

SCHULE GESTALTEN SCHULE PROFESSIONELL FÜHREN

Eine vierteilige Fortbildung der Heraeus Bildungsstiftung

ZIELSETZUNG

Dieses Programm bietet Schulleiterinnen und Schulleitern sowie Mitgliedern der Schulleitung die Möglichkeit, sowohl die eigene Führungskompetenz als auch die Organisation ihrer Schule weiterzuentwickeln, um aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Im Fokus des Programms steht die Professionalisierung von Führungsaktivitäten zum nachhaltigen Nutzen für die Schul- und Lehrkraftentwicklung. Dies wird während des Programms auch an einem begleitenden schulspezifischen Führungsprojekt verdeutlicht. Das Programm erstreckt sich über acht bis zehn Monate.

IHR NUTZEN IN FÜNF PUNKTEN

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ...

1. ... setzen sich mit dem Spannungsfeld der Führung, den Themen Potenzial, Kompetenzen, Spin out und Persönlichkeit auseinander. Im Fokus steht dabei das Thema Persönlichkeit als Grundlage zur Selbstreflexion wie auch als Basis für den Umgang mit Menschen.
2. ... erhalten mit Hilfe eines 360°-Feedbacks eine Rückmeldung zur Wirkung ihres Führungsverhaltens und identifizieren anhand dessen persönliche Entwicklungsfelder.
3. ... reflektieren die schulspezifischen Ereignissprünge der letzten Jahre und überlegen, durch welche Maßnahme die Schule einen Unterschied machen kann und wie die Lehrkräfte in den damit verbundenen Veränderungsprozess einbezogen werden können.
4. ... setzen sich mit den Zusammenhängen von Teamentwicklung und der Entstehung von Konflikten auseinander und erproben verschiedene Gesprächstechniken zum Umgang mit schwierigen Situationen.
5. ... identifizieren unterschiedlichen Führungsbedarf ihrer Lehrkräfte durch Situatives Führen und nehmen so direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und den –willen ihrer Lehrkräfte.

VORGEHENSWEISE

Mit diesem Programm soll ein sehr systematischer Prozess der Verknüpfung von individueller Führungsentwicklung der Schulleitungsmitglieder mit einem nachhaltigen Nutzen für die Schulen erreicht werden.

MODUL 1: DAS SPANNUNGSFELD DER FÜHRUNG

Im ersten Modul wird nach einer anfänglichen Kennenlernrunde auf die wesentlichen Bestandteile des Spannungsfelds der Führung, nämlich Potenzial, Kompetenzen sowie Spin out Verhalten eingegangen. Das Erkennen der einzelnen Bestandteile sowie die Erfassung des Zusammenspiels stellen die Herausforderung des Führungsalltags dar. Aus diesem Grund beschäftigen sich die Teilnehmer in diesem Modul auch mit der Diagnose von Potenzial, der Reflexion eigener Erwartungen an die Kompetenz der Lehrkräfte sowie mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen. Darüber hinaus wird auch die Frage gestellt, wo Führungsverantwortung beginnt und wo sie wieder aufhört.

Ein großer Bestandteil des ersten Moduls ist das Persönlichkeitsinstrument „Myers Briggs Typenindikator (MBTI)“, dessen Fragebogen die Teilnehmer im Vorfeld des ersten Moduls bereits bearbeitet haben. Der MBTI, der auf der Jung'schen Typologie basiert, bildet vier Dimensionen der Persönlichkeit ab. Die Persönlichkeit eines Menschen beschreibt, was für ihn charakteristisch ist und ihn unverwechselbar macht. Nach außen hin wird sie zum einen sichtbar durch das, was und wie wir etwas sagen und zum anderen, wie wir handeln und entscheiden. Sich selbst kennen und besser verstehen, ist Grundvoraussetzung, um persönliche Entwicklung in Gang zu setzen und mit anderen angemessen zu interagieren. Die damit verbundene Kenntnis hilft den Schulleitungsmitgliedern, auch im Arbeitsalltag verschiedene Präferenzen zu erkennen und das diesbezüglich notwendige Verständnis unter der Prämisse „es gibt kein gut und kein schlecht bei der Persönlichkeit“ zu zeigen. Nach Erläuterung des individuellen Persönlichkeitsprofils der Schulleitungsmitglieder erarbeiten diese ihre Stärken und setzen sich mit den eigenen Führungsschwächen auseinander.

