

Konzept

Führungskräftequalifizierung
und Führungskräfteberatung LIBRA



Konzept Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung LIBRA

Autorinnen:

Kerstin Berg
Susanne Hartmann
Kerstin Kersten
Katrin Klink
Christina Schwarz
Laura Würsching

Impressum

Herausgeber:

Landesinstitut Brandenburg für Schule und Lehrkräftebildung (LIBRA)

14974 Ludwigsfelde

Tel.: 03378 209 - 0

Fax: 03378 209 - 149

<https://libra.brandenburg.de>

Redaktion: Susanne Hartmann

Titelbild: Piktogramm der Führungskräftequalifizierung und -beratung, LIBRA, Grafik erstellt von Referat 32 mit Unterstützung von Daniela Nicolai (LIBRA), 2025

Bildnachweise: Piktogramme „FKQ“, „AO“, „AV“, „AE“, „AB“, „FiT“, erstellt von Referat 32 mit Unterstützung von Daniela Nicolai (LIBRA), 2025

Landesinstitut Brandenburg für Schule und Lehrkräftebildung (LIBRA), Ludwigsfelde 2025

Genderdisclaimer:

Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter: männlich, weiblich und divers (m/w/d).



Soweit nicht abweichend gekennzeichnet zur Nachnutzung freigegeben unter der Creative Commons Lizenz cc-by-nd zu finden unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de>

Alle Internetquellen, die in der Handreichung genannt werden, wurden am 30.05.2025 zuletzt geprüft.

Inhaltsverzeichnis

Konzept	1
Konzept Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung LIBRA	1
Autorinnen:	1
1. Einführung	7
2. Grundlegende Überlegungen	9
2.1 Kompetenzansatz	9
2.2 Didaktische Grundlagen	11
2.3 Struktur	13
2.4 Startchancen-Programm	15
3. Angebote für Schulleitungen	17
3.1 Amtsortientierung	17
3.2 Amtsvorbereitung	19
3.3 Amtseinführung	21
3.4 Amtsbegleitung	25
3.4.1 Prozessbegleitende Qualifizierungsreihen	25
3.4.2 Qualifizierungsreihe ‚wbt-Schulrecht‘ (webbasiertes Schulrechtstraining)	26
3.4.3 Qualifizierungsreihe Erfolgreich Leiten und Führen	27
3.4.4 Qualifizierungsreihe für stellvertretende Schulleitungen	28
3.5 Führungskompetenz individuell trainieren (F.I.T.)	30
4. Weitere Angebote	32
4.1 Beratungsformate	32
4.2 Barcamps	32
4.3 Schulleitungstagungen	33
4.4 eCampus LIBRA	33
Abbildungsverzeichnis	34
Quellenverzeichnis	34

1. Einführung



Abbildung 1
Führungskräftequalifizierung und
Führungskräfteberatung

„Das zutiefst Menschliche in uns zu entwickeln, ist die zentrale Aufgabe des 21. Jahrhunderts.“¹

(Gerald Hüther, Neurobiologe und Hirnforscher)

Unsere Lebenswelt und Arbeitswelt verändern sich kontinuierlich durch Digitalisierung und Technologisierung, Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel, demografische Entwicklung und Globalisierung. Sie sind zunehmend geprägt von erlebbarer Komplexität und Mehrschichtigkeit. Dies erzeugt vielfältige Anforderungen und beeinflusst in zunehmendem Maße, wie Menschen heute und in Zukunft handeln.²

Diese Einflüsse aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wirken auf die Bildungsinstitution Schule und gleichzeitig erfüllt Schule einen Bildungsauftrag und Erziehungsauftrag. Dies wird in § 3 BbgSchulG folgendermaßen konkretisiert: „Die Schulen sind so zu gestalten, dass gleicher Zugang, unabhängig von der wirtschaftlichen und sozialen Lage, der nationalen Herkunft, der politischen oder religiösen Überzeugung und des Geschlechts, gewährleistet wird. Es ist Aufgabe aller Schulen, jede Schülerin und jeden Schüler individuell zu fördern.“³

Dazu gehört unter anderem, dass althergebrachte traditionelle Konzepte mit modernem Wissen abgeglichen werden, Netzwerke innerhalb und außerhalb von Schule genutzt, neue Synergien erschlossen werden und beides miteinander in Verbindung gebracht wird. Hierfür benötigen wir einen Abgleich zwischen dem, was gelebt, gelernt, gelehrt wird und der neuen Lebenswelt und Arbeitswelt.⁴

Alle an Bildung und Schule beteiligten Akteure, wie Bildungsministerium, Schulträger, Schulaufsicht, Schulvisitation, Schulleitung, Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler, sind hier gefordert, sich einzubringen.⁵

Insbesondere schulische Führungskräfte haben hier eine Schlüsselrolle, da sie im Zentrum von Schulentwicklung stehen und ihre eigene Rolle im System Schule im Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung gestalten und entwickeln. Im „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ der Kultusministerkonferenz werden die pädagogischen und systemorientierten Führungsaufgaben von Schulleitungen in ihrer Vielfalt sichtbar gemacht.⁶

¹ <https://futureskillsnavigator.com/de/#testimonial-3>

² Vgl. Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültmeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S., 2024. Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 5

³ § 3, Abs. 1, Satz 2 u. 3 BbgSchulG in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. August 2002 (GVBl.I/02, [Nr. 08], S. 78), zuletzt geändert durch Artikel 5 Abs. 5 des Gesetzes vom 5. März 2024 (GVBl.I/24, [Nr. 10], S.79)

⁴ Vgl. Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültmeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S., 2024. Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 5

⁵ Vgl. Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültmeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S., 2024. Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 7

⁶ Vgl. Kultusminister Konferenz, Berlin/Bonn, Beschluss vom 13.12.2024. Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen. Verfügbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2024/2024_12_13-Orientierungsrahmen-Schulleitungen.pdf

Darüber hinaus belegen Studien, dass Führungspraktiken Auswirkungen auf Schulorganisation, Schulkultur und Lehrkräfte haben.⁷

Um dies leisten zu können, ist es wichtig für die erweiterte Professionalisierung und Reflexion der eigenen Rolle als Führungskraft, unter sich verändernden Bedingungen die erforderlichen Kompetenzen zu entwickeln.⁸ Doch was brauchen Führungskräfte im Bildungssystem, um unter den oben beschriebenen Herausforderungen der Zukunft ihre persönliche und professionelle Handlungsfähigkeit zu entwickeln und zu erhalten?⁹

Auf der Grundlage aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse wird deutlich, dass reines Fachwissen eine immer geringere Halbwertszeit hat.¹⁰ Professionswissen bleibt weiterhin wichtig für die Bewältigung der Aufgaben. Gleichzeitig benötigen Menschen auch „die Fähigkeiten, sich anzupassen, aus Krisen und dem Leben zu lernen, kritisch und systemisch zu denken und kreativ, kollaborativ und empathisch zu handeln.“¹¹ Diese Fähigkeiten werden als Zukunftskompetenzen oder Future Skills bezeichnet, die laut OECD die „neue globale Währung für die Gestaltung unserer Zukunft“ sind.¹²

Diese Lebenskompetenzen steigern zum Beispiel

- die Selbstwirksamkeit und die lebenslange Lernfähigkeit,
- die Kreativität von Teams sowie
- Kollaboration und Partizipation.¹³

Neben dem Professionswissen der jeweiligen Zielgruppe werden diese Zukunftskompetenzen im Rahmen der Qualifizierungsreihen nutzbar gemacht.

⁷ Vgl. UNESCO, 2024. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning, Paris, S. 31–39

⁸ Vgl. Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültmeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S., 2024. Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 9

⁹ Vgl. Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültmeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S., 2024. Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 10

¹⁰ Vgl. Spiegel, Peter, Pechstein, Arndt, von Hattburg, Anabel Ternès, Grünebert, Annekathrin, Hrsg., 2021. Future Skills, München, S. 14-27 / Vgl. Pechstein, Arndt, Schwemmler, Martin 2023. Future Skills Navigator. Ein neues Menschsein für die Welt von morgen – das erste umfassende Framework für Zukunftskompetenzen, München / Vgl. Fichtner, Sarah, Koch, Janaki, Sandau, Matthias, 2024. Ergebnisse der LISUM-Schulleitungsbefragung in Berlin und Brandenburg, Schlüsselkompetenzen schulischer Führungskräfte heute und in 2030, Studie für das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg. (LISUM) / Vgl. Fichter, Sarah, Bacia, Ewa, Sandau, Matthias, Hurrelmann, Klaus, Dohmen, Dieter, 2023. Schule stärken – Digitalisierung gestalten, Cornelsen Schulleitungsstudie 2023, FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie / Vgl. Wübben Bildungstiftung, Hrsg., 2022. Schulleitungsmonitor Deutschland, Düsseldorf

¹¹ <https://www.arndtpechstein.eu/post/future-skills-kompetenzen-f%C3%BCr-die-welt-von-morgen>

¹² Vgl. OECD, 2012. Bessere Kompetenzen, bessere Arbeitsplätze, ein besseres Leben: Ein strategisches Konzept für die Kompetenzpolitik, OECD Publishing. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179479-de>, S. 3

¹³ Vgl. <https://peterspiegel.de/11-das-future-skills-manifest>

2. Grundlegende Überlegungen

2.1 Kompetenzansatz

Die Qualifizierungsmaßnahmen des Referats 32 „Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung basieren auf einem Konzept, das Kompetenzen als „Dispositionen selbstorganisierten Handelns zur selbstgesteuerten und situationsangemessenen Problemlösung“ versteht.¹⁴

Der Frage folgend, wem gegenüber selbstorganisiert gehandelt werden kann, ergeben sich drei Kompetenzdimensionen:

- sich selbst gegenüber (Selbstkompetenz),
- anderen Personen gegenüber (Sozialkompetenz) und
- Gegenständen, Sachverhalten sowie Sachbeziehungen gegenüber (Sachkompetenz einschließlich Methodenkompetenz).¹⁵

