



Schulleitung und Schulsekretärin zeigen Profil in ihrer Arbeitsweise ...

Ein Beitrag für eine effektive und erfreuliche Zusammenarbeit in der Schule.

Eckhard Sültemeyer. Karlsruhe

An manchen Schulen wird zur Zeit am Schulprofil gearbeitet. Es geht darum, Stärken zu erkennen und auszubauen und Schwachstellen – soweit möglich - abzubauen oder auszugleichen.

Wie sieht es mit Ihrem persönlichen Profil aus?

Schulleitung und Schulsekretärin sind in der Zusammenarbeit eng aufeinander angewiesen. Die Arbeitsweise der Schulleitung wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsweise der Schulsekretärin aus und umgekehrt. Daher wäre es doch interessant, gemeinsam die Auswirkungen zu reflektieren.

Eine Möglichkeit, mehr voneinander zu erfahren und gegebenenfalls die Arbeitsweise sowie die Zusammenarbeit zu verbessern, ist das gegenseitige konstruktive Feedback anhand eines Arbeitsmethodik-Profiles und eines Sekretärinnen-Profiles.

Diese Selbst- und Fremdeinschätzung (nicht zu verwechseln mit Beurteilung) anhand von konkreten, arbeitsbezogenen Kriterien ermöglicht es einerseits, Wertschätzung auszudrücken und andererseits die Weiterentwicklung in methodischer und persönlicher Hinsicht zu fördern.

In Seminaren erfahre ich, daß sich diese zeitlich begrenzte Investition für Profilerstellung und Gespräch in jeder Hinsicht lohnt.

Es könnte der Auftakt zu einem partnerschaftlichen MitarbeiterInnengespräch sein.

Das damit verbundene "Führungsfeedback", also die Rückmeldung von Schulsekretärin an Schulleitung ist sicher neu und ungewohnt, allerdings auch notwendig und reizvoll.

Schulleitungen und Schulsekretärinnen nehmen sich in der Regel zu wenig Zeit, gemeinsam zu planen und die Arbeit abzustimmen. Dadurch wird die Chefentlastung erschwert und so manche Schulsekretärin ist unzufrieden, da auch über Verbesserungsmöglichkeiten zu wenig gesprochen wird.

Jährliche MitarbeiterInnen-Gespräche, die diese Prozesse fördern sollen, sind in Schulbereich noch die Ausnahme.

Mit den folgenden Profilen biete ich Ihnen ein Hilfsmittel für Ihre Praxis an::

Das Arbeitsmethodik-Profil für die Schulleitung.

Anhand der 17 arbeitsmethodischen Kriterien (erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse) kann sich die Schulleitung in ihrer Arbeitsweise selbst einschätzen. Füllt die Schulsekretärin das gleiche Profil für die Schulleitung aus, erfährt diese, wie sie von ihrer engsten Mitarbeiterin gesehen und erlebt wird. Ergänzt werden kann die Fremdeinschätzung durch den Kollegen/die Kollegin in der Schulleitung.

Sinnvoll ist es nun, in einem Gespräch mehr voneinander zu erfahren. Anhand praktischer Arbeitssituationen läßt sich viel besser aufzeigen, was als Stärken erlebt wird und wie sich diese auswirken. Bei den Schwächen läßt sich besprechen, wie Abhilfe geschaffen werden kann, auch mit Unterstützung der Sekretärin. Diese Art von konstruktivem Führungsfeedback ist erfahrungsgemäß sehr hilfreich für beide Seiten.

Mit der Anleitung für die Profile und einem Beispiel (hier Arbeitsmethodik) hoffe ich Ihnen die Vorgehensweise zu erleichtern und damit schmackhaft zu machen..

Das Profil für die Sekretärin

Die 17 Kriterien sind in Seminaren gesammelt und ausgewählt worden. Hier gilt das gleiche Verfahren: Die Sekretären füllt zunächst das Profil für sich aus. Die Schulleitung, das wären in der Regel zwei Personen, geben ihr ebenfalls mit dem gleichen Profil Rückmeldung. So erfährt die Sekretärin, wie die Schulleitung die Anforderungen im Sekretariat sieht und wie sie in ihrer Arbeitsweise erlebt und erfahren wird.

Einige Anregungen für den Umgang mit den Profilen

Die Hauptkenntnisse - so berichten Schulleitungen und Sekretärinnen – ergeben sich nicht nur durch den Vergleich der Profile, sondern noch deutlicher im Gespräch darüber. Manche sagen, sie hätten lange nicht ein so gutes und klärendes Gespräch geführt.

Gibt es doch einerseits Bestätigung und Bestärkung, andererseits Anregungen.

Für die Schulleitungen, für die Führung noch oft Nebenaufgabe ist, hat eine effektive Arbeitsweise eine besonders große Bedeutung. Die Sekretärin wiederum erfährt, wie sie noch gezielter zur Entlastung und zur besseren Organisation beitragen kann.

