

# Qualifizierung und Weiterbildung für systemische Schulentwicklung

## Ein Fernstudienangebot für pädagogische Führungskräfte

*Eva-Maria Glade, Michael Schön und Rolf Arnold*

### 1 Einleitung

Schulleiterinnen und Schulleiter sehen sich als Führungskräfte von Einzelschule in der heutigen Zeit mit immer komplexer werdenden Thematiken konfrontiert. Dabei geht es aktuell in großen Teilen um digitale und inklusionsspezifische Transformationsprozesse, die neben weiteren neuen und veränderten schulischen Rahmenbedingungen auch neue Kommunikations- und Beratungsabläufe an Relevanz gewinnen lassen. Das erweitert und erschwert die Anforderungen an Schulleitungen in Sachen Schulentwicklung und Qualitätsmanagement. Um Transformationsprozesse anzubahnen und voranzutreiben, bedarf es – neben dem Wissen um geeignete bzw. einsetzbare Werkzeuge – vor allem emotionaler und sozialer Kompetenzen auf Seiten der verantwortlichen Führungskräfte, um somit zum Beispiel auch auf potenzielle Widerstände der Kollegien reagieren zu können. Dazu müssen Schulleitungen ein geeignetes Angebot an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erhalten, die auch Aspekte emotionaler Kompetenzen vermitteln.

Der vorliegende Beitrag wirft zunächst einen Blick auf die spezifischen Anforderungen, die an Schulleitungen im Zuge systemischer Schulentwicklungsprozesse gestellt werden. Daran anschließend wird insbesondere die Bedeutsamkeit emotionaler Führungskompetenzen, die bei der Initiierung und Umsetzung systemischer Transformationsprozesse behilflich sein können, fokussiert. Danach werden ein Weiterbildungsfernstudienangebot, der spezifisch den modernen Herausforderungen im Schulbereich und des Organisations- respektive Schulmanagements Rechnung trägt, sowie ein darin integriertes und sich aktuell in Entwicklung befindliches digitales Leadership-Training, das die Förderung emotionaler Führungskompetenzen und hierfür notwendiger Selbstreflexionsprozesse fokussiert, vorgestellt.

### 2 Dimensionen systemischer Schulentwicklung

Ausgehend vom Drei-Säulen-Modell der Schulentwicklung von Rolff (1998), also den Elementen Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung, wurde ein Rahmenmodell zur Schulentwicklung mit digitalen Medien von Schulz-Zander (2001) sowie Eickelmann, Bos und Gerick (2015) weiterentwickelt und durch die beiden Dimensionen Technologie- und Kooperationsentwicklung ergänzt. Die Integration digitaler Medien in schulische Lehr- und Lernkontexte ist eine zwingende Voraussetzung zur Entwicklung und Förderung eines kompetenzorientierten Umgangs damit, womit sie die größte Herausforderung für die *Unterrichtsentwick-*

lung darstellt (Eickelmann 2017). Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen Erwartungen bzw. Anforderungen an Schule und Realität. Schulleitungen übernehmen dabei eine der wichtigsten Rolle, denn sie können wichtige Promotoren sein, wenn es um die Einführung computergestützter Unterrichtsformen oder um die Etablierung und Förderung einer neuen Lernkultur geht (Hunneshagen 2005; Gerick et al. 2016).

Bezogen auf die *Organisationsentwicklung* müssen Schulleitungen in der Lage sein, zielgerichtete Rahmenbedingungen zur Implementierung neuer Technologien zu schaffen (Hunneshagen 2005). Dazu gehört ebenfalls die Entwicklung von Strategien und Visionen, die einen entsprechenden Changemanagement-Prozess ermöglichen (Arnold und Schön 2018). Dabei müssen Veränderungen und Veränderungsvorhaben an die spezifischen schulischen Rahmenbedingungen angepasst werden können, die wiederum auf das System einzelschule übertragen werden können. Zu diesen schulspezifischen Rahmenbedingungen zählen zum einen die Innovationsbereitschaft und Zusammenarbeit des Kollegiums, Schülerinnen- und Schülerzusammensetzung, Lehrerinnen- und Lehrerkompetenzen sowie die IT-Infrastruktur (Eickelmann 2010; Gerick et al. 2016).

