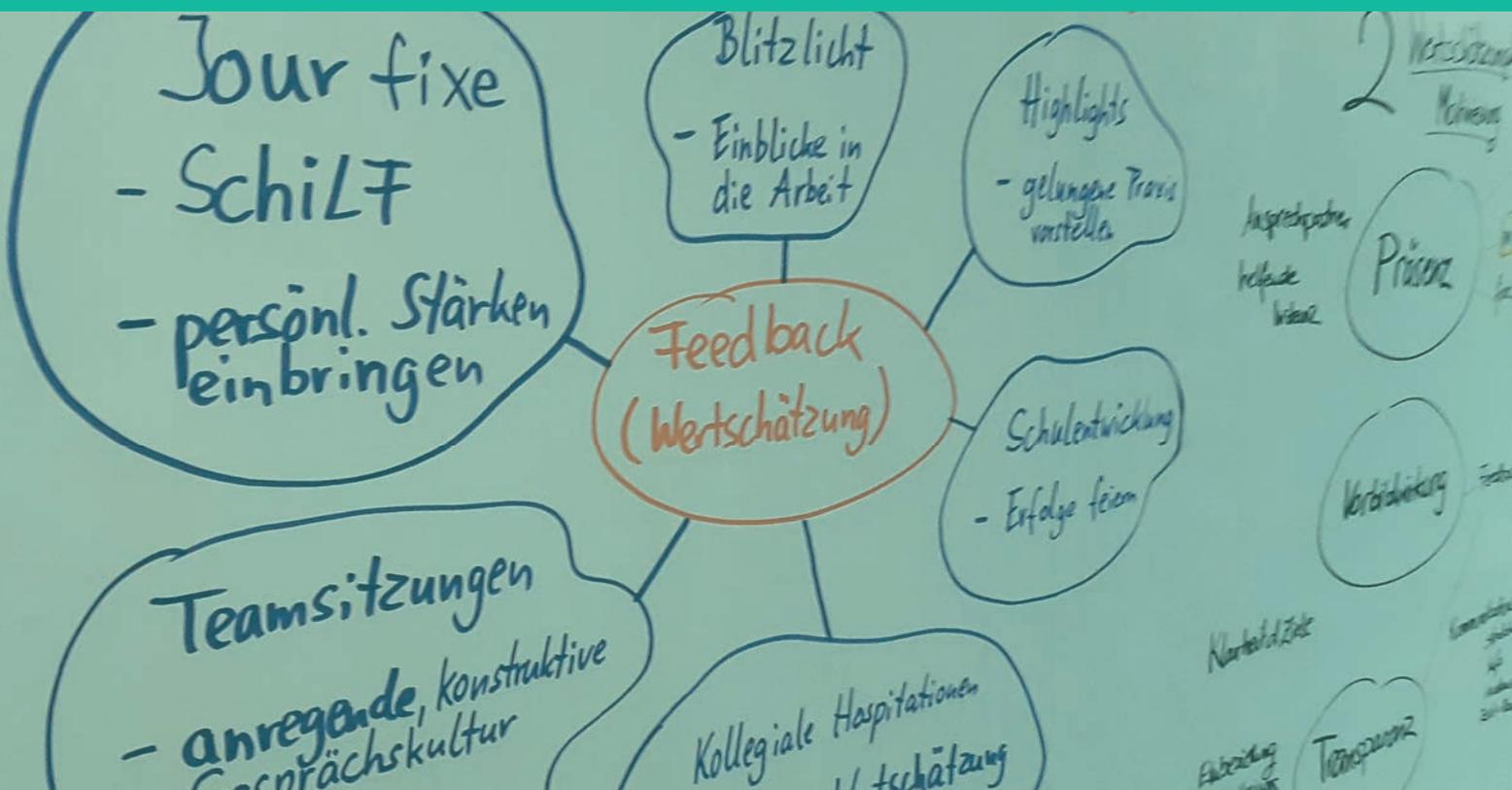




Leadership in School

Praxisblick – Führungshandeln an der Schule





Strategische Regio-Partnerschaft zwischen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin und dem Stadtschulrat für Wien

Im Projekt Leadership in School haben Vertreter*innen der beteiligten Einrichtungen in Berlin und Wien ein länderübergreifendes Netzwerk gebildet, in dem Wissen und Praxis verknüpft, Erfahrungen ausgetauscht und die Basis für weitere Kooperationen gelegt wurden. An der Spitze des Partnerkonsortiums standen die Regionale Schulaufsicht Berlin-Reinickendorf der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaften, das Europa Büro des Stadtschulrates für Wien sowie das Pflichtschulinspektorat des 2. Bezirks; weiterhin waren insgesamt 12 Schulen aus beiden Städten sowie das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM), die EuropaBeratung Berlin und die Pädagogische Hochschule Wien, Institut für weiterführende Qualifikationen und Bildungskooperationen beteiligt.

