

**Lernprozesse beim Übergang von der  
pädagogischen Fach- zur Führungskraft.  
Befunde aus einem Forschungsprojekt mit  
pädagogischen Führungskräften**

**Bastian Hodapp**

Vortrag im Rahmen der DGWF-Jahrestagung vom 14. bis 16. September 2016 in Wien

# Anforderungen & Erwartungen

II: „Diejenigen, die nach dem Studium anstreben eine Führungsposition einzunehmen, sollten sich darauf gefasst machen, (.) dass nicht alles Gold ist, was glänzt und dass die Anforderungen und, ähm, (.), die Anforderungen teils höher sind, als Stellenausschreibungen das vermuten lassen. Man sollte sich einfach sehr bewusst darüber sein – das mag bei anderen Trägern oder anderen Institutionen anders sein, dass, ähm, dass die Erwartungen doch recht hoch sein können. Also, auch wenn man davon ausgeht, dass die Erwartungen hoch sind, sie noch höher sein können. (.) Nichtsdestotrotz kann es aus meiner Sicht eine sehr lohnenswerte Erfahrung auf jeden Fall sein.“

(Ausschnitt aus dem Interview mit Ingo Irmer, Leiter einer Kindertagesstätte)

# Gliederung

- Vorbereitung auf die Führungstätigkeit (emp. Ausgangslage)
- Lernprozesse (qualitative Studie)
- Fazit
- Diskussion

# Von der pädagogischen Fach- zur Führungskraft

**Vielfältige Anforderungen**

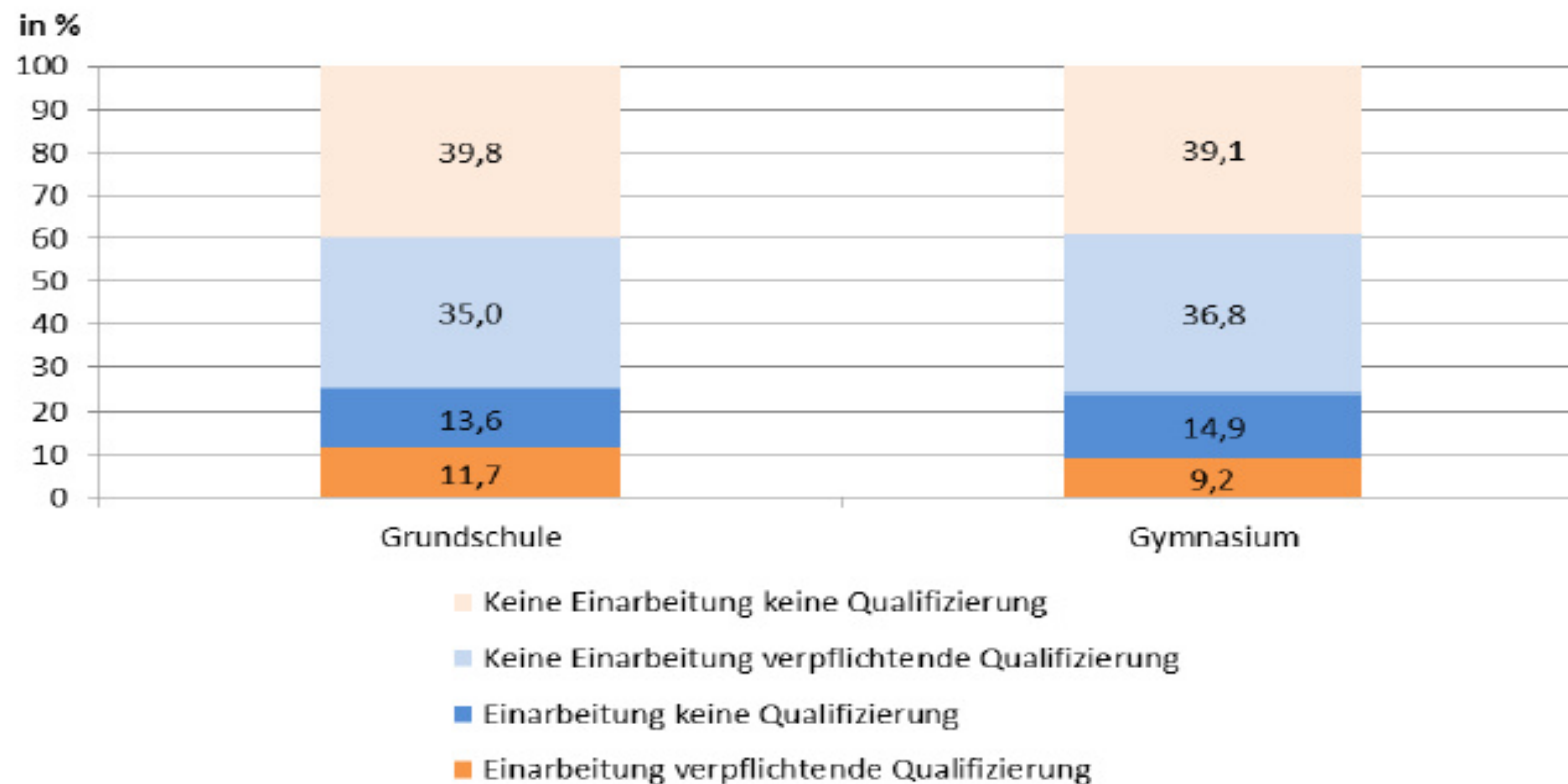
```
graph TD; A[Vielfältige Anforderungen] --> B[Neues Aufgabenspektrum]; B --> C[Hypothese: Lernintensive Transition];
```

