

# C 1

## Arbeits-, Zeit- und Stressmanagement

### Leadership – mich selbst führen lernen

Romy Möller, Pädagogin, Coachin und Innovationsmoderatorin



© Klaus Vedfetz/DigitalVision

Als Lehrkraft übernehmen Sie in der Schule gleichzeitig mehrere Rollen – Sie sind Wissensvermittler, Lernbegleiter, Organisator, Projektmanager und vieles mehr. Der Beitrag gibt Ihnen Strategien an die Hand, wie Sie Ihr Selbstbild kennenlernen und Ihre Rolle als Lehr- und Führungskraft reflektieren. Gleichzeitig enthält er zahlreiche Anregungen, wie Sie Ihre Bedürfnisse im Schulalltag erkennen und selbstbewusst als Führungskraft in Ihrer Klasse auftreten.

---

#### KOMPETENZ

- Zielgruppe:** Schulleitungen, Lehrkräfte
- Schlüsselbegriffe:** Selbstwirksamkeit, Berufsbiografie, Coaching, Führung, Glaubenssätze, Leadership, Lehrerkompetenz, Management, Professionswissen, Selbstbild, Selbstführung, Selbstkonzept, Selbstreflexion, Selbstverständnis, Selbstwirksamkeit, Vision, Werte
- Einsatzfeld:** in der Unterrichtsvorbereitung, im Unterricht
- Thematische Bereiche:** Personalentwicklung, Schulführung
- Praxismaßnahmen:** Übung zum Reiz-Reaktion-Modell, Übung zum Circle of Influence, Übung zum Lehrerbild, Übung zum Lebenspanorama, Übung „Meine Rede“, 2 Übungen zu Überzeugungen, Übung zu Mustern
-

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Eine Lehrkraft als Führungskraft verstehen</b>	<b>3</b>
Tab. 1: Führungskraft im Unternehmen vs. Lehrkraft in der Schule	3
Abb. 1: Führen – auf eigene Art	4
Abb. 2: Modell der professionellen Lehrerkompetenz	5
<b>2. Selbstführung als Voraussetzung von Führung</b>	<b>5</b>
<b>3. Die eigene Selbstverantwortung erkennen</b>	<b>7</b>
M 1: Übung zum Reiz-Reaktion-Modell	9
M 2: Übung: Circle of Influence nach Stephen Covey	10
<b>4. Das eigene Selbstkonzept reflektieren</b>	<b>14</b>
M 3: Übung zum Lehrerbild – Walk & Talk	15
M 4: Übung zur eigenen Biografie – Lebensspanne	16
M 5: Übung zur Zusammenfassung – Meine Rede	17
<b>5. Konsequenzen aus dem eigenen Selbstbild ableiten</b>	<b>20</b>
M 6: Übung zu Überzeugungen – Brainstorming	21
M 7: Übung zu Überzeugungen II – das Innere Team	23
M 8: Übung zu Mustern – Überzeugungen durchdenken	25
<b>6. Handeln und Vertrauen</b>	<b>26</b>

## 1. Eine Lehrkraft als Führungskraft verstehen

Unterricht planen, die Klassenfahrt organisieren, an Jahrgangskonferenzen teilnehmen, Zeugnisse schreiben, Abschlussprüfungen abnehmen, Eltern-Schüler-Gespräche führen, einen Förderungsantrag stellen, Förderpläne schreiben, den Klassenrat durchführen, Lehrmaterialien bestellen, Arbeiten korrigieren, schulinterne Curricula schreiben, Ganztagsangebote planen ... – die Liste der Tätigkeiten einer Lehrkraft ist vielfältig und schon lange nicht mehr (nur) von der reinen Wissensvermittlung geprägt.

Das Bild des sicheren Jobs, bei dem man viele Ferien und ab Mittag Feierabend hat, ist ein Schluss. Vielmehr werden Lehrkräfte und Schulen mit denselben Herausforderungen und Unsicherheiten der zunehmenden Komplexität und der ständigen Veränderung der Welt, wie zum Beispiel durch die Digitalisierung, den Gesellschaftswandel und die Integration, konfrontiert. Dies spiegelt sich folglich in den Anforderungen und im Berufsbild des Lehrers wider – er ist heute schon längst nicht mehr nur der Wissensvermittler, sondern auch Projektmanager, Visionär, Lernbegleiter und vieles mehr. Kurz und knapp gesagt – er ist eine Führungskraft – eine Führungskraft, die leiten, fördern, vermitteln, gestalten und innovieren muss. Er übernimmt dieselben Aufgaben wie eine Führungskraft in einem Unternehmen, wie folgende Tabelle exemplarisch aufzeigt.