Die Partner

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft – Regionale Schulaufsicht Reinickendorf

Stadtschulrat für Wien – Europa Büro & Pflichtschulinspektorat des 2. Bezirks

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)

EuropaBeratung Berlin

PH Wien, Institut für weiterführende Qualifikationen und Bildungskooperationen

Grundschule an der Peckwisch

Grundschule in den Rollbergen

Gustav-Dreyer-Schule

Havelmüller-Schule

Märkische Grundschule

Renée-Sintenis-Schule

Campus Gertrude Fröhlich-Sandner

OVS Leopoldgasse

GTVS Novaragasse

GTVS Vereinsgasse

GTVS Wehlistraße

OVS Wittelsbachstraße

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben. „Leadership in School“ ist eine Strategische Regio-Partnerschaft zwischen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin und dem Stadtschulrat für Wien



Praxisblick - Führungshandeln an der Schule



Inhalt

Statt eines Vorworts

Kollegiale Orchestrierung statt Einsamer Wolf: Schulleiter*innen heute 7

Einleitung

13

Fünf Dimensionen des Führungshandelns an Schule

14

Dimension 1: Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutung und Zielvorgaben 14

Dimension 2: Wertschätzung und Motivierung von Mitarbeiter*innen 16

Dimension 3: Strukturierung der Schule und Entwicklung der Schulkultur 18

Dimension 4: Zusammenarbeit mit Partnern und dem Umfeld von Schulen 20

Dimension 5: Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit 24

Instrumente zur Unterstützung des Führungshandelns

26

Beziehungslandkarte 26

Kompetenzeinschätzung „Führungsdimensionen“ (Spinne) 28

360° / 90° Feedback 31

Brief an mich selbst 33

Wolke „1. Schritt“ 35

Reflexionsleitfaden für Dialog 37

Job-Shadowing: Rückmeldebögen I und II 38

Rollenset (zum Sichtbarmachen von Erwartungen) 40

Resilienzdiagnose 42

Quellenverweise

45

Download | Film | Impressum

46

„Die Welt ist bunt,
wir haben Stärken und
Fähigkeiten
und unsere
Verschiedenheit
ist ein Gewinn
für alle!“

Monika Kink
OVS Leopoldgasse

„Führung ist
authentisch und variabel,
dialogisch,
situativ sowie
subjekt- und kontext
abhängig.“

Stefan Albrecht
Renée-Sintenis-Schule

„Nie wachsen wir
rascher als an
anderen Menschen,
nie lernen wir mehr als
beim Blick über
Grenzen.“

Dr. Gabriela Weihs-Dengg
PH Wien



Statt eines Vorworts

Kollegiale Orchestrierung statt Einsamer Wolf: Schulleiter*innen heute

Ich sitze an meinem Schreibtisch und kämpfe. Es ist jetzt schon klar, wer gewinnt. Ich werde es nicht sein, sondern etwas in mir, das man – oft lobpreisend – das Pflichtgefühl nennt. Ich liebe meinen Beruf und ich möchte gut sein darin. Ich könnte mir also anerkennend auf die Schulter klopfen oder mir zu meinem Durchhaltevermögen gratulieren. Tue es aber nicht. Denn eigentlich weiß ich, dass ich jetzt mit einem guten Buch vor der Nase oder mit einem Glas Tee in der Hand den Feierabend genießen sollte.

Der Tag war anstrengend.

Frau B. überfiel mich gleich an der Tür mit einem Satz Klassenarbeiten, den sie gern – sofort natürlich – unterschrieben haben möchte. Die Kinder warten doch darauf.

*Der Computer war noch nicht hochgefahren, da trifft die dritte Krankmeldung ein. Es würde wohl länger dauern. Langzeiterkrankung womöglich – Vertretungslehrkraft suchen, Präventionsgespräch andenken, Personalrat nicht vergessen ... Verflüxt, die 6b wartet auf mich – zwei Stunden Unterricht. Also nachher überlegen, woher die Vertretung organisieren. Im E-Mail-Postfach dann die freundliche Erinnerung an die bereits gestern fällige Statistik. Auch die Kita hat schon angefragt wegen des Besuchstermins der künftigen Lernanfänger. Frau B. schaut herein – nein, noch keine Unterschrift... Unmutsfalten breiten sich auf ihrer Stirn aus. Zum Glück klingelt das Telefon – die Präventionsbeauftragte der Polizei hat die Anzeige wegen Mobbing auf ihrem Tisch – wie gehen wir weiter vor? Zum Glück haben wir engagierte Schulsozialarbeiter*innen, die sind grad nicht zu sprechen, also später dran denken. Herr Y. steht im Sekretariat und zetert. Seinem Sohn sei Unrecht widerfahren, keiner würde sich kümmern, was für ein Laden ist das denn hier? Daniel bringt einen frischen Obstsalat – gerade mit der Klasse zubereitet und nun eine Kostprobe für die Schulleitung. Ich muss mir noch das Reinigungsunternehmen zur Brust nehmen, die Wollmäuse kringeln sich in allen Ecken und meine allergiegeplagte Konrektorin krächzt schon wieder wie ein alter Rabe. Habe ich eigentlich schon die Einladung zur nächsten Gesamtkonferenz ausgegeben? Ah, reicht morgen noch. Frau K. jammert: Das Aktivboard in Raum 104 spinnt – wie oft muss ich wohl noch ansagen, dass wir für diesen Notfall einen Erste-Hilfe-Katalog und im Zweifelsfall eine versierte Kollegin zum Ansprechen haben? Amira läuft freudestrahlend an mir vorbei: „Ich darf mitfahren zur SV-Fahrt, ist das nicht toll?“ Ja, das ist es. Ich freue mich auch schon darauf.*

