

Stellvertretung werden – Stellvertretung sein

**Ihr Begleiter zur Vorbereitung und Ausübung
der neuen Funktion**

Herbert Assemeyer
Jörg Steitz-Kallenbach
Thomas Waßmann

RAABE
KLASSE SCHULE

VORANSICHT

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

2., überarbeitete Auflage 2018
ISBN: 978-3-8183-0753-0

Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH
Ein Unternehmen der Klett Gruppe
Rotebühlstraße 77
70178 Stuttgart
Telefon +49 711 62900-0
Fax +49 711 62900-60
info@raabe.de
www.raabe.de

Redaktion: Gerd Schickigt
Satz: ESM Satz- und Grafik GmbH, Berlin
Covergestaltung: KASANDRA Werbeagentur, Donaueschingen
Bildnachweis Titel: © TinkstockPhotos
Druck: Usi Drukarniczo-Poligraficzne Paper&Tinta; Nadma, Polen

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Das Autorenteam

Das Autorenteam dieses Buches war über viele Jahre in die Qualifizierung für Ständige Vertretungen (QStV) in Niedersachsen involviert. Herbert Asselmeyer hat zudem Vorträge, Veranstaltungen und Kurse für Stellvertretungen in den Bundesländern Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Schleswig-Holstein durchgeführt. Die Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, fließen in vielfältiger Weise in die Ausführungen und die Ratschläge ein. Ergänzt durch den Modellversuch „Qualifizierung von Stellvertreterinnen und Stellvertretern von Schulleiterinnen und Schulleitern“ eine gewisse Akzentsetzung auf die niedersächsischen Verhältnisse einhergeht, haben wir uns bemüht, Ihnen eine länderübergreifend gültige Unterstützung zur Vorbereitung und Ausübung der Funktion der Ständigen Vertretung zu geben.

Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, M. A.

ist Hochschullehrer für „Angewandte Organisationspädagogik“ an der Stiftung Universität Hildesheim. Er leitet zudem die dem Institut für Sozial- und Organisationspädagogik zugeordnete Führungskräftechule *organization studies* (Masterstudiengang mit den Profilen Schulmanagement, Bildungsmanagement, Organisationsmanagement).

Im Modellversuch QStV hatte er die wissenschaftliche Leitung der Durchführung, qualifizierte sodann zahlreiche Gruppen für die Aufgabe „Ständige Vertretung“ und auch die erste Trainergeneration, die zukünftig StV-Kurse durchführen wird.

E-Mail: asselmeyer@organization-studies.de

Dr. Jörg Steitz-Kallenbach

ist Regierungsschuldirektor am Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung und arbeitet dort als Evaluationsbeauftragter in der niedersächsischen Fokusevaluation. Er hat als Ständiger Vertreter eines Oldenburger Gymnasiums sowie als Supervisor gearbeitet und war Trainer in der Qualifizierung für Ständige Vertretungen und das Mittlere Management an niedersächsischen Schulen.

E-Mail: joerg@steitz-kallenbach.de

Thomas Waßmann

war Dezernent am Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) in Hildesheim. Zu seinen Aufgabengebieten gehörten die Qualifizierung von Ständigen Vertretungen in Niedersachsen, die Betreuung der QStV-Trainerinnen und -Trainer, die Koordination des Projektes *Qualifizierung des Mittleren Managements* und die Betreuung des Weiterbildenden Trainings „Schulrecht“.