Die **Selbstkompetenz** bildet den Kern der Kompetenzdimensionen. Sie umfasst Fähigkeiten, die sich auf die Persönlichkeit, den Charakter und die Haltung einer Person beziehen und sich unter anderem auf ihre Neugier, ihr Selbstvertrauen, ihre Werte und ihr Wohlbefinden auswirken. Dazu gehören folgende Kompetenzen:

- **Selbstmanagement**, wie Zielsetzung, Prioritätensetzung, Selbstwirksamkeit, Zeitmanagement und Selbstführung,
- **Selbstwahrnehmung**, wie Stressbewältigung, Resilienz, Krisentoleranz, Selbstfürsorge und Selbsterkenntnis,
- **Sinn und Selbstantrieb**, wie Werteorientierung, Stärkenorientierung, Authentizität, Tatendrang und Intuition,
- **Selbstentwicklung**, wie lebenslanges Lernen, Selbstreflexion, Verantwortungsbewusstsein, Neugier, Kreativität und Mut.¹⁶

Die **Sozialkompetenz** beschreibt die Beziehung des Ich zu anderen. Diese Kompetenz hilft, Mitmenschen wahrzunehmen, mit ihnen Verbindungen einzugehen und situationsangemessen zu handeln. Sie beinhaltet unter anderem folgende Kompetenzen:

- **Interessenausgleich**, wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbewältigung und Entscheidungsfähigkeit,
- **Projektmanagement und Teammanagement**, wie Kollaboration, Systemdenken, Multiperspektivität, Interkulturalität, Komplexitätstoleranz und Ambiguitätstoleranz,
- **Beziehungskompetenzen**, wie Empathie, Toleranz, Fürsorge, Aufrichtigkeit, Vertrauen und Networking,
- **Teamkompetenzen und Communitykompetenzen**, wie Begleitung, Moderation, Vielfalt, Inklusion, psychologische Sicherheit, Identität und Zugehörigkeit,

¹⁴ Schratz, Michael, Hartmann, Martin, Schley, Winfried, 2010. Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis, Münster, S. 19

¹⁵ Vgl. Lang, Daniela Sylvia, 2008. Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen. Dissertation, Fachbereich Psychologie Universität Koblenz-Landau, S. 10

¹⁶ Vgl. Pechstein, Arndt, Schwemmler, Martin, 2023. Future Skills Navigator. Ein neues Menschsein für die Welt von morgen – das erste umfassende Framework für Zukunftskompetenzen, München.

- **Führungskompetenzen**, wie kritisches Denken und Hinterfragen, Motivation, Inspiration, Wertschätzung, Respekt und vorbildliches Verhalten,
- **Visionsbildung und Langzeitorientierung**, wie Strategieentwicklung, Umsetzung und Denken in Möglichkeiten,
- **Befähigungskompetenzen**, wie Unterstützung, Inspiration, Ermutigung und Zukunftswirkung entfalten,
- **Innovation und Organisationsentwicklung**, Schule als selbstlernendes System entwickeln, co-kreatives Arbeiten, Nachhaltigkeitsziele umsetzen, Wissensmanagement, Bereitschaft zu Wandel, Anpassung und Improvisation.¹⁷

Die **Sachkompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, problemadäquat, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis beurteilen zu können.

Die spezifisch zu entwickelnden Sachkompetenzen finden sich in den nachfolgenden Kapiteln bei den Beschreibungen der Angebote für die jeweiligen Zielgruppen.

Die angestrebte Handlungskompetenz einer Führungskraft im Bildungssystem bildet sich im Zusammenspiel der Weiterentwicklung aller drei Kompetenzdimensionen heraus. Die Angebote unterstützen die Teilnehmenden, ihr Potenzial umfassend in den Blick zu nehmen und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln.

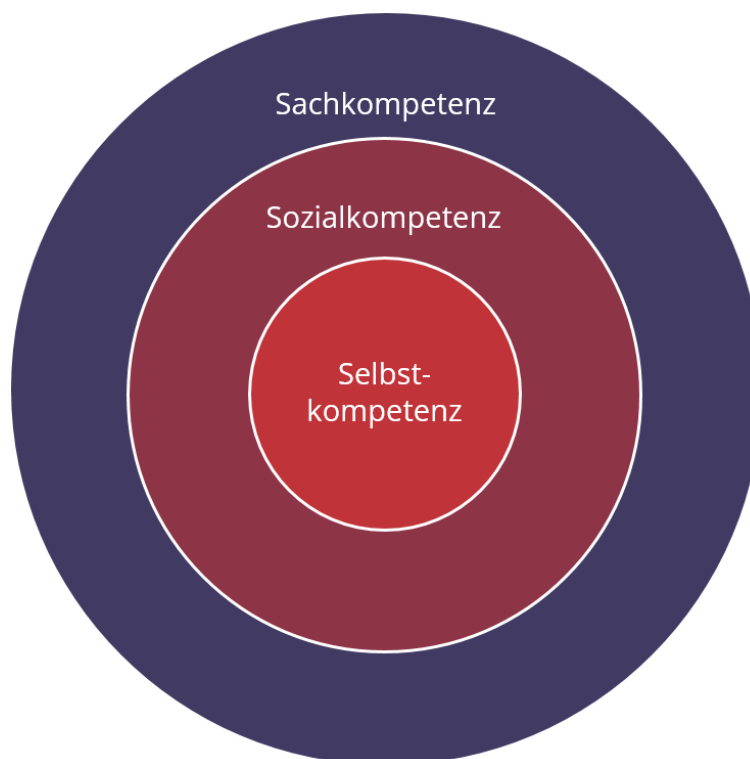


Abbildung 2 Kompetenzdimensionen in der Führungskräftequalifizierung

¹⁷ Vgl. Pechstein, Arndt, Schwemmler, Martin, 2023. Future Skills Navigator. Ein neues Menschsein für die Welt von morgen – das erste umfassende Framework für Zukunftskompetenzen, München.

2.2 Didaktische Grundlagen

Die Qualifizierungsmaßnahmen von Führungskräften im Bildungsbereich basieren unter anderem auf den Ansätzen und Denkrichtungen der Humanistischen Psychologie, der Humanistischen Pädagogik, der Systemtheorie, des Radikalen Konstruktivismus sowie der Positiven Psychologie. Daraus abgeleitet beruht der didaktische Ansatz der Führungskräftequalifizierung in Anlehnung an Kölln et al. auf sechs Grundannahmen des Menschenbildes aus: Selbstaktualisierung, Sinnorientierung und Zielorientierung, Wahl von und Verantwortung für eigene Entscheidungen, Leben in einer subjektiven Realität, Leben im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Interdependenz, ganzheitliches Leben und Agieren.¹⁸ Ein solches zugrundegelegtes Menschenbild ermöglicht es, eine konstruktive Entwicklung von Menschen im Lebenskontext und im Arbeitskontext zu sehen.¹⁹

Für gelingende und nachhaltige Qualifizierungsangebote, geprägt durch offene und reflexive Interaktion, sind gegenseitiger Respekt und gegenseitiges Vertrauen die Basis.²⁰ Ziel ist es, die Perspektivgebundenheit, Relativität, Fehlerhaftigkeit und Dynamik eigener und fremder Wissensbestände und Deutungen anzuerkennen und konstruktiv für den Kompetenzerwerb zu nutzen.²¹

Die diesem Lernverständnis folgenden systemisch-konstruktivistischen didaktischen Ansätze berücksichtigen, dass das Lernen in Lehr- und Lernveranstaltungen einer eigenen, biografisch-systemischen Logik der jeweiligen Lernenden folgt.²²

In Anlehnung an diese Lernvorstellung und der Überzeugung folgend, dass Lernen ein intrapsychischer Vorgang ist,²³ sind die Qualifizierungsangebote an nachstehenden Prinzipien ausgerichtet:

Wissenschaftsorientierung

Seminarinhalte und die damit in Verbindung stehenden Informationen und Analysen, beruhen auf aktuellen, wissenschaftlichen, evidenzbasierten Forschungsergebnissen und Diskursen. Vor dem Hintergrund des Vorwissens der Teilnehmenden werden neue Informationen verarbeitet und Lernanlässe abgeleitet. Ziel ist es, eine Transformation des wissenschaftlichen Wissens in ein erweitertes Handlungswissen zu unterstützen.

Anliegenorientierung

Die Vermittlungsprozesse knüpfen an die Erfahrungen und Vorkenntnisse der Teilnehmenden an. Sie werden auf der Basis des eigenen Bedarfs in die Planung der Seminarinhalte einbezogen. Im Rahmen der Angebote werden Situationen arrangiert, die inhaltlich und methodisch die Vielfalt von Lernwegen und Lösungswegen eröffnen, sodass selbstständige Suchprozesse, Lernprozesse und Problemlösungsprozesse ermöglicht werden. Individualisierte Formate sowie interaktive Methoden sind in die Seminararbeit integriert. Durch wechselnde Lerngemeinschaften und den Aufbau von Netzwerken wird die selbstorganisierte Professionalisierung von Führungskräften im Bildungsbereich begleitet und unterstützt.