Zu den einzelnen Profilen:

Es zeigt sich, daß die **Anforderungen** des Arbeitsplatzes durchaus unterschiedlich gesehen werden. Und das hat mit den gegenseitigen Erwartungen zu tun. Das ist doch wichtig zu klären.

Zur Beziehung der einzelnen Profile untereinander stellen Sie sich bitte folgendes vor:

Das Anforderungsprofil (also die verbundenen A) entspricht einem **Schloß** (Türschloß).

Die Eignungs-Neigungsprofile (E+N) sind der **Schlüssel**. Stimmen Eignung und Neigung (Freude, Lust, Motivation) überhaupt überein? Und passen diese mit den Anforderungen zusammen?

Beim technischen Beispiel Schloß und Schlüssel gehen wir von dieser Notwendigkeit aus. Dann öffnen sich Türen erschließen sich Möglichkeiten...

Oft wird unterstellt, daß Sie das, was Sie gut machen, auch gern machen. Doch das ist keinesfalls immer so. Bei auffallenden Abweichungen können Sie sich fragen:

Was können Sie tun, um die Eignung zu verbessern, was, um die Motivation zu stärken oder bei der Aufgabenerfüllung zu ändern. Wo können Sie sich unterstützen lassen – Wo können Sie mit Ihren Stärken andere stützen. Das fördert Sie Zusammenarbeit.

Anleitung für die Profile

Ich bitte Sie, sich zunächst einige Kopien von dem Profilbogen zu machen.

1. Erstellen Sie das Profil einmal für sich selbst = **Selbsteinschätzung**.
2. Lassen Sie das Profil durch einige andere Personen ausfüllen, die Sie in ihrer Arbeitsweise erleben, z.B. Kollege/Kollegin in der Schulleitung, Sekretärin = **Fremdeinschätzung**
3. Vergleichen Sie diese Fremdeinschätzungen mit Ihrer Selbsteinschätzung.

Gehen Sie folgendermaßen vor:

Markieren Sie mit den empfohlenen Symbolen in jeder Zeile Ihre Einschätzung:

Zur Anforderung: Symbol: A	In welchem Umfang/ wie häufig sind Sie in diesen Fähigkeiten gefordert? Einschätzungsbandbreite: sehr viel/häufig bis sehr wenig/selten
Zur Eignung: Symbol: E	Wie schätzen Sie sich bei den genannten Fähigkeiten ein? Einschätzungsbandbreite: von sehr gut bis sehr schlecht.
Zur Neigung: Symbol: N	Wie gern machen Sie das? Bandbreite: von sehr gern bis sehr ungern

Zur Auswertung der Selbsteinschätzung bieten sich folgende Fragen an:

- Wo gibt es Übereinstimmung zwischen Eignung und Neigung ?
Und zwischen diesen und den Anforderungen?
- Wo gibt es Abweichungen und was haben sie für mich zu bedeuten?
- Wo werden besondere Stärken und wo hinderliche Schwächen deutlich?
- Was möchte ich verändern oder tun, z.B. welche Stärken ausbauen, besser einsetzen oder welche Schwächen abbauen, abstützen.

Zur Auswertung der Selbst- und Fremdeinschätzung führen Sie möglichst ein Gespräch, damit Sie im Austausch mehr über sich erfahren:

- Wo gibt es Übereinstimmungen, wo gibt es Abweichungen?
- Wie lassen sich diese begründen, am besten anhand von konkreten Situationen und Beispielen aus der Praxis.

Tragen Sie im Profil unter „Anmerkungen“ gleich Ihre **Erkenntnisse und Maßnahmen** ein, die der Weiterentwicklung Ihrer Arbeitsweise dienen können.

Profil für Arbeitsmethodik

Eigen- und Fremdeinschätzung der Anforderung - Eignung - Neigung

Beispiel

<< Einschätzungsbandbreite >> sehr wenig << Anforderung >> sehr viel sehr schlecht << Eignung >> sehr gut sehr ungern << Neigung >> sehr gern	Erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse	Anmerkungen Ideen und Maß- nahmen zur Weiter- entwicklung	
N	A E	Ziele formulieren und verfolgen	<i>Hohe Neigung bei Zielen überprüfen</i>
N	E	eigene Aufgaben planen für den Tag, für die Woche	
	A E N	Zeitbedarf schätzen	
N	E	eigene Arbeit kontrollieren (Ergebnis, Erfolg, Zeitbedarf)	<i>Selbstkontrolle als Motivationshilfe</i>
	E N	Prioritäten setzen (Ziele, Aufgaben)	
	A	Arbeiten/Aufgaben anfangen	
N	E	Arbeiten/Aufgaben beenden	<i>Perfektionismus überprüft</i>
N	E	Nein sagen (begründet, konstruktiv)	<i>begründet Nein-sagen üben (Klart.)</i>
N	E	Unterbrechungen kreativ bewältigen	
	A	Entscheidungen sicher und schnell treffen	<i>Stärke mehr einsetzen (Vorgesetz. unterst.)</i>
	E	eigenen Arbeitsplatz organisieren, Unterlagen ordnen	
	A	Informationen verarbeiten (auswählen, gewichten, auswerten)	
N	E	unangenehme Aufgaben/ Entscheidungen bewältigen	
	A E N	sich konzentrieren, die Aufmerksamkeit sammeln	
	A	die eigene Arbeit vorbereiten	
A	E N	Aufträge genau erteilen/ Aufgaben delegieren	<i>Stärke mehr einsetzen (Vorgesetz. unterst.)</i>
	A E N	zuverlässig in Zusagen u. Terminen	