Mit Hilfe kollegialer Beratung werden dann gemeinsam mögliche Lösungen für Engpasssituationen im Arbeitsbereich der Teilnehmer bearbeitet. Engpasssituationen können Leistungs- oder Motivationsdefizite, Verantwortlichkeitsfragen oder auch Konflikte umfassen. Die jeweilige Engpasssituation wird von jedem Schulleitungsmitglied individuell bestimmt.

Darüber hinaus setzen sich die Teilnehmer in diesem Modul auch erstmalig mit dem individuellen Schulprojekt und dem Ziel auseinander, dass am Ende der gesamten Fortbildung jeder Teilnehmer einen nachhaltigen Nutzen durch intensivere Führung oder eine Verbesserung der Führungsqualität herbeigeführt haben sollte.

Am Ende des ersten Moduls wird den Schulleitungsmitgliedern zusätzlich der Leadership Circle Schulleitung vorgestellt. Dies ist ein Instrument, das es jedem Teilnehmer ermöglicht, ein so genanntes 360°-Feedback zu erhalten, d. h. eine Rückmeldung von Lehrkräften, dem Schulleitungsteam und von dem Vorgesetzten des Schulamts bzw. Schulleiter zum eigenen Führungsverhalten. Die Durchführung dieser Befragung sowie die Auswertung erfolgt in der Zwischenphase zu Modul 2. Darüber hinaus definieren die Schulleitungsmitglieder ihr Schulprojekt und stellen dieses in Modul 2 vor.

DAS ERSTE MODUL IN STICHPUNKTEN:

- Das Spannungsfeld der Führung als Orientierung zum Umgang mit Lehrkräften
- Bearbeitung im Vorfeld des Seminars: Persönlichkeitsverfahren Myers Briggs Typenindikator (MBTI): Im Seminar: Ergebnisbericht zur Reflektion der eigenen Persönlichkeit
- Auseinandersetzung mit den individuellen Stärken und Entwicklungsfeldern und Umgang mit daraus resultierenden Herausforderungen im Zusammenspiel mit der Persönlichkeit Anderer
- Potenzialdiagnose im Arbeitsalltag zur Identifikation von Leistungschancen und –grenzen bei Lehrkräften
- Bearbeitung individueller Führungsengpassituationen der Teilnehmenden

MODUL 2:

VISION UND STRATEGIE IM KONTEXT DER SCHULE

Zu Beginn des zweiten Moduls erhalten die Schulleitungsmitglieder einen ausführlichen 360°-Feedbackbericht. Mit Hilfe dieses Berichts erfahren die Teilnehmer etwas über ihre eigene Wirkung in alltäglichen Führungssituationen und erhalten eine wichtige Rückmeldung zu ihren Führungskompetenzen.

Neben dem 360°-Feedback stehen vor allem die Themen Vision und Strategie in der eigenen Schule im Vordergrund. Die Fragen „Was müssen wir angehen, um als Schule einen Unterschied zu machen?“ und „Wie kann ich neue Wege gemeinsam mit meinen Lehrkräften und dem Schulleitungsteam gehen?“ stehen dabei im Mittelpunkt. Bezogen darauf erarbeiten die Schulleitungsmitglieder einen Überblick über die Ereignissprünge der letzten Jahre. Das heißt, sie beschäftigen sich mit der Frage, welche Maßnahmen oder Neuerungen in den letzten Jahren merkbare Fortschritte im Schulalltag gebracht haben und was es für die Schule zum aktuellen Zeitpunkt bedeuten würde, einen Ereignissprung herbeizuführen bzw. welcher das sein müsste. Den Tipping Point zu erkennen und danach Maßnahmen einleiten, begleiten und zu einem erfolgreichen (vorläufigen) Abschluss bringen zu können, sind die wichtigsten Faktoren, die in einem Veränderungsprozess gefordert sind.