E-Mail: thwassmann@kabelmail.de

Inhaltsverzeichnis

	Einleitende Gebrauchsanweisung	1
A	Ständige Vertretung werden	
	Individuelle Entscheidungsfindung und Bewerbung	5
	1. Selbsterkundung	7
	2. Rollenwechsel	14
	3. Das Bewerbungsverfahren	29
B	Ständige Vertretung sein	
	Das erste Jahr in neuer Funktion	37
	1. Perspektiven des Führungshandelns im Schulalltag	39
	2. Ambiguitäten des Handelns im Schulalltag	62
C	Ständige Vertretung in eigenverantwortlichen Schulen	
	Die leitenden Ideen	71
	1. Das erweiterte Verständnis von Führung	74
	2. Teams in Organisationen	85
	3. Schule führen heißt: eine Organisation gestalten	98
D	Handeln „im Auftrag“ oder „in Vertretung“	
	Aspekte des Rechts in der Führungsrolle	127
	1. Pädagogisch oder juristisch?	129
	2. Der Vertretungsstatus	133
	3. Zusammenfassung	138
E	Ständige Vertretung qualifizieren	
	Das nicht-rechtliche GStV-Modell	139
	1. Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt	141
	2. Erfahrungen im Umgang mit dem neuen Führungsverständnis	143
	3. Das Lehrgangscurriculum: Lernen in der Seminargruppe	148
	4. Der StV-Kompetenz-Check	160
F	Nach der Qualifizierung	
	Wie geht es nun weiter?	169
	1. Option 1: Bewusst in der „zweiten Reihe“ bleiben	171
	2. Option 2: In der Rolle als Stellvertretung „scheitern“	172
	3. Option 3: Auf dem Weg zum Schulleiter	176

Einleitende Gebrauchsanweisung

Von der Lehrkraft zur Führungskraft

Lehrerinnen und Lehrer haben einen anspruchsvollen und vielseitigen Beruf. Nicht nur die besonderen pädagogischen Herausforderungen der unterschiedlichen Lernstufen, sondern auch die administrativen Aufgaben im Schulalltag fordern ein umfangreiches Spektrum an Fähigkeiten, die in ihrer notwendigen Gesamtheit nur selten während der ersten Phasen der Lehrerausbildung vermittelt werden. Viele Berufseinsteiger sind deshalb in den ersten Jahren damit beschäftigt, sich das notwendige Handwerkszeug für die Schulpraxis anzueignen und praktisch zu erproben. Eine Aufgabe, die viele für geraume Zeit völlig ausfüllen.

Mit zunehmender Erfahrung und dem Einsetzen gewisser Routinen werden Kapazitäten frei, die dazu führen, dass viele Lehrerinnen und Lehrer sich im Laufe ihres Berufslebens irgendwann einmal die Frage stellen: Soll ich eine Leitungsfunktion übernehmen? Da Sie dieses Buch lesen, sind Sie wahrscheinlich auch an diesem Punkt angekommen und interessieren sich für die Position einer Ständigen Vertretung.

Wir möchten Sie mit diesem Buch auf dem Weg zur Ständigen Vertretung begleiten und Ihnen dabei helfen, Entscheidungen zu treffen und sich auf das Bewerbungsverfahren vorzubereiten. Und schließlich erfahren diejenigen, die bereits als Ständige Vertretung tätig sind, welche Facetten die Tätigkeit hat und wie man sie ausführen kann.

Adressaten des Buches: Lehrkräfte mit Interesse an Stellvertretung

Grob lässt sich der Weg von der Lehrkraft zur Ständigen Vertretung folgendermaßen gliedern: individueller Entscheidungsfindungsprozess, Stellungsfindung, Bewerbungsverfahren, Amtsantritt und erstes Wahrnehmen der neuen Funktion. Zu jedem der Schritte werden Sie in diesem Buch etwas erfahren, Informationen und Tipps erhalten.

Der hier skizzierte Ablauf beginnt mit der Position einer Lehrkraft, die sich für eine Führungsposition interessiert und noch kein Beförderungamt innehat. Diese Ausgangslage trifft vor allem auf kleinere schulische Systeme zu, bei denen die Schulleitung nur aus Schulleiter und Ständiger Vertretung besteht. Größere Systeme wie Berufsschulen, Gymnasien oder große Gesamtschulen verfügen oft zusätzlich über Leitungspersonal unterhalb der Ebene der eigentlichen Schulleitung. Wer sich aus einer solchen Position heraus bewirbt, hat einige der hier dargestellten Schritte möglicherweise schon einmal vollzogen. Dennoch möchten wir Sie einladen, Ihnen bereits bekannte Schritte noch einmal zu betrachten. Vielleicht findet sich ja doch eine ungewöhnliche Hinweis, der Ihnen jetzt auch noch hilfreich erscheint.

Insgesamt spielt es aber keine wesentliche Rolle, ob Sie Ständige Vertretung an einem kleineren (bis 20 Lehrkräfte), mittleren (20 bis 50 Lehrkräfte) oder größeren (mehr als 50 Lehrkräfte) System werden wollen. Das prinzipielle Verfahren bleibt gleich.

