

2.5.2.4.3 Wie beeinflussen individuelle Lebensverläufe und persönliche Umstände das Fortbildungsverhalten und die Entscheidung für eine Schulleitungsposition?

Die Entscheidung und das Fortbildungsverhalten von Personen in Bezug auf eine Schulleitungsposition werden maßgeblich von individuellen Lebensverläufen und persönlichen Umständen beeinflusst, wie von verschiedenen Schulleiterinnen beschrieben. Schulleiterin A⁷⁹, B⁸⁰, C und E betonten die Bedeutung des familiären Umfelds und der Lebensphasen für ihre Entscheidung. Insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Entwicklung der Kinder spielten eine entscheidende Rolle. So betonte Schulleiterin C, dass sie ihre Bewerbung erst in Betracht zog, als ihre Tochter älter und in einer weiterführenden Schule war. Schulleiterin B hielt erst Rücksprache mit ihrem 16jährigen Sohn. Ein weiterer Einflussfaktor sind persönliche Erfahrungen und Unterstützung durch Mentoren, wie von Schulleiterinnen F, G und H beschrieben. Mentoren halfen bei der Entwicklung notwendiger Fähigkeiten und dem Überwinden von Bedenken bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Schulleiterin G hob hervor, wie ihr Hintergrund als Quereinsteigerin außerhalb des Lehrerberufs ihre Sichtweise auf Bildung geprägt hat und die Wichtigkeit betonte, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Auch die Schulleiterinnen I und J sprachen über die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die gesellschaftlichen Erwartungen an Schulleiterinnen in kleineren Städten. Diese Faktoren stellten herausfordernde Hürden dar, die bewältigt werden mussten. Die Unterstützung durch Coaching und Mentoren, wie von Schulleiterin K erwähnt, erwies sich als hilfreich, um Ängste zu überwinden und Hindernisse zu bewältigen.

⁷⁹ Schulleiterin A: „Genau also, das sind eigentlich mehr organisatorische Bedenken, wenn man Familie hat und eben Arbeit, Familie und Beruf unter einen Hut bringen möchte, und dann ist ein Bedenken die Arbeitsbelastung, ob das leistbar ist, und man will ja trotzdem noch eine gute Mutter sein und Zeit für die Familie haben.“ 5.3 Transkript – Interview Schulleiterin A S.83

⁸⁰ Schulleiterin B: „Und aber meine Familie hat gesagt, wir tragen das alle mit, und das war so. Ich glaube, das war so ein Moment, wo ich so gezögert habe.“ 5.4 Transkript – Interview Schulleiterin B S.83

2.5.2.4.4 Welche nachhaltigen Erfahrungen und Einsichten gewinnen Schulleiterinnen während ihrer Fortbildungen?

Mehrere Schulleiterinnen (A, B, H) betonen die langfristige Relevanz von Fortbildungen, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Change-Management und allgemeiner Fähigkeiten für die Schulleitung. Diese Fortbildungen böten weiterhin praktische Einblicke und Fähigkeiten, die auch nach Übernahme der Leitungsaufgaben nützlich blieben. Immer wieder positiv erwähnt wird dabei die QSH-Fortbildungsreihe⁸¹, wobei es von den Schulleiterinnen unterschiedlich erlebt wird, wie sich die Inhalte in der Praxis bemerkbar machen. So beschreibt Schulleiterin C eher intuitive oder routinemäßige Anwendungen, während andere (E) die direkte Anwendung spezifischer Methoden betonen, wie die systemische Beratung. Immer wieder betont wurde von mehreren Schulleiterinnen (B, C, D, E, F, I und J) der Wert von Netzwerken, die auch in den Fortbildungen entstanden seien. So meinte Schulleiterin D: „Ja, und das Wichtigste ist: Netzwerke, Netzwerke aufbauen, das ist einzige, was wirklich hilft.“⁸² Dabei habe sich vor allem der Austausch mit anderen Schulleitern oder Kollegen äußerst wertvoll für Unterstützung, Feedback und den Austausch von bewährten Praktiken herausgestellt. Immer wieder hoben die Schulleiterinnen die Bedeutung von Fortbildungen zur Selbstreflexion hervor. Besonders Schulleiterin J sieht hierin eine Notwendigkeit vor einer Bewerbung: „Also ich muss sagen, [...], man muss eine Selbstanalyse betreiben. Also ich würde jedem raten, wahrscheinlich vorher schon mal im Coaching in Anspruch zu nehmen, ein Einzelcoaching, egal, ob es jetzt bezahlt wird oder nicht, dass der Coach wirklich rausfinden kann, hat man diese Resilienz, da durchzulaufen.“⁸³ Trotz der positiven Effekte, die Fortbildungen wirksam für das Schulleitungshandeln machten, kritisieren mehrere Schulleiterinnen, dass eine Nachhaltigkeit der Fortbildungen erst dann wirklich gegeben sein kann, wenn sie näher mit der Praxis verbunden würden, früher ansetzen und später stärker berufsbegleitend konzipiert wären. So äußerte sich Schulleiterin J: „Eine gute Unterstützung ganz zu Beginn waren fünf Coaching Sitzungen, die das Schulamt ja bezahlt hat und die ich wahrnehmen konnte. Das war

⁸¹ Schulleiterin A: „[...] weil ich dann diese ganzen Inhalte ganz anders aufnehmen und viel besser verarbeiten würde, weil ich jetzt weiß wie der Alltag ist und dann würde man Inhalte anders aufsaugen. Und so ist das auch mit QSH. Ich würde jetzt als Schulleiterin gerne noch mal QSH von vorne machen, weil ich glaube, Fortbildung braucht man immer wieder.“; Schulleiterin B: „Also, das fand ich schon sehr, sehr wichtig, und bei der QSH-Fortbildung, ich muss sagen, die hat mir persönlich auch viel gebracht, gerade wenn es nochmal um Budget ging, so also diese ganzen Verwaltungsthemen.“ 5.3 Transkript – Interview Schulleiterin A S.88

⁸² 5.6 Transkript – Interview Schulleiterin D S.98

⁸³ 5.12 Transkript – Interview Schulleiterin J 150

sehr gut, aber es war deutlich zu wenig.“ Oder Schulleiterin D: „Absolut berufsbegleitend, dass man das erst mal zwei Jahre mitmacht, dass man da vielleicht als Beispiel, wenn jemand wirklich Interesse daran hat, sagt, ich möchte in die Schulleitung, geht, klar, das ist jetzt utopisch, aber zu sagen, der oder diejenige bekommt Deputate, zwei Stunden.“⁸⁴

2.5.2.4.5 Welche Maßnahmen zur Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften erachten Schulleiterinnen als notwendig, um Leitungspersonal zu generieren?

Ein zentrales Thema, das mehrere Schulleiterinnen gemeinsam hervorheben, ist die Notwendigkeit einer fundierten Qualifizierung. Schulleiterin D betont die Bedeutung einer kontinuierlichen und berufsbegleitenden Qualifizierung für angehende Schulleitungen. Schulleiterin E hebt hervor, dass breit gefächerte Fortbildungen wie die QSH-Reihe notwendig seien, um die Führungsnachwuchskräfte angemessen vorzubereiten. Auch Schulleiterin G empfiehlt verstärktes Engagement in Organisationsentwicklung, Inklusion, Ganztagsbetreuung und Unterrichtsentwicklung für angehende Schulleiter. Des Weiteren wird auf die Arbeitsbelastung und Herausforderungen hingewiesen, denen Schulleitungen ausgesetzt seien. Schulleiterin A plädiert für eine Entlastung im administrativen Bereich, indem sie vorschlägt, Schulleitungsaufgaben in verschiedenen Bereichen wie zwischenmenschliche Kompetenz und Verwaltungsmanagement stärker voneinander zu trennen. Einigkeit besteht darin, dass die Schulleitungsposition mehr sei als nur eine Erweiterung der Lehrerrolle. Schulleiterin F hebt hervor, dass „wir Schulleiter immer noch Lehrkräfte mit erweiterten Aufgaben“⁸⁵ sind, und fordert eine Anerkennung des Schulleiterberufs als eigenständiges Berufsbild. Kritik wird auch an den bestehenden Strukturen und Angeboten zur Qualifizierung geübt. Schulleiterin H betont die Wichtigkeit einer längerfristigen Begleitung: „Supervision ist für mich ein Mittel der Professionalisierung.“⁸⁶ Schulleiterin I spricht sich für praxisnahe Fortbildung und Tandems aus, um angehende Schulleitungen adäquat vorzubereiten.

⁸⁴ 5.12 Transkript – Interview Schulleiterin J S.150

⁸⁵ 5.8 Transkript – Interview S.119

⁸⁶ 5.10 Transkript – Interview Schulleiterin H S.129

2.6 Interpretation und Vergleich der eigenen Ergebnisse mit Thesen und Ergebnissen aus der Literatur

2.6.1 Bezug der Ergebnisse zur Schulleiterinnenforschung

Im Vergleich der quantitativen und qualitativen Ergebnisse mit den benannten Thesen⁸⁷ der Forschung zeigen sich deutliche Übereinstimmungen, jedoch auch Nuancen und differenzierte Aspekte, die die Vielschichtigkeit der Motivationen, Vorbereitungen und Herausforderungen auf dem Weg zur Schulleitung verdeutlichen. Die wissenschaftliche These von Jochen Wissinger (1996) deutet darauf hin, dass Schulleiterinnen und Schulleiter sich häufig unzureichend vorbereitet fühlen, insbesondere im Umgang mit Lehrkräften und in neuen Tätigkeitsfeldern. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung bestätigen teilweise diesen Aspekt, indem sie betonen, dass Schulleiterinnen verschiedene Herausforderungen und Bedürfnisse während der Vorbereitung auf die Schulleiterrolle erleben, sich aber auch im Laufe ihrer Amtszeit auf neue Aspekte wie Stressmanagement und Resilienz konzentrieren. Auch die quantitative Analyse zeigt, dass der Besuch von Fortbildungen zwar nicht als zwingende Voraussetzung für eine Bewerbung gewertet werden kann, eine Mehrheit der Teilnehmerinnen dennoch mehrere Fortbildungen im Bereich der Führungskräftequalifizierung absolviert hat, um sich entsprechend vorzubereiten. Roland Storath (1995) legt nahe, dass Frauen eher aufgrund wiederholter Ansprache durch Schulaufsicht oder andere Personen dazu tendieren, sich auf Schulleitungsstellen zu bewerben. Auch wenn die quantitative Untersuchung den Eindruck erweckte, dass diese These nicht zutrifft, deckt sich die qualitative Untersuchung teilweise mit diesem Aspekt, indem sie zeigt, dass Bewerbungsmotivationen vielfältig sind und auch von persönlichen Erfahrungen, dem Wunsch nach Veränderung im Bildungssystem und dem Interesse an neuen Herausforderungen beeinflusst werden. Zudem wird in der qualitativen Untersuchung die wichtige Rolle von Vorgesetzten verdeutlicht, die durch ihr Handeln Karrieren initiieren⁸⁸ können.

Auch Luise Winterhager-Schmids (1997) These, dass gezielte Orientierungskurse und Fördermaßnahmen für Frauen als förderlich für deren Bewerbungsbereitschaft für Schulleitungspositionen sind, wird durch die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung unterstützt, indem sie die Bedeutung von Fortbildungen, Mentoren und spezifischen

⁸⁷ Vgl. 2.1 Darstellung des Forschungsstands

⁸⁸ Vgl. 2.5.2.4.1 Was sind die ausschlaggebenden Motivatoren für eine Bewerbung als Schulleiterin?

Entwicklungsmöglichkeiten für angehende Schulleiterinnen hervorheben und darauf hinweisen, dass diese Faktoren die Bewerbungsmotivation positiv beeinflussen können.

Die qualitative Untersuchung bestätigt Dr. Mechtild von Lutzau (2008) These, dass die Bereitschaft von Frauen, in Schulleitungsfunktionen aufzusteigen, durch Sozialisationsfaktoren in der Kindheit und Jugend geprägt wird, nicht direkt, da dies nicht Teil der Forschungsfrage war. Jedoch wird an die These angeknüpft, indem sie auf individuelle Lebensverläufe und persönliche Umstände eingeht, die die Entscheidung für eine Schulleitungsposition beeinflussen können, insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Unterstützung durch Mentoren. Hier findet sich eine Schnittmenge zu von Lutzau.

Die Studie von Colin Cramer et al. (2021) zeigt, dass Schulleiterinnen und Schulleiter sich weniger von erwarteter Belastung abschrecken lassen, sondern mehr auf das Streben nach Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortung und Autonomie in der Berufsausübung fokussieren. Dies deckt sich teilweise mit den qualitativen Ergebnissen, die aufzeigen, dass die Motivation zur Schulleitung vielfältig ist und nicht ausschließlich von erwarteter Belastung abhängt, sondern auch von dem Wunsch, das Bildungssystem zu beeinflussen und die Schule aktiv mitzugestalten. Schließlich stellt ebenfalls die Studie von Cramer et al. (2021) die Frage, ob formale Fortbildungsmaßnahmen als Strategie zur Gewinnung von Führungsnachwuchskräften sinnvoll seien. Die qualitative Untersuchung ergänzt diesen Aspekt, indem sie betont, dass Fortbildungen als wertvoll angesehen würden, aber auch eine stärkere Verbindung mit der Praxis sowie eine berufsbegleitende Ausgestaltung benötigten, um nachhaltige Wirkung zu erzielen.

2.6.2 Bezug der Ergebnisse zur Fortbildungsforschung

Die vorliegende Untersuchung zur Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern zeigt eine erhebliche Übereinstimmung mit den früheren wissenschaftlichen Thesen aus der Fortbildungsforschung. Rosenbusch und Huber (2002) hatten bereits auf Mängel in der Vielfalt der Anbieterschaft und der Festlegung von Qualitätsstandards in der Qualifizierung von Schulleitungen hingewiesen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung betonen die Bedeutung von Fortbildungen, Coaching und individueller Unterstützung für angehende Schulleitungen, was mit den Aussagen von Göb (2018) im Einklang steht. Göb betonte die Wirksamkeit von Fortbildungen über einen längeren Zeitraum, aktiven Lernformen, Gruppenarbeit, Netzwerken, individuellem Coaching und leistungsbezogenem Feedback.

Allerdings offenbaren die Resultate auch Defizite in den bestehenden Fortbildungsmaßnahmen, was das Unsicherheitsgefühl bezüglich der Nachhaltigkeit und tatsächlichen Wirksamkeit der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrkräfte bestätigt, wie es von Daschner (2019) angesprochen wurde. Insbesondere die mangelnde Verbindung zwischen theoretischen Fortbildungsinhalten und deren Anwendung in der Praxis wurde von den Schulleiterinnen kritisiert. Diese Kritik reflektiert das Bedürfnis nach praxisnäheren Fortbildungsangeboten, wie von Klein und Tulowitzki (2020) empfohlen, welche darauf hinwiesen, dass Fortbildungen sich an aktuellen Bedürfnissen orientieren und verstärkt Coaching und Mentoring einbeziehen sollten.

Insgesamt stimmen die Befunde größtenteils mit den zuvor aufgestellten Thesen überein. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Fortbildungen, Coaching und individueller Unterstützung für angehende Schulleitungen. Jedoch weisen sie auch auf Verbesserungsmöglichkeiten in der Gestaltung und Umsetzung von Fortbildungsmaßnahmen hin, um eine bessere Integration von theoretischem Wissen und praktischer Anwendung im schulischen Kontext zu erreichen.

3 Fazit, Schlussfolgerungen und Ausblick

3.1 *Beantwortung der eigenen Kernfrage(n)*

In der abschließenden Betrachtung aller Ergebnisse und in Abgleich mit den der Untersuchung vorangestellten Forschungsfragen und Thesen lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Fortbildungsmaßnahmen ein wirksames Mittel zur Förderung von weiblichen Nachwuchskräften darstellen. Dies liegt darin begründet, dass Frauen Qualifizierungsmaßnahmen – wie besonders die quantitative Befragung ergeben hat – aktiv und gezielt in ihren Karriereprozess einbauen, um sich selbst hinsichtlich ihrer Qualifizierung zu prüfen, ihre Kompetenzen methodisch auf eine Führungsposition hin zu stärken und sich auf die Aufgaben als Schulleiterin vorzubereiten. Gleichzeitig genügen Fortbildungsmaßnahmen als alleinige Motivation oder Methode, um Frauen zum Ergreifen eines Schulleitungspostens zu ermutigen, jedoch nicht. Die geringe Anzahl an Befragten, die Fortbildungen als Anlass für ihre Bewerbung sahen, geben hierüber Aufschluss. Begründbar wird dies mit der Diskrepanz, die zwischen den Fortbildungsinhalten und der beruflichen Alltagsrealität besteht. Gerade diese Äußerungen der Schulleiterinnen in den Interviews verdeutlichen, dass die Arbeit als Schulleiterin als ganz eigenes Berufsbild wahrgenommen wird, für das eine alleinige

Vorbereitung mittels Fortbildungen als zu punktuell, zu theoretisch, zu verkürzt und zu wenig individuell wahrgenommen wird. Besonders wirksam werden Fortbildungen dann wahrgenommen, wenn sie praxisnah gestaltet werden. Diese Praxisorientierung kann durch den Einsatz von erfahrenen und erfolgreichen Schulleitern als Mentoren oder Fortbildungsleitern erfolgen. Wobei besonders der berufsbegleitende Aspekt sowohl in der Vor-Amt-Phase als auch in den ersten Jahren nach Amtseintritt durch die befragten Schulleiterinnen als großer Benefit empfunden und empfohlen wurde. Neben der Orientierung am Alltag, die für die Schulleiterinnen in der Retrospektive einen besonderen Stellenwert einnimmt, ist die Anleitung durch Vorbilder ein Mehrwert, von dem Qualifikationsmaßnahmen profitieren können. Immer wieder wurden in den Gesprächen Vorgesetzte erwähnt, an denen sich die Schulleiterinnen ein Beispiel nahmen, von denen sie sich geleitet und inspiriert fühlten oder die vorhandene Potenziale erkannten und förderten. Gerade diese Wertschätzung von vorgesetzten Schulleitern, Ausbilderinnen oder Schuldezernenten machte nachhaltige Entwicklungen mit Blick auf eine neue Rollenperspektive erst möglich, die sich die Schulleiterinnen vorher nicht zugetraut hätten. Wenn davon ausgegangen wird, dass gerade diese Potenzial- und -anerkennung durch Vorgesetzte Auslöser für Schulleiterinnenkarrieren sind, so sind Fortbildungsformate, in denen diese Potenziale weiter ausgebildet werden, die vorantreibenden Motoren, um zu einer förderlichen Selbstwirksamkeitserfahrung zu gelangen.

3.2 Kritik, Beurteilung, Reflexion der eigenen Ergebnisse

Eine empirische Untersuchung zu gestalten, ohne einschlägige Vorkenntnisse in empirischer Sozialforschung zu haben, hat sich als deutlich herausfordernd gestaltet. In Rückschau meiner Arbeit wäre hier im Vorfeld eine noch tiefere Auseinandersetzung mit den Methoden empirischen Arbeitens notwendig gewesen, um noch mehr Sicherheit beim Operationalisieren, Erstellen der Items oder der Auswahl des Befragungstools zu haben. Ich halte die Ergebnisse für meine Fragestellung zwar als zielführend und relevant, wäre mit einer höheren Beteiligung jedoch näher an der Aussagekraft, die ich mir erhofft habe. Zudem wäre es trotz erfolgreichem Pretest vielleicht sinnvoll gewesen, einzelne Items stärker im Fragebogen zu erläutern um Unwägbarkeiten, wie z.B. dem zeitlichen Zusammenhang von Bewerbung und Fortbildung, klarer zu definieren. Insgesamt halte ich die Aussagen jedoch aufgrund meiner Untersuchungsergebnisse für transparent und nachvollziehbar und in Passung zu meinen Forschungsfragen.

3.3 Zukünftige und neue Forschungsfragen

Ausgehend von den erarbeiteten Ergebnissen wäre es interessant, näher zu erforschen, welchen Effekt der Fortbildungsstatus von Schulleiterinnen und Schulleitern auf ihre Wirksamkeit in den Schulen hat. Dazu wäre ein Abgleich von der wahrgenommenen Schulqualität aus Sicht mehrerer Zielgruppen (Schülerschaft, Eltern und Kollegium) und den Fortbildungsinhalten notwendig. Auch könnte hinterfragt werden, ob Fortbildungsangebote, welche sich ausschließlich an weibliche Führungskräfte richten, größere Wirksamkeit bei der Generierung von weiblichen Führungsnachwuchskräften erzielen, da sie genau auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind.

3.4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen,

Ausgehend von den festgestellten Potenzialen, die Fortbildungen für die Nachwuchskräfteförderung in sich bergen, und zusammen mit den Ergebnissen aus der quantitativen und vor allem der qualitativen Untersuchung ergeben sich mehrere Handlungsperspektiven, um weibliche Führungsnachwuchskräfte stärker zu fördern. Gerade in Hessen erscheint mit der QSH-Fortbildung ein geschätzter Grundstein als Basisförderung für den Schulleitungsnachwuchs gelegt zu sein. Um jedoch noch nachhaltiger wirksam zu sein, sollte diese Basis um weitere Module ergänzt werden. Hierzu sollten vor allem Mentorenprogramme, die den Alltag von Schulleitungen und die wiederkehrenden Arbeiten lebensnah transportieren, stärker in die Vorbereitung eingebracht werden. Auch berufsbegleitende Fortbildungsmaßnahmen sollten so ausgebaut werden, dass die befürchteten und erlebten Belastungssituationen reflektiert, verarbeitet und wirksam für zukünftige Verhaltensstrategien genutzt werden können. Dabei geht es vor allem um Programme, die das Individuum und seine Bedürfnisse stärker in den Fokus nehmen und in 1:1-Situationen, sei es mit Mentoren, Coaches oder Supervisoren, pointierte Hilfestellungen geben. Hierzu reichen die Gutscheine für Einzelcoachings, die man nach dem Amtsantritt erhält, laut den Erfahrungen der befragten Schulleiterinnen nicht aus.

Abseits von den Fördermöglichkeiten, die Fortbildungen mit sich bringen und die in der Vorbereitung auf das Amt auch notwendig sind, müsste jedoch das Schulleitungsamt grundlegend attraktiver gestaltet werden, um mehr Nachwuchskräfte zu aktivieren. Häufig ist es nicht die bevorstehende Tätigkeit, die als Hindernis erlebt wird, sondern die Begleitumstände. Sich die neue Tätigkeit zu erarbeiten, mehr Verantwortung zu

übernehmen oder eine Schule zu gestalten, wurde von allen Befragten eher als Anlass zur Bewerbung, denn als Hindernis gesehen. Gleichzeitig schwangen bei nahezu allen Gesprächen die erwarteten oder erlebten Belastungssituationen mit: der zeitliche Mehraufwand durch zusätzliche Veranstaltungen, die zeitliche Inflexibilität durch Anwesenheitspflichten oder die Doppelbelastung von Unterrichtsverpflichtung und Verwaltungstätigkeiten (gerade im Grundschulbereich) wurden immer wieder in Abwägung mit der familiären Belastung bzw. Koordination gesetzt.

Nicht ohne Grund entscheiden sich Frauen meist erst dann für eine Schulleitungsstelle, wenn die Familienplanung abgeschlossen erscheint und die Kinder selbstständig genug sind, um nicht mehr von der Mutter abhängig zu sein. Diesen grundlegenden Bedenken etwas entgegenzusetzen, bedarf es mehr als nur eine Erweiterung von Fortbildungsmaßnahmen. Es erfordert mehr Ressourcen für Schulen, um Schulleitungen (und auch Kollegien) stärker zu entlasten und es erfordert ein Umdenken sozialer Strukturen, um Frauen Karriere und Familie genauso gleichzeitig zu ermöglichen wie Männern.

4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Gegenstandsbereiche von Personalarbeit (Meetz 2007, S. 8)	22
Abbildung 2: Modell zur Wirkung von Fort- und Weiterbildung (S. G. Huber 2013b, S.249).....	27
Abbildung 3: Hauptamtliche und hauptberufliche Lehrerinnen und Lehrer in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Hessen im Schuljahr 2022/2023 nach Schulformgruppen und Geschlecht (Eigene Darstellung)	32
Abbildung 4: Schulleiterinnen, Schulleiter und unbesetzte Schulleitungsstellen in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Hessen nach Schulform und Geschlecht, Stand September 2023 (Eigene Darstellung)	33
Abbildung 5 Besetzung Schulleitungsstellen nach Geschlecht im Vergleich zu Geschlechtsverteilung Lehrerschaft an hessischen Schulen 2023 (Eigene Darstellung)	33
Abbildung 6: Anzahl der Fortbildungsangebote zur Führungskräftenachwuchsförderung in Hessen ab Juli 2005 (Eigene Darstellung)	34
Abbildung 7: Akkreditierte Fortbildungsangebote im Jahr 2015 in Hessen aufgeteilt nach Anbietergruppen (Eigene Darstellung).....	35
Abbildung 8: Akkreditierte Fortbildungsangebote im Jahr 2015 in Hessen aufgeteilt nach Veranstaltungsorten (Eigene Darstellung)	36
Abbildung 9: Akkreditierte Fortbildungsangebote im Jahr 2015 in Hessen aufgeteilt nach Themen (Eigene Darstellung)	36
Abbildung 10 Rücklaufquote, absolut und in Prozent (Eigene Darstellung).....	40
Abbildung 11 Alter zum Zeitpunkt der Befragung (Eigene Darstellung).....	41
Abbildung 12 Vergleich Verteilung Teilnehmerinnen / Schulleiterinnen in Hessen nach Schulformen (Eigene Darstellung)	42
Abbildung 13 Anzahl besuchter Fortbildungen (Eigene Darstellung).....	42
Abbildung 14 Vergleich Anzahl besuchter Fortbildungen / Entscheidungszeitraum (Eigene Darstellung).....	44
Abbildung 15 Anlässe zum Besuch von Führungskräftenachwuchsfortbildungen (Eigene Darstellung).....	45
Abbildung 16 Häufigkeit genutzter Fortbildungsanbieter (Eigene Darstellung).....	47

Abbildung 17 Ziele der Fortbildungsbesuche (Eigene Darstellung)	48
Abbildung 18 Thematischer Fortbildungsbedarf (Eigene Darstellung).....	48
Abbildung 19 Vergleich Fortbildungsbedarf vor Stellenantritt / Empfehlungen für Fortbildungen für Führungsnachwuchskräfte (Eigene Darstellung)	50
Abbildung 20 Relevanz von Fortbildungen auf die Bewerbung als Schulleiterin (Eigene Darstellung).....	51
Abbildung 21 Relevanz von Empfehlungen bzw. Ansprache von Vorgesetzten auf die Bewerbung als Schulleiterin (Eigene Darstellung)	52
Abbildung 22 Vergleich der Relevanz unterschiedlicher Einflussfaktoren auf die Bewerbung (Eigene Darstellung)	53
Abbildung 23 Alter bei Antritt der Schulleitungsstelle (Eigene Darstellung).....	54
Abbildung 24 Teilnehmerinnen Telefoninterviews nach Schulformen (Eigene Darstellung).....	56
Abbildung 25 Vergleich Teilnehmerinnen nach Schulformen (Eigene Darstellung).....	57
Abbildung 26 Edkimo Fragebogen Seite 1 (Eigene Darstellung).....	72
Abbildung 27 Edkimo Fragebogen Seite 2 (Eigene Darstellung).....	73
Abbildung 28 Edkimo Fragebogen Seite 3 (Eigene Darstellung).....	74
Abbildung 29 Edkimo Fragebogen Seite 4 (Eigene Darstellung).....	75

5 Anhang

5.1 Fragebogen zur quantitativen Studie

Relevanz von Fortbildungen für das Gelingen von Schulleiterinnenkarrieren**

Sehr geehrte Schulleiterin,
danke, dass Sie sich die Zeit für die Umfrage nehmen und mich damit bei meiner Masterarbeit unterstützen.
Die Umfrage wird ca. 5 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.
Alle Fragen, die mit einem Sternchen versehen sind, sind Pflichtfragen.

Wie lange dauerte der Prozess von der Idee bis zur Bewerbung um die Schulleiterinnenstelle? *

- Tage
- 1-11 Monate
- 1 Jahr
- mehrere Jahre

Wie viele Fortbildungen zur Weiterentwicklung Ihrer Führungskräftekompetenzen haben Sie vor Ihrer Bewerbung besucht? *

- Keine
- 1 bis 2
- 3 bis 5
- 6 bis 10
- 11 und mehr
- Ich weiß es nicht mehr genau.

Was war der Anlass für den Besuch einer Fortbildung?

- Eigeninitiative
- Anregung einer/s Vorgesetzten
- Anregung aus dem Kollegium
- Anregung aus dem privaten Umfeld (Familie, Freunde)
- Sonstiges und zwar

Welches Ziel haben Sie mit dem Besuch der Fortbildung/en verfolgt?

- Ausbau von Stärken
- Abbau von Defiziten
- Auf- bzw. Ausbau von Netzwerken
- Entscheidungsfindung zur Bewerbung
- Hilfestellung bei Karriere
- Sonstiges und zwar

Welche Fortbildung/en haben Sie besucht?

edkimo.com 1

Abbildung 26 Edkimo Fragebogen Seite 1 (Eigene Darstellung)

<input type="checkbox"/>	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (QSH- vor Amt- Schulleitung)
<input type="checkbox"/>	Fortbildung/en der Schulleiter
<input type="checkbox"/>	Fortbildung/en der Gleichstellungsbeauftragten
<input type="checkbox"/>	Fortbildung/en externer Anbieter (z.B. Hereaus-Stiftung)
<input type="checkbox"/>	Mentorenprogramm
<input type="checkbox"/>	1:1 Coaching
<input type="checkbox"/>	Fortbildungen der Lehrkräfteakademie bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen
<input type="checkbox"/>	Fortbildung/en anderer Bundesländer
<input type="checkbox"/>	Sonstiges und zwar
<input type="text"/>	

Welche Fortbildungsthemen haben Sie besonders interessiert?