Zur Verdeutlichung intensivieren die Schulleitungsmitglieder ihr jeweiliges Schulprojekt hinsichtlich dieser Faktoren. Die Fragen, die sie sich dabei stellen müssen, sind: „Wie bekomme ich Lehrkräfte und das Schulleitungsteam dazu, gemeinsam mit mir das angestrebte Ziel zu erreichen? Wie kann ich die Inhalte vermitteln? Und was brauchen Lehrkräfte und das Schulleitungsteam von mir, um effektiv handeln zu können?“. In der Zwischenphase sollen die Schulleitungsmitglieder die Umsetzung des Schulprojekts anstoßen.

DAS ZWEITE MODUL IN STICHPUNKTEN:

- Die strategische Ausrichtung des eigenen Arbeitsbereichs für die nächsten 5 Jahre
- Den Unterschied machen: Verdeutlichung von Differenzierung als Zukunftsrelevanz
- Identifikation und Einschätzung der Einflussnehmer des Veränderungsvorhabens
- Erarbeiten von Ideen für ein Schulprojekt (Strategiediskussion)
- Diskussion von Hilfestellungen zum Umgang aus dem Schulprojekt resultierender schwieriger Situationen
- Grundlagen des Veränderungsmanagements: die Schaffung einer Vision und der Sieben-Stufen-Veränderungsfahrplan

MODUL 3: TEAM UND KONFLIKTMANAGEMENT

In diesem Modul steht zunächst das Thema Teamentwicklung im Vordergrund. Der Teamarbeit kommt auch im Schulalltag eine immer bedeutsamere Rolle zu. Heute sind kleine, flexible Einheiten gefragt, die über komplexe Netzwerke verfügen und schnellen Zugriff auf Informationen jeglicher Art haben. Aber auch hier gilt für das erfolgreiche Auftreten: Nur wenn es innen stimmt, kann es außen gelingen. Durch Einsatz einzelner Übungen erhalten die Schulleitungsmitglieder innerhalb des Moduls die Gelegenheit, weitere Erkenntnisse aus selbst gemachten Erfahrungen in den Arbeitsalltag zu übertragen und dadurch nötige Entwicklungsprozesse für das eigene Team anzustoßen. Des Weiteren wird in diesem Modul der Teamentwicklungsstand des eigenen Schulleitungsteams erfasst und geeignete Maßnahmen für die erfolgreiche Teamarbeit daraus abgeleitet. Durch die Erfassung der sogenannten Teamkonstellationen wird den Teilnehmern ein Instrument zur Analyse des Miteinanders innerhalb von Teams an die Hand gegeben.

Immer wenn man sich mit dem Thema Team befasst, sollte man auch das Thema Konfliktmanagement in den Fokus nehmen, da jegliche Teamentwicklung über eine so genannte Konfliktphase, die mehr oder weniger ausgeprägt auftreten wird, erfolgt. Besonders während einer solchen Konfliktphase ist es für die Schulleitungsmitglieder immens wichtig, die richtige Kommunikation zu wählen, um einem weiteren Verhärten der Standpunkte vorzubeugen. Welche Möglichkeiten es dafür gibt, wird während des Seminars vertieft.

Generell ist Kommunikation eines der wichtigsten Themen innerhalb der Führungsaufgabe der Schulleitungsmitglieder. Mit Hilfe der richtigen Kommunikation lassen sich Missverständnisse vermeiden bzw. aufklären, Konflikte lösen etc. und darüber hinaus kann auch die Leistung und Motivation der Lehrkräfte durch angemessene Kommunikation positiv beeinflusst werden. Die Qualität der eigenen Gesprächskompetenz zeigt sich insbesondere in schwierigen Gesprächen. Wer es schafft, bei Meinungsverschiedenheiten, Frust oder Unverständnis seinen Gesprächspartner für sich zu gewinnen, der schafft es auch, in allen anderen Gesprächen effektiv, begeisternd und erfolgreich zu sein.