Das Buch wendet sich an:

- Lehrkräfte, die sich für Führungsaufgaben und -positionen in Schule interessieren;
- Personen, die sich in Bewerbungsverfahren befinden (z. B. für eine Konrektoren- oder Stellvertreterstelle);
- Stellvertretungen oder „Ständige Vertretungen“, die neu im Amt sind;
- erfahrene Konrektoren oder Stellvertretungen, die sich über aktuelle Führungsthemen im Kontext Schule informieren wollen;
- Schulleiter, die sich dafür interessieren, wie Ständige Vertretungen ausgebildet werden;
- Schulleiter, die ihre Zusammenarbeit mit der Ständigen Vertretung gezielt verbessern und weiter qualifizieren möchten, und schließlich
- auch an Bildungsverantwortliche (in Ministerien, Schulverwaltungen, Fortbildungsinstituten).

Dieses Buch will zweierlei: Verbindung von Theorie und Praxis

Vor dem Schreiben haben wir uns die Frage gestellt, wie wir das relevante Wissen präsentieren können (ein uraltes didaktisches Problem) und an wen wir uns richten – an den Praktiker oder an den Theoretiker. Wir haben uns entschieden, dass wir beide Gruppen erreichen möchten:

- **Praktiker im Alltag begleiten:** Die Texte zielen auf eine hohe Passung mit Fragen, Interessen und Alltagsbedürfnissen in den Kapiteln A (Ständige Vertretung werden) und B (Ständige Vertretung sein) geben wir deshalb nützliche Informationen aus dem breiten Spektrum der vorliegenden Einsichten und Erfahrungen. Das abschließende Kapitel F zeigt auf, wie es nach einer Qualifizierung weiter gehen kann.
- **Theorie-Interessierte mit relevanten Informationen versorgen:** Gerade beim Thema Ständige Vertretung kommt es darauf an wissenschaftliche Grundlinien eines erweiterten Führungsverständnisses aufzuzeigen und die Begründungen für bestimmten Sichtweisen mitzuliefern. Zu den Themen Führung, Leadership, Distributed Leadership, aber auch zu Organisation, Schule als Organisation, Schule als lernende Organisation etc. rekonstruieren wir deshalb im Kapitel C ausgewähltes Grundlagenwissen, welches über den Alltag hinaus Orientierung schafft. Kapitel D befasst sich mit rechtlichen Aspekten der Führungsrolle. Kapitel E stellt ein didaktisches Modell der Qualifizierung von Ständigen Vertretungen in seiner Wirkung und seiner inhaltlichen Struktur vor.

Zum Beginn „Ständige Vertretung“ – Führungshandeln: ein Fall für zwei!

Um jedes Missverständnis von vornherein auszuschließen: Eine Schule wird von einem Schulleiter bzw. einer Schulleiterin geleitet. Das ist gewollt und entsprechend juristisch normiert. Aber: Es geht auch, dass ein so komplexes System wie eine Schule mit vielen Akteuren auf mehreren Handlungsebenen nicht wirklich allein durch eine einzelne Person gesteuert, beraten, beobachtet, kritisiert und evaluiert werden kann. Also: Jenseits der formalen Festlegung handelt es sich beim faktischen Führungshandeln von Schulleitung mindestens um einen „Fall für zwei“!

Im Blick auf die grundsätzliche Dualität von Schulleitung und Ständiger Vertretung soll mit der Bezeichnung „Ständige Vertretung eines Schulleiters/einer Schulleiterin“ die Vertre-

tungsfunktion nicht nur beim Auftreten des klassischen Vertretungsfalls (bei Krankheit oder längerer Abwesenheit) einsetzen, sondern als dauerhafte professionelle Resource in Schulleitungsnähe verfügbar sein. Vergleichbar mit der Situation in einem Cockpit: Der Copilot kommt auch nicht erst zum Einsatz, wenn es dem Piloten schlecht geht!