¹⁸ Vgl. Kölln, Detlef, Pallasch, Waldemar, 2020. Pädagogisches Gesprächstraining, 10. überarb. Aufl., Weinheim, Basel, S. 17–23

¹⁹ Vgl. Kölln, Detlef, Kreißig, Carola, Iffert, Mathias, 2023. Ausbildungscoaching, Individualisierung und Eigenverantwortung in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung, 1. Aufl., Weinheim, Basel, S. 74

²⁰ Vgl. Kölln, Detlef, Pallasch, Waldemar, 2020. Pädagogisches Gesprächstraining, 10. überarb. Aufl., Weinheim, Basel, S. 34–37

²¹ Vgl. Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, 2023. Kompetenzprofil Ausbildungscoach und Kompetenzprofil Fachausbildende

²² Vgl. Siebert, Horst, 2015. Erwachsene – lernfähig aber unbelehrbar? Frankfurt am Main

²³ Vgl. Trembl, Alfred K., Becker Nicole, 2007. Lernen, In: Krüger, Heinz-Hermann, Helsper, Werner, Hrsg. Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft, 8. Aufl., Opladen. S. 107

Personenorientierung

Um Interdependenzen zwischen Personenorientierung und Inhaltsorientierung zu schaffen, sind methodische Zugänge zur Personenzentrierung in Form von Coachingtools Bestandteil der Seminargestaltung. So haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre teilweise eher pragmatisch orientierten Handlungsmuster zugunsten eines bewussten ‚Innehaltens‘ zu überwinden. Diese intrasystemischen Konstruktionsprozesse unterstützen die Teilnehmenden, ihre eigenen subjektiven Theorien fortwährend weiterzuentwickeln und so Selbstvertrauen im Hinblick auf die Gestaltung der (künftigen) Anforderungen aufzubauen.²⁴

Ko-Konstruktion

Die Seminargestaltung fördert die Eigenaktivität der Teilnehmenden und das Lernen in sozialer Interaktion mit anderen Teilnehmenden. Es werden eine intensive wechselseitige Zusammenarbeit von Akteuren und ein gemeinsamer Lernprozess angebahnt und gefördert.²⁵ In Anlehnung an verschiedene Verfahren zur Schulentwicklung werden ein gemeinsames Problemverständnis, Zielorientierungen und Problemlösungen diskutiert, die nach einer vorab erarbeiteten Handlungsstrategie gemeinsam entwickelt und an der Einzelschule umgesetzt werden können.²⁶

Dies stärkt Schulleitungen in ihrer Rolle und bietet professionelle Grundlagen für die Gestaltung und Steuerung schulischer Transformationsprozesse, im Idealfall unterstützt durch die zuständigen Schulleitungen und Schulräte. Es ermutigt Schulleitungen und ihre Teams, Veränderungen anzustoßen, die das Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler verbessern.



Abbildung 3 Didaktische Prinzipien in der Führungskräftequalifizierung

²⁴ Vgl. Siebert, H., 2011. Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In: Arnold, Rolf, Hrsg., 2014. Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Changemanagement, Baltmannsweiler, S. 9–18 und vgl. Luhmann, Niklas, 2014. Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5. Aufl., Konstanz

²⁵ Vgl. Gräsel, C., Pröbstel, C., Freienberg, J., Parchmann, I., 2006. Anregung zur Kooperation von Lehrkräften im Rahmen von Fortbildungen. In: Prenze, Manfred, Allolio-Näcke, Lars, Hrsg., 2006. Untersuchungen zur Bildungsqualität von Schule: Abschlussbericht des DFG-Schwerpunktprogramms, Münster, S. 310–329

²⁶ Vgl. Mintrop, R., Bremm, N., Kose, C., 2022. bildung.komplex. Designbasierte Schulentwicklung im deutschen Kontext. In: DDS – Die Deutsche Schule 114/4, S. 389–396 und vgl. <https://www.schulaufsicht.de/qualitaetsentwicklung/unterrichtsentwicklung/designbasierte-schulentwicklung-fuer-mehr-kulturelle-bildung>

2.3 Struktur

Der Auffassung des wissenschaftlichen Teams um Professor Stephan Gerhard Huber folgend ergibt sich, „... dass sich Kompetenzen für pädagogische Führung laufend weiterentwickeln können: einerseits aufgrund einer Expertise, die aus Erfahrungen in neuartigen Situationen entsteht, und andererseits durch die Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Entwicklungsanforderungen.“²⁷

Aus diesem Grund ist das Angebot des Referats Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung zielgruppenspezifisch ausgerichtet und systematisch aufeinander abgestimmt.

Entsprechend eines berufsbiografischen Ansatzes ergeben sich in den verschiedenen Berufsphasen von der Lehrkraft hin zur Schulleitung unterschiedlich akzentuierte Bedarfe und damit folgende phasenspezifische Angebote:



Amtsentrichtung (siehe Kapitel 3.1)



Amtsvorbereitung (siehe Kapitel 3.2)



Amtseinführung (siehe Kapitel 3.3)



Amtsbegleitung (siehe Kapitel 3.4)



Führungskompetenzen individuell trainieren (siehe Kapitel 3.5)

Abbildung 4 Qualifizierungsangebote für Schulleitungen

Der berufsbiografische Ansatz ermöglicht Personen, die eine schulische Führungsposition anstreben oder diese bereits bekleiden, ihre Kompetenzen zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Insbesondere im Bereich der Amtsbegleitung finden schulische Führungskräfte Angebote, die ihren aktuellen Bedarf unterstützen, wie z. B. im Zusammenhang mit dem Startchancen-Programm.

Die Zielgruppenspezifika und der berufsbiografische Ansatz finden auch in den Qualifizierungsangeboten für Schulvisitatorinnen und Schulvisitatoren sowie für Schulrätinnen und Schulräte Berücksichtigung.

Die Qualifizierungsangebote werden bei Bedarf begleitet durch:

- Supervision und Coaching
- kollegiale Fallberatung
- Shadowing
- Mentoring
- Potenzialanalyse

²⁷ Huber, Stephan Gerhard, Schneider, Nadine, Gleibs, Heike Ekea, Schwander, Marius, 2015. Leadership in der Lehrerbildung, Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung, hrsg. von der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), Berlin

Diese Maßnahmen binden Feedback, Reflexionsräume und Erlebnissräume ein und ermöglichen den Teilnehmenden die Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen, Gedanken, Haltung, Absichten, Ansichten und dem eigenen Handeln. Dadurch öffnen sich Handlungsräume und Entscheidungsräume zur Entwicklung ihrer individuellen Kompetenzen.

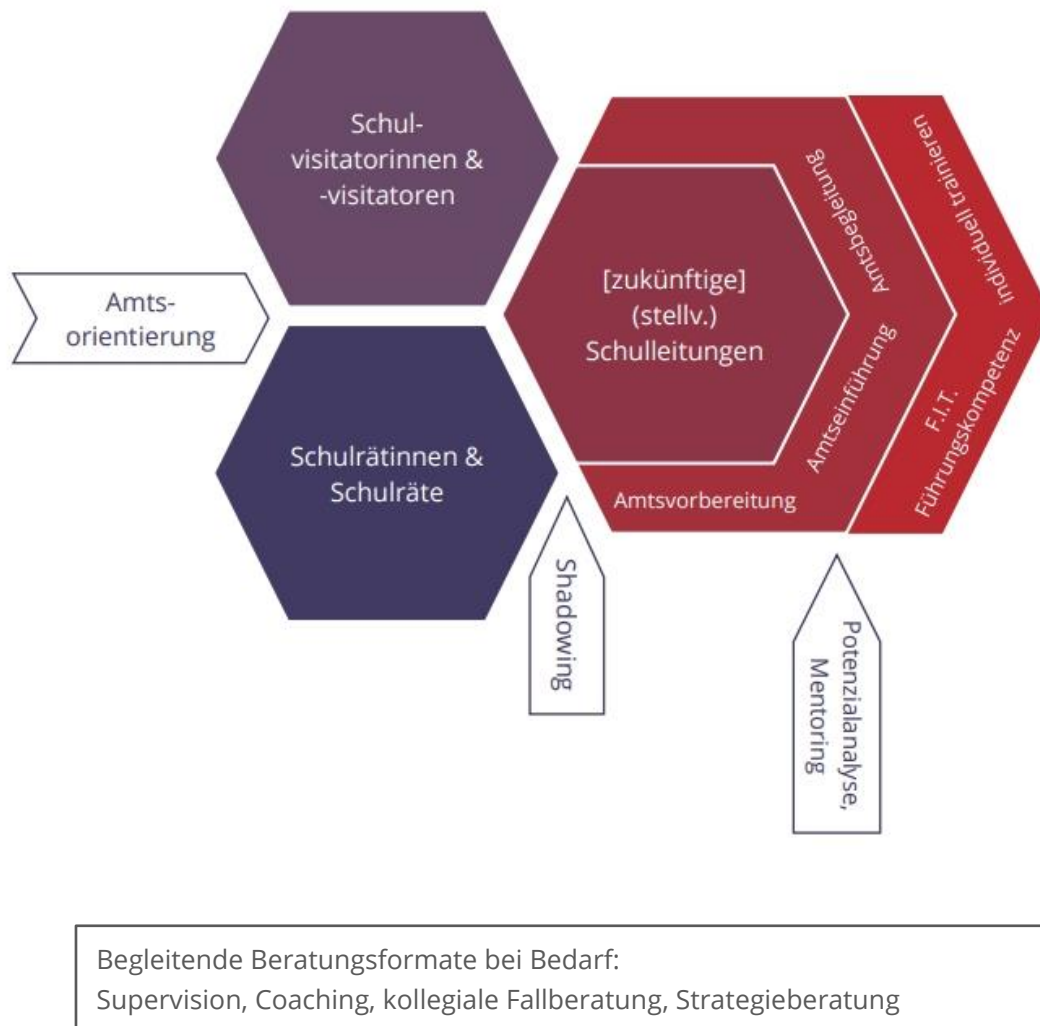


Abbildung 5 Angebotsstruktur des Referats Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung

