

LEADERSHIP UND SELBSTREFLEXION DIGITAL FÖRDERN

Konzeption und Implementation eines Online-Weiterbildungsangebots für Schulleitungen und Lehrkräfte

Rolf Arnold & Michael Schön

1. Problemstellung und Ziele

Beim Versuch, Menschen zu führen, kann man schnell an Grenzen stoßen – an die eigenen, wie die der Geführten. Die Leitung einer Schule bildet dabei keine Ausnahme. Ein kluger, Resonanz erzeugender Führungsstil bedarf gerade auch der Introspektion und der Erforschung der eigenen Regelmäßigkeit (Arnold, 2012).

Ziel des U.EDU-Teilprojektes „Arbeitsplatznahe Leadership-Trainings für Schulentwicklung“ ist die Konzeption, Entwicklung, Implementation und Erprobung eines digital gestützten Studien- bzw. Weiterbildungsangebots, das auf die Verbesserung der *Selbstreflexions-* und *Führungskompetenzen* von (angehenden) Schulleitungen sowie auf die Begleitung *emotionaler Reifungsprozesse* zur Führungskraft abzielt (Arnold & Schön, 2017). Dabei soll zudem professionelles Handeln in, mit und durch digitale Medien gefördert werden (Arnold, Schiefner-Rohs & Schön, 2016).

2. Konzeptioneller Hintergrund

Thematisch werden neuere Führungskonzepte, nachhaltige Organisationsentwicklung, systemische Kompetenzentwicklung sowie emotionale Muster des Führens und Geführtwerdens in den Fokus gerückt (Arnold 2014). Wesentlich sind hier das Prinzip *emotional intelligenter Führung* (Goleman et al., 2002; Abb. 1) sowie das Konzept der *transformationalen Führung* (Bass & Avolio, 1994), die als korrelativ anzusehen sind (Landes & Steiner, 2017).

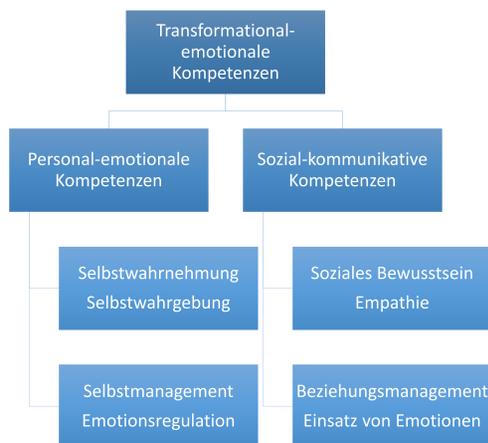


Abbildung 1: Dimensionen transformational-emotionaler Führungskompetenzen in Anlehnung an Goleman et al. (2002)

Emotional kompetent agierende Führungskräfte versuchen ihre MitarbeiterInnen intrinsisch zu motivieren, etwa indem sie ansprechende Ziele vermitteln, den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren, als Vorbild fungieren sowie als Mentor die individuelle Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützen. Bei dieser Art der Führung wird durch das Transformieren von Werten und Einstellungen der Geführten bzw. durch die Generierung identifikationsstiftender langfristiger und übergeordneter Ziele eine Leistungssteigerung angeregt (Goleman et al., 2002).

Eine transformational-emotionale Führungskompetenz setzt Introspektion und *Selbstreflexion* voraus (Arnold, 2014). Somit müssen Leadership-Trainings, die emotionale Reifungsprozesse zur Führungspersönlichkeit begleiten sollen, dem reflexiven Lernen und dabei insbesondere einer angeleiteten Selbstreflexion dienen.

Es gilt die Entwicklung zu einer selbstreflexiven Persönlichkeit anzustoßen, u.a. im Sinne *selbsteinschließender Reflexion* (Varela et al., 1992) und stärkerer *Achtsamkeit* (Scharmer, 2009). Der Blick soll auf *Selbstachtsamkeitsfragen* gerichtet werden, da eine bewusste Beobachtung des Selbst als *pädagogische Kernkompetenz* angenommen wird (Arnold, 2009; Siebert, 2011).