Dieses Verständnis von „Ständiger Vertretung“ soll deutlich betonen, dass es sich nicht um eine dauerhafte Übernahme von Führungsfunktionen handelt, damit immer zwei Kollegen in Verantwortung und Fürsorge für eine Schule die ständige Möglichkeit haben, sich gegenseitig zu informieren, sich auszutauschen, sich zu beraten, sich zu vergewissern. Zwei Führungspersonen können zusammen besser ständig „innen und außen“ im Blick haben. Gemeinsam können sie besser zugleich für Stabilität (Konzentration, Kontrolle, Sicherheit, Ruhe) und Veränderung (Optimierung, Innovation, Wandel, Wettbewerb) sorgen. Zwei Führungspersonen können auch wirksamer für ein breiteres Bekennen, Eintreten und Wachhalten von schulischen Visionen und entsprechenden Zielen handeln.

In Niedersachsen wird der Begriff „Ständige Vertretung“ konsequent verwendet. Ziel ist es, mehr Ressourcen für die Führung von eigenverantwortlichen Schulen auszuweisen. In anderen Bundesländern und im allgemeinen Sprachgebrauch ist häufig auch von „stellvertretenden Schulleitungen“ die Rede. Auch diese Bezeichnung zielt darauf, die Führungsgemeinschaft zu betonen. Formal korrekter und konzeptionell passender ist aus unserer Sicht jedoch die Bezeichnung „Ständige Vertretung“ eines Schulleiters/einer Schulleiterin“.

Wir unterstützen Ihren persönlichen Lernprozess, regen Phantasie an und ermutigen zur Improvisation

Ständiger Vertreter/Ständige Vertreterin zu werden und zu sein ist ein mehrstufiger Aneignungsprozess. Es handelt sich zum einen um einen längerfristigen individuellen Lernprozess mit mehreren Schleifen. Zum anderen ist dieser Prozess aber viel weitreichender, denn er löst eine Art „Handlungsbewegung für lernende Schulen“ aus: Unsere Anregungen erleichtern vielleicht neue Vernetzungen, sie erlauben neue Kombinationen von Wissen und Einsichten und unterstützen Auseinandersetzung und Diskussionen. Mit unseren Überlegungen, Konzepten und Instrumenten wollen wir Ihre Phantasie anregen, aber auch zu Improvisation ermutigen – und dieser komplexe Prozess nimmt keinen der an Schule Beteiligten aus.

Rückmeldungen, vor allem im Rahmen der QStV-Seminare, von Fachtagungen, informellen Treffen und zahlreichen Gesprächen zeigen, dass viele der Beteiligten vom Inhalt und der Anlage unserer Modelle begeistert sind und davon profitieren.

An einigen Stellen im Buch schlagen wir Ihnen Stopp-Signale vor. Damit wollen wir erreichen, dass Sie beim Lesen innehalten, sich zurücklehnen, sich besinnen: Mit der Aufforderung, Übungen, Reflexionsfragen und kleine Tests zu bearbeiten, wollen wir Sie anregen, das Gelesene auf Ihre persönliche Situation zu beziehen.

Und nach der Lektüre? Das richtige Leben: Was ist Erfolg?

Die Beschäftigung mit Führung macht etwas mit Ihnen – und Sie involvieren andere in Ihr erweitertes Führungsverständnis, indem Sie es in Ihre Schule hineintragen. Das wiederum löst schulinterne Gespräche, Auseinandersetzungen und Dynamiken aus. Sie werden merken:

Stellvertreter/Stellvertreterin wird man bzw. ist man in einer besonderen schulischen Situation. Schwarz-weiß gedacht ist diese für Sie ...

- entweder ein Glücksfall:

Sie sind an einer Schule mit einer starken Kommunikationskultur, mit einer etablierten Praxis der Beteiligung und der wohlwollenden Einbindung in Führungsrollen. Sie können gegenüber dem Schulleiter/der Schulleiterin Ihre Ideen gut einbringen, können sich ausprobieren, Erfahrungen machen und gemeinsam reflektieren. Also: Sie haben es an Ihrer Schule als Ständige Vertretung gut getroffen. Das gibt es zahlreich. Für Sie dürfte dann meine Ausführung in diesem Buch zu verstehen sein im Sinne von „Ja, das machen wir schon so“.