<input type="checkbox"/>	Personalführung
<input type="checkbox"/>	Verwaltung
<input type="checkbox"/>	Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenzen
<input type="checkbox"/>	Stressmanagement und Resilienz
<input type="checkbox"/>	Schulentwicklung
<input type="checkbox"/>	Gesprächsführung und Konferenzleitung
<input type="checkbox"/>	Schulrecht
<input type="checkbox"/>	Finanzen
<input type="checkbox"/>	Sonstiges und zwar
<input type="text"/>	

Bewerten Sie, inwiefern die folgenden Faktoren ausschlaggebend für die abschließende Bewerbung waren.
0 = überhaupt nicht relevant bis 10 = besonders relevant

familiäre Situation *

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> 10				

ausgeschriebene Stelle *

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> 10				

Anregung von Vorgesetzten *

<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9

edkimo.com 2

Abbildung 27 Edkimo Fragebogen Seite 2 (Eigene Darstellung)

10

Anregung aus dem Kollegium *

0 1 2 3 4
 5 6 7 8 9
 10

Anregung aus dem privaten Umfeld (Familie/Freunde) *

0 1 2 3 4
 5 6 7 8 9
 10

besuchte Fortbildung *

0 1 2 3 4
 5 6 7 8 9
 10

beruflicher Veränderungswunsch *

0 1 2 3 4
 5 6 7 8 9
 10

Welche Fortbildungsthemen empfehlen Sie aus Ihrer heutigen Perspektive weiblichen Führungsnachwuchskräften als Fortbildung? *

- Personalführung
- Verwaltung
- Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenzen
- Stressmanagement und Resilienz
- Schulentwicklung
- Gesprächsführung und Konferenzleitung
- Schulrecht
- Finanzen
- Sonstiges und zwar

Die nun letzten vier folgenden Fragen dienen der demografischen Einordnung.

Seit wann sind Sie im Schuldienst (ohne Vorbereitungsdienst)? (Jahreszahl) *

An welcher Schulform sind Sie Schulleiterin? *

edkimo.com 3

Abbildung 28 Edkimo Fragebogen Seite 3 (Eigene Darstellung)

An welcher Schulleiterin sind Sie Schulleiterin?

- Grundschule
- Integrierte oder kooperative Gesamtschule ohne Oberstufe
- Integrierte oder kooperative Gesamtschule mit Oberstufe
- Gymnasium
- Oberstufenschule
- Schule für Erwachsene
- Berufsschule
- Förderschule
- Hauptschule
- Realschule

Wann wurden Sie Schulleiterin? (Jahreszahl) *

Wann wurden Sie geboren? (Jahreszahl) *

Sehr geehrte Schulleiterin,
ich danke Ihnen für die Teilnahme an der Umfrage und damit für die Unterstützung meiner Masterarbeit.
Mit herzlichen Grüßen
Katja Rischmann

edkimo.com 4

Abbildung 29 Edkimo Fragebogen Seite 4 (Eigene Darstellung)

V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ		
GAZ 29	1-11 Monate	10 und nicht mehr genau	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Entwicklung bei Karriere	Fortbildung/in externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Verwaltung, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenz/Personalmanagement, Resilienz, Finanzes, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 30	1 Jahr	3 bis 5	Eigeninitiative	Abbau von Defiziten/Entwicklungsfindung zur Bewerbung	Fortbildung für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung), 1:1 Coaching	Verwaltung, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenz/Personalmanagement, Resilienz, Finanzes, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 31	1 Jahr	11 und mehr	Eigeninitiative	Vorbereitung auf die Aufgaben	Qualifizierung schulischer Führungsaufgabe in Heeren (GdH vor Amt: Schulleitung)	Finanzen	Grundschule																									
GAZ 32	1-11 Monate	6 bis 10	Anregung einer Vorgesetzten/Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Abbau von Defiziten/Aufbau von Netzwerken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgabe in Heeren (GdH vor Amt: Schulleitung) für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Streuemanagement und Resilienz, Schulentwicklung, Schulleitung	Grundschule																									
GAZ 33	1-11 Monate	6 bis 10	Eigeninitiative/Anregung aus dem Kollegium	Abbau von Defiziten/Aufbau von Netzwerken/Entwicklungsfindung bei Karriere	Qualifizierung schulischer Führungsaufgabe in Heeren (GdH vor Amt: Schulleitung) für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Schulentwicklung, Gesprächsführung und Konfliktlösung, Schulleitung, Schulleitung/Entwicklungsfindung, Schulleitung/Entwicklungsfindung	Grundschule																									
GAZ 34	1-11 Monate	11 und mehr	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Abbau von Defiziten	Fortbildung/in externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung), 1:1 Coaching	Verwaltung, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenz/Personalmanagement, Resilienz, Finanzes, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 35	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Entwicklungsfindung zur Bewerbung/Abbau von Defiziten	Fortbildung/in der Schulleitung, 1:1 Coaching	Selbstkompetenz/Schulentwicklung, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 36	1 Jahr	3 bis 5	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken	Fortbildung für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Streuemanagement und Resilienz, Schulentwicklung, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 37	1-11 Monate	6 bis 10	Eigeninitiative	Abbau von Defiziten	Qualifizierung schulischer Führungsaufgabe in Heeren (GdH vor Amt: Schulleitung) für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Schulleitung, Finanzen, Personalmanagement und Resilienz, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenz/Personalmanagement, Resilienz, Finanzes, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 38	mehrere Jahre	6 bis 10	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Aufbau von Netzwerken/Entwicklungsfindung bei Karriere	Qualifizierung schulischer Führungsaufgabe in Heeren (GdH vor Amt: Schulleitung) für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Schulleitung, Finanzen, Personalmanagement und Resilienz, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenz/Personalmanagement, Resilienz, Finanzes, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 39	mehrere Jahre	11 und mehr	Eigeninitiative/Anregung aus dem Kollegium	Ausbau von Stärken/Abbau von Defiziten/Aufbau von Netzwerken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgabe in Heeren (GdH vor Amt: Schulleitung) für die Schulleitung/Entwicklungsfindung externer Anbeter (z.B. Heeres-Stiftung)	Finanzen, Schulentwicklung, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 40	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative	Entwicklungsfindung zur Bewerbung	Fortbildung/in der Schulleitung, 1:1 Coaching	Selbstkompetenz/Schulentwicklung, Gesprächsführung und Konfliktlösung	Grundschule																									
GAZ 41																																

A	G	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
CASE 77	1-11 Monate	3 bis 5	Eigeninitiative Anregung einer Vorgesetzten Führungsstelle in Überspannung Änderungsprozess	Abbau von Defiziten Entscheidungsfindung zur Überbrückung Änderungsprozess	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	8	10	0	7	0	3	8	Schulmanagement, Schulrecht, Grundschule Hessen	Grundschule
CASE 78	mehrere Jahre	6 bis 10	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Schulung/Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	8	10	0	7	0	3	8	Ein Mentoren- Programm habe ich für zehner Jahre als Leiter oder gesteuert Fortbildungen	Grundschule
CASE 79	Tag	11 und mehr	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Fortbildung/erweiterter Anbieter (z.B. Hesse) Personalmanagement, Schulmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	10	10	7	7	5	5	5	Personalmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Berufshilfe
CASE 80	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative	Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Schulung/Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	5	10	6	3	7	5	10	Geopädagogik und Konferenzleitung Realien, Personalmanagement, Pädagogik, Schulmanagement und Selbstkompetenzen	Grundschule
CASE 81	mehrere Jahre	Keine	Eigeninitiative	Abbau von Defiziten Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Fortbildungen der Lehrkräfte bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen, 1.1 Coaching	9	1	3	0	0	0	9	Personalmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Grundschule
CASE 82	1-11 Monate	1 bis 2	Eigeninitiative	Abbau von Defiziten	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	0	10	0	0	0	0	0	Konferenzleitung, Schulrecht, Personalmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Grundschule
CASE 83	mehrere Jahre	6 bis 10	Anregung einer/s Vorgesetzten Anregung einer/s Kollegen/Lehrkräfte	Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	9	8	8	4	3	7	6	Personalmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Integrierte oder lospädierte Grundschule
CASE 84	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative Anregung einer/s Vorgesetzten	Ausbau von Stärken Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Fortbildung/erweiterter Anbieter (z.B. Hesse) Personalmanagement, Schulmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	8	8	5	5	5	8	8	Personalmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Grundschule
CASE 85	Tag	Keine	999	999	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	8	7	7	0	0	0	7	Verwaltung, Personalmanagement, Schulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Grundschule
CASE 86	1-11 Monate	3 bis 5	Anregung einer/s Vorgesetzten	Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	5	8	8	0	0	0	9	Verwaltung, Personalmanagement, Schulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Berufshilfe
CASE 87	1-11 Monate	6 bis 10	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	10	10	10	5	10	10	10	Personalmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Grundschule
CASE 88	1-11 Monate	3 bis 5	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	3	8	0	5	0	0	0	Schulmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Integrierte oder lospädierte Grundschule
CASE 89	mehrere Jahre	6 bis 10	Eigeninitiative Anregung einer/s Vorgesetzten	Ausbau von Stärken Entscheidungsfindung zur Überbrückung bei Kernere Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungskräfte in Hessen (DQH - vor Amt- übernahme) in Lehrerfortbildungen der Lehrerfortbildungskommision bzw. dem Amt für Lehrerbildung in Hessen	10	10	10	10	8	8	6	Personalmanagement, Grundschulmanagement, Berufshilfe Geopädagogik und Konferenzleitung	Gymnasium
CASE 90														

	A	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
100	CASE 101	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen/Abbau von Defiziten	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Schulleitung/Fachbereich	Verwaltung, Personalmanagement										Integrierte oder getrennte Gesamtschule
101	CASE 102	mehrere Jahre	Keine	999	999	999	999										Grundschule
102	CASE 103	1-11 Monate	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
103	CASE 104	Tag	3 bis 5	Anregung einer/er Vorgesetzten/Eigeninitiative	Entscheidungsfindung zur Bewerfung/Hilfestellung bei Karriere/Ausbau von Stärken/Auf- bzw. Ausbau von Netzwerken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
104	CASE 105	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Schulleitung, Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
105	CASE 106	1-11 Monate	6 bis 10	Anregung einer/er Vorgesetzten	Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
106	CASE 107	1 Jahr	11 und mehr	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen/Abbau von Defiziten	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
107	CASE 108	1 Jahr	3 bis 5	Eigeninitiative	Abbau von Defiziten	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
108	CASE 109	1 Jahr	3 bis 5	Eigeninitiative/Anregung aus dem Kollegium	Entscheidungsfindung zur Bewerfung/Ausbau von Stärken/Hilfestellung bei Karriere	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
109	CASE 110	mehrere Jahre	3 bis 5	Eigeninitiative	Entscheidungsfindung zur Bewerfung/Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
110	CASE 111	1-11 Monate	Keine	Eigeninitiative	Ausbau von Stärken/Abbau von Defiziten	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
111	CASE 112	1-11 Monate	1 bis 2	Teamfortbildung (Schulleitung)	Ausbau von Stärken	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
112	CASE 113	1-11 Monate	3 bis 5	Eigeninitiative	Hilfestellung bei Karriere	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule
113	CASE 114	1-11 Monate	1 bis 2	Eigeninitiative	Interesse am Thema	Qualifizierung schulischer Führungsaufgaben in Hessen (GDP- vor Amt- Schulbildung)	Personalmanagement, Personalentwicklung, Personalwesen										Grundschule

5.3 Transkript – Interview Schulleiterin A

Speaker 1: Gut, dann würde ich auch gerade starten, erst mal mit der, überhaupt der Frage, wodurch ihr Wunsch geweckt wurde, Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin A: tja, das ist nicht so leicht zu beantworten. Der Wunsch kam zunächst nicht von mir in erster Instanz, weil ich grundsätzlich erstmal glaube, ein bescheidener Mensch zu sein, und mir das erst mal so gar nicht für mich gedacht hätte oder Schrägstrich zugetraut hätte.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin A: Auch selbstbewusst genug, um Anliegen, die an mich herangetragen werden, kritisch zu überprüfen, und so hat sich das ergeben, dass ich darauf angesprochen worden bin, ob ich mir nicht Leitungsfunktion vorstellen kann. So bin ich in Leitung gekommen, und dann ergab es sich ein Schritt nach dem anderen. Das ist dann manchmal diese Abwägung von machste das jetzt, oder guckst du, ob es jemand anders machen kann, und dann überprüft man ja sich selbst. Kann ich mir das vorstellen? Traue ich mir das zu, und so ergibt sich das oft. Also aber ich bin nicht losgezogen und dachte wenn ich so und so lange Lehrerin war, machste den nächsten Karriereschritt. Das war nicht so planvoll von vorneherein.

Speaker 1: Okay, darf ich fragen, aus welchem Kreis sie angesprochen wurden? War das eher kollegial? Könntest du dir das vorstellen? War das eher von einem Vorgesetzten oder aus dem privaten Umfeld?

Schulleiterin A: Das war mein damaliger Vorgesetzter. Also ganz explizit bin ich damals, als ich ein paar Jahre Lehrerin war, von meiner ehemaligen Ausbilderin angesprochen worden, die mich also, die mich fragte, ob ich mir vorstellen könne, im Studienseminar als Ausbilderin tätig zu sein. Das habe ich dann mit meinem Chef damals gesprochen, mit meinem Schulleiter, der dann sagt: Ach, das finde er schade, weil er hätte andere Pläne für mich. So ist das zum ersten Mal auf den Tisch gekommen, und ich bin dann Ausbilderin geworden. Aber nach einigen Jahren wurde dann eine Schulzweigleitung frei bei uns, und dann war das eine Mischung aus persönlichen, also so Familienorganisationsgründen und auch der Tatsache, dass ich mich an dieser Schule hier so wohlfühle, weshalb ich dann diesen Schritt zurück ganz in die Schule gegangen bin. Obwohl das Studienseminar auch so toll war.

Speaker 1: Ja, hat alles so seine Reize, würde ich mal sagen. Sie haben ja schon gesagt, dass man wägt ab, und man überlegt sich, möchte ich das oder kann ich, traue ich mir das zu oder ähnliches? Gab es Bedenken oder Ängste oder Hindernisse vor der Bewerbung, wo sie gesagt haben, das arbeitet an mir.

Schulleiterin A: Genau also, das sind eigentlich mehr organisatorische Bedenken, wenn man Familie hat und eben Arbeit, Familie und Beruf unter einen Hut bringen möchte, und dann ist ein Bedenken die Arbeitsbelastung, ob das leistbar ist, und man will ja trotzdem noch eine gute Mutter sein und Zeit für die Familie haben. Das ist ein Bedenken, das man hat, und natürlich fragt man sich schon, welche es ja nirgendwo ganz konkret ausgeschrieben, welche Tätigkeiten das sind. Natürlich steht das in der Dienstordnung und der Verordnung zur Gestaltung des Schulverhältnisses, aber was das alles genau ist, das weiß meine vorher, hält nicht.

Speaker 1: Welche Unterstützung hätten sie sich gewünscht oder haben sie vielleicht sogar erhalten, die sie als hilfreich empfunden haben oder hätten?

Schulleiterin A: Da kommen jetzt Fortbildungen ins Spiel. Ich habe schon immer viele Fortbildungen gemacht.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin A: Weil ich, bevor ich so einen Schritt entschieden habe, eben in Fortbildungskonzepte oder Formate gegangen bin, die genau diese Einblicke gewähren. Also ich weiß, bis auf Studienseminar, ins Studienseminar bin ich einfach so reingeschlittert, und dann gab es vorher Bildungsformate, die hießen von der Mitte an die Spitze, oder ich habe dann einfach mal, man hat mal diese Punkte oder die Themen abgearbeitet, von denen man so im Hinterkopf dachte, bist du, bist du fit genug, Schulrecht und so weiter. Dann gab es ja vom Schulamt aus Fortbildungen, die diese Thematik hatten, die Frage, in Leitung zu gehen. Aber ich habe viele Fortbildungen gemacht, und diese Fortbildungen ging noch immer an der eigentlichen Entscheidung voraus. Das ist das eine, und dann wurde ja auch irgendwann QSH ins Leben gerufen, habe ich auch durchlaufen und arbeitet ja doch viele Leitungsthemen ab.

Speaker 1: Genau so Posteingang und so was!

Schulleiterin A: Genau also, das ist also Management, Personalführung, Schulbudget, wenn gleich dann ein, zwei Fortbildungstage nicht das abbilden können, was dann also den Alltag ausmacht, aber da kann auch niemand was dafür.

Speaker 1: Ja, weil es natürlich nur so eine Art Stichprobe ist.

Schulleiterin A: Ja, ja, genau, und nach einem Tag PBB steckt man nicht drin, und dann kommen ja noch ganz viele andere Formate dazu, mit der LUSD und so weiter, die irgendwie auch da sind und wo man einfach nur gucken muss, wer macht wann was? Weil die Summe der Einzelteile, die hier das Leitungsleben ausmachen, die werden irgendwo abgebildet muss. Man. Im Grunde wird man ins kalte Wasser geschmissen.

Speaker 1: Welche Bereiche wären das so, von dem sie sagen, die werden nicht abgebildet in Fortbildung?

Schulleiterin A: Ähm, es gibt natürlich LUSD-Fortbildungen, aber das ist die, die Vielzahl der der Tätigkeiten und also all diese kleinen Facetten. Aber ich kann's noch nicht mal Bausteine nennen. Das sind Moasik- Steine, die hier so einen einzelnen Tag ausmachen. Von welchen, welchen Programmen man jongliert, die Zusammenarbeit mit dem Träger, die, dann ist es die LUSD, dann sind plötzlich die DAZ-Kinder, dann ist das nächste, dann ja doch noch mal die Förderstufen-Konferenz, und dann soll man plötzlich ein DAZ-Konzept schreiben, und als nächstes soll man ein Konzept gegen sexualisierte Gewalt schreiben, und dann soll man Schulprogramm entwickeln, dann soll man ,ne Schule leiten, dann soll man menschlich sein. Das ist einfach, und dann kommen die Kinder und haben sich einfach nur die Nase blutig gehauen, ist die Sekretärin ist krank, und dann betreut man Kinder. Das ist so einfach. Alles, was hier auf den Tag auf einen einprasselt, das ist so viel, das kann man natürlich einfach alles einzeln besprechen und üben, aber es ist heute dies, morgen das, und manchmal sind zehn Dinge gleichzeitig an einem Tag oder hintereinander weg, und man kommt gar nicht dazu, das zu arbeiten, was man geübt hat, weil man kommt nicht dazu.

Speaker 1: Sie haben es jetzt schon angesprochen, man kommt nicht dazu, das, was man eigentlich geübt hat, einzusetzen. Gibt es denn Sachen trotzdem von Fortbildungen, von denen sie sagen, die sind definitiv bei mir im Schulleitungshandeln, poppen die immer wieder auch auf? Da profitiere ich von den Fortbildungen, die ich gemacht habe.

Schulleiterin A: Hm, ja, also, ich meine, das ist vielleicht ein privates Problem von mir, also gerade Kommunikations-Fortbildungen Beispiel, schwierige Gespräche führen, so was. Das ist auf jeden Fall hilfreich, so wie ich, nachdem ich das Studium beendet hatte und fünf Jahre lang schon Lehrer war, Lehrerin war, mir mal überlegt habe, ich würde jetzt gerne nochmal studieren, weil ich dann diese ganzen Inhalte ganz anders

aufnehmen und viel besser verarbeiten würde, weil ich jetzt weiß wie der Alltag ist und dann würde man Inhalte anders aufsaugen. Und so ist das auch mit QSH. Ich würde jetzt als Schulleiterin gerne noch mal QSH von vorne machen, weil ich glaube, Fortbildung braucht man immer wieder.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin A: Und weil der Alltag ist ja so, dass, wie ich gerade schon geschildert habe, so umfangreich, dass man manchmal in der Kürze der Zeit Kleinigkeiten vergessen hat, die man auch Fortbildungen mal besprochen hat oder aufgeschnappt hat.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin A: Mal wieder alles so, wieder wieder zurückholen, das ist für mich ein gutes Fortbildungs-Format und die, an die man sich erinnert. Ich weiß jetzt nicht mehr, was zum PBB-Sequenz in der QSH war.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin A: Das fällt mir, das erinnere ich mich leider nicht mehr dran, während ich mich eher an Fortbildungen, wo ich mir mal drei Tage Zeit für das Thema schwierige Gespräche genommen habe. Das habe ich eher mal wieder aus dem Schirm, aber vielleicht ist auch das, was ich noch in aktuellen Jahr beispielsweise stattgefunden hat.

Speaker 1: Ja, Okay, das hieße so so eine Art begleitendes Coaching oder wiederkehrendes Fortbildungsformat für, wenn man erstmal im Amt ist, um einfach auch die Themen aktuell zu halten und immer wieder in den Kopf zu kriegen. Das wäre sinnvoll. Ja, okay. Wenn Sie heute eine Kollegin hätten, junge Kolleginnen oder eine Lehrerin, was würden sie, als die Interesse hat an dem Schulleitungsposten? Was würden sie der empfehlen oder welche? Ja doch, welche Empfehlungen würden sie mir mitgeben? Allgemein. Das kann Fortbildungs bezogen sein, wenn sie sagen, das ist hilfreich, kann aber auch anderes beinhalten.

Schulleiterin A: Genau ich finde also QSH zu durchlaufen, finde ich auf jeden Fall wertvoll, wobei ich bin eine große Freundin der Präsenz-Formate. Es gibt Fortbildungen, die sind digital gut und sinnvoll. Wenn es jetzt beispielsweise um so was mir so Programme wie PBB oder LUSD geht, und die geht das ganz gut, wenn man in seinem Büro an seinen Rechner setzt und ein bisschen rum, wo es stören kann, nebenbei und das für sich ausprobieren kann mit seinen eigenen Zahlen, Daten, Fakten, kurz, QSH würde ich empfehlen, und ansonsten, was sagt man, das geht man mit. Man muss bereit

sein, jeden Tag wieder neu auf das einzulassen, was ja auf einen hereinprasselt. Ich glaube, es kommt auch ein bisschen darauf an, ob man ein Typ Mensch ist, der die Türen zumacht und in Anführungsstrichen Aufgaben erledigt, etwas leichter. Dann kann man sorgen. Auch man muss ein Verwaltungsmensch sein. Man muss gerne irgendwelche Programme bedienen und Zahlen eingeben, und dies und das, wenn man die Türen offen hat und das Leben noch so mitkriegt, dann muss man einmal von allem gerne machen.

Speaker 1: Mhm, Mhm, Okay, und wenn wir jetzt schon gerade bei der Empfehlung oder Wunschliste sind, welche Empfehlungen oder Wunschliste würden sie dem HKM hinsichtlich dessen ausrichten, wie sie zukünftige Schulleitungskräfte generieren sollen oder qualifizieren sollen?

Schulleiterin A: Mhm, da wirklich jetzt gar nicht so sehr in Fortbildungsformate gehen. Ich würde also, ich meine, das ist sicher nichts Neues. Ich würde raten, Schulleitungshandeln, je nachdem, in welche Richtung ich gehen möchte. Möchte ich, dass Schulleitungen eben auf zwischenmenschlicher Sicht kompetent sind und agieren oder ob sie Verwaltungsmanagement studiert haben sollen, würde ich versuchen, es wieder ein bisschen mehr voneinander zu trennen, weil die Vielzahl an Herausforderungen, die das Schulleiterin sein ausmacht, zu umfangreich sind. Man kann fast nichts mehr richtig ausgiebig machen, man macht von allem etwas, und die Summe der Einzelteile ist definitiv zu viel. Also, wenn also Schulleitungen zu sein. Ein etwas eingeschränkteres Handlungsfeld würde den Menschen ermöglichen, bisschen die Dinge, ja sorgfältiger und schneller mal zu Ende zu arbeiten, so um.

Speaker 1: Das hieße zum Beispiel, sowas wieder wie einen pädagogischen Leiter einzuführen oder eine Verwaltungskraft mehr, damit da Entlastung herrscht.

Schulleiterin A: Ja, genau!

Speaker 1: Ja, okay.

Schulleiterin A: Verwaltungsteam abspecken oder auslagern.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin A: Ja, warum muss eine dienst dienstliche Beurteilung zehn Seiten lang sein?

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin A: Ich kann das auch in einer Seite hinschreiben.

Speaker 1: Ja, okay, das heißt abspecken an den Stellen, wo es einfach fragwürdig ist, was sozusagen. Super, Schulleiterin A, wir sind schon am Ende angelangt. Ich danke ihnen ganz herzlich. Es war mir eine große Freude, und ich danke ihnen für das Vertrauen und die Offenheit, die sie mir entgegengebracht haben.

Schulleiterin A: Weitere wünsche ihnen viel Erfolg bei ihrer Art.

Speaker 1: Das, das denke ich, hilft auf jeden Fall weiter, und ich danke ihnen auch für die guten Wünsche und wünsche ihnen noch weiter viel Kraft und vor allem eine schöne Vorweihnachtszeit. Soweit es geht, okay. Ich danke ihnen schönen Tag noch, Tschüss!

5.4 Transkript – Interview Schulleiterin B

Speaker 2: Das macht mir die Konzentration aufs Gespräch einfacher. Wenn ich nicht Notizen machen muss, okay, ich danke dir. Dann würde ich damit beginnen, wodurch überhaupt bei dir der Wunsch geweckt wurde, Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin B: Ja, also, das kam, es hat sich im Grunde so entwickelt. Es war jetzt, ich war gymnasiale Schulzeit, Leiterin an der Europaschule, und ehrlich gesagt, erst mal hatte ich das so gar nicht im Blick. Und ja, aber im Laufe der Zeit habe ich dann gemerkt, klar, das war so ein Sprung, aus dem sozusagen als Lehrkraft dann tatsächlich in eine Funktion zu gehen, und da habe ich dann aber gemerkt, dass mir das sehr viel Spaß macht, dass mir das auch liegt, und dann hat sich das auch dadurch entwickelt, dass es tatsächlich an mich herangetragen wurde. Also genau also, mein damaliger Schulleiter hat dann irgendwann gesagt, also, Frau B., das ist ja klar, sie werden Schulleiterin!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin B: Und da hat sich das dann entwickelt, genau!

Speaker 2: Mhm Okay, hast du auf dem Weg bis jetzt, bis zur Schulleiterinnenstelle? Gab es da Bedenken, Ängste oder Hindernisse, die dich haben zurückschrecken lassen oder die, wo du gesagt hast, da muss ich nochmal drüber nachdenken?

Schulleiterin B: Also, dass ich so gewisse Punkte im Grunde, oder wie war die Frage vielleicht noch mal neu?

Speaker 2: Gab es Stellen oder Bedenken oder im Sinne von Bedenken, also Momente in den Bewerbungsprozess oder in dem Entwicklungsprozess hin zur Schulleiterin, die dich haben zögern lassen oder wo du Hilfe gebraucht hast oder die dich in deiner Entscheidung haben zweifeln lassen?

Schulleiterin B: Mhm also es tatsächlich natürlich dann auch einen Blick auf das Privatleben. Letztendlich, dass ich da gut überlegt habe und das auch gut mit meiner Familie gesprochen habe. Unser jüngster Sohn ist halt 16, den habe ich direkt gefragt. Wie gesagt, wenn du sagst irgendwie, dass ich möchte die Mama doch noch mehr zu Hause haben, ich werde nicht mehr so viel zu Hause sein, dann möchte ich, dass du das auch äußerst. Und aber meine Familie hat gesagt, wir tragen das alle mit, und das war so. Ich glaube, das war so ein Moment, wo ich so gezögert habe.

Speaker 2: Das heißt, da war ausschlaggebend die Haltung von der Familie dazu. Hättest du dir andere Hilfestellung oder Unterstützung in dem Moment gewünscht, oder hast du welche weitere Unterstützung, wie eine Fortbildung zum Beispiel, als wertvoll erlebt?

Schulleiterin B: Ja, also, ich habe ja ganz viele Fortbildungen gemacht auf dem Weg zur Schulleiterin, und im Grunde genommen, ich habe auch schon Fortbildungen gemacht, bevor ich überhaupt eine Funktionsstelle übernommen habe. Ähm, und zwar, das war wirklich schon sehr lange her. Ich glaube irgendwie so 2014 oder so: Ähm, da war ich schon in einem Netzwerk. Das wurde angeboten vom Staatlichen Schulamt, und das war schon so eine Veranstaltung, da ging es, die ging, glaube ich, über ein Jahr, und da hat man sich mit unterschiedlichen Themen beschäftigt, die zur Schulleitung gehören, wie was weiß ich, Konfliktgespräche, wie leitet man die und und und oder Prozessmanagement und Change-Management, und das endet mit so einer Präsentation, wie man tatsächlich auch vor den Dezernenten dann gehalten hat zu einem Schulentwicklungsthema, was man bearbeiten musste. Genau, und da hat man aber auch, das nannte sich schon Netzwerk. Da hat man tatsächlich auch, daraus hat sich auch für mich eine Netzwerk-Gruppe dann entwickelt. Wir haben uns dann getroffen, und wir sind auch alle in Funktionen dann gelandet. Genau also, und dann habe ich im Laufe der Zeit, ähm, dann irgendwie, ich hatte auch direkt auch dann Seminare zu direkt Schulleitung, also Schulleiterinnen, Schulleiter, und genau dann habe ich die QSH-Fortbildung mitgemacht. Ähm, und also, ich habe wirklich viele Fortbildungen gemacht, auch bei der, die Frauen-, also Gleichstellungsbeauftragte,

genau genau die hat, die hatte auch inhaltlich viel angeboten, und das war auch im Grunde nee!

Speaker 2: Ja, das heißt, da, über solche Fortbildungen sich Netzwerk aufzubauen und so ein Fangnetz sozusagen, das war an der Stelle auch eine hilfreiche Unterstützung.

Schulleiterin B: Ja, das war sehr hilfreich.

Speaker 2: Gleichen, und abgesehen von dem Netzwerk, was du gebildet hast, das ist ja auch personenbezogen. Es gibt ja Menschen, die gehen in solche Fortbildungen, kriegen kein Netzwerk auf die Reihe. Gibt es trotzdem Inhalte von den Fortbildungen, wo du sagst, von denen profitiere ich heute in meinem Schulleitungshandeln noch, oder da greife ich darauf zurück, auf dieses Wissen?

