

**Bartz, A. (2013). Rolle und Selbstverständnis von Schulleitung. In S.G. Huber (Hrsg.), Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. München: Wolters Kluwer, S. 318-332.**

### **Checkliste zur Selbstreflexion als Führungskraft**

Die folgenden Fragen sind eine Anregung für die Selbstreflexion und eine Klärung, welche der beiden Rollen, die des Entscheiders und die des Unterstützers, Ihnen näher liegt. Dabei geht es nicht nur um berufsbezogene, sondern auch um persönliche Fragen, weil sie ihre Person in die professionelle Rollengestaltung einbringen. Ihre Selbsteinschätzung sollte dann der Anlass sein zu klären, welcher Rollenanteil Ihnen leicht fällt und welcher Rollenanteil von Ihnen bewusst gestaltet, trainiert und reflektiert werden muss.

- Erinnern Sie sich an den letzten Konflikt, an dem Sie beteiligt waren. Was war Ihnen dabei unangenehm, was haben Sie als Erfolg angesehen? Wie haben Sie und Ihr Handeln im Konflikt auf die anderen Beteiligten gewirkt?
- Haben Sie schon einmal einen Auftrag bekommen, dessen Sinn Sie nicht eingesehen haben? Wie haben Sie sich verhalten?
- In welcher Situation fühlten Sie sich von Ihrem Vorgesetzten ungerecht behandelt? Was haben Sie unternommen?
- Haben Sie Ihrem Vorgesetzten schon einmal eine Idee ausgedrückt, die er für gut hielt?
- Wie haben Sie sich verhalten, als jemand Sie beschimpft hat oder unsachlich wurde?
- Wo haben Sie sich in jüngster Zeit beschwert (Anlass, Vorgehen, Ergebnis)?
- Sind Sie schon einmal in einer „Schlichterfunktion“ gewesen? - Wie sind Sie vorgegangen? - Was waren die Ergebnisse? - Welche Rückmeldungen haben Sie bekommen? - Wie schätzen Sie selber Ihre Fähigkeiten in dieser Situation ein?
- Was in Ihrem Aufgabenbereich würden Sie am liebsten sofort ändern? Was haben Sie bisher schon unternommen? Welche Widerstände gab/gibt es? Wie sind Sie mit diesen Widerständen umgegangen?
- Welche Widerstände haben Sie erlebt, als Sie eine Innovation realisieren wollten? Um was ging es? Wie sind Sie mit dem Widerstand umgegangen?
- Wann und warum hat sich zuletzt jemand über Sie beschwert? Wie sind Sie mit dieser Beschwerde umgegangen?
- Wann haben Sie in letzter Zeit anderen Personen Aufträge erteilt? Wie und mit welcher Wirkung haben Sie diese Aufträge kommuniziert?
- Wann und in welcher Weise haben Sie in letzter Zeit die Erledigung von Aufträgen kontrolliert? Wie sind Sie vorgegangen? Welche Gefühle haben Sie dabei gehabt? Wie haben die Personen, deren Auftrags erledigung Sie kontrolliert haben, reagiert?
- Über welches Verhalten und über welche Person haben sie sich in letzter Zeit geärgert? Wie sind Sie mit Ihrem Ärger umgegangen? Wie haben Sie Ihren Ärger gegenüber der anderen Person kommuniziert?
- Wann und bei wem haben Sie in letzter Zeit Anlass für Kritik gesehen? Wie haben Sie diese Kritik geäußert?
- Wenn Sie ein Kritikgespräch geführt haben: Wie ist dieses Gespräch gelaufen? Inwieweit ist es Ihnen gelungen, den Tatbestand und Ihr Änderungsverlangen deutlich zu machen? Und wie haben Sie sich vergewissert, dass die betroffene Person Ihr Änderungsverlangen umsetzt und als verbindlich betrachtet?
- Wie haben Sie sich nach einem Kritikgespräch verhalten? Haben Sie anschließend den Kontakt zu der betroffenen Person eher vermieden oder haben Sie ihn verstärkt? Wenn Sie den Kontakt eher vermieden haben: Was war der Grund dafür? Und was für Gefühle haben Sie gegenüber der kritisierten Person?

- Wenn Sie an Ihre Arbeit in Teams und Gruppen in der letzten Zeit zurückdenken: Welche Rolle nehmen Sie am liebsten im Team ein? Wieweit steuern Sie den Gruppenprozess? Wieweit sorgen Sie dafür, dass Aufgaben bearbeitet und Ergebnisse erreicht werden? Übernehmen Sie dabei überwiegend selbst die Ausführung oder sorgen Sie eher dafür, dass andere die Arbeit ausführen?
- Bei welcher Gelegenheit haben Sie zuletzt in Ihrer Gruppe Ihre Meinung durchgesetzt? - Wann mussten Sie zurückstecken?
- In welchem Fall haben Sie eine abweichende Position vertreten, wo die Mehrheit Ihnen widersprochen hat?
- Was ist Ihnen im Umgang mit den Lehrerinnen und Lehrern besonders wichtig: Liegt Ihnen vor allem daran, dass Sie Ihre Aufträge erfüllen? Oder sehen Sie auch mal darüber hinweg, weil sonst die persönliche, kollegiale Beziehung gestört werden könnte?
- Wann haben Sie zum letzten Mal einen Antrag auf Sonderurlaub oder auf Fortbildung abgelehnt? Was war der Grund? Wie haben Sie Ihre Entscheidung kommuniziert? Und was war die Wirkung bei der betroffenen Person?
- Würden Sie einen Antrag auf eine fachliche Fortbildung ablehnen, wenn der Antragsteller nicht bereit wäre, anschließend in einer Fachkonferenz Anregungen und Materialien aus der Fortbildung für seine Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung zu stellen? Falls Sie ablehnen: Wie würden Sie diese Ablehnung begründen?
- Was tun Sie dafür, dass die Sache (z.B. Aufgaben und Vorhaben, die erledigt werden müssen) sich nach Ihren Vorstellungen entwickelt?
- Wenn eine Lehrerin oder ein Lehrer Sie wegen eines schwierigen Schülers bittet, mit den Eltern zu sprechen: Wie würden Sie vorgehen? Führen Sie selbst das Gespräch oder fordern Sie die Lehrkraft auf, selbst das Gespräch zu führen? Bieten Sie ihr Unterstützung an, damit sie das Gespräch selbst führen kann? Wenn ja: Wie?
- Hat sich in letzter Zeit eine Lehrkraft mal bei Ihnen richtig ausgeweint, weil sie sich mit einer Klasse oder einer Aufgabe völlig überfordert fühlte? Wie haben Sie reagiert und wie sind Sie vorgegangen?
- Glauben Sie, dass für das Kollegium klar ist, welche Ziele Ihnen besonders wichtig sind? Wenn ja: Wie haben Sie diese Ziele kommuniziert? Und woran hat sich gezeigt, dass dem Kollegium Ihre Ziele klar sind?