**Neues Aufgabenspektrum**

**Hypothese:  
Lernintensive Transition**

# Empirische Ausgangslage (1)

Abb. 10: Einarbeitung und Qualifizierung der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter



## Empirische Ausgangslage (2)

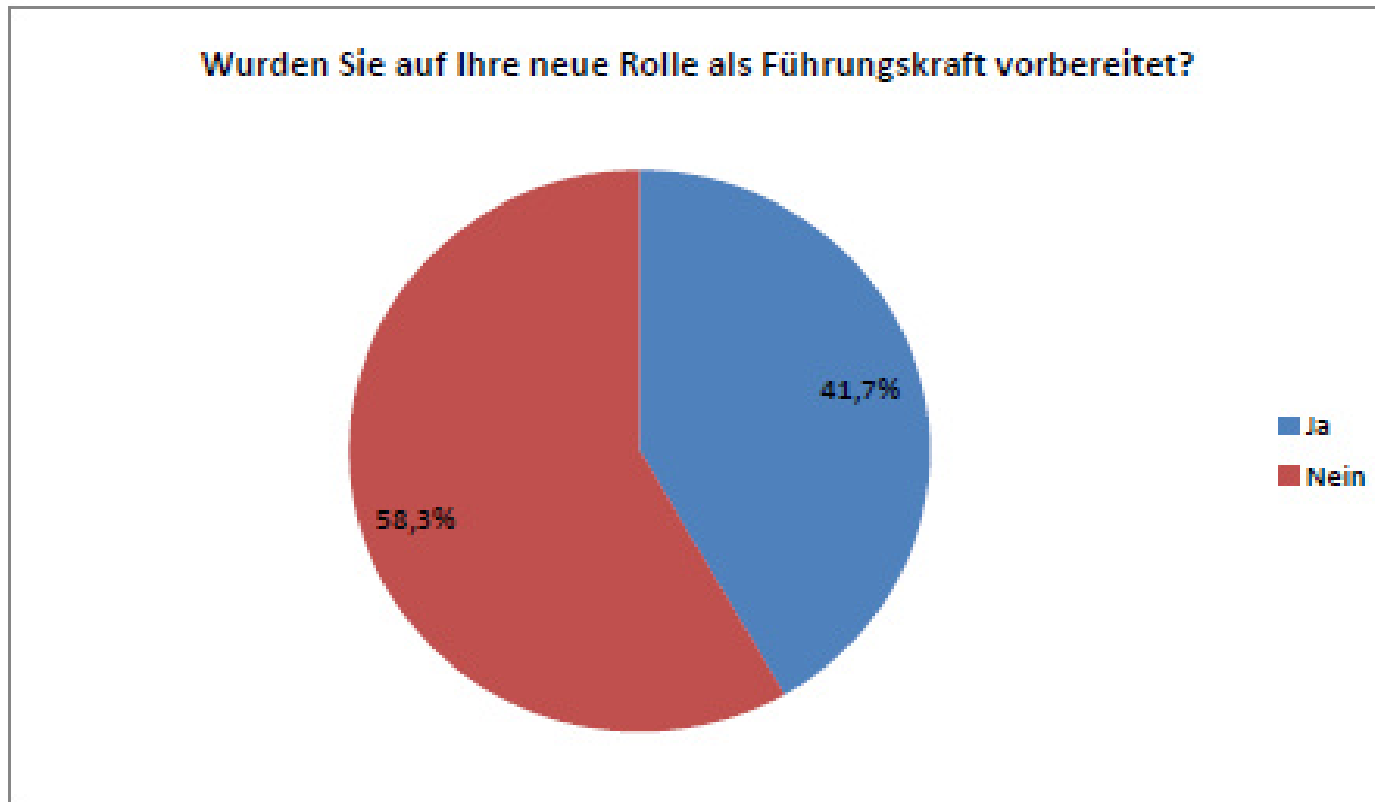