2.4 Startchancen-Programm

Das Startchancen-Programm stellt eines der größten bildungspolitischen Programme in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland dar und wurde zum Schuljahr 2024/25 mit einer Laufzeit von zehn Jahren eingeführt. Es hat zum Ziel, Kindern und Jugendlichen unabhängig von ihren Erfahrungshintergründen und Bildungshintergründen den Bildungserfolg zu ermöglichen. Das Startchancen-Programm als Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung fördert zielgerichtete Veränderungen auf der systemischen, der institutionellen und der individuellen Ebene. Im Zentrum des Programms steht die Befähigung der Schülerinnen und Schüler zur aktiven Teilhabe in der Gesellschaft. Eingebettet ist dieses Ziel in den Kontext einer zukunftsgerichteten Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung. Das Lernen der Schülerinnen und Schüler steht dabei für alle Beteiligten im Zentrum und soll durch Kompetenzaufbau, Kapazitätsaufbau sowie Vernetzung und Kooperation gestärkt werden. Im Rahmen einer zukunftsgewandten Kultur des Lernens sollen alle Akteurinnen und Akteure aus Wissenschaft, Administration, Praxis und Politik im Rahmen eines dialogischen, ko-konstruktiven Prozesses eingebunden werden. Dabei ist die Professionalisierung des Personals durch Kompetenzstärkung ein zentrales Ziel des Startchancen-Programms. Insbesondere Führungskompetenzen und Transformationskompetenzen von Schulleitungen, Kompetenzen für datengestützte Qualitätsentwicklung, Kompetenzen für multiprofessionelle Kooperation aller schulischen Beteiligten sowie eine positive Veränderung von Einstellungen zu Lehren und Lernen sollen gefördert werden.²⁸ Hier knüpft das Konzept der Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung an. Im Zentrum der Angebote steht der Bildungsauftrag und Erziehungsauftrag mit Fokus auf der individuellen Entwicklung der Schülerinnen und Schüler. Die Verzahnung der Angebote Amtsentwerfung, Amtsvorbereitung, Amtseinführung und Amtsbegleitung bildet einen kohärenten Aufbau. Dies ermöglicht den Führungskräften aus dem Bildungssystem entsprechend ihrer Bedarfe, individuell und ko-konstruktiv ihre Kompetenzen und somit ihre persönliche und professionelle Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln, um zukunftsorientierte Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung transformatorisch zu steuern.

Zentrale Themen unserer Angebote sind:

- pädagogische und kooperative Führung als zentrale Aufgabe professionellen Handelns von Schulleitungen,
- Eigenverantwortung der Schule im Rahmen ihrer pädagogischen, didaktischen, fachlichen und organisatorischen Tätigkeiten,
- Qualitätsmanagement und datengestützte Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung,
- Entwicklung der schulischen Potenziale, durch die Förderung multiprofessioneller Teams in Schulen sowie die individuelle Förderung von Personal und Schülerinnen und Schülern,
- personale, relationale, organisationale und globale Kompetenzen,
- Kompetenzen zur Gestaltung von Transformationsprozessen mit Ist-Stand-Analyse, Visionserstellung, Entwicklung von Meilensteinen und entsprechenden Schritten,
- Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken.

²⁸ Vgl. Ohl, Simone, Dumont, Hanna, 2024. Theorie der Veränderung des Startchancen-Programms, Universität Potsdam und vgl. https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Schule/Startchancen-Programm/startchancen-programm_node.html

Dabei stellen die im Kapitel „Didaktische Grundlagen“ genannten didaktischen Prinzipien, insbesondere die Wissenschaftsorientierung unter Berücksichtigung des Praxisbezugs, eine essenzielle Grundlage der Angebote dar. Die Angebote des Referats Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung fördern darüber hinaus den Netzwerkgedanken, den Austausch und die Transparenz.

Das LIBRA bündelt im Rahmen seiner Organisationsstruktur die Aufgaben der Ausbildung, Qualifizierung und Fortbildung von Lehrkräften sowie Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung und bietet damit eine enorme Angebotsvielfalt auch für schulische Führungskräfte.

3. Angebote für Schulleitungen

3.1 Amtsentorientierung



Abbildung 6 Amtsentorientierung

Ausgangslage

Lehrkräfte, gegebenenfalls neu im Schuldienst, Lehramtskandidatinnen und Lehramtskandidaten sowie Studierende im Masterstudium wünschen und benötigen eine gezielte Orientierung zu den Möglichkeiten, Führungsverantwortung in der Schule oder im schulaufsichtlichen und schulsteuernden System zu übernehmen. Zum einen werden Führungsthemen in der ersten und zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung im Land Brandenburg bisher kaum aufgegriffen, zum anderen kann Orientierungswissen in diesem Bereich eine

bewusste Kompetenzentwicklung und eine mögliche Karriereplanung der Zielgruppen unterstützen. Professionalisierung des Einzelnen und Schulentwicklung können so von Beginn an vernetzt gedacht werden.

Eine gezielte Orientierung zu den Möglichkeiten, Führungsverantwortung in der Schule zu übernehmen, vereint die Vorteile einer gezielten Nachwuchsförderung und einer entwicklungsorientierten Führungskräfteförderung.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in Kompetenzdimensionen

Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit zu prüfen, welche Leitungsaufgaben für sie infrage kommen und welche Kompetenzen sie dafür weiterentwickeln wollen.

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielt die Amtsentorientierung darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- (vertikale und horizontale) Karrierepfade im brandenburgischen Schulsystem zu erfassen.
- Aufgaben, Tätigkeiten und notwendige Kompetenzen für Leitungsaufgaben und Funktionsstellen zu identifizieren.
- Grundlagen von Bewerbungsverfahren im brandenburgischen Schulsystem zu kennen.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

- (1) Information und Überblick
 - mögliche Leitungsaufgaben und Funktionsstellen im brandenburgischen Schulsystem
 - vertikale und horizontale Karrierepfade
 - Grundlegendes zu Bewerbungsverfahren
 - Aufgaben, Tätigkeiten und notwendige Kompetenzen für die jeweilige Leitungsaufgabe oder Funktionsstelle
- (2) Realitätscheck: Was kann ich? Was will ich noch lernen?
 - Kompetenzen und Herausforderungen im Bereich Personalführung
 - Leitung in und von Schule als lernende Organisation
 - Rollenwechsel bei Übernahme von Leitungsaufgaben oder Funktionsstellen sowie Rahmenbedingungen

- (3) Motivation, Biografieplanung und Laufbahnplanung
- Reflexion der eigenen Motivation
 - Anknüpfung an positive Vorbilder und Führungserfahrungen
 - Planung der nächsten Schritte (zur Verwirklichung des persönlichen Ziels)

Organisation

In einem (multimedialen) Selbstlernkurs auf dem eCampus LIBRA im Umfang von vier Fortbildungseinheiten verschaffen sich die Teilnehmenden einen ersten Überblick zu Verantwortungsbereichen und Funktionsstellen im brandenburgischen Schulsystem sowie zu den entsprechenden Kompetenzanforderungen, Aufgaben und Tätigkeiten. Dabei entstehende Impulse und Fragen können im Gruppenchat ausgetauscht sowie im Präsenzseminar ausgewertet werden. Das darauf aufbauende eineinhalbtägige Präsenzseminar mit einem Umfang von 12 Fortbildungseinheiten regt zur Vertiefung an und bietet die Möglichkeit zum direkten Austausch zwischen den Teilnehmenden. Das Präsenzangebot findet nach Möglichkeit auch in den Pädagogischen Zentren statt, um die regionale Vernetzung der Teilnehmenden zu fördern.

Das Angebot der Amtsentorientierung wird bei Interesse freiwillig angewählt. Das Präsenzseminar findet voraussichtlich einmal im Jahr pro Region beziehungsweise nach Bedarf freitagnachmittags und samstags statt. Die Kursgröße umfasst 15–25 Personen. Eine Zulassung zum Präsenzangebot erfolgt nur nach absolviertem Selbstlernkurs.

3.2 Amtsvorbereitung



Abbildung 7 Amtsvorbereitung

Ausgangslage

Lehrkräfte, die eine Führungsaufgabe im schulischen Kontext anstreben, sind in der Regel Personen, die sich bereits mit hohem Engagement an der Unterrichtsentwicklung und den damit vernetzten Bereichen der Schulentwicklung beteiligt haben. In der ersten und zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung haben Führungsthemen oder gar Elemente einer Führungskräfteentwicklung bisher kaum Eingang gefunden. Für an Leitungsaufgaben interessierte Lehrkräfte ist es deshalb unabdingbar, sich mit Kenntnissen, Fähigkeiten und

Fertigkeiten sowie Haltungen und Einstellungen auseinanderzusetzen, die für das erfolgreiche Führen der Schulen von morgen notwendig sind. Ziel ist es, Kompetenzen in diesen Bereichen weiterzuentwickeln, um sich auf eine neue Rolle und damit verbundene Aufgaben vorzubereiten, in der sie Schulentwicklungsprozesse initiieren und steuern.

Gemäß der Verwaltungsvorschrift zum Auswahlverfahren für Leitungsfunktionen des Landes Brandenburg ist der Nachweis einer Qualifizierung im Bereich Schulmanagement für Schulleiterinnen und Schulleiter sowie stellvertretende Schulleiterinnen und stellvertretende Schulleiter Voraussetzung für die Einbeziehung in das Auswahlverfahren. Die Teilnahme an der Qualifizierungsreihe Amtsvorbereitung erfüllt dieses Kriterium und ist gleichzeitig verbindliche Voraussetzung, um sich in der Regel anbahnend auf die Rolle und Aufgaben einer Schulleiterin und eines Schulleiters sowie einer stellvertretenden Schulleiterin oder eines stellvertretenden Schulleiters vorzubereiten oder weiterzuentwickeln.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in Kompetenzdimensionen

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielt die Amtsvorbereitung darauf ab Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- Rolle und ausgewählte Aufgaben einer schulischen Führungskraft zu gestalten.
- partizipative Prozesse zu initiieren und zu steuern.
- Kommunikation ziel- und lösungsorientiert zu gestalten.
- Stärken wahrzunehmen und Potenziale bei sich und anderen zu entfalten.
- Unterricht und schulische Handlungssituationen zu analysieren und zu entwickeln.
- Resilienz zu stärken und eine gesundheitsförderliche Schulkultur zu ermöglichen.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Modul 1: Wahrnehmen und Reflektieren

- Wahrnehmung
- Selbstbild und Fremdbild
- Feedback geben und nehmen

Modul 2: Führen und Managen

- Rolle und Aufgabe
- Führungsverständnis und Führungskompetenzen
- ‚Positive Leadership‘ und Resilienz

Modul 3: Mit Einzelnen und Teams kommunizieren

- Kommunizieren
- Gespräche führen
- Teams führen

Modul 4: Demokratische Schulentwicklung ermöglichen

- Partizipation ermöglichen
- soziale Beziehungen gestalten
- mit Spannungen und Konflikten umgehen

Modul 5: Unterricht und Schule entwickeln

- Grundlagen der Schulentwicklung
- Unterrichtsentwicklung initiieren und steuern
- Unterricht beobachten und rückmelden

Organisation

Die Anmeldung der Interessentinnen und Interessenten zu diesem Angebot erfolgt auf dem Dienstweg. Die Amtsvorbereitung umfasst insgesamt sechzig Fortbildungseinheiten. Diese teilen sich auf fünf Fortbildungsveranstaltungen mit jeweils zwölf Fortbildungseinheiten zu je fünfundvierzig Minuten auf, die an wechselnden Wochentagen, einschließlich Samstagen, gegebenenfalls auch in der unterrichtsfreien Zeit stattfinden und sich über ungefähr fünf bis sechs Monate erstrecken. Die Teilnahme am amtsvorbereitenden Angebot ist für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber auf Funktionsstellen als Schulleiterin und Schulleiter oder als stellvertretende Schulleiterin und stellvertretender Schulleiter verpflichtend (mindestens neunzig Prozent Teilnahme).