Damit wiederum Konzepte in einen technologiegestützten Unterricht implementiert werden können, braucht es kompetente Lehrkräfte, die in der Lage sind, diese entsprechenden Ideen umzusetzen. Hier setzt die Säule der *Personalentwicklung* an, die eine Förderung und Weiterentwicklung von Lehrkräften umfasst. Schulleitungen sind dabei angehalten, die Professionalisierung ihrer Lehrkräfte zu fördern und dazu notwendige Ressourcen zur internen und externen Weiterbildung anzuregen (Arnold und Schön 2018). Hierbei sei jedoch zu erwähnen, dass eine Förderung des Kollegiums allein nicht ausreicht. Ebenso wie Lehrkräfte sind auch Schulleitungen angehalten, sich hinsichtlich transformationsrelevanter Inhalte weiterzubilden und entsprechende Weiterbildungsangebote anzunehmen (Schön und Glade 2020).

Gerade für die erfolgreiche Implementierung neuer Prozesse und Konzepte ist *Kooperationsentwicklung* von enormer Bedeutung. Dazu gehört die Zusammenarbeit innerschulischer Akteurinnen und Akteure (interne Kooperation), aber auch externe Kooperationen mit anderen Schulen und Institutionen. Diese Kooperationen können eine Schlüsselrolle für eine nachhaltige Integration spielen, die durch die Schulleitung entscheidend gefördert werden können. Als Promotor können sie die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums anstoßen sowie Kontakte und Netzwerke zu anderen Einrichtungen aufbauen und pflegen (Gerick et al. 2016, S. 65). Eine der weiteren wesentlichen Aufgaben von Schulleitungen ist die *Technologieentwicklung*, d.h. ihre Schulen mit der notwendigen technischen Ausstattung zu versorgen, didaktische Konzepte voranzutreiben und zu implementieren. Mit Gesamtblick auf die hier dargestellten fünf Dimensionen von Schulentwicklung, wird die Technologieentwicklung als der am schwierigsten durch Schulleitung beeinflussbare Faktor gesehen, da nicht ausschließlich die Schulen selbst für IT-Ausstattung und Support verantwortlich sind (ebd.).

Schulleiterinnen und Schulleiter stehen also vor facettenreichen Aufgaben, die durch das Fünf-Säulen-Konzept der Schulleitung verdeutlicht wurden und sich durch eine hohe soziale, emotionale, ökonomische und ökologische Komplexität auszeichnen. Schulische Führungskräfte sind Aufgaben und Schwierigkeiten ausgesetzt, die von allen involvierten Akteurinnen und Akteuren dieses Systems nicht nur neue technische, aber insbesondere auch emotionale, soziale und selbsttransformativ Fähigkeiten erfordern (Arnold und Schön 2018). Dazu müssen Schulleitungen über emotionale Führungskompetenz verfügen, um diese Aufgaben bewältigen zu können.

Wer über emotionale Kompetenz verfügt, ist sich der Bedeutsamkeit und Wirkmechanismen des Emotionalen bewusst und ist zudem in der Lage, eigene Reaktionstendenzen zu erkennen und gegebenenfalls zu adaptieren. *Emotionale Führungskompetenzen* lassen sich in zwei Hauptdimensionen untergliedern (Goleman et al. 2002). Zum einen in *personal-emotionale Kompetenzen*, die sich in Selbstwahrnehmung sowie Selbstmanagement unterteilen lassen. Zum anderen sind es *sozial-kommunikative Kompetenzen*, die sich wiederum in soziales Bewusstsein respektive Empathie sowie Beziehungsmanagement aufteilen.

