

## Das Mittlere Management

### Führen zwischen den Stühlen

---



## Qualifizierungsreihe MM03 2025/2026

[www.zas-fortbildung.de](http://www.zas-fortbildung.de)

### Führen im Leitungsteam

Fach(bereichs)leitungen, Fachverantwortliche und Koordinierende gehören dem Mittleren Management einer Schule an.

Deren Aufgaben regelt die VV Zuordnung. Danach sorgen sie in enger Zusammenarbeit mit der Schulleitung für die programmatische und strategische Weiterentwicklung ihrer Schule und sind in dieser Rolle unverzichtbar.

Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können, benötigen auch sie wirkungsvolle Führungsinstrumente, mit denen sie einerseits implizit fach- oder stellenbezogene Aufgaben wahrnehmen, gleichzeitig aufgabenübergreifend Verantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung des Schulprogramms übernehmen und so der Schulleitung zuarbeiten.

Gleichzeitig sollen sie die Lehrkräfte in ihren Teams stärken und zur Mitarbeit motivieren. Dabei müssen sie sich geeigneter Steuerungsinstrumente bedienen. Bisweilen sitzen sie zwischen den Stühlen: Zwischen Schulleitung und ihrem Team.

### Der Nutzen für Sie

Sie verfügen über wirkungsvolle Steuerungs- und Handlungsinstrumente, mit denen sie Kolleginnen und Kollegen für die gemeinsame Arbeit an Schulentwicklungsvorhaben begeistern und Beteiligungschancen initiieren können.

### Der Nutzen für Ihre Schule

Schulentwicklungsprozesse sind nur dann nachhaltig, wenn sie unter aktiver Mitwirkung des Mittleren Managements initiiert, vorangetrieben und zu einem guten Abschluss gebracht werden.

Eine gute Schule stärkt deshalb die Steuerungs- und Gestaltungskompetenzen aller Führungskräfte.

ZAS steht für langjährige Erfahrung in der Planung und Entwicklung von Qualifizierung im Bildungsbereich. Davon profitieren Sie.

ZAS steht für Fortbildung und zertifizierte Ausbildung von Schulleitung.

ZAS Angebote sind so angelegt, dass Sie in der Erfüllung Ihres Berufsauftrages unterstützt werden. ZAS Referentinnen und Referenten haben generell Führungserfahrung und verfügen über spezielle zertifizierte Qualifikationen.

ZAS bietet Unterstützung für Ihre schulspezifischen Initiativen mit maßgeschneiderten Produkten, z. B. für schulinterne Fortbildungen, Coachings, Teamentwicklung... Sprechen Sie uns an.

ZAS Seminare sind nach der Lehrkräftefortbildungsverordnung des Landes Berlin anerkannt.

### Zertifikat

Die Teilnehmenden dieser Qualifizierung erhalten das *Zertifikat Mittleres Management*.

Dieses kann auf das *Zertifikat Schulleitung* angerechnet werden.

Das *Zertifikat Schulleitung* ist von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie gemäß der „Verwaltungsvorschrift über die Qualifizierung von Lehrkräften, die ein Amt als Schulleiterin oder Schulleiter anstreben (VV Qualifizierung SL)“ anerkannt.

## Mittleres Management 2025/2026 Qualifizierungsreihe

### Ziele

Die Teilnehmenden gewinnen Rollenklarheit in Bezug auf ihre Funktion im Mittleren Management ihrer Schule.

Die Teilnehmenden erkennen ihre Bedeutung im Zusammenhang mit der strategischen und programmatischen Entwicklung ihrer Schule.

Die Teilnehmenden reflektieren die an sie gestellten (scheinbar widersprüchlichen) Erwartungen.

Die Teilnehmenden planen, realisieren und reflektieren den Ertrag von Schulentwicklungsvorhaben für ihre Schule.

Die Teilnehmenden erarbeiten sich geeignete und ihrer Rolle zuträgliche Führungs- und Steuerungsinstrumente.

Die Teilnehmenden vernetzen sich und organisieren Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung.

### Teilnehmende

- Personen, die in der Schulleitung oder im Mittleren Management tätig sind oder sich für eine Aufgabe dafür interessieren
  - Da wir sehr praxisbezogen arbeiten, empfehlen wir die Teilnahme von Tandems einer Schule, bestehend aus einem Mitglied der Schulleitung bzw. Mitgliedern des Mittleren Managements.
- In diesen Fällen gewähren wir eine Ermäßigung.
- Maximal 20 Teilnehmende

### Inhalte

- Seitenwechsel ins Mittlere Management
- Loyalität
- Rollenkonflikte
- Zuordnungsrichtlinien
- Dreieck: ständige Vertretung – Schulleitung Kollegium/Team
- Intervention
- Schulprogrammarbeit
- Leitbildarbeit
- Steuerung von Schulentwicklungsprozessen
- Qualitätskreislauf
- Führungsstile/Führungsinstrumente
- Innovationsprozesse planen, moderieren, implementieren und evaluieren
- Umgang mit Widerständen
- Partizipation erzeugen
- Mitarbeitende wertschätzen
- Team-Building

### Leitungsteam

Jörg Freese (ehem. Schulleiter)  
Renate Krollpfeiffer-Kuhring (Schulleiterin)  
Jonas Mücke (Qualitätsbeauftragter)

### Veranstaltungsorte

Leibniz-Gymnasium  
Schleiermacherstraße 23, 10961 Berlin  
und  
Dathe-Gymnasium  
Helsingforser Str. 11-13, 10243 Berlin

### Kosten

Der Teilnahmebeitrag beträgt für je Modul 150 €. Bei Anmeldung bis 31.08.2025 reduziert sich der Preis je Modul um 15 Euro.  
Die zweite und dritte Person einer Schule zahlt jeweils 120 € je Modul

### Modul MM3.1

Rollen, Aufgaben und Synergien im Mittleren Management

Freitag 10.10.2025 von 15.30 – 18.30 Uhr und  
Samstag 11.10.2025 von 09 – 16.30 Uhr

### Modul MM3.2

Intervention

Freitag 12.12.2025 von 15.30 – 18.30 Uhr und  
Samstag 13.12.2025 von 09 – 16.30 Uhr

### Modul MM3.3

Veränderungsprozesse im Team planen

Donnerstag 22.01.2026 15.30 bis 18.30 Uhr und  
Freitag 23.01.2026 09.00 bis 16.30 Uhr

### Modul MM3.4

Partizipation erzeugen

Freitag 20.03.2026 15.30 bis 18.30 Uhr und  
Samstag, 21.03.2026 09.00 bis 16.30 Uhr

### Modul MM3.5

Kommunikationsprozesse reflektieren

Freitag 19.06.2026 15.30 bis 18.30 Uhr und  
Samstag, 20.06.2026 09.00 bis 16.30 Uhr

Darüber hinaus arbeiten die Teilnehmenden in vier selbst organisierten Interventionsgruppen.

### Anmeldung

Über die Geschäftsstelle oder die Webseite:  
[www.zas-fortbildung.de](http://www.zas-fortbildung.de).

### ZAS: Geschäftsstelle

Sandra Lutze

E-Mail: [anmeldung@zas-fortbildung.de](mailto:anmeldung@zas-fortbildung.de)

Telefon 03377 3307203

Telefax 033708 455004