- oder eine Herausforderung:

Sie werden an Ihrer Schule unausweichlich mit Widerständen konfrontiert, was Sie aber im Umgang mit Problemen und Dilemmata schult:

- Die Einführung der Ständigen Vertretung in öffentlichen Schulen in Deutschland hat manchmal noch etwas zu tun mit der Rolle von Avantgardisten.
- Sie erleben also „Innovations-Hemmnisse im Feld“ – in Schule werden jahrzehntealte Gewohnheiten, Besitzstände, Grenzziehungen, aber auch Fragen der Alleinstellung, des Personenkults etc. berührt.
- Das erweiterte Führungsverständnis fällt zudem in eine gesellschaftliche Phase, die als Übergangsstadium gelten kann: Deutschland ist auf dem Weg zu mehr Partizipation und Beteiligung! Aber: Mehr Beteiligung an der Führung ist mit Unsicherheiten verbunden, weil Routinen, Vorbilder und Modelle fehlen und der rechtliche Rahmen noch unklar ist. Umso mehr kommt es auf die Avantgarde, also auf Sie in Ihrer neuen Führungsrolle, an!

Dank für Unterstützung

Wir bedanken uns ganz herzlich bei Julia E. Herbst für das Einbringen ihres juristischen Sachverständnisses im Kapitel zum rechtlichen Rahmen.

Besonderer Dank geht an Herrn Andreas Rörsch für die Erstellung der Zeichnungen.

Für die stets hilfreiche Unterstützung im gesamten Prozess der Texterstellung danken wir Frau Birgit Welker.

Hinweis auf verwendete Abkürzungen sowie zur Anrede

- **StV**: Ständiger Vertreter/Ständige Vertreterin
- **SL**: Schulleiter/Schulleiterin
- **QStV**: Qualifizierung von Ständigen Vertretern und Ständigen Vertreterinnen von Schulleitern und Schulleiterinnen
- **NILQ**: Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung

Bitte sehen Sie uns nach, wenn wir bei der **Anrede** aus Gründen der besseren Lesbarkeit im Folgenden nicht immer männliche und weibliche Formen verwenden. Selbstverständlich sind immer Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter, Kolleginnen und Kollegen wie auch Schülerinnen und Schüler gemeint.

Ständige Vertretung werden

Individuelle Entscheidungsfindung und Bewerbung

Das Kapitel in der Übersicht

Als Lehrerin oder Lehrer stehen Sie in Ihrem Berufsleben irgendwann einmal an einem Punkt, an dem Sie sich entscheiden müssen, ob Sie eine Leitungsfunktion übernehmen möchten oder ob Sie in Ihrer Lehrerrolle ausreichend Befriedigung finden. Diese Entscheidung zu treffen ist ein ganz individueller Prozess. Der Anstoß, sich damit auseinanderzusetzen, kann von außen oder aus einem persönlichen Bedürfnis heraus kommen. Wir möchten Sie in diesem Kapitel auf dem Weg zur Entscheidung, sich um eine Führungsposition zu bewerben, begleiten und Ihnen Anregung geben.