Ich versuche, mir für die abendliche Sitzung der Gesamtelternvertretung Notizen zu machen. Die Schulfestvorbereitung läuft an. Ich kann auf engagierte Eltern zählen.

Klingelt das Telefon gerade nicht, braucht die Sekretärin Unterstützung oder Kollegen einen Rat: Meldung Schulhelferstunden, Willkommensklasse, Zuzüge ins Einzugsgebiet – wohin mit den Kindern, wenn die Klassen voll sind, Torben geht wieder über Tische und Bänke, Unterschriften, Klassenfahrtanträge, Abrechnungen, Fortbildungswünsche ... Die Schulaufsicht bestätigt die Teilnahme am Berlin-Tag übernächsten Samstag. Hatte eh nichts vor.

Der Termin mit der Steuergruppe um 14.00 Uhr bringt etwas Ruhe in die Hektik. Hochkonzentriert sind alle dabei – Schulprogrammarbeit!

Um 16.00 Uhr mache ich Station bei der AG „Koch dich gesund“. Spare ich das Abendbrot, prima!

Aala, die kleine staatenlose Palästinenserin aus dem Libanon, fragt: „Hasst du Israel auch?“ Ein Tischgespräch über die große Weltpolitik in kleinen Kinderherzen – wir müssen achtgeben.

Die GEV-Sitzung läuft gut, die Stimmung ist gelöst und die Ideen vielfältig. In der 5c gibt es aber Spannungen zwischen Klassenleitung und Eltern, kein unbekanntes Problem, schwierig zu lösen.

Wo steckt eigentlich der Mensch, der seit Kurzem für die abendliche Schließung meiner Schule zuständig ist? Ein einsamer Mann fegt den Flur – ach, die Reinigungsfirma hatte ich ganz verdrängt. Es ist 20.30 Uhr. Das Teeglas steht auf meinem Schreibtisch und vor mir flimmert am Rechner die Gesamtkonferenz-Einladung. Sie muss morgen raus!

Ich verliere.

Sicher, so läuft nicht jeder Tag. Wäre es so, gäbe es wohl eine noch höhere Anzahl an Langzeiterkrankten. Aber wie oft fühlen wir uns als einsame Wölfe im Dschungel des Bildungsdickichts. Stets auf der Hut, stets darauf bedacht, das uns anvertraute Rudel zusammen zu halten, es zu beschützen und dem Führungsanspruch gerecht zu werden. Wir wollten an die Spitze, sonst hätten wir jemand anderem das Rudel überlassen. Doch wir merken auch, wie sehr uns diese Arbeit fordert, manchmal gar zu überfordern scheint.

*Dabei wissen wir sehr wohl, dass sich die Bedingungen verändert haben. Wo früher wohlige Bürowärme den/die Schulleiter*in beim Nachdenken über die hehren Ziele seines Bildungstempels umgab, weht inzwischen oft ein eisiger Wind. Mitunter zieht es durch alle Ritzen unserer manchmal undichten Gemäuer. Die Theo-Lingen-Zeiten sind lange vorbei, wenn es sie überhaupt je gegeben hat. Ein Grund zum Aufgeben? Nein!*

Es gibt Wege. Es gibt Hilfen.

*„Ich finde das ja immer irgendwie schön!“ Was hier so schlicht von einer unserer Projektleiterinnen geäußert wurde, beschreibt zusammenfassend die Momente, die wir in unserem Projekt „LIS – Leadership in School“ im Verlauf von zwei Jahren erfahren haben. Es ist das Bewusstsein, dass es Möglichkeiten und Wege gibt, sein Tun als Schulleiter*in so einzurichten, dass es sowohl den eigenen als auch den von außen herangetragenen Anforderungen besser, auch gesünder, entspricht. Wir reden hier nicht von den vielen Angeboten zur Gesundheitsprävention, wie sie inzwischen von diversen mehr oder weniger guten Kliniken (das allein ist ja schon eine durchaus bedenkliche Entwicklung) angeboten werden. Es geht auch nicht um hochwissenschaftliche Programme, die, in mehrjährigen Pilotphasen erprobt, nun dem Gemeinwohl anheimgestellt werden.*

Wir haben in unserem zweijährigen Projekt eigentlich vor allem eines getan: ausprobiert und ausgetauscht!