Die Seminare werden in der Regel in Präsenz in Gruppen mit einem festen Teilnehmendenkreis durchgeführt. Zwischen den Veranstaltungen bearbeiten die Teilnehmenden Selbstreflexionsaufgaben, die zu Beginn jeder Folgeveranstaltung wieder aufgegriffen werden. Gleichzeitig können sie sich je nach individuellem Bedarf mit den auf dem eCampus LIBRA zur Verfügung gestellten theoretischen Grundlagen der Module auseinandersetzen.

Der Prozess des Rollenwechsels und die Sensibilisierung für die neue Rolle können bei Bedarf durch Supervision und Coaching individuell begleitet werden.

Weiterhin empfehlen wir ein Shadowing bei einer fremden Schulleitung, um so Einblicke in den Alltag einer Schulleitung sowie Ideen für die eigene neue Aufgabe zu erhalten und mit der berufserfahrenen Schulleitung in den Austausch zukommen. Die Teilnahme an einer selbst zu finanzierenden Potenzialanalyse am Ende der Qualifizierungsreihe wird empfohlen.

Die Teilnehmenden erhalten Teilnahmebescheinigungen für die Veranstaltungen und am Ende der Qualifizierungsmaßnahme einen Gesamtqualifizierungsnachweis des Landesinstituts Brandenburg für Schule und Lehrkräftebildung. Diese Qualifizierungsmaßnahme bildet die Grundlage für die weiterführenden zielgruppenspezifischen Qualifizierungsreihen.

3.3 Amtseinführung



Abbildung 8 Amtseinführung

Ausgangslage

Eine effektive Amtseinführung und eine damit angestrebte hohe Selbstwirksamkeit und Qualität der neuen Schulleitung setzen voraus, dass neben pädagogischer Professionalität als wichtige Grundlage auch die Weiterentwicklung und der Ausbau von zentralen, zukunftswirksamen Kompetenzen erfolgen, die für die neue Position in der Schule relevant sind und während des Onboarding-Prozesses Sicherheit im Handeln geben. Aspekte dieser amts-einführenden

Schulleitungsqualifizierung sind neben fachlichen Kompetenzen vor allem Haltung, Transformation und Partizipation. Der kritische Erfolgsfaktor für Schulleitungshandeln ist deren Veränderungskompetenz. Diese Fähigkeit beinhaltet unter anderem den Umgang mit Unsicherheiten, das Zulassen von Widersprüchen, das Navigieren durch Komplexität, die eigene Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und den Aufbau eines resonanten Führungsverständnisses. Die Qualifizierungsreihe unterstützt und begleitet den Rollenwechsel, der mit der neuen Rolle von der Lehrkraft zur Führungskraft einhergeht. Ziel ist es, die Potenziale des bzw. der Einzelnen in den führungsrelevanten Bereichen zu heben und weiterzuentwickeln, um die Anfangsphase im neuen Amt gut zu bewältigen, in die neue Rolle weiter hineinzuwachsen und die damit verbundenen, vielfältigen Aufgaben souverän zu meistern. Die Qualifizierungsreihe richtet sich an neu ernannte (stellvertretende) Schulleiterinnen und Schulleiter beziehungsweise an Personen, die kommissarisch eine Schule leiten. Sie baut auf den Themen der vorangegangenen Qualifizierungsreihe Amtsvorbereitung auf.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in Kompetenzdimensionen

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielt die Amtseinführung darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- die neue Rolle als Führungskraft zu reflektieren sowie eigene Führungskompetenzen situationsgerecht einzusetzen.
- das eigene pädagogische und kooperative Führungsverständnis weiterzuentwickeln und ein authentisches Führungsverhalten auszubauen.
- eine wertschätzende, partizipative Kommunikationskultur an der Schule sowie mit externen Partnerinnen und Partnern zu gewährleisten.
- Teamentwicklung förderlich zu begleiten und Potenziale der Mitarbeitenden zu heben.
- situationsgerecht Problemlösestrategien anzuwenden und Ergebnisse zu strukturieren.
- eine schulgenaue Personalplanung und Ressourcenverwaltung zu gewährleisten.
- datengestützte, partizipative Schulentwicklungsprozesse in der eigenen Schule zu initiieren, zu steuern, zu begleiten, zu evaluieren und weiterzuentwickeln.
- die Gesundheit und die Gesunderhaltung aller an Schule Beteiligten zu fördern.
- zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit zu praktizieren.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Die in der amtsvorbereitenden Qualifizierungsreihe behandelten Themenfelder bilden weiterhin die Grundlage der weiter zu entwickelnden Kompetenzen in den Seminaren. Diese Inhalte werden hier im Wesentlichen vertiefend und anliegenorientiert aufgegriffen. Mit der neuen Rolle als (stellvertretende) Schulleiterin und (stellvertretender) Schulleiter hat sich die Perspektive der Teilnehmenden auf ihren Schulalltag und ihr Leitungshandeln geändert.

Die Teilnehmenden erleben verschiedene Situationen in der Praxis der neuen Funktion und bringen ihre realen Probleme und Fragen als Führungskraft in die Veranstaltungen ein, weshalb die Seminare einem flexiblen kompetenzorientierten Curriculum folgen, welches die Bedarfe und Anliegen der (stellvertretenden) Schulleiterinnen und (stellvertretenden) Schulleiter berücksichtigt. In selbstorganisierten, möglichst schulformähnlichen, kleinen Transfergruppen können die bearbeiteten Inhalte der Seminare mit dem Schulalltag verknüpft und damit im Zusammenhang stehende Anliegen der Teilnehmenden aufgegriffen werden. Darüber hinaus wird die Möglichkeit zum Austausch mit erfahrenen und kompetenten Schulleiterinnen und Schulleitern sowie zur kollegialen Fallberatung angeboten. Die Treffen dienen gleichzeitig der Bildung von Netzwerken und leisten einen Beitrag zur Nachhaltigkeit und Lebensweltorientierung.

Modul 1: Mich und meine Rolle im System Schule reflektieren

- Selbstführung und Selbstwirksamkeit gestalten
- Integration der eigenen Persönlichkeit in die neue Rolle anbahnen und leisten
- eigene Stressbewältigung und Resilienz fördern

Modul 2: Schulleitung im Spannungsfeld von Führen und Managen

- Aufgaben von Schulleitung im System überblicken
- eigenes pädagogisches und kooperatives Führungsverständnis weiterentwickeln
- Selbstmanagement gestalten

Modul 3: Personal auf individueller Ebene fördern

- Handlungsfelder der Personalentwicklung entdecken
- Kommunizieren und Konflikte bearbeiten
- Beziehungen aufbauen und pflegen

Modul 4: Multiprofessionelle Teams führen und entwickeln

- Kollaboration und Teamarbeit gestalten
- positives, gesundheitsförderndes Arbeitsklima gestalten
- Multiperspektivität und Vielfalt nutzen

Modul 5: Qualität von Schule entwickeln

- partizipative Schulentwicklung fördern und Schulkultur gestalten
- datengestützte Unterrichtsentwicklung initiieren, steuern, evaluieren und anpassen
- klassisches Projektmanagement anwenden

Modul 6: Schule im Kontext von New Work entwickeln

- sinnstiftendes, ganzheitliches und selbstorganisiertes Arbeiten an Schule ermöglichen
- Haltung erweitern und agile Methoden in Schule nutzen
- agiles Projektmanagement erleben

Modul 7: Schule organisieren und verwalten

- Wissensmanagement gewährleisten
- Organisationsprozesse und Verwaltungsprozesse regeln
- schulische Ressourcen managen

Modul 8: Schulexterne Kommunikation und Vernetzung

- zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit gestalten
- Kommunikation und Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern professionell leben
- außerschulische Lernorte und kommunale Ressourcen in der Lernraumgestaltung berücksichtigen

Modul 9: Transformationsprozesse an meiner Schule planen

- individuelle Prozesse strategisch planen
- gemeinsam diskutieren
- Umsetzung anbahnen

Modul 10: Eigene Potenzialentwicklung als Führungskraft reflektieren und planen

- Selbstentwicklung reflektieren
- eigene Potenziale heben
- Zukunft planen und gestalten

Organisation

Die Teilnehmenden werden dem Referat Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung durch das zuständige Staatliche Schulamt benannt.