### Führungskraft im Unternehmen vs. Lehrkraft in der Schule

Tab. 1

Führungskraft im Unternehmen	Lehrkraft in der Schule
– Projektmanagement	z. B. Unterrichtsplanung, Jahresplanung und Planung von Ganztagsangeboten
– Personalführung: Mitarbeitergespräche, Weiterbildung, Bewertung & Beurteilung	z. B. Förder- und Lernpläne, Schüler- und Elterngespräche, Lernstandsbeurteilungen
– Führen des Teams: Schaffen einer gemeinsamen Teamkultur und -dynamik	z. B. Classroom-Management: Schaffen einer Klassenatmosphäre, Klassenrat
– Produkt- und Strategieentwicklung	z. B. Schul- und Unterrichtsentwicklung, Arbeitsgruppen und multiprofessionelle Teams
– Etablierung und Strukturierung von Prozessen	z. B. Einführen von Routinen, Regeln, Organisationsformen

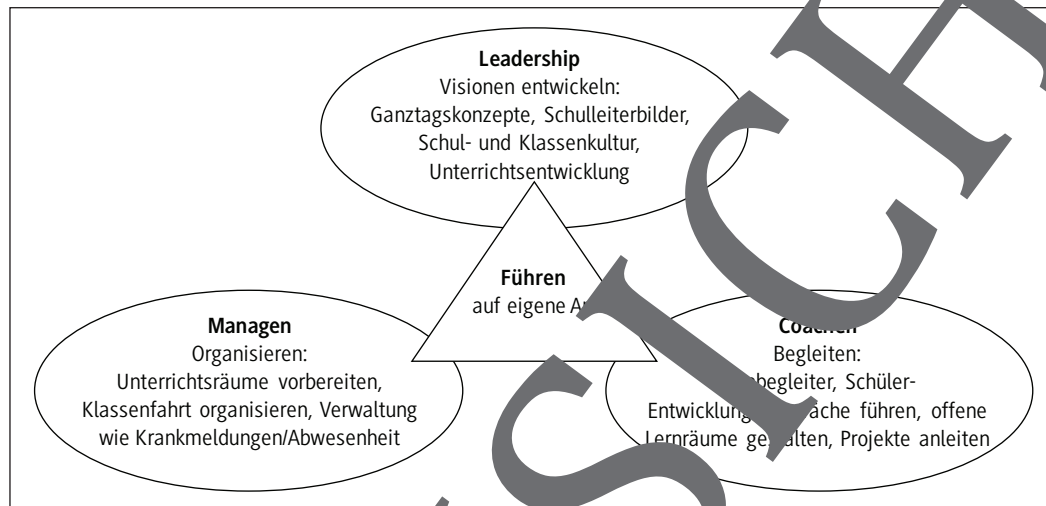
Wie diese Aufgabenbewegungen sind, bewegen sich Lehrkräfte in ganz unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft. Um diesen und den damit verbundenen Erwartungen und Anforderungen gerecht zu werden, ist es zunächst wichtig, sich dieser Rollen bewusst zu sein. Ein gängiges Modell in der Wirtschaft ist die Unterscheidung von Führung in Leadership, Management und Coaching. Wie die Abbildung 1 zeigt, kann dieses Modell ebenso auf den Schulkontext angewendet werden.

Dabei ist eine eindeutige Zuordnung der Rollen nicht immer ganz einfach. Jedoch ist es wichtig, dies jederzeit bewusst zu hinterfragen, da mit den verschiedenen Rollen auch unterschiedliche Führungsstile und -haltungen eingenommen werden müssen.

Wenn Sie als Lehrkraft eine Klassenfahrt organisieren und hierfür Formalien und Regeln mit Ihrer Klasse klären, werden Sie sich bevorzugt in der Rolle des Managers aufhalten und dementsprechend eher einen direktiven Führungsstil mit klaren Ansagen einnehmen. Versuchen Sie jedoch in einem offenen Lernsetting die Selbstverantwortung Ihrer Schüler zu fördern und den Lernraum für

eigene Erfahrungen zu schaffen, nehmen Sie die Rolle des Coaches ein, so dass Sie den Prozess durch Impulse und Fragen leiten anstatt mit klaren Anweisungen. In diesen Situationen gestaltet sich die Rolle vermutlich sehr klar und deutlich.

## Abb. 1 Führen – auf eigene Art



Wie reagieren Sie jedoch, wenn ein Schüler zu spät zum Unterricht kommt? Agieren Sie nun als Manager und fordern die Einhaltung von Klassenregeln ein oder gehen Sie in die Rolle des Coaches und hinterfragen das Zuspätkommen. Die Rollenwahl ist nicht immer ganz einfach und erfordert von Ihnen zum einen Erfahrung, zum anderen aber auch eine eigene Rollenklarheit und ein Bewusstsein über eigene Werte, Überzeugungen und Motive.