Das mag simpel klingen. Aber oft ist das Einfache ja auch das Wirkungsvollste. Natürlich haben wir uns nicht nur bei schönstem Sonnenwetter auf der Wiener Hofburg zum Kaffee mit Schlagobers über die Mühen und Qualen des täglichen Tuns verständigt. Und auch nicht unter dem Berliner Fernsehturm nur die Gemüter erhitzt ob der vielen Neuerungen im Jahrestakt. Wir haben vor allem ausprobiert, was es an Instrumenten zum Führungshandeln gibt und wie sinnvoll diese im Alltag sind. Um auf diese einfache Formel des Projektzieles zu kommen, bedurfte es jedoch manch heißer Diskussion. Kontrovers, hitzig, engagiert, erschöpfend, sich zuhörend und auch ins Wort fallend,

*aneinander wachsend und miteinander vertraut werdend – das machte die Treffen während des Projektes aus. Sechs Berliner und sechs Wiener Schulleiter*innen, dazu Vertreter der Schulaufsichten, des Projektmanagements und der Fortbildungsinstitute beider Städte gehörten zum Team. Eine bunte Truppe mit unterschiedlichen Erfahrungen, Lebensläufen und Erwartungshaltungen an ihre Rolle und an das Projekt. Wohl nur die Projektantragsteller hatten eine Vorstellung davon, wohin es gehen sollte.*

Das Gefühl, Teil einer Aufgabe zu sein, deren Erfüllung nicht nur uns selbst, sondern im besten Falle auch anderen Schulleiterkollegen hilfreich sein könnte, wuchs erst mit der Zeit.

Und so ist das vorliegende „Produkt“ das Ergebnis eines mitunter auch mühsam zurückgelegten Weges.

Instrument – das klingt nach medizinischem Eingriff. Es könnte aber auch ein Teil eines Orchesters gemeint sein. Der Duden beschreibt den Begriff so: ...steht allgemein, im technischen und übertragenen Sinne, für ein Werkzeug. Ob als Grundlage für Wohlklang oder als Retter in der Not – der Einsatz der von uns erprobten Instrumente ist vielfältig hilfreich.

*Wir haben also Werkzeuge ausprobiert, die uns als Schulleiter*innen helfen können, unsere Arbeit besser zu tun. Die Nutzung dieser Instrumente macht mal mehr, mal weniger Sinn. Ihr Einsatz hängt immer davon ab, welche Zielstellung sich dahinter verbirgt.*

Natürlich sollte dieses Ausprobieren eine professionelle Basis haben. Das war nicht einfach. Wie bricht man das tägliche Tun herunter auf nachvollziehbare Ebenen des Leitungshandelns? Wir haben uns hier die Arbeitsergebnisse einer anderen europäischen Projektgruppe zu Nutze gemacht, die sich auf fünf Ebenen konzentriert hat. Das macht Sinn und die Anforderungen nachvollziehbarer. Schließlich muss man das Rad auch nicht zweimal erfinden.

Diese Ebenen sind:

- Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutung und Zielvorgaben
- Wertschätzung und Motivierung von Mitarbeitenden
- Strukturierung von Schulen und Entwicklung von Schulkultur
- Zusammenarbeit mit Partnern und dem Umfeld von Schule
- Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit

Mit Teilen des Materials haben wir uns durchaus schwer getan. Je intensiver das Ringen um Verständnis war, desto erstaunlicher erschienen uns dann die oft einfachen Wahrheiten. Da jeder von uns aus unterschiedlichen schulischen Erfahrungsbereichen und Lebensumständen seine Sicht beisteuerte, ergab sich eine große Vielfalt der Gedanken. Von individuellen Temperamenten und Grundhaltungen ganz abgesehen. Aber genau das machte den Reiz des Austausches aus.

Herzstück „Job-Shadowing“!

Ja, unser aller Herz hängt an diesem Instrument. Kaum ein anderes erfüllte uns so mit Erkenntnissen, Anregungen, Erfahrungen, aber auch Bestätigung, Wertschätzung und Herzenswärme wie das Job-Shadowing. Deshalb werden wir darauf besonders intensiv eingehen.