Für eine gelingende Einarbeitung und die Übernahme der verantwortungsvollen Tätigkeit als (stellvertretende) Schulleiterin oder (stellvertretender) Schulleiter ist es zur Förderung und Unterstützung sinnstiftend, dass sich neu ernannte Schulleitungen innerhalb der ersten drei Jahre im Amt im Umfang von 200 Fortbildungseinheiten fortbilden. Diese 200 Fortbildungseinheiten teilen sich wie folgt auf:

- 120 Fortbildungseinheiten verpflichtende Qualifizierungsreihe
- 20 Fortbildungseinheiten selbstorganisierte Transfergruppen
- 60 Fortbildungseinheiten anliegenorientierte, selbstgewählte Fortbildungen

Verpflichtende Qualifizierungsreihe:

Die Einführung einer Verpflichtung der neu ernannten (stellvertretenden) Schulleitungen, nach Amtsantritt an der Qualifizierungsreihe Amtseinführung teilzunehmen, wird über eine dienstinterne, verwaltungslenkende Verfügung geregelt. Die Weisung zur Teilnahme an der Qualifizierungsreihe erfolgt durch das zuständige Staatliche Schulamt.

Die verpflichtende Qualifizierungsreihe erstreckt sich über einen Zeitraum von einem bis eineinhalb Jahren und umfasst insgesamt 120 Fortbildungseinheiten. Diese Reihe gilt als erfolgreich abgeschlossen bei mindestens neunzig prozentiger Anwesenheit.

Die Qualifizierungsreihe teilt sich auf zehn Module mit jeweils zwölf Fortbildungseinheiten auf, die an wechselnden Wochentagen, einschließlich Samstag, gegebenenfalls auch in der unterrichtsfreien Zeit stattfinden.

Die zehn Seminare werden in der Regel in Präsenz mit einem festen Teilnehmendenkreis durchgeführt und von Referentinnen und Referenten des LIBRA und externen Trainerinnen und Trainern in einem festen Tandem begleitet. Die konstante Zusammensetzung der Gruppe sowie die Unterstützung durch ein festes Tandem ermöglichen eine kontinuierliche Begleitung in der neuen Rolle und bei den neuen Aufgaben über einen längeren Zeitraum. Zudem wird ein Austausch auf Augenhöhe in vertrauensvoller Atmosphäre gefördert und es können sich unterstützende Netzwerke bilden. Die Teilnehmenden erhalten Teilnahmebescheinigungen für die Veranstaltungen durch das LIBRA. Die verpflichtende Fortbildungsreihe von 120 Fortbildungseinheiten schließt bei erfolgreicher Teilnahme mit einem Gesamtqualifizierungsnachweis des LIBRA ab.

In Abhängigkeit der verfügbaren personellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen des LIBRA, dem Planungsstand und der Anzahl der Meldungen der Teilnehmenden durch die Staatlichen Schulämter werden Kurse fortlaufend im Schuljahr mit ca. 20 Teilnehmenden eröffnet. Auf dem eCampus LIBRA erfolgt zu ausgewählten Aspekten gegebenenfalls eine digitale Begleitung.

Transfergruppen:

Ergänzend zu dieser Qualifizierungsreihe werden selbstorganisierte, möglichst schulformähnliche Transfergruppen-Treffen innerhalb der Kursgruppe initiiert und können im Umfang von insgesamt 20 Fortbildungseinheiten als Fortbildung angerechnet werden. Im Kontext des lebenslangen, selbstständigen Lernens können diese Transfergruppen auch über die Qualifizierungsmaßnahme hinaus fortgesetzt werden.

Anliegenorientierte Fortbildungen:

Zusätzlich wählen sich die Teilnehmenden aus dem Angebot des LIBRA und weiterer Institutionen vertiefende oder ergänzende Fortbildungen nach individuellem Bedarf aus. Die Ermittlung des individuellen Bedarfs wird durch das Modul 10 der verpflichtenden Qualifizierungsreihe unterstützt.

3.4 Amtsbegleitung



Abbildung 9 Amtsbegleitung

Ausgangslage

Das Angebot Amtsbegleitung zielt darauf ab, den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, ihr Führungshandeln entsprechend ihres Vorwissens, ihrer Bedarfe, der Herausforderungen ihres konkreten schulischen Arbeitskontextes und ihrer Lebenswelt weiter zu professionalisieren. Die Basis für die Entwicklung und Gestaltung der Qualifizierungsreihen bilden die Bedarfe zur Potenzialentfaltung von Schulleitungen, aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und die

Ergebnisse interner und externer Evaluation, um die Lücke zwischen vorliegenden Daten und daraus abgeleiteten Maßnahmen an Schulen besser zu schließen. Dabei stehen die laut verschiedenen Studien und Orientierungsrahmen für Schulleitungsqualifizierung zentralen Aspekte wie Praxisbezug, Austausch, Reflexion und der Aufbau von Netzwerken im Mittelpunkt. Die Amtsbegleitung umfasst Angebote, die personenzentriert, organisationszentriert oder themenzentriert ausgerichtet sind.

3.4.1 Prozessbegleitende Qualifizierungsreihen

Das Angebot der prozessbegleitenden Qualifizierungsreihen ist an Schulleitungsstandems und Schulleitungsteams gerichtet. Hier steht die visionäre Ausrichtung der teilnehmenden Einzelschule und damit ein schulspezifischer Schulentwicklungsprozess im Vordergrund. Um den Transfer in den schulischen Alltag zu unterstützen und die Wirksamkeit bei der Umsetzung des Entwicklungsvorhabens signifikant zu erhöhen, wird die Prozessbegleitung über einen längeren Zeitraum ergänzt: Tandems erleben nachhaltige Unterstützung für schulspezifische Transformationen durch Peer-to-Peer-Learning und durch prozessorientierte Begleitung seitens des LIBRA.

Aktuelle Angebote für prozessbegleitende Qualifizierungsreihen finden Sie auf dem Bildungsserver Berlin-Brandenburg. Die Qualifizierungsreihen werden entsprechend der bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben.

Diese stärken die Qualitätsentwicklung der Einzelschule in den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung. Dieses Format fördert in besonderem Maße zukunftsorientiertes Denken schulischen Leitungspersonals im Land Brandenburg. Schulen können durch das zum Teil verwendete hybride Angebotsformat auch selbst Erfahrungen hinsichtlich digitaler Handlungsmöglichkeiten sammeln.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in den Kompetenzdimensionen

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielen die prozessbegleitenden Qualifizierungsreihen darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- eigene Entwicklungsvorhaben strukturiert im Sinne einer Werkstattarbeit voranzubringen.
- eigene Potenziale und Handlungskompetenzen auszubauen.
- Partizipation an der eigenen Schule zu fördern.
- Transformationsprozesse durch die Mitnahme der Schulgemeinschaft wirksam und nachhaltig zu initiieren, zu planen, durchzuführen und zu evaluieren.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Der Fokus der prozessbegleitenden Qualifizierungsreihen liegt auf den individuellen Bedarfen der Schulen. Leitungsteams bauen eine gemeinsame Vision auf und konstruieren eine Prozessplanung. Somit kann eine effektive und erfolgreiche Umsetzung ihrer Ziele in der eigenen Schule gelingen. Die hierbei erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen können so im Sinne des nachhaltigen Lernens auf andere Schulentwicklungsvorhaben angewandt werden. Die Vernetzung mit anderen Schulen ermöglicht, voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu entlasten.

Die Qualifizierungsreihen fokussieren folgende Schwerpunkte:

- theoriebasierter und praxisrelevanter Input zu inhaltlich-thematischen Grundlagen der Reihe,
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der schulischen Bestandsaufnahme,
- Visionsbildung,
- Gestaltungsmöglichkeiten des Transformationsprozesses sowie
- Reflexion des Prozesses und Eröffnung von Ausblicken.

Organisation

Die Qualifizierungsreihen umfassen einen Zeitraum von ungefähr ein bis eineinhalb Jahren mit vier bis fünf aufeinander aufbauenden Seminaren. Eine Veranstaltung ist auf 16 bis 20 Fortbildungseinheiten ausgelegt. Die Anmeldung der Interessentinnen und Interessenten erfolgt direkt am LIBRA bei den Leitungen der Qualifizierungsreihe.

Die Teilnehmenden erhalten Teilnahmebescheinigungen für die Veranstaltungen durch das LIBRA.

3.4.2 Qualifizierungsreihe ‚wbt-Schulrecht‘ (webbasiertes Schulrechtstraining)

Das Angebot der Qualifizierungsreihe wbt-Schulrecht ist ausschließlich Schulpflichtigen und Schulpflichtigen, Schulleiterinnen und Schulleitern, stellvertretenden Schulleiterinnen und stellvertretenden Schulleitern sowie Abteilungsleitungen vorbehalten. Im schulischen Alltag wird von Führungskräften rechtssicheres Handeln erwartet. Insbesondere kommt den Schulleitungen die Aufgabe zu, die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften an ihrer Schule zu gewährleisten. Sie erhalten in dieser Qualifizierungsreihe die Möglichkeit, sich in aufeinander aufbauenden Modulen zu unterschiedlichen, schulrelevanten Rechtsgebieten fortzubilden und so ihre Rechtssicherheit in ihrem schulischen Alltag und in ihrem Führungshandeln zu erweitern.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in den Kompetenzdimensionen

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielt die Qualifizierungsreihe wbt-Schulrecht darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- eigene Handlungskompetenzen hinsichtlich rechtlicher Problemstellungen in der Schule auszubauen.
- eine juristische Denkweise und Methodik weiterzuentwickeln.
- ein systemisches Verständnis der eigenen Rolle für die rechtliche Sicht auf Schule zu implementieren.
- Gelassenheit im Umgang mit rechtlichen Fragestellungen zu fördern.
- rechtssicher Beschwerdemanagement zu gestalten.
- durch Perspektivwechsel eine professionelle Distanz und einen gelasseneren Umgang mit Konflikten zu fördern.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

- Modul 1: Grundlagen und Einführung in das webbasierte Training (wbt)
- Modul 2: Aufsicht und Haftung
- Modul 3: Datenschutz
- Modul 4: Urheberrecht und Medienrecht
- Modul 5: Erziehungsmaßnahmen und Ordnungsmaßnahmen

Die Angebote werden in Absprache mit dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg thematisch fortgeschrieben.