Innerhalb des dritten Moduls und später dann auch intensiv im vierten Modul arbeiten die Teilnehmer daher an der weiteren Professionalisierung ihrer Kernkompetenz. Das richtige Fragen und Sagen zu beherrschen und sich der sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten bewusst zu sein. Darüber hinaus lernen die Teilnehmer, Kommunikationsprozesse zu verstehen und zu analysieren.

DAS DRITTE MODUL IN STICHPUNKTEN:

- Ist-Analyse bzw. Standortbestimmung als Grundlage für ein gemeinsames Teamverständnis
- Phasen der Teamentwicklung auf Leistungs- und Beziehungsebene und mögliche Maßnahmen zur Entwicklung
- Teamkonstellationen zur Bestimmung der Werte innerhalb des Teams
- Umgang mit Teamdynamiken: Kollegiale Beratung zu konkreten Engpässen aus dem Alltag
- Die 9 Eskalationsstufen zur Diagnose von Konflikten innerhalb des Teams
- Die Führungskraft als Moderator in Konfliktsituationen

MODUL 4: SITUATIV FÜHREN

Im vierten Modul reflektieren die Schulleitungsmitglieder zunächst ihren individuellen Führungsstil. Das Thema „Situativ führen“ und die Frage „Wird jede Lehrkraft gleich geführt oder macht die Führungskraft Unterschiede in ihrem Führungsstil je nach Kompetenz und Engagement des Kollegen?“, stehen dabei im Fokus. Aus dem Verständnis des Modells des Situativen Führens leiten die Schulleitungsmitglieder dann unterschiedliche Führungsalternativen ab.

Dabei wird durch die Frage, wie Führung Einfluss auf die Entwicklung einer Lehrkraft nehmen kann, wieder Bezug zum ersten Modul genommen, wobei neben der Kompetenzentwicklung auch die Themen Persönlichkeit, Einstellungen, Werte und Motivation im Fokus stehen können. Es geht demzufolge dabei nicht darum, der Lehrkraft allein klare Vorgaben zu machen, sondern sie vielmehr aktiv dabei zu unterstützen, eigene Lösungen für individuelle Bedürfnisse zu finden, damit es gelingen kann, ein Plus an Leistung, Produktivität und Loyalität zu erreichen.

Aus diesem Grund setzen sich die Schulleitungsmitglieder mit unterschiedlichen Fragetechniken auseinander. Sie lernen, Feedback zu geben und gleichzeitig aktiv ihrem Gegenüber zuzuhören. Sie erfahren, wie sie in schwierigen Gesprächssituationen die Balance zwischen Klarheit und Zielorientierung auf der einen Seite und Motivationsfähigkeit und Fingerspitzengefühl auf der anderen Seite wahren können. Die Schulleitungsmitglieder erhalten diesbezüglich die Möglichkeit, an ihren „eigenen Fällen“ zu arbeiten und erkennen, wie sie schwierige Situationen durch gute Kommunikation positiv beeinflussen können. Das, was dabei so einfach klingt – Kommunikation –, ist sicherlich die Königsdisziplin einer jeden Führungskraft.

DAS VIERTE MODUL IN STICHPUNKTEN:

- Identifikation von individuellem Führungsbedarf einer Lehrkraft hinsichtlich ihres Niveaus von Engagement und Kompetenz
- Differenzierung von Führungsmöglichkeiten im Sinne von Beratung, Training, Coaching etc.
- Feedback geben als Grundlage für viele Führungshandlungen
- Vermittlung von Gesprächstechniken wie: Konkretisieren, Klären, Verbalisieren, Intervenieren, Perspektiven wechseln, Lösungsgenerierung
- Fallbearbeitung in Rollenspielen und intensives Üben schwieriger Gespräche