In diesem Projekt lag der Reiz natürlich auch im länderübergreifenden Austausch. In Wien gibt es andere administrative Strukturen als in Berlin. Sekretärinnen in den Grundschulen – Fehlanzeige. Konrektoren als Funktionsstelle – gibt es auch nicht. Für die Wiener Kolleginnen kaum vorstellbar: die Jagd der Berliner nach geeignetem Personal. Mehr jedoch als Trennendes gab es Gemeinsam-

keiten. Ob Schüler, Eltern oder Mitarbeiter – die täglichen Herausforderungen gleichen sich. Wir haben uns als Partner auf Augenhöhe erlebt und so ganz praktisch erfahren, dass dieser kollegiale und überaus professionelle Austausch nicht nur hilfreich beim Arbeiten ist, sondern unheimlich gut tut. Kaum jemand kann ja so gut einschätzen, wie das tägliche Handeln im Kontext von unterschiedlichen Erwartungshaltungen, standortbezogenen Bedingungen und persönlichkeitsbestimmten Entscheidungen beeinflusst wird, wie ein anderer Schulleiter. Daher ist diese Rückmeldung der Beobachtungen so wertvoll und die Akzeptanz wesentlich einfacher. Eigentlich sind das keine revolutionären Erkenntnisse.

Der Wolf ist ein Rudeltier – das Bild vom einsamen Wolf stimmt nicht. Lediglich auf der Suche nach einem neuen Rudel streunt der Wolf auch mal allein durch die Wildnis. Wesenseigen ist ihm das Alleinsein nicht.

Genauso wenig wie uns. Deshalb müssen wir uns Zeit nehmen für Gespräche und den inhaltlichen Erfahrungs- und Beobachtungsaustausch. Das gilt übrigens für alle Instrumente. Diese bewahren uns vor allzu fruchtlosem Palavern, weil sie einen Rahmen setzen, der Impulse gibt und zum Weiterdenken anregt. Versucht man, die Ergebnisse allein auszuwerten, besteht auch immer die Gefahr der Fehlinterpretation. Die eigene Erwartungshaltung spielt uns dann schon mal Streiche in der Wahrnehmung von Aussagen. Gemeinsam mit einem oder auch mehreren Kollegen entgehen wir dieser Gefahr und haben zusätzlich den Gewinn der menschlichen Gemeinschaft. Um mehrere Tage das Führungshandeln im Schulalltag eines Kollegen zu beobachten, bedarf es übrigens nicht unbedingt einer internationalen Ebene. Das geht sehr gut innerhalb einer Region, eines Bezirks, eines Stadtteils. Wir haben uns jedenfalls darauf geeinigt, dieses Instrument künftig häufiger zu nutzen.

Wenn wir mit diesem Leitfaden nun an die Öffentlichkeit gehen, tun wir das in dem Bewusstsein, dass wir von dem, was hier beschrieben steht, aus eigener praktischer Anwendung wissen. Das Recht auf Vollständigkeit nehmen wir jedoch nicht für uns in Anspruch. Jeder mag bei Anwendung der Instrumente seine eigenen Erfahrungen machen, die hier vielleicht nicht beschrieben sind. Das ist gut so.

Wichtig scheint uns auch folgender Tipp:
Beziehen Sie Ihre Schulaufsichten mit ein. Das trägt zum gegenseitigen Verständnis bei und hilft, Barrieren zu überwinden.

Wir haben unsere Projektleitung – die ja auch Schulaufsicht ist – als in jeder Hinsicht hilfreich erlebt: organisierend, wertschätzend, bündelnd, fokussierend, unterstützend, aber auch mit uns suchend, streitend, klärend, lachend. Und manch ein länger vorhandenes Problem wurde in der Zusammenarbeit offensichtlicher und kann nun angegangen werden.

Insofern hat das Projekt in vielerlei Hinsicht Ergebnisse hervorgebracht, die über das vorliegende Exemplar der Publikation hinaus Weichen für unsere eigene Arbeit gestellt hat. Vielleicht sollte man als Instrument deshalb noch „Projekte“ hinzufügen. Doch das wäre wohl Inhalt von „Leadership in school II“.

Übrigens:

Sich im täglichen Stress daran zu erinnern, dass man sich den Feierabend sehr wohl ohne schlechtes Gewissen verdient hat, kann auch das Ergebnis eines kollegialen Feedbacks sein. Schließlich geht es uns Schulleiter*innen doch eigentlich allen darum, unsere Arbeit erfolgreich, bei guter Gesundheit und mit fröhlichem Herzen zu tun.





Einleitung

Vor dem Hintergrund wachsender schulischer Autonomie stehen Führungsfragen für Schulleitungen in Deutschland und in Österreich sowie in vielen anderen Ländern auf der Agenda. Denn damit verbunden sind veränderte Anforderungen an Schulleitungen, aber auch die Nachfrage nach Unterstützungs- und Qualifizierungsangeboten. Das Projekt „Leadership in School“ hat sich dem Thema Führungshandeln gewidmet. Die Ausgangsfrage war, inwiefern mit einem Fokus auf dieses Konzept neue Impulse für die aktive Gestaltung von Bildungsprozessen erfahrbar und fruchtbar gemacht werden können. Zentrale Akteure im Projekt waren Schulaufsicht und Schulleitungen in Zusammenarbeit mit Einrichtungen zur Weiterbildung von Führungskräften.

