

C 2.46

Personalentwicklung

Talente im eigenen Kollegium erkennen und fördern – eine Schulleitungsaufgabe

Hans-Joachim Gruel, Direktor einer Gesamtschule a. D.

Heinz Kipp, Leitender Regierungsdirektor als Leiter eines Staatl. Schulamts a. D. u. Geschäftsführer bei HLP BildungsManagement



© oatawa/iStock/Getty Images Plus

Das Problem ist bekannt und immer wieder auch Gegenstand der Berichterstattung in den Medien: Bei einer Vielzahl schulischer Funktionsstellen – vor allem bei den Schulleiter- und Stellvertreterstellen – fehlt es deutschlandweit an Bewerbungen und Bewerbern. Der Beitrag stellt die Notwendigkeit und Bedeutung des Erkennens und Förderns von Talenten im eigenen Kollegium für solche oder ähnliche Aufgaben in den Mittelpunkt.

KOMPETENZPROFIL

| | |
|------------------------------|---|
| Zielgruppe: | Schulleitungen |
| Schlüsselbegriffe: | Besoldung, Funktionsstelle, Fünf-Faktoren-Modell, Talentförderung |
| Ansatzfeld: | in der Personalentwicklung |
| Thematische Bereiche: | Schulentwicklung |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung | 3 |
| 2. Warum sollte sich die Schulleitung um Talentförderung im Kollegium kümmern? | 4 |
| 3. Woran erkenne ich mögliche Talente? | |
| 4. Wie kann Schulleitung Talente fördern? | 8 |
| 5. Wie lässt sich Talentförderung im regionalen Umfeld organisieren? | 11 |
| 6. Welche institutionalisierten überregionalen Angebote zur Förderung gibt es? | 14 |
| 7. Resümee | 17 |

1. Einleitung

Die FAZ titelt in ihrem Wirtschaftsteil am 12. August 2019 „Schulleiter dringend gesucht“ und führt im Artikel selbst aus, dass bundesweit eine erhebliche Anzahl von Schulleiterstellen mit Schuljahresbeginn in allen Schulformen unbesetzt, in besonderer Weise aber die Grundschulen betroffen seien. Es fehlen derzeit allein in Nordrhein-Westfalen 250 von rund 270 Grundschulleitern, in Sachsen-Anhalt sind es 44 von 450. Diese beispielhaften Zahlen bedeuten allerdings nur die Spitze des Eisberges, nimmt man die übrigen Schulformen und schulische Funktionen wie Stellvertreter, Fachbereichs-, Schulzweigs- und Abteilungsleiter etc. hinzu, kommt man auf ein Vielfaches an vakanten Stellen.¹

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Dass sich die meisten offenen Funktionsstellen in der Schulleitung von Grundschulen finden, hat sicherlich mit der Tatsache zu tun, dass die Besoldungssituation dort weniger attraktiv und der Umfang der eigenen Unterrichtsverpflichtung der Schulleitern neben ihren administrativen Pflichten und Tätigkeiten nach wie vor schlicht und einfach zu hoch ist. Hinzu kommt, dass der Anteil männlicher Lehrkräfte in Grundschulen bundesweit zurzeit nur noch bei etwa 12 Prozent liegt und sich ein sehr großer Anteil der Lehrkräfte in Grundschulen nach Alter, Ausbildung und Befähigung Schulleitungsaufgaben übernehmen könnten, sehr viel stärker vor das Problem gestellt sieht, Beruf und Familie miteinander vereinbaren müssen. Bisher scheuen sich deshalb viele dieser Frauen, eine Leitungsposition zu übernehmen, da sie meist mit reduzierter Stundenzahl arbeiten möchten oder müssen und sich die zusätzliche Belastung durch die Übernahme einer schulischen Funktion nicht zumuten wollen oder auch einfach nicht zutrauen.

Die durch die Entstellungspolitik für Lehrkräfte in den 1980er- und 1990er-Jahren entstandene Unterrepräsentanz in den Jahrgängen der heute 50 bis 60-Jährigen als diejenigen, die nach einer langen und erfolgreichen Arbeitsphase im Lehrberuf, ausgestattet mit einem erheblichen Maß an Erfahrung, noch einmal eine große Herausforderung durch die Übernahme von Leitungsaufgaben sehen, verschärft die Problematik zusätzlich.

Vor allem aber führt die Zunahme an Verwaltungsaufgaben in allen Funktionen von Schulleitung in den verschiedenen Schulformen und der Lehrerinnen in einzelnen Fächern und Stufen als Beispiel für die vielen Probleme, mit denen Schulleitung inzwischen zu kämpfen hat, dazu, dass sich geeignete jüngere Bewerber eher abgeschreckt als motiviert fühlen, eine Funktion in der Schulleitung zu übernehmen. In diesen Bereich gehört auch eine Viel-

¹ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/back-to-school-an-deutschen-grundschulen-fehlen-schulleiter-16327428.html> (Zugriff am 31.10.2019)

zahl inhaltlicher Neuerungen und Entwicklungen wie Inklusion, Ausbau des Ganztags, Integration von Kindern und Jugendlichen nichtdeutscher Herkunft, Digitalisierung etc. sowie Probleme mit den in die Jahre gekommenen Schulgebäuden und dem hier vorhandenen Sanierungsbedarf, die zu einer deutlichen Zunahme von Belastungssituationen in der Schulleitung führen und parallel dazu die Zahl geeigneter Interessenten sinken lassen, zumal noch wie vor gerechtfertigte Forderungen nach einer deutlichen Besoldungsanpassung vor allem im Grundschulbereich weitgehend unberücksichtigt geblieben sind. Für jüngere Kolleginnen und Kollegen, die vielfach eine ganz andere Vorstellung von ihrer persönlichen „Work-Life-Balance“ haben als frühere Generationen, macht das den Job in der Schulleitung offenbar nicht sonderlich attraktiv. Wenn der Arbeitsbereich „Schulleitung“ aufgrund der oben angesprochenen sowie anderer struktureller Defizite also sehr arbeitsintensiv, fordernd und belastend ist, ergibt sich zwangsläufig die Frage, warum die Schulleitung auch noch den Komplex einer gezielten „Talentförderung“ ins Auge fassen sollte. Das macht wohl nur dann Sinn, wenn der Nutzen, der daraus entsteht, größer ist als die zusätzliche Belastung, die damit verbunden sein kann.