Tragen Sie bitte pro Zeile ein:
 A für Anforderung:
E für Eignung:
N für Neigung:
Wieviel, wie oft werden diese Fähigkeiten gefordert?
Wie gut sind Ihre Fähigkeiten?
Wie gern setzen Sie diese ein? (Freude, Motivation)

Profil für Arbeitsmethodik (Schulleitung)

Eigen- und Fremdeinschätzung der Anforderung - Eignung - Neigung

<< Einschätzungsbandbreite >> sehr wenig << Anforderung >> sehr viel sehr schlecht << Eignung >> sehr gut sehr ungern << Neigung >> sehr gern	Erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse	Anmerkungen Ideen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung
	Ziele formulieren und verfolgen	
	eigene Aufgaben planen für den Tag, für die Woche	
	Zeitbedarf schätzen	
	eigene Arbeit kontrollieren (Ergebnis, Erfolg, Zeitbedarf)	
	Prioritäten setzen (Ziele, Aufgaben)	
	Arbeiten/Aufgaben anfangen	
	Arbeiten/Aufgaben beenden	
	Nein sagen (begründet, konstruktiv)	
	Unterbrechungen kreativ bewältigen	
	Entscheidungen sicher und schnell treffen	
	eigenen Arbeitsplatz organisieren, Unterlagen ordnen	
	Informationen verarbeiten (auswählen, gewichten, auswerten)	
	unangenehme Aufgaben/ Entscheidungen bewältigen	
	sich konzentrieren, die Aufmerksamkeit sammeln	
	die eigene Arbeit vorbereiten	
	Aufträge genau erteilen/ Aufgaben delegieren	
	zuverlässig in Zusagen u. Terminen	



Tragen Sie
bitte pro
Zeile ein:

A für Anforderung:
E für Eignung:
N für Neigung:

Wieviel, wie oft werden diese Fähigkeiten gefordert?
Wie gut sind Ihre Fähigkeiten?
Wie gern setzen Sie diese ein? (Freude, Motivation)

Profil für Schulsekretärinnen

Eigen- und Fremdeinschätzung der Anforderung - Eignung - Neigung

<p style="text-align: center;"><< Einschätzungsbandbreite >></p> sehr wenig << Anforderung >> sehr viel sehr schlecht << Eignung >> sehr gut sehr ungern << Neigung >> sehr gern	Erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse	Anmerkungen Ideen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung
	kaufmännische Kenntnisse/ Verwaltungskennnisse einsetzen	
	Schreibmaschine schreiben/ mit dem PC arbeiten	
	Interesse am Menschen/ Beziehungen aufbauen u. pflegen	
	Einfühlungsvermögen/ Menschenkenntnis	
	offene Kommunikation	
	sicheres Auftreten und Telefonieren	
	Flexibilität	
	Verschwiegenheit/ mit vertraulichen Informationen umgehen	
	Ruhe und Gelassenheit	
	Zuverlässigkeit/ Einhalten von Terminen und Zusagen	
	rasche Auffassungsgabe und rasche Erledigung von Arbeiten	
	Abrechnungen durchführen, z.B. HÜL bzw. Budget	
	Organisieren (Abläufe, Akten, Ablage)	
	gute Übersicht und Arbeitseinteilung	
	Prioritäten setzen (Wichtigkeiten und Dringlichkeiten unterscheiden)	
	Postbearbeitung/gezielt Informationen weitergeben	
	Kontrolle (Termine, Aufträge)	



Tragen Sie **A** für Anforderung: **Wiev**iel, wie oft werden diese Fähigkeiten gefordert?
 bitte pro **E** für Eignung: **Wie gut** sind Ihre Fähigkeiten?
 Zeile ein: **N** für Neigung: **Wie gern** setzen Sie diese ein? (Freude, Motivation)

Ich wünsche Ihnen und Ihrer Mitarbeiterin viel Erfolg und hilfreiche Erkenntnis bei der Profilgewinnung!

Der Autor führt als selbständiger Trainer Seminare für Schulleitungen und Schulsekretärinnen durch, in denen die Themen Selbstmanagement, Umgang mit Zeit und Streß, Kommunikation und Zusammenarbeit praxis- und teilnehmerorientiert reflektiert und bearbeitet werden.

Anfragen, Anregungen Erfahrungen zu dem Beitrag richten Sie bitte an

Eckhard Sültemeyer
Management- und
Gesundheitsberatung

Graf-Rhena-Str. 4
76 137 Karlsruhe
Tel.: 0721-81 75 95
Fax: 0721-9812727
E.Sueltemeyer@t-online.de