*Emotionale Führung* muss man als eine Kompetenz verstehen, welche es ermöglicht, von der emotionalen Welt des Anderen her führen zu können (Arnold 2011). Dahingehend muss eine Führungskraft die emotionale Lage des Gegenübers möglichst adäquat und facettenreich erkennen können, beispielsweise, um Widerstände der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber notwendigen organisationalen Veränderungen aufbrechen zu können. Eine solche Kompetenz verlangt aber zuallererst von einer Führungskraft, dass sie sich ihrer eigenen emotionalen Muster und Prägungen gewahr ist, wodurch Selbstreflexion für emotional kompetentes Handeln basal wird bzw. ihm gewissermaßen vorgelagert ist.

### 3 Führungskompetenzen im Fernstudium weiterentwickeln

Nach der Darstellung der fünf Schulentwicklungsdimensionen sowie der notwendigen Führungskompetenzen und der Betonung der Bedeutsamkeit emotional-transformativer Fähigkeiten bleibt die Frage zu beantworten, wie Schulleitungen entsprechend gefördert bzw. professionalisiert werden können, um einen medienkompetenten Umgang hinsichtlich Schulentwicklung zu leisten. Hierzu wird im Folgenden ein entsprechendes Online-Angebot auszugsweise vorgestellt.

Durch diverse Unsicherheiten und Erwartungen zu der Gestaltung und den Anforderungen an den Schulleitungsberuf, ist auch die Weiterbildung schulischer Führungskräfte Unsicherheiten ausgesetzt. Diese sind gesellschaftlicher, bildungspolitischer oder persönlicher Natur und können sich weiterhin innerhalb verschiedener Schularten oder Bundesländer differenzieren. Gerade im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung sowie der Schulleitungsqualifizierung zeigen sich aufgrund des föderalistischen Bildungssystems der BRD zum Teil erhebliche Differenzen, sodass ein einheitliches Berufsprofil und die Benennung klarer Anforderungen nur schwer möglich werden. Daher bedarf es einer geeigneten Weiterbildung von Schulleitungen, die neben inhaltlichen und fachbezogenen Kompetenzen auch eine persönliche und emotionale Kompetenzentwicklung in den Fokus setzt. Dazu soll das Beispiel der wissenschaftlichen Schulleitungs-Weiterbildung der Technischen Universität Kaiserslautern (TUK) sowie exemplarisch ein darin angebotenes und in Evaluation befindliches digitales Leadership-Training vorgestellt werden.

#### 3.1 Masterfernstudiengang Schulmanagement

Innerhalb von wissenschaftlichen Weiterbildungen können Lehrkräfte neben ihrer schulischen Tätigkeit, Lerngelegenheiten nutzen, um sich weiterzubilden. Dazu bietet der Studiengang Schulmanagement am Distance and Independent Study Center (DISC) der TUK ein Beispiel, das wissenschaftliche Forschung mit der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns verbindet. Als eine der grundlegendsten Voraussetzungen zum Ausbau professioneller Kompetenz ist dabei die Fähigkeit, die eigene Praxis sowie die eigene Person in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu reflektieren, was innerhalb des Fernstudiengangs verfolgt wird.