Schulleiterin B: Ja, zum Beispiel im Change-Management, also ich habe immer noch so vor Augen, da gibt es ja diese berühmte Kurve, wenn man irgendwie neuen Schulentwicklungsprozess irgendwie beginnt und irgendwelche Projekte implementiert. Erstmal gehen alle auf Widerstand, und diese, das begleitet ich mich schon seit Jahren. Wenn ich natürlich spüren wir, dann spürt man diese Widerstände, und ich muss sagen, dass das mal irgendwie. Wenn ich dann daran denke, stärkt mich das auch, weil ich weiß, okay, die Kurve geht auch wieder runter, ist jetzt auch wieder ab. Also, das fand ich schon sehr, sehr wichtig, und bei der QSH-Fortbildung, ich muss sagen, die hat mir persönlich auch viel gebracht, gerade wenn es nochmal um Budget ging, so also diese ganzen Verwaltungsthemen.

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin B: Ähm, die waren für mich nochmal wichtig, weil ich mit denen eigentlich vorher als Gymnasial-Schulzweigeleiterin gar nicht so viel zu tun hatte, und da habe ich mich nochmal richtig reingefuchst. Also das, das war nochmal wichtig!

Speaker 2: Wenn du heute mit Lehrerinnen sprechen würdest, die sich für eine Schulleitungsposten interessieren, welche Empfehlungen würdest du den mitgeben, sei es hinsichtlich Fortbildung in irgendeiner Form oder hinsichtlich sonstigen Erkenntnissen?

Schulleiterin B: Mhm also, was ich, glaube ich, wirklich wichtig finde, ja, Fortbildung finde ich wichtig, Netzwerken finde ich wichtig, einfach wirklich mal zu hören, wie sind andere in Schulleitungen willkommen, und auch Gespräche zu führen. Was heißt das? Weil ich glaube, das muss man tatsächlich gut reflektieren für sich und dass man da nicht rein

stolpert, sondern ich glaube, man muss wirklich auch wissen, das kommt auf mich zu. Was bedeutet das? Das finde ich schon ganz, ganz wichtig. Und dann, und wenn man dann wirklich 100 Prozent, ich weiß, ich will das, dann macht es auch Sinn, tatsächlich auch mit dem zuständigen Schulamt in Verbindung zu gehen, mit der zuständigen Dezernentin, dem zuständigen Dezernenten sich vorzustellen und auch ganz selbstbewusst zu sagen. Ja, ich möchte Schulleiterin werden, wie können Sie mich da unterstützen.

Speaker 2: Mhm, guter Tipp, ja, gut, wir sind ganz schön schnell unterwegs, du ihr beiden. Ich bin nämlich schon bei meiner letzten Frage. Wenn du jetzt noch eine Wunschliste oder eine Empfehlung hättest, dir das HKM hören würde, was würdest du dir vom HKM wünschen hinsichtlich der Qualifizierung von zukünftigen? Oder muss auch nicht die Qualifizierung sein? Kann auch allgemeiner sein.

Schulleiterin B: Ja, gut, das ist natürlich klar, diese QSH-Fortbildung, ich finde die wirklich gut, das ist ja schon mal, finde ich, eine gute Basis. Aber alleine das reicht auch nicht aus. Also, ich denke, da müsste schon noch weitere Angebote geben, und letztendlich zum Beispiel, was ich immer gut finde, sind solche Modelle wie zum Mentoring, ja so was zum Beispiel, das, dass man wirklich auch ich glaube, es gibt es zum Teil auch schon, aber das könnte man wirklich noch verstärken, dass man real mitgeht, weil nur dann, glaube ich, kann man auch eine Vorstellung bekommen, was bedeutet eigentlich Schulleitung? Ja!

Speaker 2: Ja, also sozusagen nicht nur trocken schwimmen, sondern so richtig in die lebende Praxis eintauchen.

Schulleiterin B: Ja, das finde ich ganz wichtig. Also das alleine alles, also, was ich finde, wie gesagt, dass es gut, dass es die Angebote gibt, vor, ich glaube, vor ein paar Jahren, gab's noch gar nicht, aber das ist natürlich echt noch ausbaufähig, das muss man schon sagen, und auch viele Dinge, die dann doch in der Praxis, ähm, ich meine, man lernt ja diesen Job nicht, das ist noch mal so, man lernt ihn ja nicht, es gibt keine Ausbildung dafür. Das ist Learning bei doing, Viel noch!

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin B: Und da zum Beispiel Budget oder so. Das könnte man noch vertiefender anbieten, finde ich.

Speaker 2: Mhm, Okay, also gerade diese spezifischen Arbeiten die Stufenleiter oder ein normaler Lehrer nicht macht, wie wie Einstellungen von Kollegen oder ähnliches, dass das vertiefend angeboten wird oder begleitet wird. Okay, gut, ja, danke ich dir ganz herzlich, das ist wunderbar!

5.5 Transkript – Interview Schulleiterin C

Speaker 2: Gerne mit meiner Befragung anknüpfen an die Umfrage, die, an der sie ja dankenswerterweise schon teilgenommen haben, das heißt, es geht noch mal ein bisschen um ihr Schulleiterinnen-Dasein und um Fortbildung so in der Kombination. Starten würde ich gerne mit der Frage, wodurch bei ihnen überhaupt der Wunsch geweckt wurde, Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin C: Ähm, also, ich habe an meiner alten Schule, wo ich auch mein Referendariat absolviert habe, so ziemlich jeden Posten mal irgendwie gehabt, außer Konrektorin und als Steuergruppe, Personal und sonstige Ämter im Planungsbereich und so weiter, und mein damaliger Chef hatte mir schon damals, hat zu mir gemeint, er könnte sich vorstellen, dass,... und von dieser Warte aus habe ich dann gesagt, okay, ich habe eine Tochter. Solange ich noch klein ist, war das nichts für mich, und für mich war dann irgendwann relevant, dass sie halt, also dann in der Weiterführenden war und mit der Mittelstufe fast fertig war, sagt, so, jetzt kann ich mir das vorstellen, weil es ja, weil es einfach ansonsten gelaufen ist.

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin C: Und dann habe ich mich entsprechend beworben und hab geguckt, hab vorher Gespräche mit Schulen geführt, wo Stellen frei waren, und hab mich dann ja. Dann ging der Prozess los.

Speaker 2: Okay, das heißt, sie hatten schon immer ein Interesse in Schulentwicklung und diesen dann weiter auszuleben oder vielleicht auf eine neue Ebene zu heben. Das war dann so der der letzte Kick.

Schulleiterin C: Es war halt schon so die Überlegung, also, ich hatte dann drei Durchgänge durch zwölf Jahre plus Ref, ob ich das jetzt noch fünf mal mache oder ob da nochmal was Neues ist, und das war dann schon das.

Speaker 2: Da muss noch mal was anderes kommen. Okay, und jetzt hatten sie ja schon gesagt, sie haben erst mal gewartet, bis die familiäre Situation so ist, dass sie sagen, damit kann ich jetzt gut arbeiten. Gab's andere Bedenken oder Hindernisse, die für sie eine Rolle gespielt haben auf dem Weg zur Schulleiterin oder auf der Bewerbung?

Schulleiterin C: Nö.

Speaker 2: Nee, gar nicht, da ist so gut.

Schulleiterin C: Also, sie waren zwei Schulen, die gedacht war für beide Schulen bei einem Gespräch im Schulamt.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin C: Und wusste halt jetzt nicht, welche der beiden das geworden wäre sie immer beide für mich in Ordnung gewesen, und deswegen hat ja vorher schon, als ich die da zwar erst an den Schulen habe, geschaut.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin C: Und mich dann beworben.

Speaker 2: Erst an den Schulen, um damit sich überhaupt die Schule anzugucken oder auch schon ins Gespräch zu gehen mit Schulleitungsteams und Personalrat.

Schulleiterin C: Also jetzt bei der einen, also, das war unterschiedlich, Personalrat habe ich nicht gesprochen. Aber also in der einen Schule war die, waren die, das war bei beiden, waren die Schulleitungen dabei. Bei der einen war eine Pensionierung, das heißt, und bei der anderen Schule war es, dass die Kollegin an ein größeres System gewechselt ist und da auch nochmal die Herausforderung gesucht hat. Und ja, das war einfach mal, um zu schnuppern, was haben die für ein System? Haben die eine Vorklasse, haben die eine Flex? Also einfach mal, um zu hören, ja wie.

Speaker 2: Ja, die, die Rahmenbedingungen abzuchecken, hm!

Schulleiterin C: Aber das hat sich dann, ich habe schon einige Fragen mir logischerweise notiert, aber dann halt im Gespräch sich auch einfach das eine oder andere ergeben, auch.

Speaker 2: Abgesehen davon, dass ich war, ja eine Initiative, dann von ihnen, dahin zu gehen und sich im Vorfeld bereits schon kundig zu machen, gab es irgendwas, was sie

an Unterstützung oder an Hilfestellung sich gewünscht hätten oder als wertvoll erlebt haben?

Schulleiterin C: Also, ich habe keine. Also ich hab so eine Steuergruppen-Fortbildung, also mit diesem ganzen Plan. Das hatte ich gemacht.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin C: Und es gab noch so zwei, drei Kleinigkeiten, aber ich habe jetzt keine. Ich sag mal jetzt was mit den Finanzen, zum Beispiel diese ganzen Sachen.

Speaker 2: So: Verwaltung, Budget-Fortbildungen!

Schulleiterin C: Also, das habe ich jetzt vorher nicht gehabt, aber da gab es dann, als ich dann angefangen habe, relativ schnell etwas. Also, das war eigentlich okay. Also, ich hatte jetzt nicht irgendwie riesig das Gefühl, dass ich schwimme, aber ja und wusste auch, wo ich mich dann da. Das war aber in Ordnung.

Speaker 2: Mhm, Okay, das heißt, sie haben jetzt nicht gezielt nochmal irgendwelche Führungskräfte, Nachwuchs-Fortbildungen gemacht.

Schulleiterin C: Nein.

Speaker 2: Vorab nicht.

Schulleiterin C: Vorab nicht nein.

Speaker 2: Vorab nicht mhm.

Schulleiterin C: Vorab nicht. Also es gab ich habe schon viele Fortbildungen gemacht, auch im systemischen Bereich und so weiter, das schon, aber es war jetzt nie jetzt speziell auf. Es gibt ja auch mittlerweile dieses Mentoring Programm, das gab es ja, diese ganzen Sachen, das, das gab es nicht, aber das habe ich habe nicht gemacht.

Speaker 2: Okay, sie haben gesagt, sie haben aber andere Fortbildungen gemacht, unter anderem mit systemischer Beratung. Wenn ich sie richtig verstanden habe, gibt's irgendeine Fortbildung, wo sie sagen, aus der ziehe ich heute noch Inhalte, oder aus der ziehe ich heute noch Vorteile in meinem Schulleitungshandeln? Oder die benutze ich. Die Inhalte benutze ich heute noch aktiv?

Speaker 2: Nein! Gar nichts!

Schulleiterin C: Also nee, das ist halt auch also nicht so konkret, dass ich jetzt so zurückverfolgen könnte auf diese Summe sind das ja viele Sachen, die man dann doch irgendwie, dann intuitiv oder Routine dann macht. Aber.

Speaker 2: Die vielleicht dann mal einen Namen gekriegt haben, irgendwann mal, aber man macht es einfach so. Da kann ich absolut nachvollziehen, wenn sie heute eine Kollegin hätten, die sich auch für den Schulleitungsposten interessiert, welche Empfehlungen würden sie der mitgeben, sei es in Richtung Fortbildung oder sonst der Art? Was soll dieses gut überlegen?

Schulleiterin C: Also, Richtung Fortbildung könnte ich nicht. Ich denke, da muss jeder gucken, was auch was schon, also was man schon gemacht hat, wofür man sich interessiert. Was ich hier mitgeben würde, ist schon, dass sie es sich gut überlegen sollte.

Speaker 2: Welche Punkte?

Schulleiterin C: Also, es ist schon, also, ich komme gerne, ich mache das auch gerne, aber im Blick auf die Entwicklung, wie die Eltern im Moment, wenn ich schreibe, gerade mal an die Rechtsabteilung, wieder, wenn Anwalt, und all das nimmt einfach Ausmaße an, wo ich mir mittlerweile denke, ja, geht's noch? Ja, nein, es ist so, schreibt der Vater seinen Sohn wurde Opfer eines gewalttätigen Vorfalls. Ja, klar, wenn die Kinder, die schlagen, sich hier, ja, ich kann es nicht ändern. Von mir werden die so nicht erzogen, und dann will er hier ja, und dann mit Anwalt, aber dass er quasi dann, in die Mensa gegangen ist und andere Kinder bedroht hat, obwohl die Kollegin und sagt, er soll gehen so, das heißt, ich muss ihm eigentlich jetzt ein Hausverbot erteilen. Gleichzeitig ist ja wieder was mit Anwalt. Also das sind einfach so Sachen, da das kein Spaß, und das nimmt halt wird immer mehr.

Speaker 2: Ja, okay, das heißt, die Lehrkraft sollte erst einmal überlegen, ob sie der Belastung stand hält.

Schulleiterin C: Die Kinder sind, die Kinder sind, die sind dermaßen, also jetzt die letzten Jahre. Das ist Wahnsinn! Ja, auch gegenüber Kolleginnen, ja!

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin C: Also jetzt bei mir nicht, aber hier in der anderen Schule treten, Spucken, Beleidigen, schlagen die Lehrkraft!

Speaker 2: Ja, ja, ja, ich hab das schon verstanden.

Schulleiterin C: Und letztendlich, die einzige Handhabe, die wir haben, ist eine Ordnungsmaßnahme. Toll!

Speaker 2: Wenn man so erst mal überhaupt sauber belegt haben muss und.

Schulleiterin C: Klar, ja, gut, die ist dann sauber belegt, aber aber das ist halt einfach, und das nimmt halt schon viel Zeit in Anspruch. Wie gesagt, hier geht es jetzt also so wie so, aber trotzdem sind halt, das sind so Sachen, die, die unheimlich viel Zeit fressen, und es muss ja letztendlich alles dokumentiert sein und so weiter auch.

Speaker 2: Ja, das heißt, die Kollegin sollte gut in sich hineinhorchen. Welche Form von Belastung kann ich ertragen? Was ist meine Resilienz?

Schulleiterin C: Ja, genau, also gerade auch bei sowas, weil da gehts halt schon echt oft unter die Gürtellinie. Also, jetzt in Corona hatten wir ein paar Eltern, gut, aber das muss man uns abschalten können. Dann ja.

Speaker 2: Okay.

Schulleiterin C: Aber das nicht mit nachhause nehmen.

Speaker 2: Ich hoffe, das gelingt Ihnen.

Schulleiterin C: Ja, soweit war alles gut, aber das ist halt, das ist halt, was es gibt, und die Charaktere sind ja nun mal unterschiedlich.

Speaker 2: Der.

Schulleiterin C: Und unweit halt auch wichtig, was ich als Bereicherung empfunden habe, aber das muss man immer gucken, wie es so ist. Also, wir sind hier sehr eng vernetzt, ja!

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin C: Heißt, ich habe meine zwei, drei Kolleginnen, die kann ich wegen allem anrufen, und das ist auch einfach wichtig, weil den Austausch hat man ja letztendlich, ich sag mal, auf der Lehrerebene, im Kollegium, aber für mich gut, die Konrektorin ja, aber ein bisschen breiteres Spektrum, und da muss man, sollte man sich da auf jeden Fall ein, ja so ein Netzwerk aufbauen, dass man einfach ein paar hat, weil da ist ja auch manchmal, je nachdem, wie da die Bestrebungen sind, weiter nach oben zu kommen, und wo ist da auch unterschiedlich, was man so antrifft, aber das ist normal.

Speaker 2: Ah Okay, also, eigene Resilienz überprüfen und Netzwerke bilden, sind die Empfehlungen? Okay, und schließlich, wir sind schon bei der letzten Frage, welche Empfehlungen würden Sie dem HKM, wenn es denn zuhören würde, mit auf den Weg geben? Wie sollen die sich um zukünftige Schulleiter kümmern, oder was sollen die machen, damit sie zukünftige Schulleitung, Kräfte generieren, qualifizieren? Und es darf ruhig auch sowas wie Finanzen oder sowas benannt werden.

Schulleiterin C: Wenn sie jetzt gucken, wir haben ja also die Kolleginnen, ich gönne es allen von Herzen haben, die A13 ist ja aufgestockt worden von zwölf auf A13 die Grundschullehrkräfte, aber die Schulleitungen haben sie nicht entsprechend aufgestockt. Das halt gut, da sind die jetzt irgendwie dran und Blabla. Aber wir gehen auch etliche Jahre bestimmt ins Land, und das fördert das nicht, weil dann letztendlich das Bild mehr für was für was, und da muss ich den Kolleginnen Recht geben, ja!

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin C: Ja, das ist schon, das ist schon ein Faktor. Ja, es muss ja, das eine ist ja, dass man, dass man mehr kriegt, aber das andere ist ja dann auch die, die Differenz letztendlich von da bis da. Ja!

Speaker 2: Natürlich.

Schulleiterin C: Das ist jetzt nicht mehr jetzt, und sie haben das ganz eigenartig angepasst. Die, die irgendwie Grundschulleitungen, 180 bis 360, und das sind die meisten. Das sind die einzigen, die nicht berücksichtigt worden, die kleinen schon ja, und die großen kriegen ja sowieso nochmal noch einen Zuschlag oder so, die sind eh nochmal raus. Aber das ist, die meisten Grundschulen sind so zwei dreizügig, also genau die Größe, wo sie nichts dran gemacht haben. Und ich meine, ich habe das Argument noch von niemandem gehört, dass sie das deswegen nicht machen. Aber so viel Kontakt habe ich jetzt auch nicht zu Personen, die.... Aber ja, und und halt auch ja, dass wir auch hinter Schule und hinter Schulleitung stehen, wobei ich persönlich mich nicht beschweren kann. Aber man bekommt schon so einiges mit, wo man sich dann denkt, ja, also, da wünscht man sich etwas mehr Rückhalt.

Speaker 2: Okay, das heißt sowohl eine gerechte Wertschätzung, auch im monetären Sinne, und eben Rückhalt, wenn es darum geht, dass man Rückhalt braucht. Genau.

Schulleiterin C: Ja.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin C: Also jetzt solche, was ich ihnen gerade jetzt geschildert habe, ihn, nachdem jemand dann, wenn er dann irgendwas zurückkommt, so haben, oder, da frage ich mich halt auch, hinter dem stehen die ja, wie gesagt, ich persönlich noch nicht.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin C: Ja, aber halt schon ringsrum teilweise mitbekommen, wo einfach nur Kopfschütteln verursacht hat, also das Elternrecht halt Vorrang hat. Ja.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin C: Hm!

Speaker 2: Nee, das sind zusätzliche Steine, die man nicht braucht an der Stelle.

Schulleiterin C: Das stimmt auf jeden Fall

Speaker 2: Wir sind schon am Ende. Ich danke Ihnen ganz, ganz herzlich für das offene und schöne Gespräch. Ich wünsche Ihnen noch ganz viel Kraft und eine schöne Vorweihnachtszeit und dann hoffentlich auch entspannte Ferien. Okay, danke, tschüß!

5.6 Transkript – Interview Schulleiterin D

Speaker 1: Die Fragen werden sich auch richten in Richtung Fortbildung und ihre Schulleiterinnen-Karriere. Von daher würde ich gerne beginnen mit der Frage, wodurch ihr Wunsch geweckt wurde, Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin D: Ich habe im Referendariat meine Mentorin erlebt, die dann die Aufgabe der Konrektorin übernommen hat.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Und und hab gesehen oder naja, dass mir das halt auch Spaß machen würde, eben dieses Organisieren und Planen, und hab dann eigentlich schon während Referendariat festgestellt, ja, ich liebe diesen Job als Grundschullehrerin, aber nicht nur.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Also, da war ganz klar einfach der Wunsch, da schon zu sagen, das ist schön, aber das möchte ich nicht beim Leben lang nur mache.

Speaker 1: Da muss noch mehr kommen.

Schulleiterin D: Ja.

Speaker 1: Okay, der Schritt dann vom Lehrerinnendasein zum Rektoren oder zum Schulleiterinnendasein. Gab es da Zwischenschritte?

Schulleiterin D: Das war ja bei mir ganz kurz. Also, ich bin ja mit 29 Rektorin geworden ddas Staatliche Schulamt und hat auch immer damals, das war der Herr, aber vielleicht kennen sie den ja auch, der ist dann gewechselt. Der hat einmal gelacht, hat gesagt, jetzt sind, glaube ich, erstens jüngste Schulleiterin, und das war mein damaliger Dezernent, und ich hab dann relativ schnell, wie gesagt, nach dem Referendariat, ja, ich war in diesen Angestellten-Verhältnis, das sind immer in an der Schule gekommen, und da wurde damals das Mentoring-Programm angeboten.

Speaker 1: Ja, okay.

Schulleiterin D: Und ich habe meine damalige Schulleitung darauf angesprochen habe ich meine du, ich hätte da totalen Spaß dran, dich einfach mal ein Jahr zu begleiten und mir das anzugucken. Würdest du das mit mir machen, und das hat sie tatsächlich gemacht. Und so bin ich da reingekommen und durfte eben damals schon begleiten und die Workshops und die Seminare besuchen, die wurden dann damals für uns sozusagen. Für diese Gruppe von Mentis wurde das geblockt. Das war vom Staatlichen Schulamt. Also das war ja damals in und die hatten das damals also ein Pilotprojekt gemacht, und so bin ich da eben reingerutscht und hat mir das halt auch angeguckt, hab einfach sofort gemerkt, das ist genau das, was du gerne machen möchtest, und hatte mich dann auf eine Konrektorin Stelle beworben.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: In der Nachbarschule, und da war eben ein Mitbewerber auch da, und der Herr hatte mich damals ins Staatliche Schulamt bestellt und und hat gesagt, ich hab eine Nachbarschule, eine kleine Grundschule, möchten sie dort nicht Rektorin werden? Und dann habe ich ihn angeguckt, ich habe mich doch auf eine Konrektorin Stelle beworben, sagt er, ja, aber die würde ich gerne dem anderen geben, und ich möchte sie gerne als Schulleitung haben.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Ja, und dann ja war interessant. Also, ich war ja mein erster Versuch in Anführungszeichen von einem Überprüfungsverfahren, und der Herr ist damals leider erkrankt, sehr lange. Ich hatte einen Angestellten-Verhältnis, bin damals nach Frankfurt gekommen und sollte dort die Konrektorenstelle übernehmen, weil ich, die Stelle war

nicht ausgeschrieben worden, auf die der Herr .. mich haben wollte. Das kam erst später, und solange bin ich aber nach Frankfurt und hab da aber tatsächlich die Konrektorenstelle abgelehnt, und die Ausschreibung hat dann stattgefunden, und es sollte wieder eine Überprüfung stattfinden. Aber die Frau hat damals ja, wie das was sagt.

Und die hatte dann damals tatsächlich nach Aktenlage entschieden. Also, ich war bei ihr auch die Staatlichen Schulamt, wir haben uns kennengelernt, und sie hat dann damals nach Aktenlage entschieden und hat mich auf die Stelle der Rektoren gesetzt.

Speaker 1: Wow, das ist mal wirklich eine rasante Entwicklung!

Schulleiterin D: Ja, mit 29.

Speaker 1: Respekt, und sie bereuen es nicht, so wie sie klingen.

Schulleiterin D: Überhaupt nicht.

Speaker 1: Sehr gut. Dann war es ja genau richtig. Hatten sie in dem ganzen Prozess auch irgendwelche Bedenken oder Ängste oder wo sie gesagt haben, das war, das sind Hindernisse, mit denen weiß ich noch nicht so recht umzugehen.

Schulleiterin D: Ganz viele. Man wird nicht darauf vorbereitet, das muss man einfach so sagen. Die Seminare geben nicht das wieder, was wirklich Schulleitung bedeutet. Es ist auch verständlich. Also, ich muss mal sagen, ich habe drei Jahre gebraucht als Schulleitung, um zu verstehen, was bedeutet das alles, und an einer kleinen Grundschule ist es ja so, dass man wirklich alle Aufgaben innehat. Ich habe niemanden, der meine LUSD macht, ich habe niemanden der meine Stundenplanung macht genau. Ich hab noch mal einfach wissen, ich habe einmal pro Woche eine Sekretärin da. Das heißt, man muss wirklich sich überall einarbeiten.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Und das ist aber, glaube ich, das unheimlich viel bringt, dass man nicht nur so Teilaufgaben machen konnte, wie wenn ich jetzt eine andere Schule gegangen wäre, und ich wäre Konrektorin gewesen. Okay, dann mach ich die LUSD, ich mache den Vertretungsplan, ich mache vielleicht den Stundenplan, aber dieses ganze drumherum und diese diese Sachen, die so zusammenspielen und auch zu verstehen, wie das funktioniert, und dass der Ablauf immer wieder der gleiche ist, dass ich das immer wieder wiederholt, ähm, das hätte man dann, glaub ich, einfach nicht gehabt. Also

so wird man einfach wirklich dieses eiskalte Wasser reingeworfen, und hätte ich nicht damals eine Top Sekretärin gehabt, die das hier in mehreren Schulen gemacht hätte, wäre das unmöglich gewesen. Das muss man einfach sagen!

Speaker 1: Okay, das heißt, sie hatten Glück mit der Sekretärin. In diesem überwältigen Prozess.

Schulleiterin D: Ja, und das Wichtigste ist: Netzwerke, Netzwerke aufbauen, das ist einzige, was wirklich hilft. Das heißt, man muss mindestens vier oder fünf befreundete Schulleitungen haben, die man bei jeder Frage anrufen kann.

Speaker 1: Ja, um einfach mal zu hören, wie machst du das? Ich hab das und das Problem. Wie löst ihr das?

Schulleiterin D: Das, das ist bei allem so, wirklich bei jeder Abfrage und und und und weil diese Abfragen sind jetzt zum Beispiel entscheidend für die Zuweisung und und und das ist, das lernt man aber erst mit dem machen.

Speaker 1: Ja, die Abfragen, wie groß sind eure Religionsgruppen, wie werden die verteilt? Ethik?

Schulleiterin D: Die zukünftige Klassenbildung, der Vorlaufkurs, alles alles ist so entscheidend für die Zuweisung von Stunden, und das ist halt das, was man nicht weiß. Das lernt man erst.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Und ich hätte mir gewünscht, dass man dieses Mentoring weiterführen würde. Das wurde ja dann wirklich lange nicht mehr fortgeführt. Ich glaube, jetzt gibt's wieder so kleinere Stufen, das weiß ich aber nicht ganz genau, und dass man das über mehrere Jahre macht.

Speaker 1: Also berufsbegleitend, dann auch.

Schulleiterin D: Absolut berufsbegleitend, dass man das erst mal zwei Jahre mitmacht, dass man da vielleicht als Beispiel, wenn jemand wirklich Interesse daran hat, sagt, ich möchte in die Schulleitung, geht, klar, das ist jetzt utopisch, aber zu sagen, der oder diejenige bekommt Deputate, zwei Stunden. Und ist an diesem Tag nochmal zwei oder pro Woche oder pro Monat und geht fest eine zugewiesene Schulleitung, und die sagt ichm jetzt einfach mal zu, wir müssen jetzt wissen, dass das Machen, das ist wichtig aus dem und dem Grund, dass man einfach von jemanden, der das weiß, das lernt, weil es

ist ein vollkommen anderer Beruf, also es ist nicht vergleichbar mit Grundschullehrerin, also das ist, das ist einfach komplett nur Verwaltung.

Speaker 1: Ja, es ist definitiv ein Wechsel von. Ich stehe vor der Klasse und habe die dann entsprechend zu bespaßen, zu hin. Ich muss mit Schulamt kontaktieren und LUSD pflegen und was nicht alles das.

Schulleiterin D: Genau PBB, das, genau die Abrechnung. Die müssen genau stimmen. Wann muss ich die Konferenzen machen? Und und und also ist ja wirklich auch dieses. Ich muss auf einmal meine Kollegen kontrollieren.

Speaker 1: Oh ja!

Schulleiterin D: Ja und wieder hinterherrennen und und und also, man hat dann nicht mehr seine Schüler, sondern man hat auch ein bisschen ein Kollegium.

Speaker 1: Ja, ein Rollenwechsel auf jeden Fall.

Schulleiterin D: Absolut ja, und da hätte ich mir persönlich gewünscht, jemanden, der mich da einfach länger in diesem Prozess begleitet.

Speaker 1: Hm, okay, da haben sie schon Fragen von mir vorweggenommen. Wunderbar! Sie haben ja gesagt, sie haben Mentoring gemacht, und sie haben, so klang es, jetzt auch noch andere Fortbildungen besucht oder Bausteine.

Schulleiterin D: Ganz viele.

Speaker 1: Ganz viele gab's da Inhalte, von denen sie sagen, von denen profitiere ich heute noch, oder die waren schon

Speaker 2: Schulrecht? Absolut Schulrecht.

Speaker 1: Okay, das war eine klassische Fortbildung, einen Tag oder mehrere Tage oder?

Schulleiterin D: Mein Fuldata, dass man immer diese Wochenendkurse treibt.

Speaker 1: Schulrecht auf jeden Fall, wenn sie, wenn sie Empfehlungen an Lehrkräfte, die interessiert sind, aussprechen würden, die sich für Schulleitungsposten interessieren, was würden sie denen mit auf den Weg geben?

Schulleiterin D: Nimm's mit Humor und nichts persönlich.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Weil, wie soll man das sagen? Also, man nimmt sich oft einfach viel zu wichtig und verliert sich dann so ein bisschen und verliert so ein bisschen die Menschlichkeit, finde ich bei ganz vielen Schulleitungen.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Weil man bekommt natürlich die Vorgabe, es ist so und so und so und so und so und so, das, das darf der Kollege nicht, das darf man nicht, und das darf man nicht! Aber was für eine Möglichkeit haben wir denn als als Schulleitung mein Kollegium überhaupt zu motivieren, gerne hierherzukommen?

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Ja, ich, ich kann ihnen keine Gehaltserhöhung geben. Ich kann ihnen keine Deputate geben, also ich habe gar nichts, um sie zu motivieren, mehr zu machen oder mit einem besonderen Engagement in die Arbeit zu gehen.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Als als durch meine Menschlichkeit.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Ja, eben.

Speaker 1: Wertschätzung.