Anknüpfend an das Netzwerk „European Policy Network on School Leadership (EPNoSL, 2011-2014)“, wurden die dort entwickelten Grundannahmen und konzeptionellen Ansätze (Dimensionen des Führungshandelns) in die Praxis übertragen. Die Regio-Partnerschaft „Leadership in School“ zwischen Berlin und Wien hat sich an den 5 Dimensionen, in denen sich Schulleiter*innen bewegen, orientiert und deren Bedeutung für ihr Führungshandeln an den beteiligten Schulen ergründet.

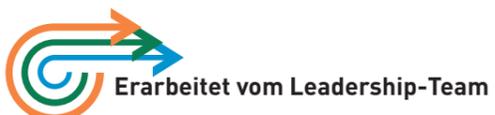
Die vorliegenden Projektergebnisse bieten Unterstützung bei der Klärung und Einordnung aktueller Herausforderungen. Es geht nicht um allgemeingültige Rezepte oder wissenschaftliche Untersuchungen, sondern um Anregendes, Hilfreiches und Nützlichendes: aus der Praxis, für die Praxis.

Dieser Praxisleitfaden gliedert sich in zwei Abschnitte. Beide – **Dimensionen des Führungshandelns und Instrumente zur Unterstützung** – wurden vom Projektteam in der Praxis beobachtet, ausprobiert, hinterfragt und bewertet. Die Dimensionen des Führungshandelns waren Raster und Rahmen für zwei intensive Job-Shadowings der beteiligten Schulleiter*innen – jeweils in Wien und Berlin. Über zwei Rückmeldebögen wurden **„Gute Praxis“** und **„Achtung Stolperstein“** identifiziert, die in einer anschließenden gemeinsamen Auswertung verdichtet wurden. In bilateralen Kleingruppen wurden Beispiele erarbeitet, welche die jeweiligen Dimensionen im Schulalltag sichtbar machen sollen.

Die Instrumente zur Unterstützung des Führungshandelns sind eine Auswahl, die wir während der Projektlaufzeit vorgenommen haben und deren Anwendungsmöglichkeiten wir näher betrachtet haben. Die Instrumente wurden eingeführt, von Schulleiter*innen im Schulalltag erprobt, mittels Fragebogen bewertet und anschließend in bilateralen Gruppen ausgewertet und zusammengefasst. Auch hier wurde auf den Praxisbezug Wert gelegt:

Anwendbarkeit, Einsatz- und Transfermöglichkeiten der jeweiligen Instrumente machen dies deutlich.

Idealerweise können sie Anregungen zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften und schulischen Leitungsteams in Zusammenarbeit mit Schulaufsichten und Schulverwaltung sowie den beteiligten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen für Führungskräfte geben.



Ingrid Fischer, Campus Gertrude Fröhlich-Sandner; Gaby Plachy, Havelmüller-Schule; Monika Kink, OVS Leopoldgasse; Norbert Vaterrodt, Gustav-Dreyer-Schule; Regina Grubich-Müller, Stadtschulrat für Wien; Angelika Prase-Mansmann, Schulaufsicht Berlin-Reinickendorf; Dr. Gabriela Weihs-Dengg, PH Wien; Marco Schroeder, EuropaBeratung Berlin; Gerhild Rehberg, LISUM Berlin-Brandenburg; Dr. Gabriele Lener, GTVS Vereinsgasse; Birgitt Stolba, PH Wien; Elisabeth Kugler, GTVS Novaragasse; Jutta Niefeldt, Grundschule an der Peckwisch; Regina Resinger, OVS Wittelsbachstraße; Romy Höltzer, Stadtschulrat für Wien; Stefan Albrecht, Renée-Sintenis-Schule; Karin Zunzer, GTVS Wehlstraße; Martina Krienke-Schmidt, Märkische Grundschule; Harald Liegel, Grundschule in den Rollbergen

Fünf Dimensionen des Führungshandelns an Schule ¹

Dimension 1: Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutung und Zielvorgaben

Input

Schulen sind keine gesellschaftlich isolierten Einrichtungen. Leadership entfaltet sich nicht in einem Vakuum.

Eine aktive gestaltende Rolle als Schulleiter*in wahrzunehmen, bedeutet zunächst, die von außen an die Schule gestellten Erwartungen zu verstehen. Es bedeutet dann aber umso mehr verantwortungsvolle Auseinandersetzung damit, welche Erwartungen erfüllt und umgesetzt werden können. Ethische Standards sind dabei von grundlegender Bedeutung, wie zum Beispiel Fairness, Gerechtigkeit und demokratische Entscheidungsprozesse in einer Institution.