Der Studiengang richtet sich an schulische Führungskräfte, Lehrpersonen sowie pädagogisches Fachpersonal. Ziele des Weiterbildungsangebots sind neben dem Erlangen eines interdisziplinären Fachwissens, zusammengesetzt aus zentralen Kenntnissen und Modellen der Schulentwicklung, die Erlangung einer notwendigen Handlungskompetenz sowie der Fähigkeit, dieses Wissen zu reflektieren und wiederum für die eigene schulische Arbeit anzuwenden. Es geht vor allem darum, notwendige Sozialkompetenzen wie Konflikt- und Kooperationsfähigkeiten sowie Methodenkompetenz auszubauen, neue Ideen in die Organisation Schule einbringen zu können und diese innerhalb von Schulmanagementaufgaben erfolgreich umzusetzen. Das Studium ist dabei auf vier Semester angelegt und schließt mit einem Masterabschluss ab. Innerhalb des Studienverlaufs werden zentrale Inhalte wie Führungs- und Leadershipaufgaben thematisiert und neben Schulrecht und internationalen Entwicklungen des Systems Schule behandelt. Dabei werden die Besonderheiten eines Lehr- und Lernkulturwandels aufgegriffen und mit Evaluationskonzepten untermauert. Die Säulen der Schulentwicklung nach Rolff (1998) werden dabei durch die Module der Unterrichtsentwicklung und -qualität, Schul- und Organisations- sowie Personalentwicklung im Studiengang angeboten und in den Gesamtzusammenhang des Schulmanagements gesetzt.

Weiterhin ist für den Masterstudiengang zentral, auf aktuelle bildungspolitische Entwicklungen einzugehen und dahingehend aktuelle Lehr- und Lernmaterial zur Verfügung zu stellen. So spielen Themen zur digitalen Führung und zu digitalisierten Unterrichtsprozessen, wie auch zur Förderung eines inklusiven Unterrichts, eine zentrale Rolle (Glade et al. 2019). Innerhalb der Schulmanagement-Weiterbildung soll stets die eigene Person respektive das eigene Handeln in schulischen Führungs- und Entwicklungsprozessen im Mittelpunkt der Auseinandersetzung stehen, wofür geeignete Reflexionsanlässe geschaffen werden. Ein Beispiel, wie diese am DISC der TUK gefördert werden, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

#### 3.2 Digital Leadership-Trainings

Das Projekt „Digitale Leadership-Trainings für systemische Schulentwicklung“ – ein Teilprojekt des durch das BMBF im Rahmen der Qualitätsoffensive Lehrerbildung an der TUK geförderten Projektes U.EDU –

verfolgt aktuell das Ziel der Konzeption, Entwicklung, Implementation sowie Erprobung eines digital gestützten Weiterbildungsangebots, das unter anderem auf die Verbesserung der emotionalen Führungskompetenzen von (angehenden) Schulleitungen abzielt (Arnold und Schön 2019). Die innerhalb der ersten Projektphase entwickelten Leadership-Trainings werden seit dem Sommer 2018 in einem optionalen Onlinemodul des DISC-Fernstudiengangs Schulmanagement angeboten.

Als Voraussetzung für das Training emotionaler Führungskompetenzen gelten Introspektion und Selbstreflexion (Arnold und Schön 2018), weshalb die Leadership-Trainings dem reflexiven Lernen und insbesondere einer angeleiteten Selbst- und Problemreflexion dienen. Ziel ist es, basierend auf den Prinzipien der Achtsamkeit und der selbsteinschließenden Reflexion (Siebert 2011) die Entwicklung zu einer selbstreflexiven Persönlichkeit anzustoßen. Auf der Basis bereits etablierter analoger Trainings für Führungskräfte wurden im Rahmen eines E-Selbstcoaching-Konzepts Materialien in Form von Reflexionstools zur ergebnisorientierten Selbst-, Gruppen- und Problemreflexion speziell für Schulleitungen entwickelt (Arnold und Schön 2020). Die Tools sind mittels einer responsiven Website auf unterschiedlichsten digitalen Endgeräten arbeitsplatznah durchführ- und abrufbar. Die Reflexionstools unterteilen sich in offene und skalenbasierte Formate. Letztere sind dabei inhaltlich den beiden oben dargestellten Teilbereichen emotionaler Führungskompetenzen – den personal-emotionalen oder sozial-kommunikativen Kompetenzen – zugeordnet (Arnold und Schön 2019).