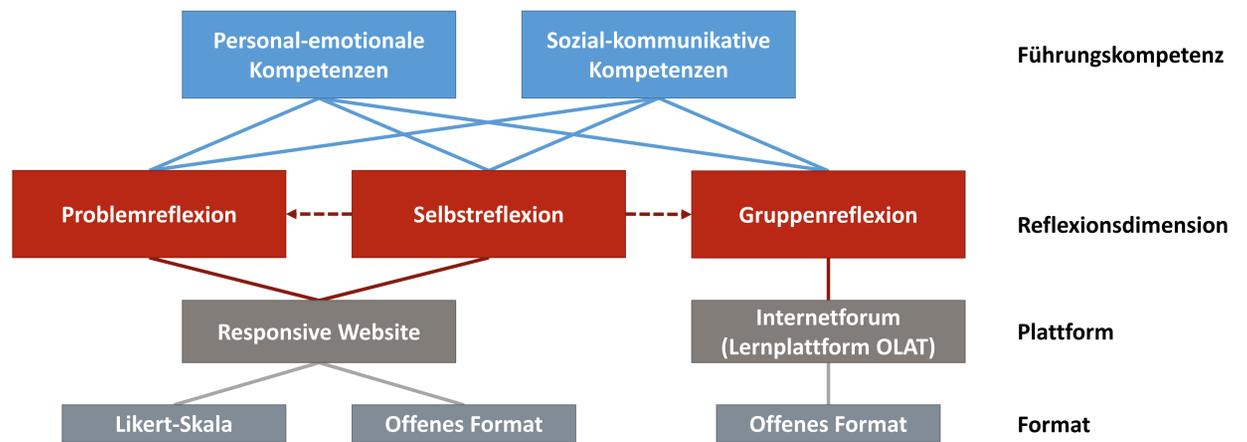


Abbildung 3: Schematischer Aufbau der Leadership-Trainings

3. Maßnahmen und Vorgehen

Ab Sommersemester 2018 werden die Leadership-Trainings im Online-Modul „Medienpädagogik und Medienbildung“ des Master-Fernstudiengangs „Schulmanagement“ des Distance and Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern eingesetzt und umfassend evaluiert. Teilnehmende sind Lehrkräfte aus dem gesamten deutschsprachigen Raum, die sich bezüglich schulischer Führungs- und Funktionsaufgaben weiterbilden möchten.

Ausgehend von etablierten Trainings für Führungskräfte (z.B. Arnold, 2014), wurden im Rahmen eines Selbst-E-Coaching-Konzepts Materialien in Form von Coachingtools zur ergebnisorientierten Selbst-, Gruppen- und Problemreflexion (Siebert, 2011) entwickelt (Abb. 2). Diese sind mittels responsiver Website (Marcotte, 2011) auf unterschiedlichsten digitalen Endgeräten sowohl arbeitsplatznah durchführ- als auch abrufbar (Abb. 3). Gemäß Prinzipien systemischer Erwachsenenbildung (Arnold, 2013) werden, unter Bezug auf Theorien emotional-transformationaler Führung, Schulleitungen darin unterstützt, sich und ihr Führungsverhalten kritisch zu reflektieren. Somit soll Selbstachtsamkeit gefördert und Weiterentwicklungsprozesse zur selbstreflexiven Persönlichkeit angestoßen werden (Arnold & Schön, 2017; Schön, 2018).

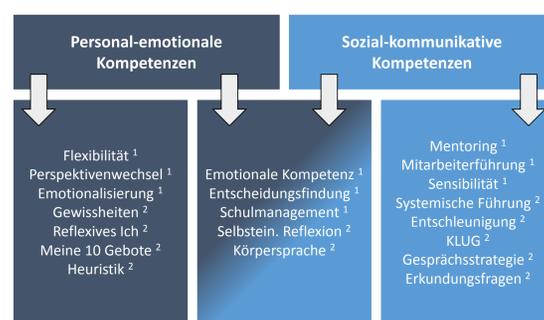


Abbildung 2: Kompetenzdimensionen und Coachingtools (1 = Likert-Skalen; Quick-Check; 2 = Offene Formate: Meditation, Gruppenarbeit, Problemhilfe)

Die Reflexionstools bestehen sowohl aus skalenbasierten als auch offenen Formaten. Die erhobenen Daten aus den Tools mit Skalenformat werden einerseits für die Projektevaluation gesammelt, dienen zugleich aber auch den NutzerInnen zur aktiven, ergebnisorientierten Selbstreflexion. Die Antworten werden hierfür bei jeder Nutzung eines skalenbasierten Tools individuell erfasst und grafisch in einer Verlaufsdarstellung – einem persönlichen Entwicklungsverlauf – dargeboten. So kann eine individuelle Bedarfsanalyse stattfinden, d. h. es kann geklärt werden, welche Tools häufig oder wenig genutzt werden und in welchen Kompetenzbereichen noch individueller Reflexions- bzw. Trainingsbedarf besteht (Arnold & Schön, 2017).