Abbildung 10: Vorbereitung auf die Führungsrolle

Quelle: Timmerberg (2014, S. 69)

# Fragestellung

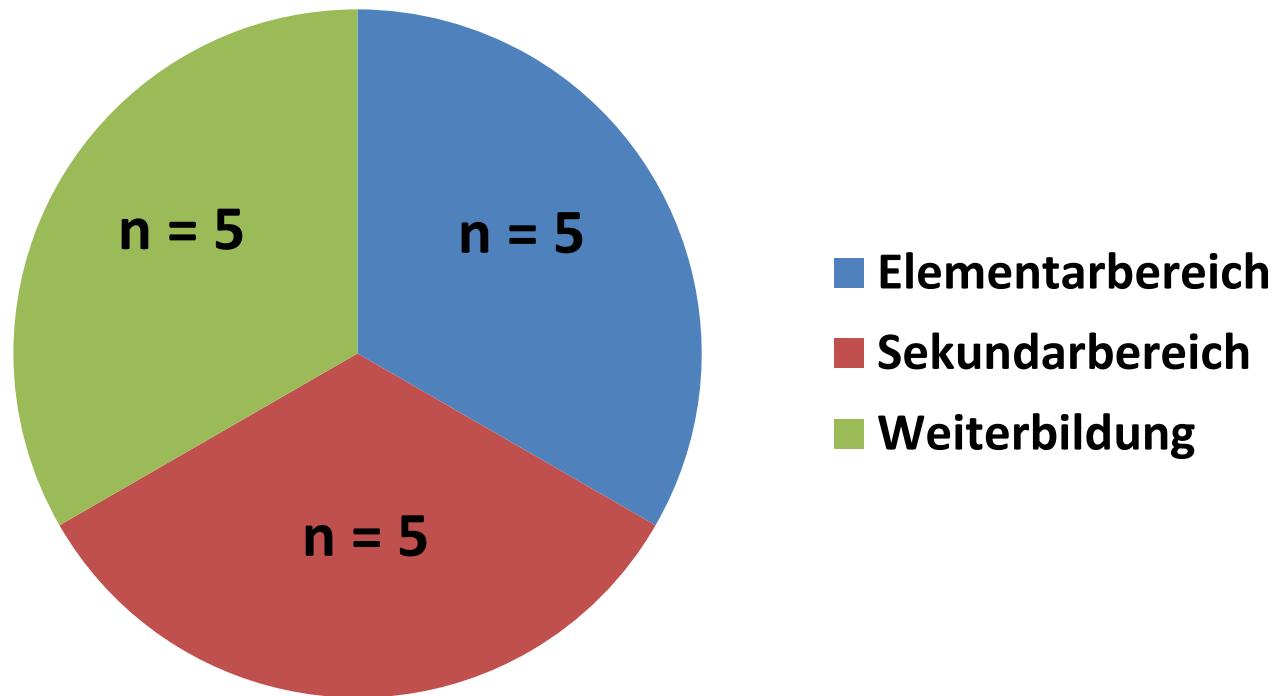
Welche Lernprozesse lassen sich beim Übergang von der pädagogischen Fach- zur Führungskraft rekonstruieren?