Die erhobenen Daten aus den skalenbasierten Tools dienen den Nutzerinnen und Nutzern zur aktiven, ergebnisorientierten Selbstreflexion. Die Antworten werden bei jeder Nutzung individuell erfasst und grafisch als persönlicher Entwicklungsverlauf in einer Verlaufsdiagramm dargestellt. Somit kann einerseits eine individuelle Bedarfsanalyse stattfinden, andererseits kann analysiert werden, welche der Tools oft oder kaum genutzt werden und in welchen Kompetenzbereichen noch individueller Reflexions- und Trainingsbedarf besteht. Ein kurseigenes Onlineforum bietet den Nutzerinnen und Nutzern ergänzend die Möglichkeit zum Austausch, zur Kooperation sowie zur Bildung reflexiver Trainingsgemeinschaften (Glade und Schön 2019).

## 4 Ausblick

Erfolg im Rahmen eines berufsbegleitenden Fernstudiums bemisst sich für Studierende nicht allein in einem erfolgreichen Abschluss, sondern auch darin, für den Berufsalltag relevante Impulse und Werkzeuge zu erhalten. Gerade Personen mit Führungsaufgaben, wie in diesem Fall Schulleitungen, können als Schnittstellen und Katalysatoren für Mitarbeitende respektive Kolleginnen und Kollegen fungieren – emotionale Kompetenzen sind dabei von entscheidender Bedeutung. Ebenso wird ein kompetenter Umgang mit Medienangeboten, Kommunikationsformen und neuen Technologien immer mehr zur Primäraufgabe von Entwicklungs- und Sozialisationsprozessen und Medienkompetenz zentralen Aufgabe des lebenslangen Lernens, aber auch zur Schlüsselqualifikation für das Aufwachsen in Medien-, Wissens- und Informationsgesellschaften. In schulischen Kontexten gewinnt die Relevanz von Medien durch die zunehmende Verschränkung digitaler Medien in nahezu allen gesellschaftlichen Kontexten immer mehr an Bedeutung. Diese Verschränkungen lassen mediatisierte Welten entstehen, die zu weiteren technischen und medialen Entwicklungen führen, zu einem tiefgreifenden Wandel, der kommunikative Praktiken, gesellschaftliche Verhältnisse sowie Lebens- und Arbeitsverhältnisse verändert (Krotz und Hepp 2012). Innerhalb dieser Wissensgesellschaft werden an Schule hohe Erwartungen gestellt. Schülerinnen und Schüler sollte es ermöglicht werden, die instrumentell, kreativ sowie kritisch-reflexiv Nutzungen von Medien zu erlernen.

Die digitalen Leadership-Trainings wurden von den Studierenden des Fernstudiengangs Schulmanagement gut aufgenommen. Bisherige Auswertungen zeigen eine gute interne Konsistenz sowie eine gute konvergente Validität der eingesetzten Skalen innerhalb der Tools, wobei Daten zur Nutzung über einen längeren Zeitraum hinweg derzeit noch fehlen. Die Nutzung der Trainingstools wird zudem im Hinblick auf User Experience, Usability sowie die subjektiv empfundene Entwicklung emotionaler Führungskompetenz der Nutzerinnen und Nutzer evaluiert. Die Nutzerinnen und Nutzer erstellen hierzu als Aufgabe im Rahmen des optionalen Online-Moduls eigene Weblogs, in denen sie ihre Erfahrungen mit den Trainingstools berichten und ihre Sicht auf Leadership und Führung im Schulalltag reflektieren können.