Organisation

Jedes Modul startet mit einer Präsenzveranstaltung zum fachlich inhaltlichen Einstieg. Nach der entsprechenden Veranstaltung in Präsenz erhalten die Teilnehmenden einen personalisierten Zugang zum jeweiligen Modul auf der Online-Plattform zum webbasierten Training. Auf dieser Plattform können sie ihre Kenntnisse zum jeweiligen Modulthema vertiefen, weitere Fallbeispiele nutzen, ihre juristische Denkweise und Methodik trainieren sowie die Plattform in ihrem Arbeitsalltag nutzen. Die Interessentinnen und Interessenten melden sich zu den Veranstaltungen selbstständig im FortbildungsNetz an. Das Absolvieren von Modul 1 ist verpflichtend für die Teilnahme an allen weiteren Modulen. Für die Teilnahme an Modul 5 sind die Module 1 und 2 Voraussetzung.

3.4.3 Qualifizierungsreihe Erfolgreich Leiten und Führen

Diese Qualifizierungsreihe richtet sich an berufserfahrene Schulleitungen, stellvertretende Schulleitungen und Abteilungsleitungen, die sich in der Regel seit fünf Jahren im Amt befinden. Diese Qualifizierungsreihe bietet der Zielgruppe einen personenzentrierten Ansatz, welcher sich auf ihre individuellen Anliegen hinsichtlich der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen und ihrer damit verbundenen Haltung fokussiert. Für die gelingende Schulentwicklung erhalten die schulischen Führungskräfte weiterführenden wissenschaftlichen Input, persönliche Reflexionsräume und den Impuls zur Netzwerkarbeit für den weiteren individuellen Kompetenzaufbau als Führungskraft.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in den Kompetenzdimensionen

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielt die Qualifizierungsreihe Erfolgreich Leiten und Führen darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- das eigene Führungsverständnis zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- die eigene Haltung als Führungskraft im System Schule in den Blick zu nehmen und zu erweitern.
- Situationen und Informationen in ihrem Kontext zu bewerten und bei der eigenen Urteilsbildung zu berücksichtigen.
- die eigene Komplexitäts- und Ambiguitätstoleranz auszubauen, um sicher und souverän in einem komplexen Umfeld handeln zu können.
- Synergien unterschiedlicher Teammitglieder zu erkennen, auf der Basis einer positiven Teamkultur zur Zusammenarbeit zu befähigen und bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.
- Widerstand und Konflikte zu akzeptieren, zu bewältigen und in Chancen zu verwandeln.
- langfristige Transformationsprozesse wirksam und nachhaltig zu planen, durchzuführen und zu evaluieren.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Der Ausgangsüberlegung entsprechend, dass die eigene Haltungsentwicklung als Führungspersönlichkeit und die kontinuierliche Entwicklung der Schule parallel verlaufen und einander bedingen, stehen folgende Themenfelder im Mittelpunkt der Qualifizierungsreihe:

- Modul 1: Führungsrolle und eigene Haltung im System reflektieren
- Modul 2: Potenzialentfaltung und Haltungserweiterung ermöglichen
- Modul 3: Spannungen besprechbar machen und mit ihnen arbeiten
- Modul 4: Räume für sinnstiftende Zusammenarbeit im Team gestalten
- Modul 5: Datengestützte Qualitätsentwicklung in Schule partizipativ verwirklichen
- Modul 6: Denkräume für moderne Lernraumgestaltung initiieren
- Modul 7: Rahmen für demokratische und komplexitätsfähige Schulkultur schaffen
- Modul 8: Transformationsprozesse wertorientiert begleiten

Organisation

Die Qualifizierungsreihe Erfolgreich Leiten und Führen umfasst einen Zeitraum von ungefähr eineinhalb Jahren und ist voraussichtlich auf acht Seminare mit jeweils 20 Fortbildungseinheiten ausgelegt. Interessentinnen und Interessenten melden sich über ihre zuständige Schulaufsicht zur Qualifizierungsreihe an.

Die acht Seminare werden in der Regel in Präsenz mit einem festen Teilnehmendenkreis durchgeführt und von einer Referentin oder einem Referenten des LIBRA und einer externen Trainerin oder einem externen Trainer begleitet. Durch die konstante Zusammensetzung der Seminargruppe, unterstützt von einem festen Tandem von Dozentinnen und Dozenten, werden eine vertrauensvolle Begleitung für die oft sehr persönlichen Themen über einen längeren Zeitraum sowie ein Austausch auf Augenhöhe in respektvoller Atmosphäre ermöglicht und sich unterstützende Netzwerke gebildet.

3.4.4 Qualifizierungsreihe für stellvertretende Schulleitungen

Diese Qualifizierungsreihe richtet sich an neu einsteigende ebenso wie an berufserfahrene stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter, deren Abwesenheitsvertretungen sowie an mit den Aufgaben einer stellvertretenden Schulleitung beauftragte Lehrkräfte. Sie bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich anliegenorientiert in ihrer ausgeübten Funktion weiterzuentwickeln, die eigenen Führungskompetenzen auszubauen und gelingende Schulentwicklung aktiv mitzugestalten. In der individuellen Selbstreflexion und in der Kursgruppe als professionelle Lerngemeinschaft werden die schulischen Führungskräfte durch wissenschaftlichen Input, kollegiale Fallarbeit, praxisbezogene Trainings und Erfahrungsaustausch zum individuellen Kompetenzaufbau sowie zur (schulübergreifenden) Vernetzung angeregt.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in den Kompetenzdimensionen

Über die in im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielt die Qualifizierungsreihe für stellvertretende Schulleitungen darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- die eigene Rolle als Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Kollegium und Schulleitung in den Blick zu nehmen.
- das eigene Führungsverständnis zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

- Gespräche im Sinne der Personalführung und der Personalentwicklung professionell zu führen und die eigene Feedback-Kompetenz zu erweitern.
- (im Team) Schulentwicklungsprozesse organisationsgerecht zu steuern und Teamprozesse situativ zu begleiten.
- mit Widerständen produktiv umzugehen und Konflikte adäquat zu moderieren.
- Verwaltungsaufgaben selbstverantwortet und effizient zu organisieren.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Folgende Themenfelder stehen im Mittelpunkt der Qualifizierungsreihe, wobei die inhaltliche Ausgestaltung auf die spezifischen Aufgabenschwerpunkte von stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleitern ausgerichtet ist:

- Führen
- Prozesse steuern
- Organisieren und Verwalten
- Personal entwickeln
- Moderieren

Organisation

Die Qualifizierungsreihe für stellvertretende Schulleitungen umfasst drei zweitägige Veranstaltungen mit insgesamt 54 Fortbildungsstunden in einem Zeitraum von ungefähr einem Jahr.

Interessentinnen und Interessenten melden sich über den Dienstweg (Schulleiterin/Schulleiter) zur Qualifizierungsreihe an.

Die Seminare werden in der Regel in Präsenz mit einem festen Teilnehmendenkreis durchgeführt und von einer Referentin oder einem Referenten des LIBRA und einer externen Trainerin oder einem externen Trainer begleitet. Dies unterstützt eine offene und respektvolle Atmosphäre, fördert die Begegnung auf Augenhöhe sowie den vertrauensvollen Austausch, auch zu persönlichen Themen, und ermöglicht die Vernetzung unter den Teilnehmenden.

3.5 Führungskompetenz individuell trainieren (F.I.T.)



Abbildung 10 Führungskompetenzen individuell trainieren

Zur Zielgruppe des Fortbildungsangebots F.I.T. gehören Schulleitungen, stellvertretende Schulleitungen, Abteilungsleitungen, Oberstufenkoordinatorinnen und Oberstufenkoordinatoren, Primarstufenleitungen, Fachkonferenzleitungen sowie Lehrkräfte mit übertragenen Leitungsaufgaben. Die Qualifizierungsmaßnahmen im F.I.T. bieten der erweiterten Gruppe an schulischen Führungskräften die Möglichkeit, eigene Schwerpunktthemen oder individuelle Anliegen vertiefend zu bearbeiten.

Grundlage für die Auswahl der Angebote sind aktuelle Bedarfe der Schulen und der schulischen Führungskräfte sowie relevante bildungspolitische Themen und Ergebnisse wissenschaftlicher Entwicklungen.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung in den Kompetenzdimensionen

Über die im Kapitel „Kompetenzansatz“ aufgeführten Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen hinaus, zielen die Angebote im Bereich F.I.T. darauf ab, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern, um

- die Fähigkeit zur Selbstführung auszubauen, indem durch Zielsetzung und Prioritätensetzung das eigene Handeln gesteuert wird.
- die Kenntnis über persönliche Ressourcen zu präzisieren und zu vertiefen.
- die individuelle Führungspersönlichkeit zu stärken und auf die Bedarfe und Bedingungen der eigenen Schule hin weiterzuentwickeln.
- die eigene Handlungskompetenz in Alltagssituationen durch Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten zu trainieren.
- die Kenntnisse im Projektmanagement und deren schulspezifische Nutzung zu vertiefen.
- Kompetenzen in relevanten Bereichen der Schulentwicklung zu erweitern.

Themenfelder und inhaltliche Schwerpunkte

Im F.I.T. ist das allgemeine Merkmal die Verantwortungsübernahme für das Führen und Managen von Schulentwicklungsprozessen. Daher bilden Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung, Kooperationsentwicklung und Technologieentwicklung den Rahmen der Fortbildungsangebote. Dem Umgang mit internationalen und nationalen Schulleistungsuntersuchungen wird besondere Beachtung geschenkt.

Organisation

Die Angebote des F.I.T. umfassen Seminare von unterschiedlicher Länge und Dauer. Die Veranstaltungen werden in der Regel in Gruppen mit unterschiedlichem Teilnehmendenkreis durchgeführt.

Einzelne Angebote erstrecken sich über bis zu drei Veranstaltungen in Gruppen mit einem festen Teilnehmendenkreis. Die Teilnehmenden erhalten Teilnahmebescheinigungen für die Veranstaltungen durch das LIBRA. Das Angebot wird regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben.