Schulleiterin D: Wertschätzung und auch Dinge zu verstehen und halt auch einfach mal fünfse gerade sein zu lassen. Ja, natürlich kann ich meinen Kollegen sagen, der jetzt kommt und sagt hier, ich habe mir dann und einen Arzttermin bekommen, kann ich sagen, ja, vormittags dürfen wir gerade nicht, geht nicht. Ich kann aber auch sagen, hier ist es ganz wichtig, ich kann es verstehen, wie kriegen wir das jetzt im Team organisiert, dass du da hin kannst?

Speaker 1: Ja, ja, klar ist eine andere Herangehensweise, in der der andere sich gesehen fühlt.

Schulleiterin D: Genau, und das ist, das ist, glaube ich, entscheidend, und ja und einfach Humor, Humor, also, manche Dinge einfach gar nicht zu hinterfragen.

Speaker 1: Okay.

Schulleiterin D: Ja, einfach zu sagen.

Speaker 1: Wegatmen.

Schulleiterin D: Ja auch zu sagen, okay, ich hab das jetzt bekommen. Ich muss jetzt diese Statistik wieder führen. Ich verstehe es nicht, aber es ist mein Job. Ich mach es jetzt einfach mal, und gut ist!

Speaker 1: Ja, okay.

Schulleiterin D: Ja, genau, und und der zweite wichtige Tip: alles dokumentieren, alles, jegliche Mail, die man geschrieben hat, die man jemandem geantwortet hat, ausdrucken, aufheben.

Speaker 1: Für den Fall, dass...

Schulleiterin D: Genau es ist passiert.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Es passiert, es wird nachgefragt. Ja, sie haben doch das und das nicht zurückgesendet, doch hab ich dann und dann? Das ist irgendwie verloren gegangen. Das haben sie mich nie gefragt, doch hier sehen Sie, habe ich.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Ja, und das ist ganz wichtig, dieses Dokumentieren und Inhalte schriftlich festhalten. Man muss sich echt bei allen bisschen absichern.

Speaker 1: Ja, also zwei große Empfehlungen: sich absichern, alles dokumentieren, und die zweite ist Humor, Humor und menschlich, menschlich sein sind eigentlich drei Empfehlungen. Absolut und Spaß daran haben und Spaß daran. Schön ist ja schon mal, dass sie nicht sagen, lasst es sein!

Schulleiterin D: Nein, also, wenn man das mag und das gerne tut, dann ist es genau das richtige.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Weil, man kann halt was verändern, und man kann so ein bisschen, dass das alles so ein bisschen lenken, wie man gerne das hätte. Einfach, ja, man muss nicht einfach das nach. Ich bekomme es nicht einfach vorgegeben, sondern ich kann mich mit meinem kleinen Team zusammensetzen, sagen so, ich hätte eine Idee. Was haltet ihr denn davon? Ja, der rechtliche Rahmen gibt uns jetzt die und die Möglichkeiten. Wir könnten es doch mal ausprobieren.

Speaker 1: Mhm also, es öffnet Gestaltungsräume.

Schulleiterin D: Definitiv.

Speaker 1: Okay, das klingt gut. Eine letzte Frage hätte ich noch, wenn sie dem HKM eine Empfehlung geben könnten, was das HKM hinsichtlich der Besetzung oder Qualifizierung von Schulleitung Kräften machen soll. Was würden sie denn sagen?

Schulleiterin D: Genau hinschauen, was braucht eine Schule?

Speaker 1: Mhm also die Passung von Schule und Mensch.

Schulleiterin D: Richtig, genau, was braucht man einfach? Man braucht Sekretärinnen die vor Ort sind.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Ja, das ist schön. Es wird ja nur nach Schülerzahl ausgerechnet, wie viele Stunden jemandem zusteht.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Das zweite Wesentliche ist ja, man schreit immer danach und mehr Geld, und es wird ja jetzt angepasst, beziehungsweise ist die Besoldung ja jetzt zum Leidwesen vieler Grundschulrektorin nicht richtig angepasst worden. Also ist so jetzt, dass wir im Zuge dessen, dass die Grundschullehrer auf A13 angehoben worden sind, wurde jetzt vereinbart, dass alle Rektoren bis 360 Schüler auf A14 angesetzt werden. Es haben aber schon ganz viel auf 14, und die bekommen keine Erhöhung.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Das heißt, grad die an größeren System sind. Das führt natürlich zu Frust.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Ich, ich habe Glück, ich steige eine Gehaltstufe: Hör, das wurde angepasst, und das hört zu viel Frust, aber ich glaube, eine wirkliche Erleichterung sind Deputatstunden, um das einfach mal im Verhältnis zu setzen. Ich müsste normalerweise 15, einerhalben Wochen Stunden noch im Unterricht jetzt machen. Richtig, jetzt bin ich offiziell schwerbehindert wegen leider einer familiären geschichtlichen Situation. Das heißt, ich habe zweieinhalb Stunden weniger, weil ich eine volle Stelle arbeite, das heißt, ich sitze aber immer noch mit 13 Stunden im Unterricht. Normal ist im

Grundschulbereich: 15, 16, 17, teilweise haben Kollegen 18 Wochenstunden Unterricht, weil die Kollegen fehlen und das neben der Schulleitung. Ich kann das verstehen, dass das im Verhältnis zu den Schülerzahlen stehen muss, aber in der Grundschule bedeutet das einfach, dass fast alle Rektoren oder Rektorinnen auch noch Klassenleitungen haben, und das ist ein Grund, warum ganz viele vor dieser Doppelbelastung zurückschrecken.

Speaker 1: Mhm, verständlich, ganz ehrlich, verständlich!

Schulleiterin D: Ja, und wir haben einen absoluten Grundschullehrermangel. Das bedeutet, wir haben ja teilweise Kollegen, die aus ganz anderen Bereichen kommen, die einfach mit der Thematik erste, zweite Klasse überhaupt nichts zu tun haben. Das bedeutet, dass wir halt teilweise Kolleginnen haben, die dann doppelte Klassenführung führen und und und also, das ist halt einfach sehr, sehr weitgreifend, und deswegen schrecken ganz viele davor zurück und sagen, ich krieg das nicht, ich kriege das nicht koordiniert, wobei viele sagen, ich krieg das nicht mit meiner Rolle als Mutter oder vielleicht zukünftiger Mutter koordiniert, sage ich, nee, das ist falsch! Ich bin, ich bin recht spät Mutter geworden, ich habe eine vierjährige Tochter, und ich habe gesagt, das war das Beste, was mir passieren konnte, dass ich Rektorin bin und dann erst Mutter geworden bin. Weil, ich kann mir die Termine so legen, wie es mir passt.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Den Großteil oder ich kann meinen Stundenplan so organisieren, dass ich immer die erste Stunde frei habe. Das sind halt wieder Freiheiten, die ich mir nehmen kann. Nachteil sind wieder rechtliche Vorgaben, die zum Beispiel sagen, dass das Ende der Unterrichtszeit einer der Schulleitung vor Ort sein muss. Ja, einer kleinen Grundschule gibt's halt nur den Rektor, funktioniert halt nicht. Also das sind halt wieder Nachteile, wo man einfach so ein bisschen eben Sachen, so so Grenzen, so ein bisschen aufweichen muss, wo man sagen kann, ich bin bis dann, und dann, da hast du fragen, ruft mich auf meine Handy Nummer an, oder der Kollege ist vor Ort. Aber das ist ja, das schreckt halt ganz, ganz viele zurück, die dann halt sagen, hier, wie soll ich das denn mit Kindern umsetzen? Ich soll morgens um sieben Uhr da sein, soll bis 16 hierbleiben. Das geht doch nicht mit kleinen Kindern, und das schreckt dann halt viele einfach zurück..

Speaker 1: Ja, sich zu bewerben und sich diese Belastung auszusetzen, das ist ja auch verständlich.

Schulleiterin D: Ja, weil sie dann wieder sagen, die Differenz zu meinem Grundschullehrergehalt beträgt vielleicht 300 € netto. Ist es das denn wert, wenn man das halt wieder runterrechnet dafür, dass ich jeden Tag, aber drei Stunden länger in der Schule sitze?

Speaker 1: Und dann trotzdem noch die Unterrichtsvorbereitung, die für 13 Stunden oder 15 Stunden bis 16 Stunden ja auch kein Kinderspiel ist.

Schulleiterin D: Genau mit der Grundschule haben wir ja alle die Hauptfächer. Das heißt, was das an Arbeiten ist, brauche ich ihnen ja nichts zu sagen.

Ja, also, das ist das halt einfach klar. Ich kann das verstehen, dass Direktor an einem Gymnasium vielleicht auch noch in zwei Stunden Unterricht ist oder gar nicht. Ich kann das absolut nachvollziehen, weil das einfach nur noch Verwaltung ist.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Aber im Grundschulbereich ist es halt wirklich eine Hausnummer.

Speaker 1: Ja, aber jedes Gymnasium wird auch jeden Tag der Woche wahrscheinlich eine Sekretärin da haben, einen Stellvertreter, Stufenleitungen vielleicht entsprechend? Ja, das ist auf mehreren Schultern ruht. Ja!

Schulleiterin D: Man trägt es dann halt wirklich auf seinen Schultern und muss das halt alleine organisieren. Das geht ja schon weiter. In die Ferien, die Präsenzzeiten organisiert werden muss. In die Schule muss ja ja zu jeder Zeit Anführungszeichen besetzt sein, das heißt, die E-Mails müssen gelesen werden, und es muss jemand für die Schule zuständig sein. Teilen sie das mal den Kollegen auf!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin D: Ja also, dass das nicht so diese kleinen Stolperstellen, die einfach gemacht werden, und das dann einfach viele davon abhält, ist einfach, weil sie alle sehen, was das für eine Belastung ist, eben neben den Stunden die ganze Verwaltung, die Elternarbeit.

Speaker 1: Kollegenarbeit ist ja auch noch. Wenn man Mensch sein möchte, möchte ja auch nicht einfach nur immer vorbei hetzen, sondern auch mal stehenbleiben und was sagen.

Schulleiterin D: Klar, wir bekommen die dienstlichen Veranstaltungen. Auch noch dazu.

Speaker 1: Ah okay, ich danke ihnen ganz herzlich. Also ich habe für das HKM die Empfehlungen gesammelt, dass es auf jeden Fall um die zeitliche Ressource geht, um entsprechendes Arbeiten überhaupt erst möglich zu machen, oder auch den Willen zu fördern, dass man sich in diese Belastung hineingibt.

Schulleiterin D: Ja, ja, einfach was, was schafft es denn für Anreize? Ich sage, ich sage ihnen ganz ehrlich, das Geld ist nett, das ist auch schön. Es muss ja eine bestimmte, ein bestimmter Unterschied da sein. Ja, da trägt man die Verantwortung, das zu honorieren. Ja, ist richtig, aber das ist ja nicht das, was uns im Alltag hilft, wenn ich jeden Tag drei, vier Stunden im Unterricht bin, und sie hetzen dann hier hin und her, weil das Sekretariat ist nicht besetzt.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Ja, dann nehmen sie hier die Anrufe an, sie müssen irgendwelche Krankmeldungen weitergeben, und und weil sie haben diesen Job hier dann auch inne.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Und es ist ja nicht so, dass einer sagt, ich bin nicht gewillt, das zu tun, aber dann möchte ich bitte auch einen zeitlichen Ausgleich haben.

Speaker 1: Definitiv.

Schulleiterin D: Ja, dass man, dass man da irgendwo halt das runter regulieren könnte, dass man eben da eine Grenze zieht, aber gut, aber das sind nur Wünsche.

Speaker 1: Ja, man kann sie aber mal aussprechen. Vielleicht hört es Universum uns ja, oder das HKM?

Schulleiterin D: Und was ich mir auch wünschen würde, ist viele Mütter als Chefin im Staatlichen Schulamt. Das hat sich tatsächlich bei mir in den letzten Jahren so dargestellt. Ich habe jetzt tatsächlich die Dezernentin, auch Mutter, und es wird einfach vieles gesehen und verstanden. Ja, also, Eltern verstehen dann eher, dass man sagt, ja, rufen sich bitte auf dem Handy an. Ich muss halt früher nach Hause. Das Kind ist krank oder oder oder das Kind, ich muss heute mal zu Hause bleiben. Das ist so, da ist ein größeres Verständnis da.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin D: Und dann macht man das noch lieber einfach, dass man weiß, okay, da ist ein Verständnis da, dann gibt man auf der anderen Seite wieder mehr.

Speaker 1: Ja, das ist auch wieder eine Form von Wertschätzung. Dann Verständnis zu haben, geht ja in beide Richtungen.

Schulleiterin D: Absolut, und das habe ich halt einfach gemerkt, dass Mütter da deutlich empathischer sind deutlich effizienter arbeiten, weil sie es müssen.

Schulleiterin D: Aber also, das merkt man dann halt auch einfach. Wie arbeitet mein Vorgesetzter im staatlichen Schulamt?

Speaker 1: Ja, okay, gute Wunschliste, die nehme ich mit, wo ich ganz viel Erfolg. Ich danke ihnen. Sie haben einen großen Beitrag dazu geleistet. Ich danke ihnen, dass sie sich die Zeit genommen haben und so intensiv und sich so offen geäußert habe. Ein sehr sympathisches Gespräch!

Schulleiterin D: Ja, auf jeden Fall fand ich das ist, aber ich bin ja wirklich mal. Ich würde ja gerne mal Mäuschen spielen, wenn sie sich mit anderen Schulleitern, und ich denke da an den Schulleiter, Dienstversammlung, habt ihr auch noch eine Freizeit?

5.7 Transkript – Interview Schulleiterin E

Speaker 1: Ich noch mal auf Fortbildung und Karriere-Zusammenhang eingehen und würde gerne als erstes Mal damit beginnen, wodurch ihr Interesse auf eine Schulleitungsstelle geweckt wurde.

Schulleiterin E: Ja.

Speaker 1: Okay, ja.

Schulleiterin E: Ja, hab ich Zeit? Oder?

Speaker 1: K drauf an, wie lange sie mit mir sprechen wollen.

Schulleiterin E: Ähm, ich bin Grundschullehrerin seit 1989, also schon ganz, ganz lang. Ich bin mit der Wende in der Nähe von Leipzig als in den Beruf gestartet, habe dann meine Tochter geboren und bin dann durch familiäre Umstände gezwungen gewesen, mich umzuschauen, woanders Arbeit zu finden, weil ich durch Scheidung und durch den Geburten-Knick in Ostdeutschland nur noch 50 Prozent gearbeitet habe, und das war dann schon etwas wenig, auch im Verdienst.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Das war der Grund, warum ich dann gewechselt bin und hier an der Stelle gesucht habe und erwartet wurde, dass ist so ein Prozess, ein ziemlich langer Prozess gewesen.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Und bin hier in, in den, in einem kleinen Ort, in einer ganz kleinen Grundschule gelandet, mit nur vier Klassen, mit einem Schulleiter, von dem ich mir ganz, ganz viel abgucken konnte und von dem ich ganz viel gelernt habe.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Und der war dann irgendwann mal schuld dran, dass ich mich in einer Fortbildungsreihe wiederfand. Als Musikkoordinator, hier in Hessen gibt es die musikalische Grundschule.

Speaker 1: Ja, weiß ich genau.

Schulleiterin E: Unsere Schule ist, hatte sich dann also. Der Schulleiter hat sich damals beworben und hat gesagt, das will ich mit meiner Schule machen, und man braucht halt einen Musikkoordinator dafür. Ja, und so kam ich in diese Fortbildungsreihe, in der es eben auch nicht nur um Musik ging, sondern ganz viel auch um systemische Arbeit.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Und das war so der erste Schritt, wo ich dachte, ach ja, das geht also auch, und ich mache ganz viele Fortbildungen im Musikbereich.

Speaker 1: Als Fortbildnerin.

Schulleiterin E: Fortbildnerinnen, Erfahrung in der Erwachsenenbildung, in der Arbeit mit Erwachsenen, ja, und so kam dann irgendwie nach über 20 Jahren doch mal die Idee auf, wär ja vielleicht doch was.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Zu arbeiten und eine Schulleitung zu übernehmen, weil ich auch vieles im System unglücklich macht, und ich hab mir überlegt, wo könntest du direkt und wirkungsvoll das umsetzen, was du dir vorstellst, und da sehe ich die Schulleitungsposition als die unmittelbar ist.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Weil dann kann ich hier an der Schule wirken, kann er in der Schule Dinge in Gang bringen, kann mit einem Kollegium zusammenarbeiten und lernte auch die Früchte meiner Arbeit.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Ganz unmittelbar.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Ich finde, ich, das Schöne an dem Beruf, ja, und dann habe ich die Qualifizierungsreihe gemacht, um zu gucken, ist das, was ich.

Speaker 1: Die QSH-Reihe?

Schulleiterin E: Vorab also, das war noch eine andere Form als die, die es mittlerweile gibt, bin da über anderthalb Jahre mit einer Gruppe von anderen Kolleginnen und Kollegen ganz oft zusammen gewesen. Wir waren ein sehr gutes Team. Das hat, massig viel Spaß gemacht.

Speaker 1: Das war richtig toll, das heißt, sie hatten auch das Glück, in Präsenz zu erleben.

Schulleiterin E: Wir haben das komplett.

Speaker 1: Ja, wunderbar!

Schulleiterin E: Na ja, ging von zwei, 15 bis zu 17.

Speaker 1: Oh ja, okay!

Schulleiterin E: Ja, und dann gab's durch Zufall in der Nähe eine Konrektoren Stelle, auf die ich aufmerksam gemacht wurde, und hab mich auf die Konrektorenstelle beworben. In der größeren Schule hab die auch angetreten.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Habt ihr ein halbes Jahr begleitet, habe aber schon nach kurzer Zeit gemerkt, das wird mit der Schulleiterin sehr schwierig.

Speaker 1: Okay.

Schulleiterin E: Ähm, musste da sehr auf meine Gesundheit achten.

Speaker 1: Gut, dass sie es getan haben.

Schulleiterin E: Und die Notbremse ziehen? Genau!

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Ähm, die Schulleitung wurde damals also, blieb dann nicht, ist dann gegangen. Ich hatte mich mittlerweile auf die Schulleitung meiner jetzigen Schule beworben.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Und bin hab auch die Stelle bekommen. Das ist eine musikalische Grundschule. Ich kannte das Kollegium, ich wusste, worauf ich mich einlasse. Das war eine sehr schöne Möglichkeit und hab dann im ersten halben Jahr aber kommissarisch noch die stellvertretende Schulleitung in der anderen Schule gehabt, zusammen mit einer kommissarische Schulleiterin. Also, wir haben dann ganz einsam quasi dort diese Aufgaben übernommen, und seit 2018 Schuljahresbeginn bin ich jetzt mit meiner ganzen Kraft hier an meiner Schule.

Speaker 1: Und klingen glücklich und zufrieden.

Schulleiterin E: Und so Gott will, bis zur Pensionierung.

Speaker 1: Die Daumen sind schon mal gedrückt, auf jeden Fall, dass es so bleibt, wunderbar. Hatten sie an irgendeiner Stelle in dem Prozess Bedenken oder Ängste oder haben Hindernisse gesehen? Vor der Bewerbung? Verraten sie noch welche?

Schulleiterin E: Ähm, es gab keine.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Hatte sie, aber ich hatte die Bedenken, eher was meine Person betrifft, also mich persönlich. Man braucht eine ganze Menge Selbstbewusstsein.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Um um Schule zu präsentieren, um als Ansprechpartnerin für alles da zu sein.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Und ich war mir nicht sicher, ob ich das kann.

Speaker 1: Mhm, ja.

Schulleiterin E: Und war da also? Das war so mein, mein, mein größter Unsicherheitsfaktor.

Speaker 1: So ein Knackpunkt für sie.

Schulleiterin E: Ja, also, das hat mir hat mir echt lange, lange zu schaffen gemacht, obwohl mir von vielen Seiten bestätigt wurde, das wäre gar nicht notwendig, und ich müsste mir da keine Gedanken machen. Aber liegt vielleicht auch ein bisschen so in meiner Biografie begründet. Die Sache mit dem Selbstvertrauen, das war bei mir noch nie so besonders gut ausgeprägt, ist nicht in mir drin.

Speaker 1: War das ein Anlass für sie, Fortbildungen zu besuchen oder in irgendeiner Form? Kann ja auch Coaching oder Mentoring oder sonst war es auch.

Schulleiterin E: Die Fortbildung also, anderen zuerst mal nicht.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Aber im Nachhinein also gerade die, die Fortbildungen als Musikkoordinatoren in der musikalischen Grundschule die haben, haben mich tatsächlich vorangebracht, und wenn ich jetzt so drauf zurückblicke.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Danke ich so? Ja, das hast du gebraucht, das hätte ich aber zu dem Zeitpunkt sogar nicht formuliert.

Speaker 1: Ist ja häufig so, wenn man mitten drin steckt, hat man einen anderen Blick auf die Dinge, als es reflektiert oder eben zurücklegen kann. Man überdenkt ja.

Schulleiterin E: Und waren eben auch so Dinge, auch während der QSH-Reihe, wo wir plötzlich ganz viele Sachen bewusst wurden, wissen, ich bin jemand, der so sagt, auch psychisch, da geht es mir heute ganz schlecht oder so.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Ähm, aber da habe ich echt in mich reingucken müssen, und das war nicht so ganz einfach, und hab dann danach auch. Also, nachdem ich hier die Schulleitungsstelle hatte, gab's Coaching-Gutschein.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Ich hatte also, ich glaub, drei oder vier Mal Coaching kostenfrei und hab das mit meiner Konrektorin gemeinsam in Anspruch genommen, weil sie auch neu angefangen hatte, sodass wir also quasi unsere unsere Zusammenarbeit da auf ganz

feste Füße gestellt haben. Und ich habe aber dann eben dort auch Termine gemacht und habe so im persönlichen Bereich aufgeräumt.

Speaker 1: Ja, und das war für sie hilfreich, gab es während des Prozesses, vor sie Schulleiterin worden, auch diese Bedenken da waren. Hätten sie sich da irgendwie bestimmte Unterstützung und Hilfestellung zu dem Zeitpunkt gewünscht oder haben sie entsprechend als wertvoll erlebt?

Schulleiterin E: Selten. Also das, was dann kam, also diese QSH-Reihe zum Beispiel, fand ich total genial. Ja, also das, da gibt es gar nicht, und ansonsten habe ich das mit mir abgemacht und mit meiner Familie natürlich andere, mit meiner Tochter ganz viel gesprochen. Ja!

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Also eher im privaten Bereich.

Speaker 1: Ist ja auch so eine art coaching.

Schulleiterin E: Vor allem, wenn meine Tochter mit mir spricht.

Speaker 1: Das ist doch toll, dass das so wertvoll sein kann. Sie haben ja gesagt, sie haben die QSH-Reihe gemacht und haben ja auch schon davon gesprochen, wie ihre Musik-Koordinations-Fortbildung sie nachhaltig beeinflusst hat. Gibt es Inhalte aus den Fortbildungen, die sie gemacht haben, wo sie sagen, von denen profitieren sie heute noch für ihre Schulleitungshandeln?

Schulleiterin E: Systemische Beratung.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Jeden Fall.

Speaker 1: Wie spielt das in ihren Alltag ein?

Schulleiterin E: Also ja, wie gehe ich überhaupt an ein Problem heran? Ist das überhaupt ein Problem? Wie bereite ich mich vor? Welche Schritte muss ich gehen?

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Eins nach dem anderen.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Gut durchdenken und was ich auch gelernt habe, ich muss nicht alles können, ich darf mir Hilfe holen, ich muss mit anderen Menschen drüber reden und muss dann meine Entscheidungen treffen, und ich muss alle Seiten hören, bevor ich eine Entscheidung treffe.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Also, solche Dinge, die die, die trage ich mit mir, also die haben, haben mich auch wirklich weiterentwickelt. Und die machen auch die die Arbeit hier wesentlich gehaltvoller.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Und was ich auch gelernt habe, ich kann jetzt nicht sagen, das ist der und der Inhalt, aber was ich gelernt habe mit der Zeit, es braucht alles seine Zeit. Ich bin gern ein Mensch von schnellen Entschlüssen und bringe auch gerne Dinge zügig zu Ende, aber in Schulleitung funktioniert das nicht. In Schulleitung braucht man für ganz, ganz viele Dinge einen ganz langen Atem.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Da muss man sich wirklich gut überlegen, wie will ich es voranbringen, und man braucht die Partner in der Schule. Also, ohne mein Kollegium könnte ich hier sonst was für Ideen und Phantasien haben. Wenn ich die nicht mitnehme, dann passiert hier auch nichts.

Speaker 1: Alleine kann man das nicht stemmen. Sie haben jetzt schon gesagt, einen langen Atem haben, durchhalten, auch selbst Zeit für Entscheidungen geben. Welche Empfehlungen würden sie Lehrerinnen aussprechen, die sich jetzt für einen Schulleiterposten interessieren? Was sollen die in Vorbereitung oder überhaupt? Wo würden sie sagen, da musst du drauf achten?

Schulleiterin E: Für die offizielle Vorbereitung würde ich nach wie vor diese QSH-Reihe empfehlen.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Wenn man da in ganz viele verschiedene Bereiche reinschnuppert und ganz viel lernt und mitnimmt und weil man eben auch mit anderen Leuten zusammen ist, die das gleiche Ziel verfolgen, das finde ich sehr hilfreich.

Speaker 1: Also: Netzwerke aufbauen.

Schulleiterin E: Genau Netzwerke aufbauen, dann vor allem Netzwerke aufbauen in der eigenen Schulumgebung.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Ähm, was ich ganz wichtig finde, man muss sich im klaren darüber sein, es ist kein Job, der um eins zu Ende ist.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Und man muss bereit sein, auch mehr zu arbeiten, länger zu arbeiten. Da kann man sich jetzt wieder drüber streiten, wie gut wird der Job bezahlt? Das ist sowieso die Problematik, die wir bei uns im Lehrerberuf grundsätzlich haben. Ich selbst arbeite einfach zu gerne, ich arbeite viel zu gern, als dass ich weniger machen würde.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Ähm, von daher ist das für mich nie, nie eine Frage gewesen, und ich kann es halt vereinbaren, weil tatsächlich keine kleinen Kinder mehr zu Hause sind. Äh, meine Tochter ist erwachsen, mein Mann hat Arbeit und ist versorgt, und wir führen ne rundum gesunde Beziehung. Ich muss nicht mit schlechten Gewissen mal eine Stunde länger an der Schule bleiben. Das muss man schon abwägen, bevor man sich für so eine Position entscheidet, bevor man sagt, ich mache das, und man muss gut darüber nachdenken, wo will ich das machen. Also, man hat ja immer verschiedene Möglichkeiten. Man könnte in der eigenen Schule in die Schulleitungsposition aufsteigen, weil da gerade der Sessel frei geworden ist.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Man könnte aber auch in einer ganz anderen Schule beginnen, oder wie auch immer. Das muss man für sich, für sich selbst gut abwägen. Ist das was für mich, oder ist das nix? Ich war 16 Jahre in meiner Schule rundum glücklich als Kollegin, aber meine Verbindungen innerhalb der Elternschaft, die waren dann mittlerweile so eng, dass ich dort nicht als Schulleitung hätte arbeiten wollen. Das war eine ganz bewusste Entscheidung. Das hätte ich machen können. Aber ich habe gesagt, nein, den Posten, den nehme ich nicht.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Ja.

Speaker 1: Ja, man hat einen Rollenwechsel, und es ist die Frage, ob man von jedem dann so wahrgenommen wird und ob jeder damit klarkommt, dass da eine Rolle gewechselt wird. Das ist in der Tat, muss man sich überlegen. Ja, jetzt waren wir gerade schon mal Empfehlungen, jetzt machen wir mal eine Wunschliste auf ans HKM. Welche Empfehlung oder Wunsch wünsche hätten sie ans HKM? Hm, wo sie sagen, so sollte Qualifizierung von Nachwuchskräften aussehen, oder das wäre wichtig, um überhaupt Nachwuchsführungskräfte auf den Markt zu bringen.

Schulleiterin E: Sie würden ad hoc viel, viel mehr Leute finden, die sich für den Posten bereiter, gern, wenn es besser bezahlt würde. Vor allem Grund im Grundschulbereich. Ist das A und O, wenn es eine noch höhere Entlastung gäbe für Schulleitungen im Bereich des Unterrichts?

Speaker 1: Ich gehe mal davon aus, dass sie auch noch unterrichten.

Schulleiterin E: Ja, ja.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Also, im Moment ist es bei mir so. Also es gibt ja mittlerweile wieder Konrektorenstellen. Das ist sehr lobenswert, das ist sehr schön, aber die muss ich halt aus dem Deputat, dass ich also, wenn ich nur Schulleiterin bin und ich habe keine Konrektorin, dann habe ich quasi die, ich glaube sind 15 Stunden für die administrativen arbeiten.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Wenn jetzt eine Konrektorin kommt, muss ich von den 15 Stunden Stunden abgeben an die Konrektorin als Deputat, und ihr dann auch entsprechend die Aufgaben zuweisen, die sie dafür übernimmt.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Aber sie können sich vorstellen, so funktioniert es nicht immer. Ich kann nicht sagen so, du bist jetzt meine Konrektorin, und du kümmerst dich jetzt um den ganzen Tag, und ich mach da nix mehr.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Weil zehn Telefonate am Tag sind, acht mal Ganztage, kann ich nicht sagen, ich gehe, ich kann ihnen da nicht sagen, das müssen sie mit meiner Konrektorin.

Speaker 1: Ja, und als Schulleiterin hat man eben die oberste Verantwortung, ja.

Schulleiterin E: Ich möchte auch über alles informiert sein. Ich möchte wissen, was an meiner Schule passiert.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin E: Also, da könnte man gut noch mal drüber nachdenken, dass das anders gestaltet würde.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Ich habe zum Beispiel noch eine Klassenführung. Das hat nicht jede Schulleitung. Ich glaube, an größeren Schulen ist das dann auch schon gar nicht mehr möglich, weil nicht mehr so, weil die Deputatsstunden einfach höher sind. Die sind ja abhängig von der Schülerzahl. Also, ich leite selbst noch ne Klasse, ich bilde zukünftige Lehrkräfte aus. Ich hatte eine Referendarin und hoffe, dass nächstes Jahr wieder eine Referendarin haben werden.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin E: Also, diese, die Aufgaben muss ja auch jemand machen, und im besten Fall macht es eine Kollegin oder ein Kollege, und manchmal mache ich es dann doch auch selber, und dafür gibt's im Prinzip auch nix.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Also, das machen wir auch noch neben mir, und dann heißt ja, du musst ja den Unterricht nicht halten. Ja, das mag sein, aber ich muss den Unterricht mit der Referendarin genauso vorbereiten, wie wie ich wenn ich ihn selbst halten würde.