### Tipp

#### Machen Sie sich Ihre verschiedenen Rollen bewusst.

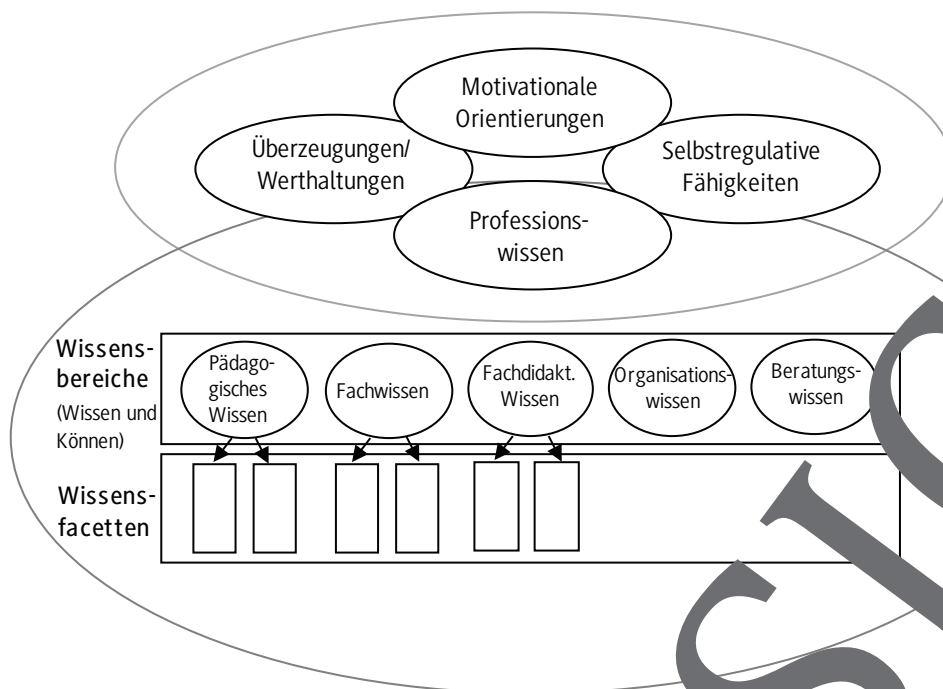
Notieren Sie an mehreren Tagen Aufgaben und Handlungen und ordnen Sie diese dann den unterschiedlichen Rollen zu.

- Wann haben Sie welche Rollen angenommen?
- Können Sie manchmal auch eine andere Rolle einnehmen können? Was ist dann anders gewesen?
- In welcher Rolle sind Sie am meisten unterwegs? Welche Auswirkung hat das auf Ihr Schulleben, auf Ihre Schüler, auf Ihre Kollegen?
- Wie sieht sich eine Rolle in Ihrem Führungsverhalten?
- Welche Rolle fällt Ihnen eher leichter, welche schwerer?

Aufgrund dieser verschiedenen Rollen und Anforderungen stellt sich die Frage, über welche Kompetenzen und Kräfte verfügen müssen, um der Aufgabe als Führungskraft gerecht zu werden. Hierzu haben Kunter/Baumert ein Modell der professionellen Handlungskompetenz erstellt (siehe Abbildung 2). Hier wird deutlich, dass neben der pädagogisch-fachlichen Qualifikation die Reflexion und Thematisierung von persönlichen Einstellungen notwendig ist, um den heutigen Anforderungen im Lehrberuf begegnen zu können.

## Modell der professionellen Lehrerkompetenz

Abb. 2



Quelle: Baumert/Kunter 2006, S. 482

Demnach ist neben dem Professionswissens auch die Fähigkeit zur Selbstführung bedeutsam, um über eine professionelle Handlungskompetenz zu verfügen.

### 2. Selbstführung als Voraussetzung von Führung

Wie der vorherige Abschnitt bereits dargestellt hat, ist das Bewusstsein über die verschiedenen Rollen und ein agiler und flexibler Umgang mit ihnen wichtig.

Hinzu kommt noch, dass im Außen immer mehr die Strukturen wegbrechen, was sich zum Beispiel an veränderten Normen und Regeln, größeren Entscheidungs- und Gestaltungsräumen und größerer Unsicherheit zeigt. Dadurch wird auch zunehmend eine innere Struktur durch Selbstführung bedeutsam, da man durch diese wieder Halt finden kann.

Auch als einzelne Lehrkraft ist man im Unterricht und im alltäglichen Schulalltag mit dieser Veränderung konfrontiert. Der Beruf wird nicht mehr per se Respekt und Anerkennung, sondern muss sich die eigene Autorität aufbauen. Dieses Handeln und Auftreten „erarbeiten“. Die Lehrkraft muss also durch das eigene Handeln im Außen wirken. Sie muss mit Widersprüchen und Konflikten entsprechend umgehen und sich abgrenzen können. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sie sich selbst wirklich kennt.

Hier muss sie sich bewusst mit den eigenen Gedanken, Emotionen und Haltungen auseinandersetzen. Erst wenn sie sich kennt und versteht, kann sie ihr Handeln regulieren und damit eine innere Stabilität erreichen, mit der sie auch im Außen klar und transparent führen kann. Oder wie Peter Anselm Grün es ausgedrückt: „Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen“.

## 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](http://www.raabe.de)**