Insgesamt bilden alle Angebote für Schulleitungen in den Handlungsfeldern die Aufgabenbereiche einer Schulleiterin oder eines Schulleiters gemäß KMK-Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen ab.²⁹



Abbildung 11 Aufgabenbereiche einer Schulleiterin / eines Schulleiters

²⁹ Vgl. Kultusminister Konferenz, Berlin/Bonn, Beschluss vom 13.12.2024. Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen, S. 6. Verfügbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2024/2024_12_13-Orientierungsrahmen-Schulleitungen.pdf

4. Weitere Angebote

4.1 Beratungsformate

Führungskräfte im Schulbereich sind in besonderem Maße gefordert, Neuerungen umzusetzen sowie Mitarbeitende darauf aktiv einzustimmen und zu begleiten. Entscheidend bei der Umsetzung ist ein gutes und damit auch gesundes Arbeitsklima, das durch gelungene Kommunikation und einen sensiblen Umgang mit Konflikten und Widerständen ermöglicht wird. Als Unterstützung im Alltag bieten verschiedene anliegenorientierte Beratungsformate, wie zum Beispiel Einzelcoaching, Teamcoaching, Supervision und Strategieberatung, die Möglichkeit, Führungskräfte oder Leitungsteams in einem geschützten Raum beim Transfer von der Theorie in die individuelle Praxis zu begleiten.

Strategieberatung von Leitungsteams

Im Rahmen der Strategieberatung unterstützt das Referat 32 Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung Schulleitungen und ihre Leitungsteams, um Schulentwicklungsprozesse zu initiieren und zu gestalten. Mit dem Format der Strategieberatung begleiten wir Schulleitungsteams in ihrer individuellen Praxis bei der Entwicklung von Visionen, Zielen und Umsetzungsideen für eine erfolgreiche Steuerung von Transformationsprozessen. Interessierte Schulleitungen melden sich mit ihrem Anliegen beim Referat 32 Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung des LIBRA. Nach einer gemeinsamen Auftragsklärung wird das weitere Vorgehen miteinander abgestimmt.

Coaching und Supervision

Diese Formate unterstützen Führungskräfte im Bildungssystem durch ein flexibles, individuell zugeschnittenes Angebot. In Coaching und Supervision erhalten die Führungskräfte die Möglichkeit, in Phasen besonderer beruflicher Herausforderungen, ihr tägliches Handeln als Führungskraft zu reflektieren und sich neue Perspektiven und Handlungsweisen zu erschließen. Grundlage dieser ressourcenorientierten Arbeit ist der systemische Ansatz. Interessierte Führungskräfte im Bildungsbereich melden sich mit ihrem Anliegen beim Referat 32 Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung des LIBRA. Nach einer gemeinsamen Auftragsklärung wird das weitere Vorgehen miteinander abgestimmt.

4.2 Barcamps

Bei Barcamps steht der inhaltliche Austausch im Mittelpunkt. Sie werden in Präsenz als auch online durchgeführt. Durch das flexible Format werden sowohl die Anliegen der schulischen Führungskräfte berücksichtigt als auch der Wunsch nach dezentralen und niedrigschwelligen Angeboten integriert. In den Austauschformaten werden die Netzwerkarbeit, das Teilen von Wissen und das kooperative bis co-kreative Entwickeln von Lösungsansätzen für komplexe Probleme ermöglicht.

Organisation

Die Barcamps für schulische Führungskräfte finden in der Regel einmal im Jahr statt. Die Teilnehmenden reichen eigene Sessionvorschläge ein. Es ist ein Wechsel zwischen themengebundenen und themenungebundenen Barcamps geplant.

4.3 Schulleitungstagungen

Schulleitungstagungen, auch in Kooperation mit anderen Bundesländern und Einrichtungen im Sinne der Vernetzung bieten die Möglichkeit zum Austausch über aktuelle Bildungstrends und neue wissenschaftliche Erkenntnisse.

4.4 eCampus LIBRA

Der eCampus LIBRA bietet allen Zielgruppen des Landesinstituts Brandenburg für Schule und Lehrkräftebildung eine moderne digitale Lernumgebung. Er ermöglicht Teilnehmenden zeitungebunden und ortsungebunden flexibel Fortbildungsformate wahrzunehmen. Diese Formate sind in verschiedenen Angeboten integriert, um allen Zielgruppen die Möglichkeit der bedarfsorientierten Steuerung der eigenen Weiterentwicklung zu bieten.

Darüberhinaus gibt es auf dem eCampus LIBRA Angebote, die für die Zielgruppe Führungskräfte im Bildungsbereich geöffnet sind.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung	7
Abbildung 2 Kompetenzdimensionen in der Führungskräftequalifizierung	10
Abbildung 3 Didaktische Prinzipien in der Führungskräftequalifizierung	12
Abbildung 4 Qualifizierungsangebote für Schulleitungen	13
Abbildung 5 Angebotsstruktur des Referats Führungskräftequalifizierung und Führungskräfteberatung	14
Abbildung 6 Amtsorientierung	17
Abbildung 7 Amtsvorbereitung	19
Abbildung 8 Amtseinführung	21
Abbildung 9 Amtsbegleitung	25
Abbildung 10 Führungskompetenzen individuell trainieren	30
Abbildung 11 Aufgabenbereiche einer Schulleiterin / eines Schulleiters	31

Quellenverzeichnis

BbgSchulG § 3, Abs. 1, Satz 2 u. 3, in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. August 2002 (GVBl.I/02, [Nr. 08], S. 78), zuletzt geändert durch Artikel 5 Abs. 5 des Gesetzes vom 5. März 2024 (GVBl.I/24, [Nr. 10]).

Fichter, Sarah, Bacia, Ewa, Sandau, Matthias, Hurrelmann, Klaus, Dohmen, Dieter, 2023. Schule stärken – Digitalisierung gestalten, Cornelsen Schulleitungsstudie 2023, FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie.

Fichtner, Sarah, Koch, Janaki, Sandau, Matthias, 2024. Ergebnisse der LISUM-Schulleitungsbefragung in Berlin und Brandenburg, Schlüsselkompetenzen schulischer Führungskräfte heute und in 2030, Studie für das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg. (LISUM).

Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültmeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S., 2024. Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Gräsel, C., Pröbstel, C., Freienberg, J., Parchmann, I., 2006. Anregung zur Kooperation von Lehrkräften im Rahmen von Fortbildungen. In: Prenze, Manfred, Allolio-Näcke, Lars, Hrsg., 2006. Untersuchungen zur Bildungsqualität von Schule: Abschlussbericht des DFG-Schwerpunktprogramms, Münster.

Huber, Stephan Gerhard, Schneider, Nadine, Gleibs, Heike Ekea, Schwander, Marius, 2015. Leadership in der Lehrerbildung, Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung, hrsg. von der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw), Berlin.

Kölln, Detlef, Kreißig, Carola, Iffert, Mathias, 2023. Ausbildungscoaching, Individualisierung und Eigenverantwortung in der Lehrerinnenausbildung und Lehrerausbildung, 1. Aufl., Weinheim, Basel.

Kölln, Detlef, Pallasch, Waldemar, 2020. Pädagogisches Gesprächstraining, 10. überarb. Aufl., Weinheim, Basel.

Kultusminister Konferenz, Berlin/Bonn, Beschluss vom 13.12.2024. Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen. Verfügbar unter:
https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2024/2024_12_13-Orientierungsrahmen-Schulleitungen.pdf.

Lang, Daniela Sylvia, 2008. Soziale Kompetenz und Persönlichkeit. Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen. Dissertation, Fachbereich Psychologie Universität Koblenz-Landau.

Luhmann, Niklas, 2014. Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5. Aufl., Konstanz.

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, 2023. Kompetenzprofil Ausbildungscoach und Kompetenzprofil Fachausbildende.

Mintrop, R., Bremm, N., Kose, C., 2022. bildung.komplex. Designbasierte Schulentwicklung im deutschen Kontext. In: DDS – Die Deutsche Schule 114/4.

OECD, 2012. Bessere Kompetenzen, bessere Arbeitsplätze, ein besseres Leben: Ein strategisches Konzept für die Kompetenzpolitik, OECD Publishing. Verfügbar unter:
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264179479-de>.

Ohl, Simone, Dumont, Hanna, 2024. Theorie der Veränderung des Startchancen-Programms, Universität Potsdam.

Pechstein, Arndt, Schwemmler, Martin, 2023. Future Skills Navigator. Ein neues Menschsein für die Welt von morgen – das erste umfassende Framework für Zukunftskompetenzen, München.

Schratz, Michael, Hartmann, Martin, Schley, Winfried, 2010. Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis, Münster.

Siebert, H., 2011. Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In: Arnold, Rolf, Hrsg., 2014. Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Changemanagement, Baltmannsweiler.

Siebert, Horst, 2015. Erwachsene – lernfähig aber unbelehrbar?, Frankfurt am Main.

Spiegel, Peter, Pechstein, Arndt, von Hattburg, Anabel Ternès, Grünebert, Annkathrin, Hrsg., 2021. Future Skills, München.

Treml, Alfred K., Becker Nicole, 2007. Lernen, In: Krüger, Heinz-Hermann, Helsper, Werner, Hrsg., Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft, 8. Aufl., Opladen.

UNESCO, 2024. Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning, Paris.

Wübben Bildungstiftung, Hrsg., 2022. Schulleitungsmonitor Deutschland, Düsseldorf.

Verfügbar unter: <https://futureskillsnavigator.com/de/#testimonial-3>.

Verfügbar unter: <https://peterspiegel.de/11-das-future-skills-manifest>.

Verfügbar unter: <https://www.arndtpechstein.eu/post/future-skills-kompetenzen-f%C3%BCr-die-welt-von-morgen>.

Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Schule/Startchancen-Programm/startchancen-programm_node.html.

Verfügbar unter:

<https://www.schulaufsicht.de/qualitaetsentwicklung/unterrichtsentwicklung/designbasierte-schulentwicklung-fuer-mehr-kulturelle-bildung>.