Speaker 1: Ja, sicher, und es dauert länger, weil man ja erklärt.

Schulleiterin E: Genau und hinterher noch mal ausgewertet.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Also so diese. Diese Entlastung von Schulleitungen, die dürfte sich gut um einiges steigern.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin E: Und wenn ich es mir wünschen dürfte, und das glaube ich, tut allen gut, wenn, wenn dieses Coaching nicht nur, wenn man in den Beruf einsteigt oder in die Rolle

einsteigt, angeboten wird, sondern wenn man, weiß ich, eine bestimmte Anzahl von Stunden im Jahr Ähm zur Verfügung gestellt wird.

Speaker 1: Als berufsbegleitende Dauermaßnahme.

Schulleiterin E: Der Dauermaßnahme kann ich jederzeit was, was ich viermal im Jahr mit meinem Trainer noch mal Kontakt aufnehmen, und kann da nochmal eine Coachingstunde vereinbaren. Denn so die Probleme, die so, die so entstehen und bei mir sind, ist also, bei mir liegt das Problem, hauptsächlich im kritischen Gespräch mit Kolleginnen, da bin ich nicht gut, und da hole ich mir immer mal wieder Hilfe, und ich weiß, dass ich da Hilfe brauche, und ich weiß, dass mir ein persönliches Coaching in dem Bereich sehr hilfreich ist, weil ich dann eben auch ganz gezielt meine Fragen loswerden kann, und die will ich auch nicht mit anderen Schulleitern besprechen oder mit meiner Dezernentin, sondern das möchte ich wirklich für mich erst mal geklärt haben, und dann wäre es schön, wenn man auf solche Hilfsmaßnahmen zurückgreifen könnte.

Speaker 1: Ja, ja, absolut verständlich, ich danke ihnen ganz herzlich. Ich bin mit meinen Fragen am Ende. Ich bin wieder um einiges bereichert, freue mich über das ganz tolle Gespräch und die große Offenheit, danke ihnen für das Vertrauen und hoffe, dass ich da was Gutes jetzt mit anfangen kann.

Schulleiterin E: Drücke ihnen die Daumen und wünsche ihnen alles, alles Gute!

Speaker 1: Wünsche ich ihnen auch weiterhin noch viel Kraft und viel Freude in ihrem Beruf. Danke, tschüß!

5.8 Transkript – Interview Schulleiterin F

Speaker 1: Wenn ich aufnehme.

Schulleiterin F: Ja.

Speaker 1: Super, ich danke ihnen. Das erleichtert mir das Ganze unheimlich. Die Umfrage, die sie mitgemacht haben, war ja so in Richtung Fortbildung und Relevanz für weibliche Führungskräfte. In die Richtung geht es auch etwas weiter. Von daher würde ich gerne erst mal damit starten. Was hat ihr Interesse an einer Schulleitungsstelle geweckt? Also wie ist ihr Wunsch geweckt worden, Schulleiterin zu werden?

Schulleiterin F: Also, ich bin erst Konrektorin geworden, und zwar hatten wir an unserer Schule wechseln von den Konrektoren, und dann war zwei Jahre in eine Frau Konrektorin. Sie hat dann nach zwei Jahren das auch aufgegeben, und dann hatte ich gedacht, okay, also, das, was sie gemacht hat, kann ich allemal und besser, und dann habe ich mich da beworben, wollte eigentlich Konrektorin bleiben, und dann hat die Rektorin aber gesagt, ach, wie schön, dass sie jetzt Konrektorin sind, ich gehe ja sowieso in anderthalb Jahren, dann können sie gleich Rektorin werden, und so bin ich ja eigentlich nur, weil ich mich über diese eine Frau geärgert habe, dann in diese Rektorenstellen gerutscht sind.

Speaker 1: Und dann spontan auch gleich weiter gerutscht.

Schulleiterin F: Ja, ja, und dann habe ich gesagt, dann mache ich es halt auch weiter. Die hat mich direkt an die Hand genommen und überallhin mitgeschleppt, und so bin ich da reingewachsen in diesem anderen, halb Jahren.

Speaker 1: Ja also, das heißt, so eine Art höchstpersönliches Mentorenprogramm haben sie durchlaufen.

Schulleiterin F: Richtig, genau, der hat mich halt überall hin mitgenommen, und auch die anderen Schulleiter, Kollegen mich den bekannt gemacht, und was weiß ich in die Szene eingeführt.

Speaker 1: Gab's in dem Prozess, in den sie ja dann im Prinzip schon begleitet wurden? Gab es da irgendwelche Ängste, die trotzdem aufgekommen sind, oder Bedenken, dass sie gesagt haben, vielleicht doch lieber nicht?

Schulleiterin F: Ähm, ja, natürlich die, die haben mich immer begleitet. Ich meine, deswegen hatte ich ja auch ursprünglich eben nicht auch nicht auf diese Konrektoren Stelle beworben, weil ich damals noch zwei relativ kleine Kinder hatte und dachte: Oh, je, wie kriege ich das unter einen Hut? Familie und eben diesen Job. Und Ähm, da hatte ich mich von einem anderen Bekannten und Freunde, aber auch oder habe ich mich erkundigt und gefragt, wie siehst du das? Also, er ist Schulleiter gewesen, gegeben, und der hat mir dann auch noch so ein paar Sachen gesagt, wo ich dachte, okay, ich krieg's hin, ich werde es hinkriegen, ähm und Ähm, von daher darf ich auch, wenn ich schon Konrektorin hinkriege, bestimmt auch Rektorinnen, und auch für so richtig konkrete Ängste fehlt mir die Phantasie. Was, ehrlich gesagt, also, es gibt ja Leute, die malen sich immer das Schlimmste aus, und das kann ich schlicht auch gar nicht!

Speaker 1: Oh, das ist doch toll! Aber ich meine, dann hatten sie ja natürlich auch schon direkt konkrete Menschen, die ihnen helfen konnten, die ihre Bedenken zerstreut haben. Das heißt, Netzwerk war da auch an der Stelle wichtig.

Schulleiterin F: Ganz wichtig, ganz wichtig! Wir haben hier, also ich wohne in einer Kleinstadt mit weiß nicht 25000 Einwohnern, also ich wohne und arbeite und lebe dort. Also ich wohn in 300 Meter von der Schule entfernt, und es gibt noch zwei weitere Grundschulen hier am Ort und eine weiterführende Schule, und wir vier Schulleiter sind sehr gut miteinander vernetzt.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin F: Ja, und das hat mir natürlich sehr geholfen in meiner Anfangszeit.

Speaker 1: Ja, das kann ich absolut verstehen. Haben sie zusätzlich zu dem persönlichen Mentorenbegleitung durch ihre Schulleiterin damals noch andere Fortbildungen besucht?

Schulleiterin F: Im Vorhinein nicht nein, dann genau, da gab's das auch noch nicht. Also, es ist dann jetzt irgendwann in Hessen so eine, so eine.

Speaker 1: QSH?

Schulleiterin F: Ja, ja, aber das gab's damals so nicht.

Speaker 1: Nein, es hätte ja auch sein können, irgendwelche Themenbezogenen Fortbildungen oder Coaching oder ansonsten Mentorenprogramme oder sonst irgendwas.

Schulleiterin F: Nee, also vorher, ne vorher nicht. Ich habe dann, als ich gestartet bin, als Rektorin. Da habe ich habe ich ein paar Coachings bekommen.

Speaker 1: Da kriegt man so einen Gutschein richtig.

Schulleiterin F: Ja, ja, genau, und dann habe ich da auch so eine Fortbildungsreihe für frisch ernannte Rektoren gemacht, aber das war dann alles schon, als ich schon drin war.

Speaker 1: Als sie schon im Sattel saßen: Okay, wenn sie heute jemanden, der sich interessiert, für eine Schulleitungsstelle, eine Empfehlung aussprechen könnten, was würden sie dem oder derjenigen raten? Als Vorbereitung, als To-do-liste oder Liste?

Schulleiterin F: Ja, eben gucken, ob diese QSH Fortbildungsreihe noch gibt. Ich weiß nicht, ob es sie noch gibt oder nicht, also die soll wohl sehr gut sein. Das habe ich gerade gestern gehört, noch von jemand anderem.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin F: Ähm, was würde ich denn raten? Ja, ich bin halt ein Netzwerk-Mensch. Ich würde sagen: Netzwerken, Netzwerken, Netzwerken, Menschen kennenlernen.

Speaker 1: Ja, sie gehen hand in Hand mit allen, die ich bisher gesprochen habe. Das ist ein Punkt, der immer wieder auftaucht. Netzwerke erstellen, auf jeden Fall.

Schulleiterin F: Genau!

Speaker 1: Und dann sind wir sogar schon mal meiner letzten Frage. Es geht ganz schnell, wenn sie an das HKM Empfehlungen aussprechen könnten, ebenfalls, was die richtig machen sollten, um mehr Führungsnachwuchskräfte zu generieren. Was würden sie denen raten, falls sie zuhören?

Schulleiterin F: Ja, mehr Wertschätzung diesen Job gegenüber und das einfach qualitativ aufwerten, diese Arbeit also Schulleitung, ist ja, ähm, eigentlich ein eigenes Berufsbild. Nicht nur ne Lehrerin mit erweiterten aufgaben, da sind wir längst drüber. Also, die Schulleitung braucht einfach mehr Zeit, um die Schule zu leiten, und es sollte eben auch von der Entlohnung nochmal ein bisschen was drauf rechnen.

Speaker 1: Also sowohl über zeitliche Ressourcen als auch über die ruhig finanzielle Wertschätzung.

Schulleiterin F: Genau genau, sie machen das toll, und vielen dank, dass sie es machen. Sie sind ja einmal kreativ, aber mehr Zeit und mehr finanzielle Ressourcen bekommen sie da nicht. Das ist einfach schade.

[...] Technische Störung

Speaker 1: Genau die letzte Frage war einfach nur. Sie haben das, die Schulleitungsstelle als eigenen Beruf definiert. Da wollte ich nur nochmal nachfragen, inwiefern ist das im eigenen Beruf gemacht?

Schulleiterin F: Also, es ist ein eigenes, ein eigenes Berufsbild. Also in Hessen sind wir Schulleiter immer noch Lehrkräfte mit erweiterten Aufgaben. So ist es ja lange, lange nicht mehr. Ich hab nen Riesenladen hier mit, ja zwei verschiedene Haushalte, die ich zu bewerkstelligen habe, einmal vom Schulträger, einmal von Hessen. Ich hab 28

Lehrkräfte, ich habe drei sozialpädagogische Kräfte, ich hab nen Hausmeister, die Sekretärin, wo ich immerhin weisungsbefugt bin. Ähm, die ganze und das ganze Administrative drumherum geht weiter über einfach nur eine leichte zusätzliche Aufgabe neben der Lehrtätigkeit hinaus. Und deswegen, ähm, also, das ist echt mittleres Management, was wir da betreiben, der Schulleiter, und das ist halt nicht mehr mit dem Lehrerberuf zu tun.

Speaker 1: Nee, das ist ein deutlich mehr Verwaltung und mehr, in der Tat Management als sonst irgendwas, wobei sie wahrscheinlich ja sowieso immer noch Unterricht erhalten werden, nehme ich mal an.

Schulleiterin F: Ja, ja, ganz genau, das ist jetzt. Ich bin ja in der Grundschule. Ich weiß nicht, was für Schulleitung sie angeschrieben haben, aber in der Grundschule ist es ja echt für die Fichte, und das ja, es geht stark zu Lasten der Unterrichtsqualität, aber auch zu lassen ich Managements und der Nerven der betreffenden Schulleitungen.

Speaker 1: Ja, sie müssen sich ja zerreiben zwischen diesem Spannungsfeld. Das ist eine deutliche Herausforderung. Ich danke ihnen, dass sie sich trotz dieses sehr herausfordernden und zeitaufwendigen Berufs sich Zeit für mich genommen haben. Ganz herzlichen Dank! Das hilft mir unheimlich weiter. Danke für das sehr sympathische und sehr offene Gespräch und dass sie, das wir es noch mal geschafft haben. Dann wünsche ich ihnen alles Gute. Danke ihnen. Scheiden sie die Masterarbeit im Schulmanagement in der Tat!

5.9 Transkript – Interview Schulleiterin G

Speaker 1: Ich knüpfe mit den Fragen, die ich ihnen heute stellen möchte, nochmal die Umfrage an, das heißt, es geht um den Zusammenhang zwischen dem Wunsch, Schulleiterin zu werden, und dem von Fortbildungen. Von daher würde ich gerne erst mal mit dem Anliegen oder mit dem mit dem Anfang anfangen. Wie bei ihnen wurde bei ihnen der Wunsch geweckt, Schulleiterin zu werden?

Schulleiterin G: Ähm, bei mir war ganz klar der Wunsch, mehr Verantwortung zu übernehmen, was aus dem Kollegium heraus an meiner damaligen Schule so nicht gewünscht war, und dann habe ich gesagt, zieh ich die Konsequenzen und werden Stellvertreterinnen und dann Schulleiter.

Speaker 1: Gab es in dem Weg, den sie gegangen sind, also jetzt von der Stellvertreterin zur Schulleiterin? Gab es an irgendeiner Stelle Bedenken oder haben sie Hindernisse gesehen, für die sie erst mal Hilfestellung benötigt haben?

Schulleiterin G: Ähm, ich persönlich habe wenig gelernt zu streiten, und meine Partnerin also Ähm ist Ähm, ist ausgebildete systemische Therapeutin, und die hat mir geholfen, streiten zu lernen, und zwar sehr wertschätzend und sehr zielgerichtet, aber wirklich in die Auseinandersetzung, in den Streit zu gehen, und das muss man als Schulleiterin!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin G: Und das war etwas, was ich wirklich ziemlich mühsam lernen musste. Als Konsequenz dessen hab ich dann eine Ausbildung auch als systemische Beraterin gemacht, weil das den Blick einfach sehr schärft. Ähm, und das war auch wirklich. Das ist bis heute die Grundlage, dass ich gut als Schulleiterin agieren kann. Also die Ausbildung als systemische Beraterin und die Ausbildung als Traumapädagogin sind die beiden. Das sind die beiden Ausbildungen, die ich zusätzlich gemacht habe, und das ist wichtig.

Speaker 1: Das sind ja, hört sich auch so an. Das sind ja jetzt deutlich über Fortbildungsmaßnahmen vom Kultusministerium oder dergleichen hinaus sehr umfangreiche Fortbildungen, also, wenn ich mich nicht irre, systemische Ausbildung, dauert doch mehrere Jahre.

Schulleiterin G: Manche auch über zwei Jahre.

Speaker 1: Mhm: Ähm, das heißt, sie haben sich außerhalb von dem, was Lehrkräfte, Akademie, Schulämter, was die so an Fortbildungen bilden, haben sie sich andere Dinge geholt, die sie gebraucht haben.

Schulleiterin G: Auch daher, dass ich erst im quasi zweiten Beruf Lehrerin bin und dass ich es sehr wertvoll finde, nicht immer nur in dem Lehrer Saft zu schwimmen, sondern auch wirklich andere Konzepte zu finden und einfach mit anderen Menschen mich auszutauschen. Es ist wichtig, diese Lehrerbrille aufzuhaben, aber es gibt noch viele andere Brillen, und es ist wichtig, da einfach zu schauen, denn den Eltern haben andere Brillen auf, und da müssen wir ja auch komplex mit umgehen.

Speaker 1: Okay, das heißt, wenn ich sie jetzt auch richtig verstanden habe, ist das, was sie, also die beiden Sachen, die sie am meisten unterstützen und dem heutigen Schulleitungshandeln noch eine echt eine Rolle spielen, ist: Konfliktumgang,

Kommunikationsstrategien zu haben. Okay, und da entsprechend auch handeln zu können auf Basis dessen, was sie in den zusätzlichen Fortbildungen gelernt haben.

Schulleiterin G: Also, das heißt natürlich nicht, dass ich nicht auch Fortbildungen vom HKM gemacht habe. Ich habe diese Fortbildung neu im Amt gemacht. Die ist sehr wertvoll, die wurde danach leider abgewickelt, und ich habe sehr viele Fortbildungen. Diese Säule eins, zwei, drei, eins, eins a Inklusion habe ich sehr viele gemacht. Ich bin Moderatorin im iSB, also ich habe viele Fortbildungen auch vom Ahm ausgemacht.

Speaker 1: Das habe ich auch gar nicht in Zweifel gestellt. Es ging mir darum zu gucken, was sie so am als am wirksamsten erlebt haben.

Schulleiterin G: Total wirksam ist es diese Moderationsausbildung im Rahmen des iSB. Das ist wahnsinnig gut, aber das kriegt natürlich nicht alle.

Speaker 1: Ich wollen ja auch nicht alle Moderatoren sein, dann brauchen sie auch nicht alle das zu haben.

Schulleiterin G: Das ist total gut.

Speaker 1: Ah, Okay, spannend, von der habe ich ehrlich gesagt, noch nie was gehört. Freut mich, dass es da entsprechend was gibt. Ich habe zwar schon in mehreren Sitzungen von iSB teilgenommen, aber als Protokollantin also und unterstes Glied sozusagen. Aber ich finde es auch ganz wichtig, dass da eine sinnvolle Moderation begleitet wird. Okay, wenn sie heute Kollegin hätten, die sich dafür interessiert, Schulleiterin zu werden, was würden sie der mit auf den Weg geben? Was würden sie der raten? Das kann Richtung Fortbildung sein, kann aber auch allgemeiner sein.

Schulleiterin G: Ähm, also, ich würde als erstes drauf schauen, wie sie ihren eigenen Unterricht betrachtet und ob sie fähig ist, den gut zu evaluieren. Denn nur wenn man sich selber evaluieren kann und auch Fortschritte im Sinne von Unterrichtsentwicklung machen kann, kann man auch eine Schule leiten, also diese Übertragung von meinem eigenen Unterricht in das große System Schule. Wenn jemand das vom Unterricht her kann, dann kann das auch in der Schule.

Speaker 1: Also diesen Mehrklang, da auch einen Blick zu haben, Feedback, Schule, Schulentwicklung, was da alles an einzelnen Aspekten drin stecken, das zu hinterfragen und nicht als gottgegeben hinzunehmen, sondern auch daran ein Interesse zu haben, das weiterzuentwickeln, okay!

Schulleiterin G: Also von der Unterrichtsentwicklung in die Schulentwicklung.

Speaker 1: Ja, okay, gut, und welche Empfehlungen würden sie als abschließende dem HKM weitergeben, wenn es daran geht, Schulleitung, also Führungsnachwuchskräfte, zu qualifizieren. Was sollte das in den Blick nehmen? Oder die Lehrkräfte Akademie?

Schulleiterin G: Sie sollten die Schulleiter wieder in die Organisationsentwicklung einteilen, sozusagen also wirklich Angebote erstellen, die eine Organisationsentwicklung, die Ansätze der Organisationsentwicklung beinhalten. Das gab es, das ist diese, das war diese, diese über zwei Jahre laufende.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin G: Nicht mehr, und da fehlt dieser Aspekt. Organisationsentwicklung fehlt total. Die zweite Säule ist wirklich. Ich beschäftige mich mit Inklusion. Was bedeutet Inklusion? Die dritte Säule ist, das ist ganz Tag. Was muss ich tun, damit Schüler gut lernen und Schüler mehr Zeit bekommen, wirklich im Sinne ganz tätiges Lernen? Das sind diese ganz wichtige Baustelle und natürlich, das ist klar, Unterrichtsentwicklung an der eigenen Schule hin zum offenen Lernen, zum selbst gesteuerten Lernen. Ich mache die Türen auf. Die Schule ist ein großer, ein großer, ein großes lernendes System da, dahin sollte es gehen. Und Ähm, meines Erachtens sollten die Schulämter wirklich mehr Vernetzung und Verknüpfung anbieten, auch im Sinne von Fortbildung.

Speaker 1: Mhm, wenn sie sagen, also, stärker in diese wirklich schulischen Themen Inklusion, Fortbildung, Inklusion, Ganztage, diese Themen, und es sollte auch stärker in Fortbildung entsprechend da Vernetzung einfließen, wie wäre für sie das optimale Setting dafür?

Schulleiterin G: Also ich äh das optimale Setting. Ich glaube, es gibt kein optimales Setting, aber es sollte, es sollte öfter angeboten werden, also diese, zum Beispiel, die Schule der Dienstversammlung, Grundschule, sind höchstens einmal im Halbjahr. Da sollte es wirklich mehr geben, einfach damit man voneinander lernen kann, und es ist eine Arbeit. Es ist auch Arbeit für Schulamt, aber es ist für mich als Schulleiterin auch Arbeit, in meiner Schule zu arbeiten, und das sollte einfach öfter, öfter sein, damit auch die Schulleiter das Gefühl haben, sie werden.

Speaker 1: Okay, also, das, was von Schulleitern als Organisationsentwicklung erwartet wird im Prinzip spiegeln auch auf die Ebene Schulamt, dass die Organisationsentwicklung auf Ebene Schulleiter betreiben und da pflegen: Okay, gut,

super, dann sind wir schon am Ende. Das war extrem bereichernd, das Telefonat. Sie haben ganz andere Aspekte mit reingebracht als aus den Interviews, die ich bisher geführt habe: Mega spannend! Ich danke ihnen für die Offenheit und das Vertrauen.

Schulleiterin G: Damit sie das einfach nur wissen, ich bin auch die Vorsitzende des Landesverbandes des Ganztagschul Verbandes, habe ich natürlich auch andere Aspekte, also das wirklich spannend, und ich, ich finde es total wichtig. Gerade diese durch den Ganzttag, durch den Pakt für den Ganzttag haben wir plötzlich als Schulleitungen Aufgaben übertragen bekommen, ohne dass wir gefragt worden sind, mit denen wir überhaupt nicht gerechnet haben, und deshalb ist es total wichtig, die Schulleiter da mitzunehmen und zu sagen, wir zeigen euch, wie es sein kann oder was ihr machen müsst oder was wichtig ist. Und das fehlt genauso bei der Inklusion und genauso, wenn ich sagen darf, bei Obst zum Beispiel. Da wurde uns erst eingesetzt, aber was wir mit der machen sollen, das bleibt der Kreativität der einzelnen Schulen.

Speaker 1: Man wird alleine gelassen an der Stelle.

Schulleiterin G: Und was passiert? Die UBUS sitzt als besser bezahlter in 1000 Klassen. Das kann es doch nicht sein!

Speaker 1: Mhm, ja, vor allem, wenn nach Möglichkeit ein roter Faden, aber doch erwartet wird. Eigentlich an dem alles ziehen? Ja!

Schulleiterin G: Genau die Konzepte müssen wir ja immer abliefern, egal welches. Alle Konzepte müssen wir abliefern, aber was dahintersteckt, wird nicht hinterfragt und auch nicht kontrolliert, und das ist, das ist sehr schade. Ich habe im Moment die Aufgabe in der doppelten Schulführung, und da eröffnen sich Abgründe, und da frage ich mich, wo ist da die Schulaufsicht?

Speaker 1: Wäre da nicht entsprechend auch noch ein Aspekt zu sagen: Verwaltung oder der Verwaltungsakt an sich? Tabellen führen und dergleichen müsste vielleicht anders oder abgespeckter strukturiert werden, um eben mehr sich um Entwicklungen kümmern zu können? Denn ich habe immer das Gefühl, das ist ein wahnsinniger Zeitfresser.

Schulleiterin G: Nach Corona haben wir ja jetzt beobachtet, dass wir nur noch Rechenschaft geben müssen. Also, sie wollen alles begründet, sie wollen tausendmal alles belegt haben, und zwar nicht von heute auf in zwei Monaten, sondern bitte von heute auf gestern, und das ist eine riesige hohe Belastung, und zwar für alle Schulleiter

krass. Ja, ja, und noch ein Aspekt, es kommt jetzt diese Maßnahme vom europäischen Gerichtshof. Alle müssen ihre Arbeitszeit ein. Das wird ein Riesending. Dann wird rauskommen, dass die Lehrer, alle, alle Lehrer zu viel arbeiten. Wie soll das gehen?

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin G: Und unser Schulleiter, also ich, gehe in der Woche.

Speaker 1: Oh ja!

Schulleiterin G: Und wenn das, wenn das wirklich minutiös aufgeschrieben werden soll, wie auch immer, dann kommt raus, dass das einfach ein Job ist, der so eigentlich gar nicht sein dürfte. Das total krass! Was machen die dann? Die können nicht die doppelten lernen!

Speaker 1: Ja, in der Tat, ich habe jetzt gesehen in der süddeutschen Zeitung, jetzt schweife ich aber auch ein bisschen ab ne Werbung von einer von einer Versicherung, die den Lehrerjob bewirbt, auf der einen Seite und sagt, das ganz toll, aber nur dann, wenn man eine Dienstunfähigkeitsversicherung hat.

Schulleiterin G: Ja, super krass! Dabei brauchen die Lehrer das gar nicht. Wir sind ja!

Speaker 1: Ja, liest man den Text, dann denkt man: Ach, du Alarm, wir haben nachher alle Burn-out, sind psychisch am Ende und sowieso dann auch noch am Bettelstab, weil wir die Versicherung nicht haben.

Schulleiterin G: Ja, aber der Staat sorgt gerade für die Beamten, gerade für die Lehrer wird hervorragend gesorgt. Ich habe eine Kollegin, die bei mir mit voller Stelle steht und die noch keine einzige Minute dieses Schuljahr da war und weil vollem Gehalt hier nicht arbeiten lebt.

Speaker 1: Okay.

Schulleiterin G: Da brauche ich keine, brauche ich keine Versicherung zu. Ich bin verbeamtet, und das ist ein hohes Gut, und ich habe die Verantwortung, für diese Verbeamtung auch zu arbeiten. Ja, aber eigentlich nicht mit der doppelten Arbeitszeit, das steht das. Aber ich brenne für diesen Schulleiterjob, ich brenne für den Lehrerjob, und das ist ein wunderbarer Job, das ist ganz, ganz toll, und man hat die Absicherung da auch.

Speaker 1: Ja, da stimme ich ihnen absolut zu. Ich fand es auch perfide, und man merkt, dass sie für ihre Arbeit brennen, und ich danke, dass sie mich am Teil haben lassen.

Schulleiterin G: Ja, gerne, das freut mich sehr, und ich hoffe sehr, dass sie jetzt da gute Schlüsse rausziehen und sie können.

Speaker 1: Auch das ist ganz, ganz nett, ganz herzlichen Danke! Dann hoffe ich, dass sie gut heimkommen, und wünsche ihnen hoffentlich sehr entspannendes Wochenende und eine schöne Vorweihnachtszeit. Danke schön, ich danke, tschüss!

Schulleiterin G: Bis dann tschüss!

5.10 Transkript – Interview Schulleiterin H

Speaker 1: Ja, logisch, okay. Es schließt sich nochmal an an die Befragung, die sie, an der sie ja auch schon dankenswerterweise teilgenommen haben, und starten würde ich gerne mit der Frage, was sie dazu bewogen hat, überhaupt Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin H: Ähm, also, ich glaube, ich hatte immer Lust mitzumischen. Ich hatte immer Lust auf die Metaebene, und ich hatte immer Lust, das System zu verändern, zu bewegen und und Entscheidungen mitzutreffen. Und auf der anderen Seite habe ich immer gesehen, habe ich auch ja bestimmte Sachen gesehen, wo ich gesagt habe, in Leitung könnte man anders.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Sicherlich auch diese, auch diese Anteile, also so zwei Seiten, einmal den den Schülerinnen und Schülern gegenüber, einfach tatsächlich jetzt, ich komme ja aus der Inklusion, Inklusion, ja zu zeigen, dass so was machbar ist, weil ich es erlebt habe, das war so ein Antrieb, und auf der anderen Seite auch auf der Personalebene. Also, ich denke, wenn man ein Kollegium mit Achtsamkeit führt, wenn man einem Kollegium, das so ein bisschen da beibringt, wie man, wie man sich selber sozusagen, wie man heutzutage so schön sagt, führen kann, dass man gesund in die Rente geht, das ist auch sowas, was ich liebe!

Speaker 1: Also, Wertschätzung auf der einen Seite und aber auch so eine Förderung von Resilienz und Selbstwahrnehmung, solche Sachen.

Schulleiterin H: Ja, Selbstwahrnehmung, Grenzen, sich und anderen setzen.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Ähm und ja, so auf sich achten, dass einerseits die Leistungsfähigkeit, aber auch die Freude an dem Beruf erhalten bleibt, weiß ich, wo ich, wo ich, ich sag mal so, es gab so ein paar Sachen, so ein paar Thesen, die ich hatte, wo ich sagte, das muss machbar sein, auch auch im jetzt, auch in der heutigen Zeit muss es machbar sein, dass wir Schule so leben, dass es uns allen gut geht, auch wenn die Zeiten schwer sind, und alle jammern. Und ja hat sich für mich hier auch bewahrheitet.

Speaker 1: Lläuft läuft wunderbar, klingt auch so, obwohl es läuft, weil der Prozess dahin war, es erst mal ein Prozess, dahin zu kommen. Gab es in diesem Prozess für sie auch mal Ängste oder Zweifel, dass sie gesagt haben, vor der Bewerbung vielleicht doch nicht?