# Methodologie, Forschungsdesign, Methoden

	Verfahren	AutorInnen
<b>Ansatz</b>	Komparative pädagogische Berufsgruppenforschung	Nittel, Schütz & Tippelt (2014)
<b>Methodologie</b>	Grounded Theory	Strauss (1991) Strauss & Corbin (1996)
<b>Erhebungsmethode</b>	Experteninterview	Meuser & Nagel (2010)
<b>Auswertungsmethode</b>	Grounded Theory	Strauss (1991) Strauss & Corbin (1996)



# Experteninterviews



# Lernprozesse Elementarbereich

AA: „Jede meint ja, wenn sie kommt und hat etwas auf dem Herzen, es ist jetzt genau gerade das ist jetzt am Allerwichtigsten. Und, ähm, dieses Switchen, wenn ich jetzt mich zum Beispiel auf ein Thema gerade wenn ich irgendetwas am arbeiten bin und ich bin voll konzentriert darauf und die Kollegin kommt herein und spricht mich sofort an: ‚Das wollte ich dir noch sagen, hast du gerade einmal zwei Minuten Zeit‘, zum Beispiel, so (.) dieses (.), dann das eine lassen zu müssen und mich sofort wieder auf etwas Neues zu konzentrieren. Das merke ich, das ist, das nimmt (.), das kostet viel Kraft. Da habe ich jetzt mir mittlerweile die Freiheiten herausgenommen zu sagen: ‚Moment, jetzt nicht. Komme bitte in zehn Minuten wieder. Ich mache jetzt hier, ich mache erst diese Arbeit zu Ende, dann habe ich den Kopf frei für dich.‘ Entweder gehe, sage ich ihr dann: ‚Ich komme zu dir oder du kommst zu mir‘, so. Also, das habe ich für mich so geregelt.“

(Ausschnitt aus dem Interview mit Angelika Ackermann, Leiterin einer Kita)

# Lernprozesse Elementarbereich

- Umgang mit Arbeitsunterbrechungen
- Gleichbehandlung von „Weggefährtinnen“ und neuen Kolleginnen/Kollegen
- Erhöhter Stress aufgrund fehlender Selbststruktur
- Ungeklärtes soziales Verhältnis
- Neues Aufgabenspektrum

*„Vielzahl an Dateien, die man gleichzeitig offen hat“*

*„Nicht mit den Kindern arbeiten, sondern für die Kinder“*

*„emotional in der Rolle ankommen“*

## Lernprozesse Sekundarbereich

BB: „Also im Grunde genommen kann man sagen, äh,: ‚Das Mädchen für alles.‘ Ähm, wobei ich am&wobei ich sehr stark empfunden habe, dass man mir eine Verantwortung übertragen hat, die ich aber auch selbst wollte, also ich habe, ich wollte ja diesen, diese Aufgabe ausüben, ähm, für die mir dann letztlich, wenn ich zurückblicke auf die Jahre und auf die, die Dinge, die ich dabei erlebt habe, nicht immer die notwendige Kompetenz zugewiesen wurde.“

(Ausschnitt aus dem Interview mit Dr. Bernd Bender, Leiter eines Gymnasiums)

# Lernprozesse Sekundarbereich

- Vollzug des Perspektivwechsels
- Viele Probleme können argumentativ nicht gelöst werden
- Vermeidung impulsiver Reaktionen
- Von der Kollegin zur Vorgesetzten
- Verhältnis zum Schulleiter

*„Ein Spagat, der mich  
echt nicht immer gut  
gelingen ist.“*

"Niemals sofort  
reagieren! Also das  
musste ich mir aber  
richtig vornehmen. Ich  
bin jemand, der sehr  
spontan reagiert. Und  
einfach Sachen, die auch  
(.) äh (.) bedrängen,  
liegenlassen (.) über eine  
Nacht. Das war, das war  
eine ganz, ganz wichtige.  
Das hat mir sehr  
geholfen."