*Förderhinweis: Das Vorhaben „U.EDU: Unified Education – Medienbildung entlang der Lehrerbildungskette“ (Förderkennzeichen: 01JA1916) wird im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.*

## Literatur

- Arnold R (2011) Emotionale Führung. In: Göhlich M, Weber SM, Schiersmann C, Schröer A (Hrsg) *Organisation und Führung*, S. 301–310. Springer, Wiesbaden.
- Arnold R, Schön M (2018) Akteure, Rollen und Aufgaben im Qualitätsmanagement. In: Martin C, Zurwehme A (Hrsg) *Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule*, S. 391–465. Carl Link, Köln.
- Arnold R, Schön M (2019) Leadership und Selbstreflexion digital fördern: Konzeption und Implementation eines Online-Weiterbildungsangebots für Schulleitungen und Lehrkräfte. In: Berkle Y, Hettrich H, Kilian L, Woll J (Hrsg) *Tagungsband Visionen von Studierenden-Erfolg*, S. 141–157. HS-KL, Kaiserslautern.
- Arnold R, Schön M (2020) Selbstreflexivität als Basis resonanter Schulleitung – Theoretische Grundlagen und digital gestützte Förderung. In: Huber SG (Hrsg) *Jahrbuch Schulleitung 2020*, S. 28–43. Carl Link, Köln.
- Eickelmann B (2010) *Digitale Medien in Schule und Unterricht erfolgreich implementieren*. Waxmann, Münster.
- Eickelmann B (2017) Digitale Kompetenzen im internationalen Vergleich: Welche Impulse geben die Studien ICILS 2013 und ICILS 2018? *Schulmanagement* 48(5):15–19.
- Eickelmann B, Bos W, Gerick J (2015) Wie geht es weiter? Zentrale Befunde der Studie ICILS 2013 und mögliche Handlungs- und Entwicklungsperspektiven für Einzelschulen. *Schulverwaltung NRW* 5:145–148.
- Gerick J, Eickelmann B, Drossel K, Lorenz R (2016) Perspektiven von Schulleitungen auf neue Technologien in Schule und Unterricht. In: Eickelmann B, Gerick J, Drossel K, Bos W (Hrsg) *ICILS 2013: Vertiefende Analysen zu computer- und informationsbezogenen Kompetenzen von Jugendlichen*, S. 60–92. Waxmann, Münster.
- Glade EM, Gómez Tutor C, Kuhn J, Wehn N (2019) Medienbildung entlang der Lehrerbildungskette: Maßnahmen zur Unterrichts- und Personalentwicklung. In: Huber SG (Hrsg) *Jahrbuch Schulleitung 2019: Impulse aus Wissenschaft und Praxis*, S. 316–334. Carl Link, Köln.
- Glade EM, Schön M. (2019) Reflexive Professionalisierung von Schulleitungshandeln: Emotionale und soziale Kompetenzen als Basis des Digital Leadership. *Medienpädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung* (36):18–36. doi:10.21240/mpaed/36/2019.11.10.X
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hunneshagen H (2005) *Innovationen in Schulen: Identifizierung implementationsfördernder und -hemmender Bedingungen des Einsatzes neuer Medien*. Waxmann, Münster.
- Krotz F, Hepp A (Hrsg) (2012) *Mediatisierte Welten: Forschungsfelder und Beschreibungsansätze*. Springer VS, Wiesbaden.
- Rolff HG (1998) Entwicklung von Einzelschulen: Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung – Ein Versuch Schulentwicklung zu systematisieren. In: Rolff HG, Bauer KO, Klemm K, Pfeiffer H (Hrsg) *Jahrbuch der Schulentwicklung: Band 10*, S. 295–326. Juventa, Weinheim.
- Schön M, Glade EM (2020) Emotionale Führung als Basis inklusiver Schulentwicklung: Qualifizierung und Weiterbildung für transformationales Schulmanagement. *Qfi – Qualifizierung für Inklusion* 2(1). doi:10.21248/qfi.32
- Schulz-Zander R (2001) Neue Medien als Bestandteil von Schulentwicklung. In: Aufenanger S, Schulz-Zander R, Spanhel D (Hrsg) *Jahrbuch Medienpädagogik 1*, S. 263–282. Leske + Budrich, Opladen.

Siebert H (2011) Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In: Arnold A (Hrsg) Veränderung durch Selbstveränderung, S. 9–18. Schneider, Baltmannsweiler.