Schulleiterin H: Oder definitiv 100 Prozentig. Das hat bei mir aber so zwei Gründe. Das eine ist das Thema selbstzweifel. Ich bin jemand, ich bin sehr, sehr selbstkritisch, auf jeden Fall. Ich gucke ganz, ganz arg auf mich und habe mich sehr, sehr prüft und habe mich sozusagen auch ein bisschen prüfen lassen, hab mein Umfeld gefragt. Aber ich sag mal, so bei mir, es war wirklich so ein bisschen so, dass es schon vorher aus dem Umfeld auch so die Idee kam zu sagen, hier, wie willst du nicht mal, wie wär's denn mit Leitung? Und mein Mann hat immer gesagt, er hat gesagt, Schatz, du hast Leitungs, Gedanken. Das ist ja Recht, aber das heißt ja nicht, dass man es kann. Und also ich habe geguckt, die Belastbarkeit, und wo ich am meisten gezweifelt habe, ist, schaffe ich das fachlich auch, bin ich, bin ich dazu in der Lage? Kriege ich also ich persönlich, kriege ich das hin, das alles zu leisten? Da hatte ich allerhöchsten Respekt vor!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: Wirklich, und ich habe auch nicht mit Schulleitungen grundsätzlich. Also für mich war es so, dass ich ja direkt aus null Funktionen in gegangen bin. Das war so ein bisschen lustig, aber egal, also, das war so dieses, das war natürlich der große, der große Schritt. Aber ich habe auch als Fachberatung in Weilburg gemerkt, oh, die Schulleitung kochen auch nur mit Wasser, das war auch sowas.

Speaker 1: Sie haben jetzt schon gesagt, sie haben von ihrem Mann im Prinzip schon oder Gespräche mit dem Mann als Hilfestellung wahrgenommen, beziehungsweise er hat sie unterstützt, weil er gesagt hat, du hast Leitungs Gedanken. Gab es dann andere Hilfestellung oder Unterstützung, die sie entweder sich gewünscht hätten in diesen Zweifel, Phasen oder die sie sich gesucht haben und gefunden haben?

Schulleiterin H: Also, es waren tatsächlich auch Kolleginnen und Kollegen, die das, die das gesagt haben, die mir ganz viele positive Rückmeldungen gegeben haben. Ich habe im Beratungs und Förderzentrum gearbeitet und eben im Schulamt in Walburg und waren immer alle, haben immer alle zurückgemeldet, dass sie sehr zufrieden sind mit den mit den Beratungen, und haben mir zurückgemeldet, dass sie auch der Meinung sind, dass ich auch rechtlich mich da gut auskenne, und haben mir auch zurückgemeldet: Jemanden wie dich ehrlich gerne Leitung. Das habe ich immer mal gehört.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Tatsächlich, meine Leitung damals dort hat mich erst mal überhaupt nicht gefördert.

Speaker 1: Passte das? Ja, das war ja genau, und.

Schulleiterin H: Ja, ich habe das auch irgendwann gesagt. Ich habe gesagt, ganz ehrlich, für mich hier völlig ausgebremst. Man hat so gemunkelt, dass sie immer gerne Männer gefördert hat. Das war so ein bisschen das, und dann ist mir irgendwann eine Sache klar geworden. Sie hatte jemanden, den wollte sie gerne Konrektor haben, und den wollte sie dann auch als Nachfolger haben.

Speaker 1: Ah, Okay, das heißt, es war zielgerichtete Förderung, aber eben auf eine Person, ein zielgerichtetes Klein halten, würde ich mal so behaupten: Okay, dass die, dass die Besetzung der Stelle perspektivisch nicht gefährdet wird, mit der Person, die man möchte.

Schulleiterin H: Ganz genauso, weil, nachdem ich dann gesagt habe, Leute, ich will mich da gar nicht einengen, also ich werde da ja nicht nicht auf. Also ich habe damals ganz ehrlich, mein Niveau war, dass ich gesagt habe, auch Stufenleitung finde ich toll.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Das war mein nächster Schritt, den ich gedacht habe, dass ich mal Stufenleitung werde. Dann hat sich hier in diesen scheinbar muss man ja leider sagen, die Die die Stellvertretung angeboten, wo ich schon dachte, oh wie krass! Echt, naja, gehst du ich den Verfahren durch, guckst mal, was passiert, und dann wollten die mich ja haben. Das war für mich schon sehr ungewöhnlich. Also, der Herr hat mich da sehr, sehr gestützt. Das ist auch tatsächlich jemand, wo ich das Gefühl habe, dass er mich aktiv fördert. Das ist ja jetzt niemand, der viel tut, aber wenn er dann noch was sagt,

einmal im Jahr einen halben Satz, dann ist der jetzt. Sie wissen ja, wie die. Also, ich mag dir super gerne, und doch, der auf seine Art fördert nicht tatsächlich und ermuntert mich und hat mich damals auch ermuntert, mich auf Leitung zu bewerben.

Speaker 1: Ja, ja, aber.

Schulleiterin H: Mhm.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Das war das.

Speaker 1: Ja, das heißt also wirklich, die menschliche Unterstützung aus dem engeren Umfeld zu sagen, du schaffst das und die fremde oder die Fremdwahrnehmung, da sind die genau die Kompetenzen vorhanden, die man braucht, das.

Schulleiterin H: Ja, also, ich bin, ich bin kein Mensch, der durch alles mit einzeln durchgegangen ist. So jemand bin ich nicht. Deswegen war das war das jetzt nie so, dass ich habe immer in meinem Leistungsspektrum, was Noten betrifft, das war immer alles dabei.

Speaker 1: Mhm, haben sie sich zusätzlich auch fortgebildet, um so eine Basis zu schaffen für den Job?

Schulleiterin H: Nicht konkret für den Job. Ich bin ganz am Schluss tatsächlich in reingegangen. Das war so. Ich wollte gerne in QSH gehen, als damals diese erste Kampagne kam, und es hieß, Leute, Lust auf Leitung, und ich dachte, so, ja das, ich hab Lortorf, Leitung. Ach, ich würde ja eigentlich gerne, aber ich bin dann auch sehr ambivalent gewesen und war da sicher auch Angst davor. Und dann bin ich wollte, ich, wollte ich gerne zum Kurs gehen, nachdem ich diese Auftaktveranstaltung, diesen einzelnen Tag in W. hatte, und dann hat meine Leitung gesagt, nee, nee, geh du erst mal ein Mittelbau, geh du mal einen Mittelbau, du musst keinen Kurs machen!

Speaker 1: Okay, das ist in der Tat keine Unterstützung.

Schulleiterin H: Hm!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: Nee, das ist definitiv kein Fordern, und aber ich denke, sie war da strategisch unterwegs, und ich bin auf der Strecke geblieben an der Stelle. Aber na gut, dann bin ich ins Schulamt gekommen als Fachberatung, Inklusion und was auch immer

der Frau sagen kann. Aus irgendeinem Grund wollte die mich auch fördern und hat dann gesagt, hier machen sie mal!

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Und dann konnte meine Schulleiterin dann auch nicht mehr sagen, war dann aber auch nicht mehr dagegen. Weil ja klar war, glaube ich, dass ich da ihrem ihrem Liebling keine Konkurrenz machen und so, und dann habe ich auch eine gute Verteilung auf alles vor. Also, es ist auch nicht so, dass wir uns nicht verstanden hätten, aber ja.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: So endet das dann, und dann dann habe ich und dann habe ich die Stelle hier in Gießen gesehen als Konrektorin und hab gedacht, ist ja toll, da will ich in Beratungs und weiter Zentrum, da möchte ich hin und da dann als Konrektorin mitarbeiten. Wundervoll! Ja, nur, dann gab es ja die Stelle gar nicht. Ich bin ja nach Gießen gekommen, und es gab die Stelle nicht!

Speaker 1: Ähm!

Schulleiterin H: Nie!

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Nein, weil, ich sage mal, der Stellenwert ernennt, sich nicht klargemacht hat, dass, wenn er alle Schüler von dieser Schule an die Heute von Schule schickt, dass diese Schule dann unter 100 Schülern hat und dementsprechend auch nicht das Recht auf eine Stellvertretung. Also, ich werde hier nie eine Stellvertretung haben.

Speaker 1: Oh!

Schulleiterin H: Ja, und deswegen gab es die Stelle gar nicht. Und ja, und dann hatte ich eigentlich nur noch die Wahl zu sagen, ich stand dann hier, hatte überhaupt keine Perspektive, hatte keine Funktion, hatte 13, wie alle anderen Förderschullehrkräfte auch, in Kombination mit dem Laufbahn. Vorteil. Ich war also gut, Tschuldigung, ich kann das ja, und dann hatte ich das, denke ich mir, und dann hatte ich die Wahl zu sagen, okay, ich gehe in den normalen Dienst zurück oder ich bewerbe mich auf die Schulleitung, und dann war es so, dass ich hier schon ein Jahr war, und dann bin ich ein Beziehungsmensch und hab gesagt, dann, ich guck dir diese Schule an, da muss echt

mal was getan werden, und dann steht ja, stand ja eigentlich auch an, das, dass es wird, und war dann aber im. Immer als ich mich beworben habe, war das schon um die Ecke.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin H: Da hatte das das Ministerium schon gesagt, dass es hier keinen gibt, dass die hervorragend Schule alles bekommt und wie die kleine Förderschule bleiben. Und dann hab ich gedacht, nee, ich hab hier jetzt schon in dem Jahr vielen Menschen auch Hoffnungen gemacht und alles. Ich gehe es nicht einfach!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: Ähm, und ich, ich probiere das jetzt einfach, und dann habe ich das gemacht.

Speaker 1: Ja, wow, respekt muss man erst mal. Mit so einem Rückschlag, muss man ja auch erst mal wieder rauskommen und Resilienz beweisen. Und.

Schulleiterin H: Also, das ist auch, was, was mich immer wieder einholt, wenn, wenn, wenn, wenn mir Kollegen dann manches erzählen, wie Inklusion hier in Gießen abläuft, und ich denke, ich kriege fühlen, das ist ja nicht, ist ja nicht mal rechtskonform, was hier passiert. Das sind Momente, wo ich sehr durchatme, es tut mir, das tut mir menschlich!

Speaker 1: Das glaube ich. Ähm, ich werde jetzt einen kleinen Bruch machen, um wieder zurück zu meinem Thema zu kommen. Sie haben ja die Kusch gemacht. Gab es daraus irgendwas, von dem sie heute in ihrem Schulleitungshandeln noch profitieren, oder nutzen es überhaupt?

Schulleiterin H: Sächlich, indirekt, also, ich muss sagen, ich fand die große Verbindung sehr gut. Ja, das ist sehr gut gefallen. Es hat, ich sage mal, im Rahmen des, in dem zeitlichen Rahmen, der da ist, hat es eigentlich auf allen Ebenen die Möglichkeit gegeben, handlungsfähig zu werden. Das würde ich schon sagen. Ähm, und rein theoretisch hätte ich ja auch die Möglichkeit gehabt, dann, als ich im Amt war, gut, es gab dann direkt Corona, ich hätte ja weitermachen können und hätte dann auch die nach Amtshaus und so weiter machen können. Das wäre möglich gewesen. Also, es fängt an, Sachen wie den Haushalt zum Beispiel. Ich hatte durch dieses dieses alberne Haushalts Spiel hatte ich aber eine Idee davon, was da überhaupt eigentlich passiert.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: Ja, und hatte davon mehr Ahnung als die damalige Schulleiterin hier, und das war nicht schwer, aber trotzdem, das war so und von daher von daher doch also, es hat schon ein Stück Sicherheit. Man hat Konfliktgespräch geübt, man hat also in alle, in alle Bereiche, die auch eben Leitung sind, reingeschnuppert.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: Ja, und auch da habe ich natürlich Rückmeldungen bekommen. Auch das ist ja, was finde ich auch sehr wertvoll, außer dass man da mit Menschen arbeitet, und ich fand eben auch die, die Ausbilderinnen und Ausbilder gut, die eben auch eine direkte, konkrete Rückmeldung.

Speaker 1: Eben den Blick ja auch geschafft haben für die Situation, und ja, das stimmt allerdings so. Jetzt habe ich meinen Zettel verlegt, hier super organisiert, auch wenn sie jetzt heute Kolleginnen haben, die sich für Schulleitungen interessieren, oder Kollegen, was würden sie denen raten, egal in welcher Hinsicht kommt?

Schulleiterin H: Und das kommt total auf den Kollegen an. Es gibt Leute, denen würde ich dazu raten, und es gibt Leute, denen würde ich nicht dazu raten. Das ist mal das eine. Ich bin jetzt keine, keine Schulleiterin, die sagt, Gott, an Gott kannst du heute gar keinen mehr zu raten!

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Aber ich glaube, man muss ein paar Dinge tatsächlich beherzigen, um um da gesund rauszukommen, und dafür muss man auch ein paar Anlagen mitbringen, glaube ich, und dann kann es, kann es gehen, aber einfach ist es nicht gern.

Speaker 1: Das heißt Anlagen, nicht nur so die grundlegende Kompetenz, Leitungsfähigkeit zu haben, sondern auch das, was sie vorhin hatten: Resilienz, Stressmanagement.

Schulleiterin H: Absolut, das sind absolute Faktoren. Also, man muss psychisch gesund sein, körperlich, ich sage auch körperlich, ein Stück weit nicht. Wenn jemand, der immer wieder mit Krankheiten zu tun hat, der immer wieder ausfällt, der macht sich selber nicht glücklich. Wenn das dann im Laufe der Dienstzeit kommt, ist das was anderes. Aber man muss über das normale Leistungsmaß hinausgehen können, man muss in der Lage und bereit sein, auch mal hier den Abend zu verbringen, und dann kommt es ja noch auf die Schulform an. Ich habe das letztens so nebenher mitbekommen bei einem Gesamtschulleiter, der sagte, wie viele Abendveranstaltungen hat. Ja, also, das ist

einfach was, was man auch mit seiner Familie klären muss, wenn man sagen muss, hey, ist das in Ordnung? Also, mein Mann hat auch, der hat eine eigene Werbeagentur. Das ist nicht so, dass wir nicht darüber gesprochen, dass ich gesagt habe, ich süße, aber das heißt, dass ich dann übrigens die gleichen Arbeitszeiten wie du. Da muss man drüber sprechen, und wenn man meine, Kinder sind groß, wenn man kleine Kinder hat, ist das was anderes.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Das sind alles Sachen, die muss man mit einrechnen.

Speaker 1: Ja, also Balance, dass es eine andere Balance ist als Lehrer, Alltag, die man da herstellen muss, kräftezehrende wahrscheinlich auch, weil der Einsatz deutlich höher ist.

Schulleiterin H: Teilweise ja und einfach, es sind dann mal mehr Stunden. Also, es ist halt wie bei einem selbstständigen. Es ist die Arbeit wie bei einem selbstständigen. Man muss das vergleichen, und wenn mein Betrieb hier irgendeinen Bedarf hat, dann muss das Ding gearbeitet werden. Da mache ich mich selber nicht glücklich, wenn ich dann ins Jammern kommen oder irgendwas, es ist dann so. Das muss ich mir vorher klarmachen und sehenden Auges reingehen, und da würde ich jemanden mit liebevoll konfrontieren, sag ich mal, und sagen, kannst du gerne machen. Aber bitte denkt daran, wie, wenn jemand Kinder will, die machen nachts übrigens auch.

Speaker 1: Machen dreck und werden groß und sind laut, und wir bringen diverse Erweiterungen des Alltags. Mäßig ist genau so. Und dann sind wir auch schon bei der letzten Frage, wenn sie dem eine Wunde, Schlüsse oder eine Empfehlungsliste mitgeben könnten, was das tun soll, um Schulleitung, Kräfte zu qualifizieren? Zukünftige, was würden sie dem sagen, wenn's zuhören würde?

Schulleiterin H: Wenn es zu hören würde, ich würde als ersten Satz einem sagen, der vielleicht nicht 100 Prozent zur Frage passt. Ich würde sagen, liebe Leute, organisiert unseren Alltag doch bitte so, dass er zu dem, was ihr in der Ausbildung im Erzählt, passt. Das wäre, das wäre so mein mein Satz. Ich finde, ich kann man so stehen lassen. Ich würde verpflichtend Supervision einführen. Wirklich, das ist etwas, das gehört zur Professionalität dazu. Ich erlebe ganz viele Schulleitungen, die überfordert sind, das lange Übergehen, immer aggressiver werden. Das kann es nicht sein!

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Also diese Kompetenzen, eigentlich diese Selbstführungskompetenzen, müssen hergestellt werden, und die können nicht nur über einen Intellektualisieren hergestellt werden.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Sondern über eine Selbstreflexion, die auch die Emotionen mit beinhaltet. Es geht so nicht, dass wir auf der einen Seite Wertschätzung den Schülerinnen gegenüber bringen sollen, wo ich die erste bin. Die sagt ja genau so, aber sie wird uns nicht entgegengebracht.

Speaker 1: Mhm, ja.

Schulleiterin H: Wir werden nicht gehört, und wir haben viel zu wenig Deputat und lauter solche Sachen. Von daher kann ich die Frage gerne. Wenn sie mögen, können sie gerne so weitermachen, aber die Bedingungen sind eher das Problem.

Speaker 1: Das hieße, es ging es gar nicht so sehr um die Qualifizierung, sondern eher um den Rahmen, in dem man da hinein geschoben wird oder sich bewirbt, und wenn ich das richtig verstehe, dann werden sie dafür sowas wie ne berufsbegleitende Supervision oder dieses. Ich glaube, ein Coaching wird jedem Schulleiter am Anfang einen Gutschein zu geben, aber nur für so ein paar sitze ich.

Schulleiterin H: Hm!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin H: Genau das ist viel zu wenig, es ist ein weit und zu wenig, und es ist auch die Personen, die da angegeben sind. Also, ich war einmal bei einer, das habe ich abgebrochen, und ich bin jemand. Ich bin sehr supervisions und sehr coaching erfahren. Also, ich hab da sehr, sehr viel gemacht. Auch damit habe ich mich sicherlich auf Leitung. Stimmt, das habe ich nämlich auch noch gemacht. Ich war damals hier im Europaviertel länger bei einem bei einem Supervisor und habe mit dem das durchgearbeitet. Ich in Leitung will nicht, dass ich vergessen, das hab ich auch gemacht, das habe ich nämlich auch gemacht, bestimmt anderthalb Jahre.

Speaker 1: Ja, das heißt also, eigentlich wäre der größte Wunschzettel ein wertschätzender Umgang, eine wertschätzende Haltung auch Schulleitern oder zukünftigen Schulleitern gegenüber, dass man selbst bei psychischer und physischer Gesundheit einen belastenden Job Stand halten kann.

Schulleiterin H: Ja, also ich, ich vergleiche Supervision für mich immer. Das ist für mich kein kein Kopf Streicheln, sondern für mich ist Supervision ein Mittel der Professionalisierung. Das ist das, was ich mir wünsche, und meistens ist es, entweder hat man jemanden, der sagt, oh ja, lass uns geile Projekte planen für deine Schule, oder man hat so ein Kopfstreichler, jemand, der jemand, der dasteht und sagt, du machst es ganz toll, super, wie du dich anstrengst, Ort ist ja voll schön, das finde ich. Es ist beides, also vor allem das Kopfstreichler, finde ich ganz schlimm. Nicht so eine Supervision, sondern dann muss da ein bisschen genauer geguckt werden, wer da eigentlich ist und wer da eigentlich diese Angebote macht.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin H: Da muss ich mehr Mühe gegeben werden.

Speaker 1: Dass es, wenn mehr mühe hinsichtlich, wenn es dieses Coaching geht, ja.

Schulleiterin H: Leider.

Speaker 1: Bei der Auswahl der Personen, dass das, dass das eine Passung ist, dass die auch einen voranbringen und eben nicht nur feiern und Kopf streicheln, sondern eben auch aktiv mit einem das ganze reflektieren.

Schulleiterin H: Ja, und dass das ein länger gehender Prozess ist, dass man wirklich begleitet wird und nicht nur mal in Treffen, also von fünf, treffen. Wie weit komme ich da?

Speaker 1: Ah, ja!

Schulleiterin H: Dann weiß ich, dass ich den Rest danach selber zahlen muss.

Speaker 1: Ja, ja, das ist so, ne hatten.

Schulleiterin H: Und dann kommt immer: ja, wir haben ja ganz viel angebot, aber wenn man sich die anguckt, dann sind das irgendwelche Zufalls Lehrer, die, wenn überhaupt, irgendeine Mini Fortbildung haben.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin H: Bin.

Speaker 1: Mhm, ja, absolut nachvollziehbar haben ganz viel übrigens gesagt, dass das etwas wäre, was deutlich zu stärken gelte. Gilt gilt, was einen stärkt, das, das gilt, das zu verstärken. Genau ich danke ihnen ganz herzlich, Frau für ihre Zeit, für ihre

Unterstützung und für dieses sehr offene und vertrauensvolle Gespräch. Sie haben mir sehr weitergeholfen. Dankeschön!

Schulleiterin H: Gerne, Frau Rischmann, das freut mich, das kann ich auch nur zurückgeben. Ich meine, ich hätte jetzt nicht bei jedem so gekappt.

Speaker 1: Das ist doch schon mal! Fühle ich mich auch gut damit! Dankeschön!

Schulleiterin H: Drücken die Daumen.

Speaker 1: Für ihre Arbeit danke, dankeschön, und ich nehme mal an, wir sehen uns bei der nächsten Sitzung wahrscheinlich wieder, wenn ich wieder Protokoll führe.

Schulleiterin H: Ach, wie schön, ja, sehr schön, dann sehen wir uns.

Speaker 1: Okay, dann ihnen eine gute Zeit bis dahin, für Kraft und schöne Weihnachten! Okay, danke, tschüß!

5.11 Transkript – Interview Schulleiterin I

Speaker 2: Ja, die Transkription, und ich kann mich ganz aufs Gespräch konzentrieren. Es geht wieder um Fortbildung und Karriere. Zusammenhang. Von daher werde ich also geht es wieder in die gleiche Richtung, wie auch die Umfrage schon war, und ich würde gerne zuerst mal von ihnen erfahren, was sie dazu inspiriert hat, oder ja doch was bei ihnen den Wunsch geweckt hat, Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin I: Ähm, das System Schule selbst gestalten zu können. Ich hatte eine ganz tolle Ausbildung, Schule, in der ich mich mehr mit, in der ich mich extrem wohlfühlt habe, und das war eine recht kleine Schule mit zwei, zwei, zügig und sehr Ableger und überschaubar, und das ist so das, was so mein Bild von Schule, was ich im Kopf hatte, und ich fand auch die Direktorin ganz toll, und und irgendwie, die hat ne ganz tolle Arzt gehabt, einfach das Kollegium zusammenzuhalten, zu führen, und ich habe so bisschen schon zu ihr aufgeblickt. Und ja, und dann ergab sich die Möglichkeit, dann selber so eine kleine Schule zu übernehmen. Ich hatte ehrlicherweise dann schon ein bisschen Angst vor der eigenen Courage. Aber ich sag mal so dieses, diesen Wunsch im Herzen, das eine familiäre Schule, ein miteinander ein, ja, sich im System Schule, was ja doch relativ stark ist, so einzurichten, dass man damit zufrieden ist und selber gestalten kann, das hat mich angetrieben.

Speaker 2: Absolut nachvollziehbar, und jetzt haben sie ja schon selbst gesagt, sie hatten da so ein paar: Naja. Angst vor der eigenen Courage haben sie es genannt? Welche Hindernisse oder welche Ängste gab es denn, und welche Unterstützung haben sie dabei erfahren oder gesucht und gefunden oder hätten sich gewünscht und haben keine gefunden? Geht ja auch.

Schulleiterin I: Ja, sag mal, war es schwierig, oder wovor ich wirklich Angst hatte, ist die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Ähm, also, ich habe vier Kinder, und die waren halt, also ich bin jetzt zehn Jahre Schulleitung, und die waren dann halt auch noch entsprechend kleiner. Also, die jüngsten sind gerade in die weiteren Schul Schule gekommen, und das war für mich schon ein großes Thema, und es war auch nicht einfach, und es ist heute nicht einfach, das Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Eine gute Unterstützung ganz zu Beginn waren fünf Coaching Sitzungen, die das Schulamt ja bezahlt hat und die ich wahrnehmen konnte. Das war sehr gut, aber es war deutlich zu wenig. Ansonsten gibt es hier eigentlich keinerlei Angebote, vor allem keine akut Angebote, weil man kommt ja immer mal wieder an den Punkt, dass man auch ich meine, Führung heißt ja auch, dass man vielleicht mal aneckt oder vielleicht Dinge durchsetzen muss, die, wenn man jetzt die Kollegen sich einem nicht so schön sind, weil es mehr belastung und und und zu tun hat, und da an der Stelle Unterstützung zu erhalten. Also das war in den Anfängen, sag ich mal, dass, dieses Coaching hätte mir sehr geholfen, wenn ich das immer mal wieder hätte.

Speaker 2: So als berufsbegleitendes Element.

Schulleiterin I: Ja, ja, also auch so, dass man ich meine, das ist ja auch ein Prozess. Also, man entwickelt sich ja auch ständig weiter, und dass man auch da anknüpfen kann und mit der Person weiterarbeiten kann, die ich den beruflichen Werdegang so ein bisschen begleitet, das hatte ich mir wirklich gewünscht!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Was? Aber? Es stimmt nicht ganz, dass ich keine Unterstützung habe. Wir haben mittlerweile eine sehr, sehr gute Schulpsychologin, und wir sind dabei, so nachwehen von Corona, unser Schulprogramm zu überarbeiten. Und die Schulpsychologin, die arbeitet auch in dem Team in der Schulentwicklungsberatung. Das hat sich neu formiert in den letzten Jahren, sonst war das eine ganz eigene

Abteilung. Aber weiß ich, dass die Schulpsychologie jetzt mit reingekommen ist, habe ich mir da Hilfe und Unterstützung geholt, und das ist tatsächlich ganz toll. Da ist mit ihr ein ganz tolles Verhältnis entstanden und noch mit den Kollegen der da noch, also, die kommen immer im Team. Das ist, das ist ganz, ganz wertvolle zusammen.

Speaker 2: Das ist im Prinzip die eigene privat geschossene Supervisionsgruppe.

Schulleiterin I: Genau wobei, die gibt es tatsächlich auch ne Weile. Genau das habe ich zufällig mitbekommen von der Kollegin, die mir was erzählt hat, und da haben wir unsere Schulleitungsgruppe und ich so was für eine Schulleitungsgruppe, und das ist irgendwann mal aus dem Fachtag heraus entstanden, dass da gesagt wurde: Mensch, wir müssen uns mal zusammentun und so, und dann hat tatsächlich die Schulentwicklungsberatung, glaube ich, da sind die auch angedockt, oder im Bereich Fortbildung, glaube ich, sind diese Herrschaften angedockt, und da gibt's eine Schulleitungsgruppe, die sich so alle sechs Wochen trifft, immer an den Schulen, von den von den Teilnehmern und: Ähm, das ist eine ganz, ganz wertvolle Sache, da kann man tatsächlich mal so einen alltäglichen Müll, also, es kommt immer mal wieder vor, dass tatsächlich auch an dem Tag gerade irgendwas hoch poppt, und dann kannst du es wirklich Vorrang vor den Themen, die man sich so überlegt hat, und man bekommt ein super Feedback von den Kollegen, die halt in der gleichen Position sitzen, und also, das ist extrem wertig!

Speaker 2: Okay also, wenn ich das jetzt so richtig raushöre und für mich nochmal zusammenfasse, ist das, was sie im berufsbegleitenden Alltag als unheimlich wertvoll erachten, ein starkes Netzwerk, eine Supervisionsgruppe, das kommt, wohin, was am besten eigentlich noch weitergeführt werden würde, so dass sie als Rücklage das hätten für Bedarfsfälle und das ganze dann noch dieses multiprofessionelle Team, was sie sich aufgebaut haben. Okay, und gab's die Ängste? Die haben sie ja vor ihrer Bewerbung wahrscheinlich gehabt. Was hat ihnen da geholfen? Haben sie da Fortbildungen für besucht, oder war es dann, weil es in erster Linie um die Familie ging und das in die Waage bringen von Familie und Beruf? Ging es dann eher im privaten Zirkel, das, diese Ängste zu bekämpfen?

Schulleiterin I: Also, bei mir ist ein bisschen eine besondere Situation damals entstanden, als ich war damals Konrektorin an der anderen Schule, und die war größer, ein bisschen größer als die hier, und ich hätte die Stelle, die Schule schon mal bekannt. Die Stelle hätte ich bekommen, also als Unterstützung vom Schulamt. Die hätten mir

das ohne Überprüfung gegeben. Aber dann wurde halt also, da war die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf leider unmöglich, mal neue Vorschriften rauskamen.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Ja.

Speaker 2: Okay.

Schulleiterin I: Ja, also da hieß es damals, die Schule halt schon muss besetzt sein, bis die letzte Ag das Haus verlässt, und es wäre dreimal in der Woche um fünf gewesen, und da habe ich gesagt, das kann nicht sein, dass ich meine eigenen Kinder, Fremdbetreuerin, super laufen und so, um dann hier in der Schule zu sitzen. Also da habe ich mich dann gegen entschieden, und und das hat dann aber zur Heute gehabt, dass ich halt jemand vor die Nase gesetzt bekommen habe, mit der die Zusammenarbeit überhaupt gar nicht funktioniert hat, und das war so schlimm, also dass ich wirklich in eine psychosomatische Klinik, also so schlimm wurde das ja!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Gehen musste, weil die Situation unheilbar war, und das heißt, ich musste da raus oder so. Ich wäre als Putzfrau in der Schule gegangen, natürlich egal gewesen, auch da raus, da, und und da ergab sich halt die Möglichkeit, hier die Schulleitung zu übernehmen, und das war dann schon eine besondere Situation, war natürlich mit Ängsten verbunden. Schaffst du das also? Es war nicht so wirklich der Wunsch in dem Sinne, sich beruflich zu verändern, dass ich, ich hab mir jetzt ehrlich gesagt, gar nicht zugetraut, also andere natürlich schon, also mein Umfeld haben, haben alle gesagt, du bist da vollkommen geeignet dafür. Aber ich selber hatte Zweifel, weil es mir nicht zugetraut habe, weil ich irgendwie immer so dass gesagt, Rektor, also auch aus meiner eigenen Schulzeit, ich war in der katholischen Mädchenschule, und das war so, der Rektor war so die Lichtgestalt, da ich gedacht, nee, das also, das kann ich nicht, die Schule sind zu groß!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Das war eher so, der private Hintergrund. Ja, insofern waren die Ängste, da schaffe ich das überhaupt.

Speaker 2: Ja, okay, und dann gleichzeitig aber dieses aus der anderen Situation muss ich raus. Also okay, dann dieser Wechselwunsch. Gut. Sie haben ja gesagt, sie haben

coaching Sitzungen gehabt und haben davon unheimlich profitiert. Sind das ist das etwas, wovon sie heute noch zehren.