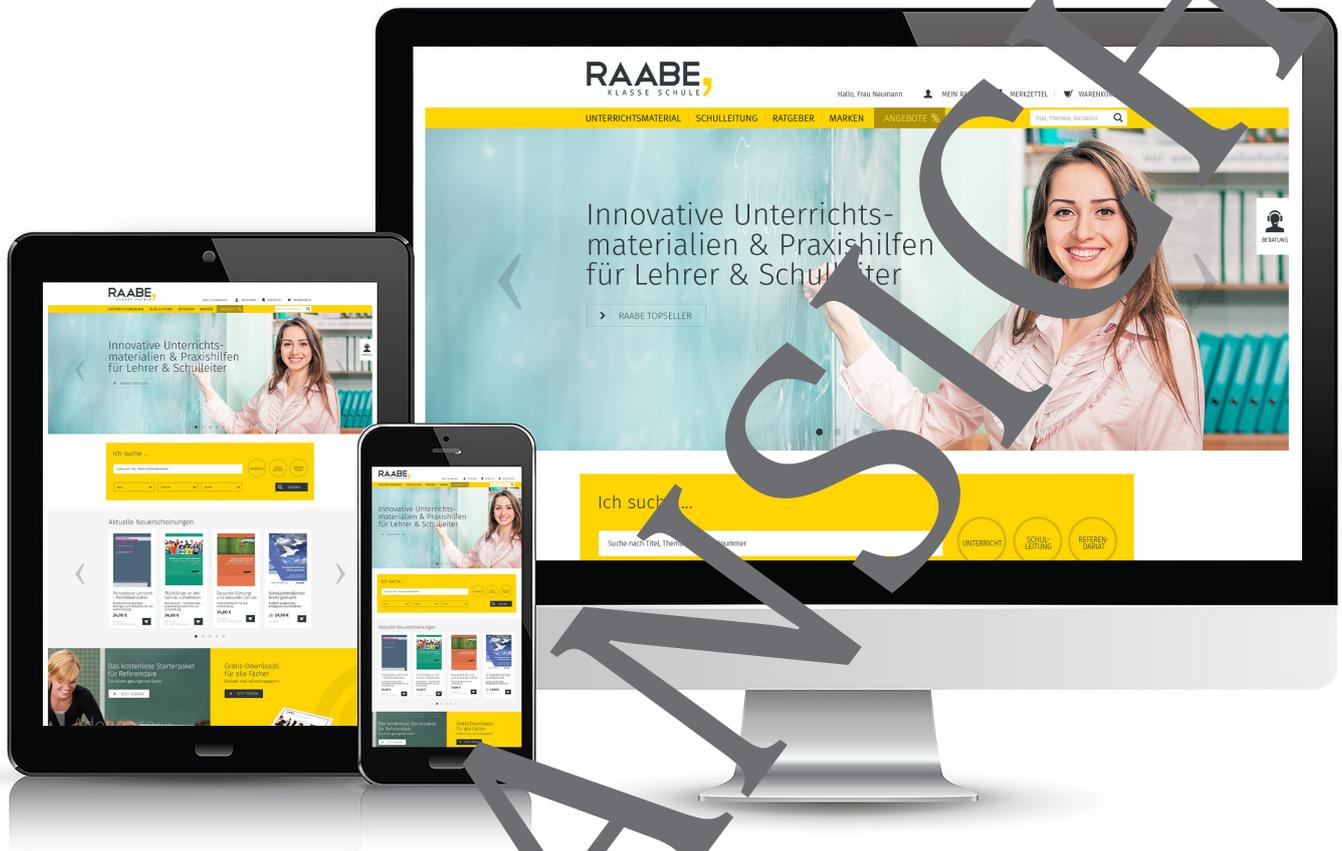
Worum geht es?

Gehen wir davon aus, Sie gehören nicht zu der Sorte Mensch, die nach der Maxime „Na gut, dann mach‘ das jetzt mal!“ lebt und handelt, sondern Sie bereiten maßgebliche Entscheidungen in Ihrem Berufsleben gründlich und professionell vor. Dann werden Sie die Entscheidung, Ständige Vertretung werden zu wollen und sich zu bewerben, nicht spontan in einem müßigen Moment treffen und die Sache ihren Lauf nehmen lassen. Im Gegenteil: Sie werden sich intensiv Gedanken machen, ob die Position einer Ständigen Vertretung Ihren beruflichen Vorstellungen entspricht und ob Sie dafür bei einer Bewerbung als geeignet eingeschätzt würden.

Denn Ständige Vertretung können Sie in der Regel nur werden, wenn Sie sich einem Bewerbungs- bzw. Besetzungsverfahren unterziehen, in dem Ihre Eignung für die Wahrnehmung der Aufgaben, die mit der Position verbunden sind, festgestellt wird. Zwangsläufig müssen Sie in einem solchen Verfahren eine große Anzahl an Personen davon überzeugen, dass gerade Sie die richtige Wahl sind. Wenn man es streng nimmt, ist die erste Person, die es zu überzeugen gilt, Sie selbst, denn Sie müssen zuallererst die Frage beantworten: Will ich Ständige Vertretung werden? Deshalb: Erkunden Sie sich selbst – bevor es andere tun!

Zu diesem Zweck durchlaufen Sie in diesem Kapitel ein Verfahren, das Ihnen nicht nur Hintergrundinformationen bietet, sondern einen aktiven Selbsterkundungsprozess anstößt. Sie werden einige Dinge aufschreiben und verschiedene Tabellen ausfüllen müssen. Halten Sie deshalb Papier und Bleistift bereit ...

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