2. Warum sollte sich die Schulleitung um Talentförderung im Kollegium kümmern?

Bei der Verwendung des Begriffs „Talent“ denkt man wohl in erster Linie an künstlerische oder sportliche Bereiche, in denen Menschen besondere Fähigkeiten und Stärken besitzen. Im Folgenden wird der Begriff allerdings gebraucht, um Lehrerinnen und Lehrer zu beschreiben, die aufgrund ihrer persönlichen Anlagen, ihres Auftretens, ihrer Ausbildung und Belastbarkeit geeignet erscheinen, Aufgaben im Zusammenhang mit schulischen Leitungs- und Führungsaufgaben wie Schulleitung selbst bzw. auch der erweiterten Schulleitung zu übernehmen.

Man kann wohl davon ausgehen, dass Schulleitungsmitglieder über eine Menge persönlicher Erfahrungen in den Positionen bzw. Aufgaben verfügen, die sie in ihrer täglichen Arbeit wahrnehmen und deren Anforderungen, Problemlagen, Erfolgsaussichten und Frustrationspotenziale sie selbst erleben konnten. Darüber hinaus ergibt sich durch den Umgang mit ihrem Kollegium, mit dem sie im Schulleitungsbereich in vielfältiger Weise zusammenarbeiten müssen, aber auch durch ihre Leitungsfunktion die Chance, Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Zusammenhängen kennen zu lernen und auf dieser Basis auch deren Fähigkeiten und Potenziale einzuschätzen. Mitgliedern der Schulleitung eröffnet sich so die Möglichkeit, in der täglichen Kooperation zu sehen, wie

Kolleginnen und Kollegen ihre Aufgaben wahrnehmen, mit Konflikten und Problemen umgehen, wie belastbar und interessiert sie sind, wie gut sie sich in das Schulleben einbringen und wie sie mit den verschiedenen schulischen Bezugsgruppen kommunizieren. Wer also könnte geeigneter sein, als Schulleiter und Mitglieder der Schulleitung, fähige und geeignete Kolleginnen und Kollegen zu erkennen, diese anzusprechen, sie gezielt zu fördern und zu motivieren? Sicherlich ist die „Talentförderung“ in der skizzierten Weise eine weitere Aufgabe in dem immer umfangreicher werdenden Katalog mit dem sich Schulleitungen in den letzten Jahren mehr und mehr konfrontiert sehen. Ausgerade deshalb besteht für sie durchaus auch ein Eigeninteresse daran, fähige Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen und diese in möglichst hoher Eigenverantwortung und Selbstprofessionalität zu bearbeiten, dass sie nicht erneut wieder auf der schulischen Agenda auftauchen. Die Verteilung solcher Aufgaben auf ein gut funktionierendes Team, in dem die Mitglieder die Möglichkeit haben, selbstständig zu arbeiten, kann letztlich auch zu einer deutlichen Entlastung der eigenen Schulleitung selbst führen, ohne deren Gesamtverantwortung in Frage zu stellen.

Doch nicht nur für die Schulleitung, auch für die einzelnen Kolleginnen und Kollegen selbst kann es von Interesse sein, wenn an ihrer Schule eine Form von „Talentförderung“ etabliert wird. Schließlich könnten die Übernahme zusätzlicher Aufgaben und der darauf vielleicht folgende Wechsel in eine der in der Dienstordnung beschriebenen schulischen Leitungsfunktionen vielfältige Perspektiven eröffnen. Neben dem Führen eines Titels, der Einstufung in eine höhere Besoldungsstufe oder neuen Herausforderungen und mehr Abwechslung und Verantwortung im schulischen Alltag kann das vor allem die Chance auf einen partiellen oder auch vollständigen Berufs- und Rollenwechsel sein. Schulleiter und Lehrer sind nun sehr unterschiedliche Tätigkeiten, auch wenn das Umfeld offenbar dasselbe bleibt. Diese Perspektive kann für den einen oder anderen Kollegen, die eine oder andere Kollegin durchaus von Interesse sein, wenn das Interesse am Unterricht nachlässt, man sich eventuell unterfordert fühlt und neue Herausforderungen sucht.

Angesichts der investierten Zeit und Mühe, ist unschwer nachvollziehbar, dass Schulleiterinnen und Schulleiter die einmal erkannten und geförderten Talente gern an ihrer eigenen Schule halten würden. Dieser Wunsch ist freilich angesichts der eigenen Möglichkeiten oft illusorisch, aber auch aus anderen Gründen nur für einen gewissen Zeitraum vertretbar. Denn Schulleitung muss sich mit Blick auf die Lösung der in der Einleitung dargestellten Gestaltproblematik einer großen Zahl an Vakanzten bei Schulleitungsstellen von der Vorstellung lösen, dass einmal entdeckte und geförderte Kolleginnen und

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de