Schulleiterin I: Nee!

Speaker 2: Nee!

Schulleiterin I: Nee, leider nicht mehr, weil das war so diese anfangs Situation geschuldet, weil ich kam halt als neue Person, also in meinem Leben war das bisher immer so, dass ich irgendwo vor mich hingearbeitet habe, und irgendjemand kam auf mich zu und hat gesagt, möchtest du nicht das machen, möchte nicht Konrektoren werden. Ich, und und jetzt war ja diese Situation ganz anders, dass ich halt mich ja proaktiv da beworben habe und die Stelle auch gekriegt habe, und es war hier eine ganz eingeschworene Gemeinschaft, und ich war dann als jemand von außen, den niemand kannte, kein Netzwerk, keine nicht völlig blank gezogen, bin ich dann dahin geschickt worden, und das ist die neue Schulleitung.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Und diese Anfangssituation überhaupt da reinzukommen in ein in ein ganz enges Kollegium, was eigentlich die alte Chefin behalten wollte, die aber halt in Ruhestand gegangen ist, die alte Chefin, die auch die hier vor Ort gewohnt hat oder immer noch wohnt und auch in den Pausen aufgetaucht ist und die nicht loslassen konnte, ja, und das war die Situation, die es hier zu bewältigen galt, und das waren wirklich zwei Jahre, die, die echt schwer waren, hier überhaupt Fuß zu fassen, und da hat sie mich bestärkt, und dass es auch geschafft, mit der Kollegin im Gespräch zu führen, was was leider nicht geholfen hat. Aber ich habe zumindest versucht, und das war in dieser besonderen Situation im Übergang. Ich meine, das war nur fünf Sitzungen, das ist ja dann schnell erledigt, ja schön!

Speaker 2: Gering in solcher Sitze.

Schulleiterin I: Ja, eben, und also von daher, deswegen ist das einfach das, was damals ganz präsent war, Thema war, das ist heute ja nicht mehr, das halte.

Speaker 2: Ja, ja, absolut nachvollziehbar, schwierig.

Schulleiterin I: Ja, war es also, das ging so weit. Ich sitze hier oben. Das ist eine ehemalige Wohnung, unser Büro und mit einem Kühlschrank in der kleinen Küche. Das ging so weit, dass die Stütze der Wenning Guck im Schulamt, dass die Schildkröte von

meiner Vorgängerin hier über Wind hat im Kühlschrank. Ja, ja, deswegen diese diese Schulleitungsgruppe, wo ich jetzt da drin bin. Ja, die brennen darauf, endlich mal die Schule hier zu sehen!

Speaker 2: Das glaube ich.

Schulleiterin I: Die Stadt, irgendwann mit dem Schuh, Antonia, hat gepasst, so in Ordnung, oder, und hat gesagt, so lange, wie mein Brot nicht frisst.

Speaker 2: Ach herrje, das ist wirklich eng verwoben. Da erst mal Fuß zu fassen, ist tatsächlich eine Herausforderung.

Schulleiterin I: Und dann selber halt noch nicht. Also, ich meine, ich war in den Sommerferien, quasi kurz vor den Sommerferien, vor dem Wechsel bin ich aus der Klinik gekommen und und dann gerade Sommerferien gehabt. Und ja, und dann bin ich hier, habe ich hier angefangen. Also eigentlich hätte ich noch mal ein, zwei Monate gebraucht, um mal selber mich zu sortieren, was so überhaupt zu reflektieren. Was ist hier eigentlich gerade passiert? Ja!

Speaker 2: Ah, ja!

Schulleiterin I: Ich weiß, für mich war ja da nichts mehr, wie es war, plus halt, dass ich die vier Kinder da hab zu Hause lassen müssen, sie ja noch ein Papa und Oma, und also den ging es gut soweit. Aber es ist natürlich auch, wenn die Mama auf einmal weg ist. Das macht ja auch mit mir was gemacht.

Speaker 2: Großer Einschnitt für alle, auf jeden Fall genau.

Schulleiterin I: Und und das war halt also, das war schon krass, also, das war wirklich ein Kraftakt hier, ja!

Speaker 2: Glaube ich, absolut klingen sie auch. Klingen sie auch, wenn sie heute eine Lehrkraft hätten? Wo sie die, wo sie wissen, die hat Interesse, Schulleiterin zu werden? Was würden sie da empfehlen?

Schulleiterin I: Das ist eine gute Frage. Ich weiß es nicht, ich weiß es nicht. Es ist einerseits der schönste Job, den ich mir vorstellen kann, aber andererseits ist es auch, das System kann auch extrem krank machen und einen kaputt machen, wenn man weiß, dass wie das Kollegium schickt, weil letztlich damit steht und fällt es ja, wenn meine Führungspersönlichkeit zu diesem Kollegium passt, ja, und dann dann wird er was ganz tolles draus, und dann sind wir eine tolle Gemeinschaft, und dann läuft es auch, und

dann fragen wir uns gegenseitig, aber wenn das nicht passt, ich werde alle Seiten, und das ist die Gefahr, und meine Tochter studiert selber Lehramt, und sie hat erst was anderes studiert, weil sie hat gesagt, sie macht das, und sie ist genau richtig. Aber es ist immer unglaublich schwer, junge Leute jetzt da irgendwie. Ich weiß gar nicht, ob ihr das raten soll, oder ich werde mich darum bemühen, wenn sie fertig ist, die Fallstricke irgendwie aufzuzeigen, damit sie nicht am System scheitern. Also, es ist fluch und segen zugleich, ich das gar nicht beschreiben, aber das passt ja auch. Wenn man, wenn man jemanden weiß, dass hier aus dem Kollegium dafür geeignet wäre, würde ich ihn oder sie natürlich selbstverständlich unterstützen dahingehend, dass sie guten Platz findet, wo sie die Kompetenzen ausleben kann. Mhm.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin I: So.

Speaker 2: Wo eine Passung auch erst dann entsprach.

Schulleiterin I: Genau und vielleicht auch gucken, dann übers Schulamt, über meine Chefin oder halt über die Menschen, die da halt eine Ebene höher sind, versuchen, irgendwo ja ja Schicksal zu spielen, indem ich mit jemand also entsprechend sage, hier, die brauchen eine Schule, die so und so gestrickt, wir bitte mal Bescheid geben, wenn da sowas offen wird, so.

Speaker 2: Ja, ja, ja, okay.

Schulleiterin I: Hat die Katze im Sack, das ist es also. Das kann gut gehen, das kann aber auch den Lost schief gehen.

Speaker 2: Ja, kann es. In der Tat steckt man nicht drinnen an der Stelle, man kann können, kann ich alle vorher kennenlernen und erst mal gucken. Funktioniert das, und das reicht ja manchmal, eine im Getriebe, der die ganze Sache schwierig macht.

Schulleiterin I: Und ich habe tatsächlich überlegt, die, die Schule, die an meiner Ausbildungsschule war, beziehungsweise wo ich lange Vorsitzende vom Förderverein war, die ist bei mir um die Ecke, mich große Schule, und die war vor fünf Jahren, glaube ich war, die war die Schulleitung, und da habe ich wirklich überlegt, sollte oder sollte nicht? Ja, das hat einiges dafür gesprochen. Aber letztlich war mein Kollegium und das, was ich hier habe, der Ausschlag, dass ich gesagt habe, nein, das gebe ich mein Leben nicht wieder auf. Wenn ich irgendwann Zeit zur Verfügung haben sollte, dann engagiere ich mich lieber ehrenamtlich und chillen die Lücke mit irgendwas anderem. Aber wenn

das schief geht, ich habe nur genau diese eine Chance, und ich kann nicht zurück, und es geht, es geht nicht das, was ich mir aufgebaut habe mit viel Schweiß und mit viel, ja, das hat mich viel gekostet, das gebe ich nicht wieder auf. Also, das war dann nochmal eine ganz bewusste Entscheidung früher.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Ja.

Speaker 2: Ja, ja, ja, ja, absolut nachvollziehbar. Wenn sie jetzt als abschließende Frage ans Hkm wünsche oder Empfehlungen stellen könnten, was das machen soll, um sich für Qualifizierung von Schulleitungen zu engagieren oder da was reinzustecken in irgendeiner Form, was würden sie dem empfehlen oder raten, oder was würden sie wünschen?

Schulleiterin I: Ich würde mir wünschen, dass die Schulleitungen nicht mehr in den Unterricht müssen.

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin I: War ein super Ausgleich, und natürlich muss man dranbleiben an dem Puls der Zeit, ist nicht wirklich klar. Aber wenn man eine engagierte Schulleitung ist, dann bekommt man auch trotzdem mit, was in den Klassen los ist, und kennt die Kinder, und das ist für mich mitunter einem Alltag. Die größte Hürde, dass ich nicht kontinuierlich arbeiten kann, dass ich meinen Leitungsjob hier immer wieder unterbrechen muss, um in den Unterricht zu gehen.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Um Elterngespräche zu führen und und und die mit meinem Unterricht zu tun haben, das ist mein größtes Problem. Was würde ich noch wünschen? Ich würde die Möglichkeit eröffnen, vorher reinzuriechen und Tandems in irgendeiner Form zu bilden, würde Schulleitungen fragen, ob sie bereit wären, wechselwillige Menschen zu leiten und und mal reinschnuppern zu lassen, und das so berufsbegleitend irgendwo vielleicht auch eine Fortbildung mitzubegleiten, als ein Baustein.

Speaker 2: Also dass es nicht nur trockenschwimmen ist, sondern man auch wirklich was vom Leben mitkriegt.

Schulleiterin I: Genau, dass man vielleicht einmal im Monat, dass das zu dem Übergang dazugehört, einmal im Monat einen Tag oder oder alle zwei Wochen einen Tag sich der

Schulleitung mal an die Fersen heften kann und einfach mitmachen kann und gucken kann. Ja!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Und vielleicht auch schon in Gesprächen dabei sein kann oder einfach den Alltag erleben, das würde, glaube ich, viel helfen. Ich muss mir noch was eingefallen. Alltag erleben, das waren eben noch schade. Jetzt das Weg mal noch irgendwas, auch sowas in dem Sinne von Übergang gestalten und wirklich dabei, genau, ähm, Fortbildungen, viel praktischer in dem Sinne von Budget, Schulung, also was, wie, wie funktionieren die Computerprogramme? Wo muss sich Rechenschaft ablegen, also vorher und nicht erst, wenn man ernannt worden ist und sich dann mühsam da reinkommen.

Speaker 2: Ja, okay, also gerade alles, was man im Prinzip im Alltag des Lehrerdaseins nicht hat, sowas wie Budget und wie die ganzen Dinge heißen, dass man da vorher wirklich eine intensive Einarbeitung erhält.

Schulleiterin I: Ja, dass man auch weiß, was da auf einen zukommt, und diese Verantwortung, also was weiß ich in ganz banalen, nur so track Schutz, unser Zeug! Also, das sind Sachen, die wurden mir nie gesagt. Also, die kriegt man dann irgendwann im learning by doing, wenn dann irgendwo einer kommt, ja irgendeine Begehung macht, und auf einmal wird einem das.

Speaker 2: Da steht auf einmal nicht mehr.

Schulleiterin I: Bleiben, weil sonst macht es keiner mehr, aber wenigstens so. Also dieses ja, wie wie funktioniert dieses? Dieses Rechnungswesen und Budget und das ganze alles, eben was zu einer Schulleitung dazugehört, jenseits Lehrer da sein.

Speaker 2: Ja, ja, eine absolut verständliche Liste, die sie da aufgestellt haben.

Schulleiterin I: Das wären so die. Genau das wären so die Hauptpunkte.

Speaker 2: Ja, gerade als Grundschulleiterin ist Unterricht, da haben sie ja eine echt eine große Verpflichtung. Wenn ich das richtig im Kopf hat, sind das ja um die 15 Stunden, die sie immer noch mal.

Schulleiterin I: Also, ich kanns jetzt geschafft, mich auf elf runter, so urschel!

Speaker 2: Ja, das ist immer noch so viel.

Schulleiterin I: Ja, ist das zwei mathe Klassen und dann noch eine Lernzeit oder sowas? Ja, also, das ist einfach, aber ja, weniger wär auch cool. Also fünf, nur eine Matte Klasse würde mir auch reichen.

Speaker 2: Ja, ja, definitiv, ich meine Elterngespräche. Haben sie immer noch genug von allen anderen planen?

Schulleiterin I: Gespräche war ich jetzt im letzten beteiligt. Da saß ich drei Abende mit meinem Kollegen am Rechner, und wir haben Übergangsgespräche geführt, die Halbjahresgespräche und so. Also, das ist einfach so viel, und ich möchte auch gut machen, weil ich meine, die Kinder. Das ist ja das, weswegen ich überhaupt irgendwann angetreten bin. Ich bin ja Lehrerin auf Leib und Seele, mit Leib und Seele, und aber ich schaff den Anspruch mitunter. Ich schaff es einfach gar nicht. Und wenn ich eine Mathearbeit dann zurückgebe, und ich habe irgendwelche Fehler übersehen oder falsch korrigiert, da könnte ich mir Bobic beißen. Das darf nicht passieren, aber es passiert, weil es einfach zu viel ist.

Speaker 2: Ja, das siehst du das größte. Gut wäre eigentlich eine zeitliche Entlastung durch weniger Unterricht oder überhaupt zeitliche Entlastung plus eine deutlich stärkere praktische Vorbildung, Vorbereitung. Super gut, ich werd's mal weitergeben, mal gucken, ob es gelesen wird oder gehört.

Schulleiterin I: Soweit.

Speaker 2: Ich danke ihnen ganz, ganz herzlich für ihre Offenheit und für das sehr, sehr nette Gespräch. Frau, wir sind schon am Ende.

Schulleiterin I: Aber.

Speaker 2: Ja, ich bin selbst in Schule, als ich bin, in einer integrierten Gesamtschule und bin da auch in der erweiterten Schulleitung, bilde mich aber fort im Schulmanagement, Studium, und das ist jetzt so meine Masterarbeit, und spiele immer wieder mit dem Gedanken, selbst Schulleiterin, mich als selbst als Schulleiterin zu bewerben, und von daher ist, glaube ich, das Thema auch entstanden. Ich bilde mich fort, ne Große, und wage aber noch nicht den Sprung ins Wasser.

Schulleiterin I: Ja, genau kann ja, kann ich nachvollziehen, genau nicht.

Speaker 2: Äh, ich bin in der Nähe von Gießen, in Grünberg.

Schulleiterin I: Doch so weit weg, weil ich gesagt, sie dürfen gerne, wenn sie im Raum der Stadt meister, gerne vorbeikommen, weil ich keine bin, aber ich glaube, so im großen und ganzen.

Speaker 2: Ich danke ihnen ganz herzlich. Sie haben mir schon sehr weitergeholfen und mich wieder weiter inspiriert. Es ist ganz fantastisch, solche Gespräche zu führen.

Schulleiterin I: Aber wenn sie in Schulleitungen sind, das kann ich ihnen sagen. Ich war ja vorher auch als Konrektorin unterwegs. Ja, das ist eine super Vorbereitung, also, das hat mir echt extrem viel geholfen, und da habe ich ja immer schon auch mitgekriegt, was was für Themen da anstehen, und habe immer wieder über die Schulter. Ich wollte ja auch wissen, weil ich meine, mein Anspruch war ja, wenn die Schulleitung mal ausfällt. Ich muss es ja wissen.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Und das hat mir wirklich viel geholfen. Also, wenn man da drin war, ich sag mal, dann hat man bestimmt 80 Prozent dessen, was dann kommt, zumindest an Themen und an Handlungen, anhand an Handwerkszeug. Das hat man sich angeeignet.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Das ist echt nicht mehr so viel, den nächsten Schritt zu gehen.

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin I: Und dann ist es wichtig zu gucken. Ich meine, in der Gs, da gibt es ja mehrere Schulleitungsmitglieder, vielleicht über Fortbildung oder Mundpropaganda oder sonst irgendwas, wenn man da nette Kollegen irgendwo man findet, wo man sagt, hier mit denen könnte ich mir das vorstellen und auch vorher vielleicht mal vorbeigehen. Also wenn irgendwo, so hatte ich dann hier auch gemacht, wenn, wenn was ausgeschrieben ist, gleich mal dort auflaufen und sagen hier, ich habe gesehen, die Stelle ist ausgeschrieben. Ich könnte mir vorstellen, mich zu bewerben und einfach mal auf den Kaffee während der großen Pause, sich ins Lehrerzimmer setzen und die Stimmung mal aufnehmen, weil letztlich, darum geht's ja!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin I: Das könnte ich noch so als Tipp mitgeben.

Speaker 2: Das ist ein guter Tipp. Danke schön, dann werde ich hoffentlich auch umsetzen können. Ich nehme ganz viel mit aus dem Gespräch, Frau. Ich danke ihnen sehr, dass sie sich die Zeit genommen haben.

Schulleiterin I: Das habe ich gerne gemacht, aber auch wieder genau, wenn sie nochmal genau quatschen wollen, wenn es irgendwie nochmal wieder Einfluss weitergeht. Sie haben meine nur.

Speaker 2: Ich danke ihnen ganz herzlich. Ich wünsche ihnen noch deutlich gute Besserung immer noch und eine wunderbare Vorweihnachtszeit. Und ja, guten Rutsch dann auch irgendwann!

Schulleiterin I: Ihnen auch und alles Gute für ihre Arbeit und für die Masterarbeit!

Speaker 2: Ich danke ihnen ganz herzlich, auch tschüss!

5.12 Transkript – Interview Schulleiterin J

Speaker 2: Super! Ich setze mit meiner mit meinem Interview weiter an dahin, wie Schulleiterinnen sein und Fortbildung zusammenhängt. Ich würde sie gerne erst mal fragen, wodurch bei ihnen der Wunsch geweckt wurde, überhaupt Schulleiterin zu werden.

Schulleiterin J: Im Jahre 2004, 2005, wurde die selbstständige Schule propagiert vor allen Dingen die selbstständige berufliche Schule. Das war eine Maßgabe, nachdem man sich also in den nordischen Ländern umgeschaut hat und gesehen hat, dass die selbstständigen Schulen bessere Qualität auch in den Abschlüssen, auch in dem , Abschluss, sondern kam, was passiert danach mit den Schülerinnen und Schüler hervorbringen, so dass man gesagt hat, gut, das versuchen wir auch umzusetzen. Da gabs dann Niedersachsen, diese Initiative, und bei uns in Essen war, das ist sogenanntes Plus, also diese Selbstverantwortung plus.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin J: Und damals habe ich mir gesagt, das ist genau der richtige Weg, in denen die Schulen gehen müssen, insbesondere die beruflichen Schulen, und hab halt gesehen, wie ich war, damals stellvertretender Schulleiterin an der etwas Schule, und hab gesagt, das muss weitergetragen werden, diese Idee. Und es war dann auch so, das einige stellvertretende Schulleiter von Schulen natürlich angesprochen worden sind,

andere berufliche Schulen zu leiten, um diese Idee weiterzutragen. Und dann kamen noch ein paar andere Faktoren dazu, aber maßgeblich mein Wunsch war, Schule zu gestalten, Schule weiterzuentwickeln, Qualität, schulische Qualität weiterzuentwickeln.

Speaker 2: Das heißt aber, sie sind bereits aus einer Schulleitungsposition weiter in die nächste Ebene, dann gestiegen, weil es jetzt günstig war und weil es eine Entwicklung war, die sie unterstützen.

Schulleiterin J: Genau also. Ich war zunächst Abteilungsleiterin an der kaufmännischen Berufsschule und war dann stellvertretende Schulleiterin, was eigentlich nicht so mein Ding war, aber was ich dann nachher als sehr, sehr gut erwiesen hat als stellvertretende Schulleiterin. Schulleiter erhält einen Überblick über alle Schulformen. Man hat rudimentär zwangsläufig alle Verordnungen im Kopf, kann Stundenpläne setzen, kann mit der Verwaltungssoftware umgehen, also muss ja auch den Schulleiter dann vertreten. Das heißt, da macht ein Abteilungsleiter kein mehr an für eine Form.

Speaker 2: Mhm Okay, obwohl sie jetzt schon eine große Erfahrung hatten, aufgrund ihrer stellvertretenden Leitung, gab es trotzdem an irgendeiner Stelle, wo sie Bedenken oder Hindernisse bedenken hatten oder Hindernisse gesehen haben, diesen letzten Schritt noch zu gehen.

Schulleiterin J: Überhaupt, ich, ich kannte ja oder hatte den Zeitpunkt auch viele Schulleiter schon, weil ich, wie gesagt, den Schulleiter an der Schule, wo ich war, oft vertreten musste, weil er viel im Ministerium unterwegs war. Ich hatte also auch Netzwerke, und ja, ich bin natürlich jetzt in einem kleineren Ort gelandet, , und hatte das unterschätzt. Wenn sie in so einer kleineren Stadt Schulleiterin sind, dann gehören sie zu den VIPs, die früher der Bürgermeister, der Pfarrer, der Lehrer.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin J: Und das heißt, ich muss in Führungsstrichen oder sehe mich gezwungen, um es mal so zu formulieren, auch an vielen Aktivitäten hier in dieser kleinen Stadt teilzunehmen, was in..., das ja jetzt vielleicht nur unwesentlich größer ist, bei weitem nicht der Fall war.

Speaker 2: Gibt's trotzdem an irgendeiner Stelle, und jetzt nicht nur hinsichtlich ihrem letzten Schritt zur Schulleiterin? Gab es irgendeine Stelle, wo sie sich mehr Unterstützung oder Hilfe gewünscht hätten oder wo sie genau die Unterstützung oder Hilfestellung gefunden haben?

Schulleiterin J: Also, was denn Helfen sehr gut ist, ist das Coaching, das Einzel coaching, was jeder Schulleiter im Nachgang oder im zweiten.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin J: Also so ein Set von Referenten, die das dann quasi übernehmen. Ich fand, ich hatte da eine sehr gut, ich bin auch sehr gut beraten worden, hat die Dame auch noch zwei-, dreimal im Anschluss in Anspruch genommen, um bestimmte Vorgehensweisen hier mal abzustimmen oder durchzuspielen. Was ich in der Schule mache, also die Schule, wo ich hingegangen bin. Das Kollegium hatte ursprünglich abgelehnt, in die Selbstständigkeit zu gehen, und ich habe dann innerhalb von einem halben Jahr das Ganze gedreht, sodass ich wirklich, ich glaube, mit 60 oder 70 Prozent Zustimmung dann doch noch die Selbstständigkeit erreicht habe. Ja, das war ein hartes Stück Arbeit im ersten halben Jahr. Da hat meine Schulleitung das Team, in welches ich reingekommen bin. Ich bin gekommen, und die haben hier quasi den Auftrag gegeben. Bitte Sorge dafür, dass wir noch in dieser erste Runde der selbstständigen Schulen mit reinkommen, und das haben wir dann tatsächlich geschafft, und da habe ich bestimmte Vorgehensweisen auch mit der Dame besprochen, die mich damals gekocht. Allerdings. Was ich im Nachhinein erfahren habe, ist, dass tatsächlich diese Coaches, die das Ministerium dann bereithält, auch dem Ministerium rückspiegeln.

Mit was sich die Schulleiter so beschäftigen, das heißt, wenn ich noch mal einen Coach nehmen würde, wie auch immer, oder beziehungsweise habe ich auch in der Corona Zeit in Anspruch genommen.

Ich habe das Jahre später erfahren, wobei ich war mit der da sehr, sehr, sehr zufrieden, also die hat mir sehr, sehr gute Hilfestellung gegeben.

Speaker 2: Ja, trotzdem denke ich doch, man fühlt sich etwas verwundbar, vielleicht mit den Themen, die man da, mit denen man da kommt, und dass die dann weitergetragen werden, ist ja das letzte, was man eigentlich möchte. Okay, ähm, also, das heißt, diese eins zu eins Situationen, jetzt mal abgesehen von dem Nachgang, war genau das, was sie an Unterstützung gut gebraucht haben, sind, hätten sie es ja auch nicht mehr weiterbetrieben.

Schulleiterin J: Also, dass ich keine Unterstützung vom staatlichen Schulland bekomme, das war mir klar, weil, wie gesagt, ich ja in dieser Stellvertreter Position auch schon lange gearbeitet hatte und halt wusste, wenn ich im Schulamt anrufe, dann hat ich maximal

schallendes Gelächter oder wie auch immer da ist, wirklich für Selbständige, und das ist auch das positive wieder bei den selbstständigen Schulen. Wir können uns ja Personal selbst suchen in Anführungsstrichen und können sagen: Hop oder Top, oder also jetzt nicht für die Beamtenstellen, aber zumindest für die TVH Verträge, aus denen dann eventuell dann mal Beamtenstellen, Planstellen werden.

Speaker 2: Ja, ja, das ist ein echter Bonus, auf jeden Fall.

Schulleiterin J: Sowieso nicht, und ansonsten juristische Unterstützung, das habe ich mir auch abgewöhnt. Das habe ich mir dann über die Jahre hinweg auch selbst so zusammengesucht.

Speaker 2: Okay, abgesehen von dem Coaching haben sie sonst Fortbildungen besucht.

Schulleiterin J: Ja, das war damals so, diese mit Frauenbeauftragten, die dann ausschließlich Fortbildungsreihen für Frauen.

Speaker 2: Ja, man holt sich ja meistens nur das, was mir nicht so was gerade nicht auf der Kette hat. Okay, wenn sie heute eine Lehrkraft beraten wollen, die Interesse hat an Schulleitungsposten, was würden sie der für Empfehlungen geben, sei es in Richtung Inbild, Fortbildung oder sonstigen Themen?

Schulleiterin J: Ja, das kommt jetzt drauf an. Also zunächst war ja mal diese Maßgabe, diese QSH Fortbildungen, wo ich dann auch immer wieder mein Part übernommen habe zum Thema selbstständige Schulen.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin J: Ähm, dass das Voraussetzung sei für Schulleitungshandeln beziehungsweise um überhaupt eine Schulleiterposition kommen zu können. Ich glaube, Corona hat das Ganze aufgeweicht. Die finden wohl wieder statt, aber also so richtig habe ich es nicht mehr mitgekriegt, muss ich gestehen. Also ich muss sagen, es kommt halt man, man muss eine Selbstanalyse betreiben. Also ich würde jedem raten, wahrscheinlich vorher schon mal im Coaching in Anspruch zu nehmen, ein Einzelcoaching, egal, ob es jetzt bezahlt wird oder nicht, dass der Coach wirklich rausfinden kann, hat man diese Resilienz, da durchzulaufen.

Speaker 2: Mhm.

Schulleiterin J: Das muss man haben, auf alle Fälle, also, man muss auch wissen, ich habe halt verschiedene Erfahrungen gemacht, also in der Schule, wo ich vorher war,

plötzlich, als ich dann in verantwortungsvolle Position kam, wo man dann als grundlegend naive Lehrerin denkt, na ja, das wird weiter vom Kollegium getragen, wie das bis jetzt war, wo soll dann feststellen plötzlich, das ist nicht mehr so, weil meine vorgesetzten Position sicherlich oder hat sich nicht verändert vom 30 September auf den ersten Oktober, aber die Rolle ist dann plötzlich eine andere, und plötzlich wird auch unter Umständen die Unterstützungen.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin J: Das muss man lernen, und damit muss man umgehen können. Insofern ist es ein Stück weit leichter, wenn man die Schule wechselt, also als Schulleiterin dann hierher. Das war ich, wusste dann in etwa schon, was auf mich zukommt, weil ich also solche Situationen mitgemacht habe. Was kann ich also, wie gesagt, das muss jeder für sich selbst, glaube ich, rausfinden. Wenn ich verantwortungsvolle Position will, wo meine Defizite und wie kann ich sie dann ausbilden? Ist es die personale Hoheit? Ich würde jedem empfehlen, der in Schulleitertätigkeit geht, fit zu sein, in der einigermaßen zumindest fit zu sein. In dem verwaltungstechnischen Kram, also alles, was mit Budget und so weiter zu tun hat.

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin J: Dass man selbst mal reingucken kann und das lesen kann und verstehen kann.

Speaker 2: Ja und nicht abhängig ist.

Schulleiterin J: Programm umgehen zu können, mit einem Vertretungsplanprogramm umgehen zu können, ich meine, das verlernt man in Führungsstrichen nach einer gewissen Zeit wieder, muss man da natürlich überlegen, wie war das nochmal? Aber so, gewisse grundlegende Dinge sollte man dann schon auch bis anders weiß eines Arbeitslebens da behalten.

Speaker 2: Hm, also, ich fasse mal zusammen. Erst mal ne deutliche Selbstreflexion. Wo sind meine Stärken, Schwächen und an den Ansätzen? Wie hoch ist meine Resilienz? Wie, wie bin ich bereit, einen Rollenwechsel vorzunehmen? Und schließlich auch so ein grundständiges Instrumentarium an Umgang mit den ganzen technischen? Genau wann? Okay? Und jetzt haben sie ja die Erfahrung gemacht, dass sie selbst bei der mit dabei waren, also unterstützt haben beim Führungskräfte Nachwuchs, Bildung sozusagen. Welche empfehlen würden sie dem noch aussprechen? Was soll das

machen? Oder die Lehrkräfte Akademie, um Führungskräfte entsprechend zu generieren oder zu qualifizieren?

Schulleiterin J: Also nach wie vor bin ich ein Anhänger dieses Coachings.

Speaker 2: Also Einzelcoaching nicht erst, wenn man schon drin ist, sondern auch schon vorher, ja!

Schulleiterin J: Wenn sich jemand aufmacht und sagt, ich könnte mir das vorstellen, und dann muss man halt mal Geld in die Hand nehmen. Ich glaube, das bei uns war das 1000 € Gutschein, also quasi. Das waren dann drei Sitzungen, die wir machen konnten, oder vier, je nachdem, wie lange die dauerten, und ich fand das schon sehr, sehr hilft.

Speaker 2: Aber.

Schulleiterin J: Ja, also, das muss ich sagen, und ich denke, das sollte auch im Vorfeld gemacht werden. Das über einen Kamm Scheren ist schwierig. Ich habe mal die Fühler, meine Netzwerke ausgestreckt, wer jetzt diese Fortbildung macht. Das sind leider Gottes gescheiterte Abteilungsleiter oder auch, sag ich mal, gescheiterte Schulleiter in Anführungsstrichen, für die sonst keine Verwendung gibt, und das ist meiner Ansicht nach kontraproduktiv. So jemanden dann bei der QSH.