Die Website (Abb. 4) dient dahingehend als ein „Lern-Coach“, der den Studierenden regelmäßig Rückmeldung über ihre emotional-transformationale Kompetenzentwicklung gibt. Als Ergänzung zur Website bietet ein Online-Forum die Möglichkeit des Austauschs, der Kooperation und zur Bildung reflexiver Partnerschaften der Nutzer untereinander.

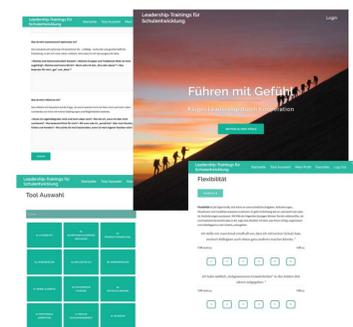


Abbildung 4: Screenshots der responsiven Website der Leadership-Trainings

4. Auswertung

Zusätzlich werden in regelmäßig stattfindenden Erhebungen im Fernstudiengang Schulmanagement die Entwicklungsverläufe der Studierenden mit Hilfe standardisierter Fragebögen ermittelt und durch von der responsiven Website erfassten Learning Analytics ergänzt. Die so erhobenen Daten dienen der Wirkungsanalyse der Website sowie der Evaluation der Trainingstools. Des Weiteren soll die Nutzung der Trainingstools – hinsichtlich User Experience, subjektiv empfundener emotional-transformativer Führungskompetenzentwicklung sowie Unterstützung des Schulleitungshandelns durch digitalen Medien – mittels Weblogs von den NutzerInnen kritisch reflektiert werden. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

Literatur

Arnold, R. (2009). Leadership durch Selbstveränderung. In: R. Arnold, H. Müller & I. Schübler (Hrsg.), *Grenzgänge(r) der Pädagogik* (S. 283–296). Baltmannsweiler: Schneider.
 Arnold, R. (2012). *Wie man führt, ohne zu dominieren*. Heidelberg: Carl-Auer.
 Arnold, R. (2013). *Systemische Erwachsenenbildung*. Baltmannsweiler: Schneider.
 Arnold, R. (2014). *Leadership by Personality*. Wiesbaden: Springer Gabler.
 Arnold, R., Schiefner-Rohs, M. & Schön, M. (2016). *Arbeitsplatznahe Leadership-Trainings für Schulentwicklung*. Postervortrag, Auftaktveranstaltung U.EDU. Kaiserslautern: TU Kaiserslautern, 28.06.2016. DOI: 10.13140/RG.2.2.31028.14728
 Arnold, R. & Schön, M. (2017). *Digital gestützte Förderung der Führungs- und Selbstreflexionskompetenzen von Schulleitungen*. Vortrag, World Education Leadership Symposium 2017. Zug, Schweiz: PH Zug, 07.09.2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.11889.99687
 Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Harvard, MA: Harvard BSP.
 Landes, M. & Steiner, E. (2017). *Führen in und mit Emotionen*. In C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten* (S. 65–90). Wiesbaden: Springer.
 Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
 Schön, M. (2018). Emotionale Führungskompetenzen als Grundlage effektiven Beziehungsmanagements. *Journal für LehrerInnenbildung*, 18 (1), 41–45.
 Siebert, H. (2011). *Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz*. In: R. Arnold (Hrsg.), *Veränderung durch Selbstveränderung* (S. 9–18). Baltmannsweiler: Schneider.
 Varela, F. J., Thompson, E. & Rosch, E. (1992). *Der Mittlere Weg der Erkenntnis. Der Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Theorie und menschlicher Erfahrung*. Bern: Scherz.

Ansprechpartner

Prof. Dr. h.c. Rolf Arnold • TU Kaiserslautern • Fachgebiet Pädagogik • arnold@sowi.uni-kl.de
 Dr. Michael Schön • TU Kaiserslautern • Fachgebiet Pädagogik • michael.schoen@sowi.uni-kl.de