## Lernprozesse EB/WB

DD: "Also am Anfang war ich total geschockt. Ich war wirklich, also, ich habe das alles mit in das Wochenende genommen oder in die Ferien. In der Zwischenzeit weiß ich, die, die sind so oder reagieren so. Da kennen wir das. So lange mache ich das ja auch nicht. Vier Jahre jetzt. Ähm, (.) ja. Also mittlerweile gehe ich ganz entspannt damit um muss ich sagen und lass das auch nicht mehr an mich heran kommen. Aber am Anfang war das schon (.) schwierig."

(Ausschnitt aus dem Interview mit Daniela Döring, Leiterin einer VHS)

# Lernprozesse EB/WB

- Kommunizieren, bevor man Entscheidungen trifft
- Durchsetzen als weibliche Führungskraft
- Vergleich mit Vorgängerin und Abgrenzung
- Wissensvorsprung der Mitarbeitenden
- Partizipativer Führungsstil teilweise nicht erwünscht
- Umgang mit emotional belastenden Situationen
- Changemanagementprozesse

Überzeugen  
mit „*Fakten,  
Zahlen, Daten*“

*"diametrales  
Aufeinanderstoßen der  
Führungskraft und  
einem Teil der  
Mitarbeiter"*

# Fazit

1. Lernintensiver Übergangsbereich
2. Kaum beachtet von der  
(erziehungswissenschaftlichen)Transitionsforschung

(vgl. z.B. Hof, Meuth & Walther, 2014; Schröder et al., 2013)

3. Erste Hinweise für relevante Themenfelder
4. Mehr Forschung wünschenswert



# Diskussion

1. Inwiefern könnten/sollten die im Vortrag berichteten Lernprozesse in einem Weiterbildungsprogramm berücksichtigt werden?
2. Welche Vor- und Nachteile hätte ein gemeinsames Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte aus unterschiedlichen Segmenten des pädagogisch verfassten Systems des lebenslangen Lernens?
3. Welche besonderen Bedürfnisse müsste ein Führungskräfteentwicklungsprogramm berücksichtigen, welches speziell auf pädagogisches Leitungspersonal ausgerichtet ist?
4. Welches formale Setting ist für ein solches Vorhaben besonders geeignet bzw. angemessen?

# Literatur

- Althaus, U. (2015). Führen heißt lernen – immer und immer wieder. *Weiterbildung*, 1, 10-13.
- Brauckmann, S. (2014). *Ergebnisbericht im Rahmen des BMBF Forschungsschwerpunkts „Steuerung im Bildungssystem“ (SteBis) geförderten Forschungsprojekts „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“*.  
[http://www.dipf.de/de/forschung/projekte/pdf/steubis/projekt-sharp-pdf/a\\_Brauckmann\\_AbschlussstagungKurzvortrag.pdf](http://www.dipf.de/de/forschung/projekte/pdf/steubis/projekt-sharp-pdf/a_Brauckmann_AbschlussstagungKurzvortrag.pdf) (letzter Abruf: 10.05.2016).
- Hof, C., Meuth, M. & Walther, A. (Hrsg.) (2014). *Pädagogik der Übergänge. Übergänge in Lebenslauf und Biografie als Anlässe und Bezugspunkte von Erziehung, Bildung und Hilfe*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2010). Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (3., vollst. überarb. Aufl.) (S. 457-471). Weinheim: Juventa.

# Literatur

- Nittel, D., Schütz, J. & Tippelt, R. (Hrsg.) (2014). *Pädagogische Arbeit im System des lebenslangen Lernens. Ergebnisse komparativer Berufsgruppenforschung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Schröer, W., Stauber B., Walther, A., Böhnisch, L. & Lenz, K. (Hrsg.) (2013). *Handbuch Übergänge*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Wilhelm Fink.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Timmerberg, J. (2014). *Führungskräfteentwicklung in der Weiterbildung. Eine quantitative Untersuchung zur Relevanz eines Fortbildungs- und Entwicklungsprogramms speziell für Führungskräfte im Weiterbildungsbereich*. Frankfurt: Universität (Masterarbeit).

## Zum Schluss

„Führen heißt lernen –  
immer und immer wieder“

(Althaus, 2015, S. 10)