Speaker 2: Jedenfalls wenn man von Vorbild lernen ausgeht, in der Tat.

Schulleiterin J: Was ich auch mal ganz gut fand, dieses Shadowing, das gab's auch.

Speaker 2: Dieses Mentorenprogramm.

Schulleiterin J: Ja.

Speaker 2: Aber ja.

Schulleiterin J: Das heißt, ich hatte, ich glaube, drei oder vier Personen, die mir als stellvertretende Schulleiterin in Limburg gefolgt sind, die also dann eine Woche da waren und quasi alles mitgemacht haben, die hinter mir standen, und jeden, jedes Elterngespräch. Ich musste natürlich dann vorher fragen, darf derjenige dabei sein? Jedes Schüler, Gespräch, meinen ganzen Arbeitsalltag, meinen ganzen Tag, also, wenn man so manchmal hüpf. Das versuchen die ja in dem Kurs bisschen nachzustellen, diese Priorisierung ja!

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin J: Da kommen rein, steht ein wütender Vater. Was weiß ich? Drei Schüler, die unbedingt was wissen wollen, das Telefonat vom Hm, was mache ich zuerst?

Speaker 2: Ja.

Schulleiterin J: Und das versucht man ein bisschen zu üben. Ja, ich denke aber, dieses Schaden ist eigentlich ganz gut.

Speaker 2: Nicht nur so häppchenweise und ähm ja!

Schulleiterin J: Genau, und dann kommt mir eben ab zu dem Thema Zeitmanagement. Wann mache ich was am besten? Wo gucke ich auf meinem Tag hin? Wo sind ruhigere Stunden? Also für mich jetzt zum Beispiel ist diese Phase bis zur ersten Pause eigentlich immer eine sehr ruhige.

Speaker 2: Hm!

Schulleiterin J: Führt aber auch dazu, dass dann natürlich manchmal Kollegen da stehen und sagen, ich weiß doch, morgens ist bei ihnen nicht viel los.

Speaker 2: Ah, ja, ich meine, dafür sind ja dann solche Lücken auch durchaus mal, dann gut, besser, als wenn die Kollegen dann im dicksten Gewühl da stehen. Ja, super, damit bin ich mit meinen Fragen schon am Ende, Frau. Sie haben mir unheimlich weitergeholfen.

5.13 Transkript – Interview Schulleiterin K

Speaker 1: Ich kann mich ganz auf sie fokussieren. Dankeschön. Das Gespräch wird sich wieder in Richtung Fortbildungen und ihre Schulleiterinnen Karriere richten oder drehen. Ich würde gerne erst mal damit anfangen, sie zu fragen. Wodurch wurde ihr Wunsch geweckt, Schulleiterin zu werden?

Schulleiterin K: Ich hatte nicht so gute Vorbilder, und ich habe gedacht, das kann ich besser.

Speaker 1: Hatten sie dann, bevor sie sich beworben haben? Man denkt ja wahrscheinlich ein bisschen länger drüber nach. An irgendeiner Stelle bedenken oder haben sie Hindernisse gesehen oder Ängste?

Schulleiterin K: Ja, natürlich, ich habe gedacht, dass ich das nicht schaffe, und ich muss natürlich auch sagen, ich habe in der Gänze und im Umfang gar nicht erfassen können. Das ist vielleicht auch gut so, sonst traut man nicht.

Speaker 1: Okay, welche Unterstützung oder welche Hilfestellungen hatten ihnen denn dabei geholfen, dann diese Ängste und Hindernisse zu bewältigen?

Schulleiterin K: Ähm, als ich Lehrerin war und die Schulleiterin, die ich hatte, in Pension ging, ging es darum, dass die Schule erst mal für ein halbes Jahr ohne Führung ist.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin K: Und da bot sich dann von der Nachbarschule Schulleiter an, und ich fand, er hat mich sehr gut gecoacht und hat mich gut eingearbeitet, also im Prinzip wie so eine Art getragen.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin K: Ähm und aus dem Team heraus ja!

Speaker 1: Das ist ja also, im Prinzip hatten sie einen im Alltag, einen Mentor, der sie begleitet hat.

Schulleiterin K: Das war einmal die Woche. Wir haben Prinzip einmal die Woche abgesprochen, was zu tun ist.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin K: Und er hat die nötige Unterschriften geleistet, und ich konnte mich um das Tagesgeschäft kümmern, und bei Schwierigkeiten war er telefonisch immer erreichbar.

Speaker 1: Wow, das ist ja, das ist in der Tat eine große Hilfestellung, kann ich mir super vorstellen. Und haben sie auch Fortbildungen besucht, um sich zusätzlich noch zu stärken in ihrer Rolle.

Schulleiterin K: Ja, also ich hatte Ähm, ich glaube, insgesamt zehn verschiedene Fortbildungen in Hessen besucht, die auf Schulleitung vorbereiten, und die lagen aber alle länger als drei Jahre zurück.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin K: Deswegen wurden die im Bewerbungsverfahren nicht berücksichtigt, und dann gab es aber die QSH, oder ich war der zweite Durchgang nach der Pilotphase,

dass es eine Qualifizierungsmaßnahme für Schulleitung in Hessen gibt, und die habe ich auch besucht.

Speaker 1: Ich meine, nur, weil die Fortbildungen nicht anerkannt werden, heißt ja nicht, dass man da nicht profitiert hat. Gibt es Fortbildungsinhalte, von denen sie heute noch profitieren oder auf die sie zurückgreifen?

Schulleiterin K: Ja, also Punkt Rechte, das war sehr gut, und.

Speaker 1: Aus der Kursreihe oder eine eigene Fortbildung?

Schulleiterin K: Beide. Hm, dann hatte ich davor schon die Durchführung von Konferenzen. Die war auch sehr gut.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin K: Ähm, dann hatte ich eine kollegiale Fallberatung: Ähm über die Heraeus Bildungsstiftung!

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin K: Die waren übrigens auch alle sehr gut, die ich darüber gesucht habe, da habe ich noch gar nicht genannt. Verzeihung, ich habe über bestimmt drei oder vier verschiedene Fortbildungen auch noch für Schulleitungen gesucht.

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin K: Und ja, die Konferenzen? Ja, das war es dann schon.

Speaker 1: Haben sie auch einen Gutschein für ein eins zu eins Coaching, wenn man Schulleiterin wird oder Schulleiter wird. War das bei ihnen der Fall, und haben sie es in Anspruch genommen?

Schulleiterin K: Ja, das war der Fall. Den Gutschein habe ich bekommen, aber ich habe ihn nicht in Anspruch genommen, weil diese Gutscheine verknüpft waren mit Mediatoren, und die Mediatoren waren so weit von mir entfernt, dass ich den Aufwand, den ich dafür betreiben muss, und der Nutzen in keinem gesunden Verhältnis gesehen habe. Also, ich hätte jetzt nach Frankfurt fahren müssen. Das waren 80 Kilometer einfache Fahrt, und Frankfurt ist die, da können sie sich vorstellen, dass der verkehrstechnisch los ist. Für das Coaching hätte ich mindestens dreieinhalb Stunden in Anspruch oder Zeitaufwand gebraucht.

Speaker 1: Ja, das heißt, man hätte, sie hätten sich gar niemanden in der Nähe suchen können, weil es diese, diese Coaches oder Coaches gebunden war. Okay, ist natürlich schade, aber schön, umso schöner, dass sie dann jemand hatten, der sie schon vorher begleitet hat.

Schulleiterin K: Ja, wobei ich glaube, so ein Coach wäre auch noch mal, also würde ich jetzt immer noch machen, um auch noch mal eine andere Perspektive einnehmen zu können. Ich bin eine sehr kleine Schule, ich hab noch nicht mal ein Konrektor, das heißt, ich jemand, der mich kritisiert oder der mich selbst mal reflektiert, das muss ich alles selbst machen, und das fände ich, glaube ich, noch mal schön, wenn noch mal jemand da ist, der mich ein bisschen sortiert und sagt, hast du schon mal daran oder daran gedacht, oder oder mit dem ich so Fallbeispiele, vielleicht auch. Wieso eine kollegiale Fallberatung?

Speaker 1: Ja.

Schulleiterin K: Machen kann, weil das ist, im Kollegium, funktioniert das nicht. Das. Dafür bin ich dann doch leider zu sehr Vorgesetzte, als dass das auf Augenhöhe passieren kann.

Speaker 1: Ja, funktioniert nicht, nee, da kann man schlecht Feedback schleifen in so einem wirklich inneren Reflektieren drehen.

Schulleiterin K: Ja, das lässt sich pädagogisch machen, gar keine Frage, aber nicht auf die Arbeit mit den Kollegen oder die Zusammenarbeit mit den Kollegen, da funktioniert das nicht.

Speaker 1: Schade! Welche Empfehlung würden sie einer Lehrkraft geben, die sich interessiert, Schulleitung zu werden? Was soll der die Machen nicht machen?

Schulleiterin K: Ähm, also, ich denke, sie muss die Bereitschaft haben, einiges an Mehrarbeit aufzubringen, als das als Lehrer noch ist.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin K: Schwierig.

Speaker 1: Sie sagen schon mal nicht, macht es nicht, es geht! Es ist ja auch schon mal ne, außer.

Schulleiterin K: Mhm, und es muss jemand sein, der auch einiges einstecken kann.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin K: Also auch mit Rückschlägen umgehen, das darf also. Es gibt ja, ich sag mal, ich will das jetzt nicht so nennen, aber es gibt ja Frauen, die sehr zart besaitet sind und wer da im Wasser gebaut sind. Das sollte nicht sein, dass man in jede Form von Kritik als persönlich nimmt, sondern ich. Ich finde es wichtig, dass man dem Kollegium auch rückspiegelt bitte, wenn irgendetwas euch stört, bitte sagt mir oder wenn irgendetwas, was ihr nicht für sinnvoll halte. Ich möchte die Rückmeldung, ich möchte die Offenheit, dass mir das gesagt hat.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin K: Und das muss man ja auch aushalten, wenn dann wirklich was kommt, genau, und das darf man nicht als persönliche Kritik gehen, sondern das muss man als jawohl, so ist ehrlich was gekommen.

Speaker 1: Jetzt habe ich was, damit ich arbeiten kann: die Kollegen.

Schulleiterin K: Deren bestärkend zu machen, und ich glaube, das ist ein wesentlicher Bestandteil, den man braucht, dann.

Speaker 1: Das heißt also nicht nur ein Stressmanagement, ich muss meinen Tag irgendwie geregelt kriegen, sondern auch so eine innere Stabilität und Resilienz. Ja, okay! Wenn sie jetzt dem oder der Lehrkräfte Akademie auch ne Empfehlung oder Wünsche weitergeben könnten, wie die Schulleitung qualifizieren sollen, was würden sie denen sagen?

Schulleiterin K: Hab ich auch. Also die QSH.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin K: Ich fand das jetzt an externe ausgegliedert worden, und ich fand das nicht immer der Praxis nah. Das waren auch alle Kollegen oder die das geleitet haben, die wenig mit Schule zu tun hatten, und die wertvollsten Fortbildung waren immer die von Schulleitern selbst gemacht worden.

Speaker 1: Mhm.

Schulleiterin K: Also die Leute, die aus der Praxis waren.

Speaker 1: Dass es kein Trockenschwimmen ist, sondern wirklich ein Alltag angebunden ist, also eigentlich das, was sie Gedanken erfahren haben dadurch, dass ein Kollege sie

im Alltag oder in der Praxis mit begleitet hat, und das sei es nur einmal in der Woche gewesen.

Schulleiterin K: Also, das würde ich sogar als Variante vorschlagen, dass man die grundsätzlich machen sollte, dass man einem Schulleiter vielleicht sogar über den Zeitraum von zwei Jahren einen freiwilligen Mentor zur Verfügung stellt, der ansprechbar.

Speaker 1: Schön, dass man im Prinzip schon ein Bestandteil von einem Netzwerk hat, auf das man zurückgreifen könnte.

Schulleiterin K: Ja.

Speaker 1: Ja, und ich ja, weil ich denke, es kommt ja wahrscheinlich immer wieder kehrende, auch Arbeiten, wo man dann mal fragen kann, was steht als nächstes an? Wie geht das? Worauf muss ich achten? Ja, das wäre sicherlich.

Schulleiterin K: Wir vorzugsweise auch aus der Region, also hier im nördlichen drei. Ich glaube nicht, dass es Sinn macht, wenn ich jemand aus weiter weg frage, sondern es müsste auch im gleichen Schulamtsbezirk sein und idealerweise, ich sage mal, vielleicht zehn, maximal 15 Kilometer Entfernung, dass man auch schnell hin und her fahren kann und sich vielleicht auch das Auge in Auge, ohne dass man telefonieren muss, oder auch Hospitation vor Ort machen kann, oder auch sich das Büro mal schon, Büro, Organisation und und und das sind ja so viele Sachen dabei, ähm, wie gesagt, das konnte ich vorher alles gar nicht überblicken.

Speaker 1: Hm!

Schulleiterin K: Was dann alles kommt.

Speaker 1: Ja also, dass man auch mal jemanden hat, wo man über die Schulter gucken kann oder wie die ganzen Teile heißen, wo es nicht reicht, wenn man entfernt voneinander miteinander über das Tele.

Schulleiterin K: Bei BPP ist jetzt schon wieder so speziell. Da gibt es ja Anleitungen. Da brauchen wir eigentlich nur die Anleitung lesen. Das ist gar kein Ding.

Speaker 1: Problem: Okay, das macht mir Hoffnung.

Schulleiterin K: Ja, wie organisiere ich den Alltag, oder wo lege ich auch was ab? Ich hatte dann mal das Glück, dass eine Sekretärin, die für die die Beratung übernommen hat von Sekretärinnen, die sie einarbeitet, der mal über die Schulter gucken durfte, und

die hat zum Beispiel die Ordnung, Farbe, ich sortiert, alles, was Schüler war, hat, die ich jetzt mal grün gemacht. Alles, was Lehrer betrifft, war Geld und so in verschiedenen Farben, und diese Ordnung hab ich dann übernommen. Und seitdem ich diese Struktur habe, also erst mal so eine Grundstruktur Büro schaffen, war ich nochmal wesentlich besser organisiert.

Und ich brauche also, ich für mich brauche auch Strukturen. Es gibt ja Leute, die können chaotisch arbeiten. Das liegt mir gar nicht. Ich finde, wenn so wie Büro, als auch ich sag mal, meine Materialien für den Unterricht, wenn die gut strukturiert sind, finde ich sie schneller, kann schneller darauf zugreifen. Ähm, und profitiere da ganz anders davon als in einem.

Speaker 1: Ja, ja, stimme ich ihnen absolut zu. Ich sitze zwar gerade im Haus, aber ich glaube, die Struktur. Wäre das auch besser. Statuiert würde ich doch alles. Sicherlich haben wir irgendwo eine Struktur gehabt, aber ist Moment halt so gerade. Frau richter, ich danke ihnen ganz herzlich für das sehr nette Gespräch, dass sie sich die Zeit genommen haben.

Speaker 1: Ja, auf jeden Fall, dann wünsche ich ihnen noch weiter viel Kraft für alle Vorfälle, die da kommen, und am besten keine Vorfälle. Es wäre noch schöner, also eine gute Mischung, sagen wir mal, so machbare Vorfälle wünsche ich ihnen und eine schöne Vorweihnachtszeit, schöne Weihnachtszeit, und sie werden von mir lesen.

Schulleiterin K: Vielen herzlichen Dank. Ich wünsche ihnen natürlich auch frohe Weihnachten. Genießen sie die Zeit mit ihrer Familie, vielleicht schaffen sie es auch mal ein, zwei Tage frei zu machen. Ansonsten wünsche ich ihnen viel, viel Erfolg für ihre Arbeit und bin gespannt und neugierig.

6 Literaturverzeichnis

Althaus, Bernd Uwe. 2013. „Nachwuchsführungskräftepool.“ In *Handbuch Führungskräfteentwicklung*, von Stephan Gerhard Huber, 202-206. Köln.

Arnold, Rolf. 2023. *Fortbildung*. Bad Heilbrunn.

- Böttcher, Wolfgang, Johannes Wiesweg, und Eric Woitalla. 2018. „Fortbildungs- und Beratungsbedarf aus der Sicht von Schulleitungen. Skizzen aus drei empirischen Studien.“ In *Professionalisierung und Schulleitungshandeln: Wege und Strategien der Personalentwicklung an Schulen*, von Jana (Hrsg.) Berkemayer und Nils (Hrsg.) Meetz. Weinheim: Beltz Juventa.
- Baur, Nina, und Jörg (Hrsg.) Blasius. 2014. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bildung.Table. 2023. *table.media*. 27. 06. Zugriff am 23. 08 2023. <https://table.media/bildung/news/jede-zehnte-schulleiterstelle-in-nrw-unbesetzt/>.
- Bobeth-Neumann, Wiebke. 2013. *Karriere "Grundschulleitung" - Über den Einfluss des Geschlechts beim beruflichen Aufstieg ins Schulleitungsamt*. Bielefeld.
- Bott, Wolfgang. 2016. *Dienstordnung für Schulen in Hessen. Rechte Pflichten und Aufgaben der Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogischen Mitarbeiter an Schulen in Hessen - mit Erläuterungen. 2., überarbeitete Auflage*. Köln.
- Brouwer, Niels, und Steven ten. Brinke. 1995a. „Der Einfluss integrativer Lehrerausbildung auf die Unterrichtskompetenz (I).“ *Empirische Pädagogik* 9(1) 3-31.
- Brouwer, Niels, und Steven Ten. Brinke. 1995b. „Der Einfluss integrativer Lehrerausbildung auf die Unterrichtskompetenz (II).“ *Empirische Pädagogik*, 9(3) 289-330.
- Buchen, Herbert, und Hans-Günter Rolff. 2019. „Zur Einführung: Leitung als Trias von Führung, Management und Steuerung.“ In *Professionswissen Schulleitung*, Herausgeber: Herbert Buchen und Hans-Günter Rolff, 3-11. Weinheim; Basel.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2023. *bmfsfj*. 25. 04. Zugriff am 19. 08 2023. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-oeffentlicher-dienst/mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-im-oeffentlichen-dienst-116016>.
- Cramer, Colin, Jana Groß Ophoff, Marcus Pietsch, und Pierre Tulowitzki. 2021. „Schulleitung in Deutschland. Repräsentative Befunde zur Attraktivität zu Karrieremotiven und zur Arbeitsplatzwechselabsichten.“ (Waxmann) (113 / 2).
- Daschner, Peter. 2019. *Lehrkräftefortbildung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Orientierung*. Herausgeber: Rolf Hanisch. Weinheim; Basel.

- Dezhgahi, Uwe. 2021. *Die Auswahl von Schulleitern in einem Assessment-Center - Eine theoretische und empirische Analyse eines Eignungsfeststellungsverfahrens*. Wiesbaden.
- Dubs, Rolf. 2015. *Internationale Entwicklungen und Forschungen zum Schulleitungshandeln. Studienbrief SM0220*. Kaiserslautern.
- . 2017. *Personalmanagement in Schulen. Studienbrief SM0710. 4. aktualisierte & überarbeitete Auflage*. Kaiserslautern.
- Duhm, Lisa, und Armin Himmelrath. 2023. „Unbeliebter Job - Schulrektoren dringend gesucht.“ *Der Spiegel*, 06. Oktober.
- Flößner, Wolfram. 1980. *Schulleiter: Amt und Rolle*. Braunschweig.
- Göb, Nadine. 2018. *Wirkungen von Lehrerfortbildung. Eine Explorative Betrachtung von Fortbildungstypen und deren Effekte auf die Teilnehmenden am Beispiel des Pädagogischen Landesinstituts Rheinland-Pfalz*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Grissom, Jason A., und James A. Harrington. 2010. „Investing in Administrator Efficacy: An Examination of Professional Development as a Tool for Enhancing Principal Effectiveness.“ *American Journal of Education*, 583-612.
- Häder, Michael, und Sabine Häder. 2014. „Stichprobenziehung in der quantitativen Sozialforschung.“ In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, von Nina Baur und Jörg (Hrsg.) Blasius, 283-297. Wiesbaden: Springer VS.
- Helmke, Andreas. 2007a. *Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern*. Seelze.
- . 2007b. *Was wissen wir über guten Unterricht? Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Unterrichtsforschung und Konsequenzen für die Unterrichtsentwicklung*. Landau.
- Hessische Lehrkräfteakademie. 2023a. *Ich weiß was ich will und kann - Führungsaufgaben ja oder nein*. Zugriff am 30. 08 2023. https://akkreditierung.hessen.de/web/guest/catalog/detail?tspi=225774_.
- . 2023b. *Mentoring für Grundschullehrkräfte zur Unterstützung und Förderung von Lehrerinnen für Leitungsfunktionen*. Zugriff am 30. 08 2023. https://akkreditierung.hessen.de/web/guest/catalog/detail?tspi=223663_.

—. 2007. *Schulleitung-Vorbereitung: Orientierungskurs: Frauen und Führungsaufgaben in der Schule.* Zugriff am 30. 08 2023.
https://akkreditierung.hessen.de/web/guest/catalog/detail?tspi=55909_.

—. 2023c. *Veranstaltungskatalog.* Zugriff am 30. 08 2023.
<https://akkreditierung.hessen.de/catalog#>.

Hessisches Kultusministerium. 2017. „Qualifizierung für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen (QSH).“ Wiesbaden.

Hessisches Statistisches Landesamt. 2023a. „Statistische Berichte. Die allgemeinbildenden Schulen in Hessen 2022.“ Wiesbaden.

Hessisches Statistisches Landesamt. 2023b. „Statistische Berichte. Lehrerinnen und Lehrer an den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Hessen im Schuljahr 2022/23.“ Wiesbaden.

Hofmann, Hansueli, und Priska Hellmüller. 2016. *Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis.* Herausgeber: Ueli Hostettler. Bern.

Hoff, Walburga. 2005. *Schulleitung als Bewährung. Ein fallrekonstruktiver Generationen- und Geschlechtervergleich.* Opladen.

Huber, Stephan Gerhard. 2013b. *Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem.* Köln.

Huber, Stephan Gerhard. 2013a. „Qualität und Entwicklung von Schule: Die Rolle von schulischen Führungskräften.“ In *Führungskräfteentwicklung - Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem*, von Stephan Gerhard Huber. Köln.

Huber, Stephan Gerhard. 2013. „Schulleitung: Aufgabenerweiterung und Rollenkomplexität aus internationaler Perspektive.“ In *Führungskräfteentwicklung - Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem*, von Stephan Gerhard Huber, 12-19. Köln.

Huber, Stephan Gerhard, Nadine Schneider, Heike Ekea Gleibs, und Marius Schwander. 2013d. *Leadership in der Lehrerbildung. Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung.* Berlin: Stiftung der Deutschen Wirtschaft und Robert-Bosch-Stiftung.

Köstner, Hariet. 2022. *Empirische Forschung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. klipp & klar.* Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kantsteiner, Katja. 2002. *Personalführung in der Schule: Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Schulleitung*. Bad Heilbrunn.
- Kanzlei des Hessischen Landtags. 2023. „Kleine Anfrage - Marius Weiß (SPD) und Christoph Degen (SDP) vom 11.01.2023 - Unbesetzte Schulleitungsstellen im Rheingau-Taunus-Kreis und der Stadt Wiesbaden und Antwort Kultusminister.“ Wiesbaden.
- Kelle, Udo. 2014. „Mixed methods.“ In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, von Nina Baur und Jörg (Hrsg.) Blasius, 153-166. Wiesbaden: Springer VS.
- Klein, Esther Dominique, und Pierre Tulowitzki. 2020. „Die Fortbildung von Schulleiter*innen in Forschung und Praxis - ein Systematisierungsversuch.“ *DDS - Die Deutsche Schule*, 257-276.
- Land Hessen. 2023. *Staatliche Schulämter in Hessen*. Zugriff am 01. September 2023. <https://schulaemter.hessen.de/>.
- Landert, Charles. 1999. *Lehrerweiterbildung in der Schweiz: Ergebnisse der Evaluation von ausgewählten Weiterbildungssystemen und Entwicklungslinien für eine wirksame Personalentwicklung in den Schulen*. Zürich.
- Landesamt für Schule und Bildung - Freistaat Sachsen. 2013. *Konzeption zur Qualifizierung schuischer Führungskräfte in Sachsen*. Radebeul.
- Meetz, Frank. 2007. *Personalentwicklung als Element der Schulentwicklung. Bestandaufnahme und Perspektiven*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Forschung.
- Mentzel, Wolfgang. 1997. *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*. 5. überarbeitete Auflage. Freiburg.
- Neulinger, Klaus U. 1990. *Schulleiter - Lehrerelite zwischen Job und Profession*. Frankfurt am Main.
- Nietlispach, Peter, Hans-Joachim Schmidt, und Hans-Joachim Sassenscheidt. 2017. *Tools zum Personalmanagement. Studienbrief S.0720. 2.Auflage*. Kaiserslautern.
- Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz. 2023b. *Auf geht's - Mehr Frauen leiten Schule. Mentorin-Programm für weibliche Führungsnachwuchskräfte im Sc hulbereich*. 07. 07. Zugriff am 30. 08 2023. <https://zfs.bildung-rp.de/angebotsspektrum/mentoringmehr-frauen-leiten-schule.html>.

- Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz. 2023a. *Frauen und Führung*. 20. 03. Zugriff am 30. 08 2023. <https://zfs.bildung-rp.de/angebotsspektrum/frauen-und-fuehrung.html>.
- Priebe, Botho, Wolfgang Böttcher, und Ulrich Heinemann. 2019. *Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem. Probleme und Befunde - Standardbildung und Lösungsansätze*. Herausgeber: Christian Kubina. Hannover.
- Rolf, Hans-Günter. 2013. *Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Rosenbusch, Heinz S., und Stephan Gerhard Huber. 2002. „Organisation und Merkmale der Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in den deutschen Bundesländern.“ In *Schulleitung - Forschung und Qualifizierung*, von Jochen Wissinger und Stephan Gerhard Huber. Opladen: Leske + Budrich.
- Schratz, Michael. 2017. *Pädagogische Führung. Leadership. Studienbrief SM0210 (4. durchgesehene Auflage)*. Kaiserlautern.
- Schwanenberg, Jasmin, Esther Dominique Klein, und Maik Walpuski. 2018. *Wie erfolgreich fühlen sich Schulleitungen und welche Unterstützungsbedürfnisse haben sie? Ergebnisse aus dem Projekt Schulmonitor*. Universität Duisburg-Essen, Duisburg: DuEPublico.
- Schwarzer, Ralf, und Matthias Jerusalem. 2002. „Das Konzept der Selbstwirksamkeit.“ *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen*, 28-53.
- Stürzer, Monika. 2003. *Geschlechterverhältnisse in der Schule*. Opladen: Leske + Budrich.
- statista. 2023. [de.statista.com](https://de.statista.com/statistik/studie/id/135666/dokument/lehrkraefte-in-deutschland/). Zugriff am 19. 08 2023.
- Statistisches Bundesamt. 2023a. *Statistischer Bericht. Allgemeinbildende Schulen. Schuljahr 2022/2023*. Berlin: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. 2023b. „Statistischer Bericht. Berufliche Schulen und Schulen des Gesundheitswesens. Schuljahr 2022/2023.“ Berlin.
- Staudt, Erich, und Bernd Kriegesmann. 1999. „Weiterbildung. Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung.“ In *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen.*, von Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.) Arbeitsgemeinschaft, 17-59. Münster.

- Storath, Roland. 1995. *"Praxisschock" bei Schulleitern?* Neuwied / Kriftel / Berlin.
- Terhart, Ewald, Kurt Czerwenka, Karin Ehrich, Frank Jordan, und Hans Jochim Schmidt. 1994. *Berufsbiographien von Lehrern und Lehrerinnen.* Frankfurt am Main.
- Tulowitzki, Pierre. 2019. „School Leader Recruitment, Retention and Motivation in Europe.“ Zugriff am 23. 08 2023. doi:doi.org/10.26041/fhnw-2034.
- Tulowitzki, Pierre, Imke Hinzen, und Marvin Roller. 2019. „Die Qualifizierung von Schulleiter*innen in Deutschland. Ein bundesweiter Überblick.“ (Waxmann) (111 / 2).
- Tulowitzki, Pierre, Marcus Pietsch, Gloria Sposato, Colin Cramer, und Jana Groß Ophoff. 2023. *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022.* Düsseldorf: Wübben Stiftung Bildung.
- von Ilsemann, Cornelia, und Wilfried Kretschmer. 2020. „Wirksame Qulifizierung von Schulleitungen. Erfahrungen aus der Werkstatt "Schule leiten" der Deutschen Schulakademie.“ *DDS - Die Deutsche Schule*, 317-323. doi:10.25656/01:21853.
- von Lutzau, Mechtild. 2008. *Schulleiterinnen - Zusammenhänge von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln.* Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Webster Hopes, Clive. 1983. *Kriterien, Verfahren und Methoden der Auswahl von schulleitern am Beispiel des Landes Hessen - ein Beitrag zur Begründung der Relevanz von Schulleiterausbildung.* Reading / England.
- Winterhager-Schmid, Luise, Anke Pauselius, Ute Hiller, und Martina Trenn. 1997. *Berufsziel Schulleiterin - Professionalität und eibliche Ambition.* Weinheim; München.
- Wissinger, Jochen. 1996. *Perspektiven schulischen Führungshandelns.* Weinheim / München.
- Wissinger, Jochen. 2014. „Schulleitung und Schulleitungshandeln.“ In *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf. 2. überarbeitete und erweitere Auflage*, von Ewald Terhart, Hedda Bennewitz und Martin (Hrsg.) Rothland, 144-176. Münster. New York: Waxmann.
- Wissinger, Jochen, und Stefan Gerhard Huber. 2002. *Schulleitung - Forschung und Qualifizierung.* Herausgeber: Stefan Gerhard Huber. Opladen.
- Zab, Thomas. 2022. *news4teachers.de.* Agentur für Bildungsjournalismus. 26. 06. Zugriff am 18. 08 2023. <https://www.news4teachers.de/2022/06/job-ohne-klasse-warum-fast-niemand-schulleiter-werden-will/>.

7 Eigenständigkeitserklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Katja Rischmann

Lollar, 18.12.2023