Elemente des Führungshandelns in dieser Dimension

- Entwicklung von Leadership und Umgang mit Veränderungen
- Strategische Planung für Schulen
- Übersetzung von externen Erwartungen in interne Bedeutungen
- Aushandeln und Kommunizieren von Leitbildern
- Förderung und Pflege ethischer Standards

Beobachtung und Selbstwahrnehmung (Job-Shadowing)



Gute Praxis

- Es existiert ein Leitbild der Schule mit klaren und bekannten Zielen.
- Ziele auf unterschiedlichen Ebenen sind mit den jeweils Beteiligten (intern + extern) verhandelt und abgestimmt.
- Tagesaktuelle Anforderung und Ressourcen (z.B. Räume, Personal, Finanzen...) sind eingeplant.
- Die Rollenklarheit in der Eigenverantwortlichkeit der Schule ist gegeben: Die Schulleitung macht ihre Rolle nach innen und außen deutlich.



Achtung Stolperstein!

- Fehlende Ausgewogenheit zwischen Schulprofil, Anforderung und vorhandenen Ressourcen sowie Verwaltungsaufwand.

Im Schulalltag

Alles Führungshandeln basiert auf dem Transfer der gesellschaftlichen Bedingungen in schulische Praxis. Vor jeder Überlegung zur Entwicklung innerschulischer Prozesse muss Schulleiter*innen klar sein, dass auch Schule generell immer in drei Richtungen unterwegs ist. Schule reagiert auf Vergangenes ebenso wie auf Gegenwärtiges und muss im Blick haben, dass die Schülerinnen und Schüler die Gesellschaft von morgen gestalten. Das erfordert ein Leitungsdenken über die eigene Schule hinaus und braucht daher Schulleiter*innen, die politisches und kulturelles Verständnis besitzen, sowie eine Grundhaltung, die von der Achtung der Würde des Menschen geprägt ist.

Damit es beim Umgang mit diesen Herausforderungen nicht nur bei reinen Reaktionen darauf bleibt, sondern zielgerichtetes Handeln im Rahmen von Schulentwicklung entstehen kann, sind es Schulleiter*innen, die die Vision für die grundsätzliche Haltung in der Schule prägen. Daraus erwächst das schließlich gemeinsam erarbeitete Leitbild der Schule, das die Frage beantworten sollte: Mit welchem Welt- und Menschenbild verlassen Schüler*innen unsere Schule?

¹ Die einleitenden „Input-Passagen“ zu den 5 Dimensionen sind angelehnt an Jens Bolhöfer, Referenzrahmen für Schulleitungshandeln. Ergebnisse eines internationalen COMENIUS-Netzwerks; in: Schulleitung und Schulentwicklung 62, Februar 2013

Beispiel für einen möglichen Übersetzungsprozess

Menschen sind auf der Flucht vor Krieg, Terror, Hunger und Verfolgung. Sie treffen in nicht vorhersehbarer Zahl in Europa ein und stellen die Gesellschaft vor große Herausforderungen, die zu einer neuen Diversität von grundsätzlichen Einstellungen zu Werten und Lebensvorstellungen führt. Schule ist hier vielfältig gefordert (Stimmungen und Meinungen im Team, bei Eltern, SuS, Integration von Zugezogenen, Sprachförderung, Bereitstellung von personellen, sächlichen und räumlichen Ressourcen...). Schulleiter*innen müssen sich über die Herausforderung im Klaren sein, aber auch einen eindeutigen Standpunkt vertreten. Dieser wird bezogen auf das Leitbild in konkrete Handlungsebenen übersetzt werden.

Leitbild
„Umgang mit Vielfalt als Selbstverständlichkeit und Chance“



Eine mögliche pädagogische Schwerpunktsetzung:

Schüler*innen lernen demokratische Prozesse kennen und erleben ihre Wirkung im Schulalltag

Konkrete pädagogische Praxis:

Ein Schüler*innenparlament / eine Schüler*innenvertretung ist bereits etabliert. Die Vertreter*innen sind demokratisch gewählt worden. Sie sind gewohnt, sich mit relevanten Themen des Schullebens auseinander zu setzen. Ihre Meinungen fließen regelmäßig in den Entscheidungsprozess der Gremien der Schule (Gesamtkonferenz, Gesamtelternvertretung, Schulkonferenz) ein. Dabei können sie auf eigene Erfahrungen mit Vielfalt im Team zurückgreifen. Sie haben genügend Raum, in dem sie sich miteinander austauschen können und Haltungen entwickeln.

Die Schüler*innen entwickeln konkrete Ideen zur Begrüßung und Unterstützung neu ankommender Kinder mit Fluchtbiografie. Sie tragen diese in ihre Klassen und auch nach Hause. In der Umsetzung werden sie von den Pädagog*innen begleitet.

Erkenntnis:

Es kommt auch auf mich an! Ich kann etwas bewirken! Meine Entscheidungen haben Wirkung auf mich und andere!



Dimension 2: Wertschätzung und Motivierung von Mitarbeiter*innen

Input

Lehrer*innen sind die wichtigsten Personen für die Unterstützung und Förderung schulischen Lernens. Schulleiter*innen sollten sich deshalb um optimale Unterrichtsbedingungen für ihr pädagogisches Personal bemühen und helfen, ein bestmögliches Verhältnis zwischen Lehrer*innen und Schüler*innen zu erreichen. Daher sollte das vorrangige Ziel sein, Schulstrukturen und -kulturen zu schaffen, die den Aufbau von Lehr- und Lernpotenzial unterstützen. Schulleiter*innen können allgemeinen und besonderen Einfluss darauf nehmen, indem sie zum Beispiel Fort- und Weiterbildung für Lehrer*innen anbieten, das pädagogische Leitbild der Schule definieren, Qualitätssicherung implementieren und auch im Tagesgeschäft eng mit ihren Lehrer*innen und Teams kooperieren.

Elemente des Führungshandelns in dieser Dimension

- Verbesserung von Lehren und Lernen.
- Förderung von Fachkenntnissen, Didaktik, Methodik, Classroom Management und Informationstechnologien.
- Aufbau von Teamwork und Distributed Leadership.
- Performance Management, Leistungsmessung und Evaluation.
- Entwicklung von effizientem Personalmanagement.
- Schaffung einer professionellen Lernkultur.

Beobachtung und Selbstwahrnehmung (Job-Shading)



Gute Praxis

- Einbeziehung von Teams in Entscheidungsprozesse (z.B. Offenheit für Ideen).
- Die Schulleitung verfügt über klare Zielstellungen und macht diese auch deutlich.
- Anerkennung von Erreichtem und zielgerichtete Gelassenheit.
- Zugewandte und wertschätzende Führung von Mitarbeiter*innen (z.B. in Mitarbeiter*innengesprächen und Konfliktsituation).



Achtung Stolperstein!

- Die Arbeit in Teams muss erlernt werden.
- Konfliktsituationen müssen rechtzeitig erkannt und entschärft werden.
- Tür- und Angelgespräche ersetzen keine Mitarbeitergespräche!

Im Schulalltag

Schule setzt sich Ziele, ist innovativ. Sie entwickelt sich ständig weiter.

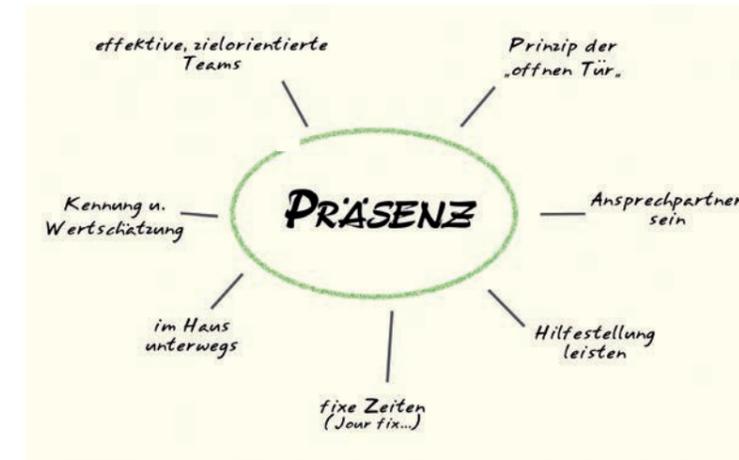
Es ist wichtig, die handelnden Personen zu motivieren und die Leistung und Arbeit einzelner bzw. eines Teams wertzuschätzen.

Ein gutes Schulklima entsteht nicht von selbst und auch nicht durch eine Schulordnung, sondern durch das Interesse aneinander, durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl, durch Respekt und Anerkennung. Eine transparente Entscheidungsstruktur ist dabei ein wesentlicher Faktor.

Für Schulleiter*innen ist es wichtig, eigene und eindeutige Zielvorstellungen zu haben. So wird die Schulentwicklung vorangetrieben. Dabei sind ein respektvoller und vertrauensvoller Umgang entscheidend. Anerkennung von Erreichtem, ausreichend Zeit für Gespräche und das Einbeziehen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind bedeutsam. Wichtig ist auch zu gewährleisten, dass es zu keiner Überforderung der Mitarbeiter*innen kommt. Durch zielgerichtete Gelassenheit werden Schulleiter*innen einer „Führung durch Vorbild“ gerecht.

Schulleitungshandeln im Rahmen dieser Dimension hat entscheidende Grundvoraussetzungen:

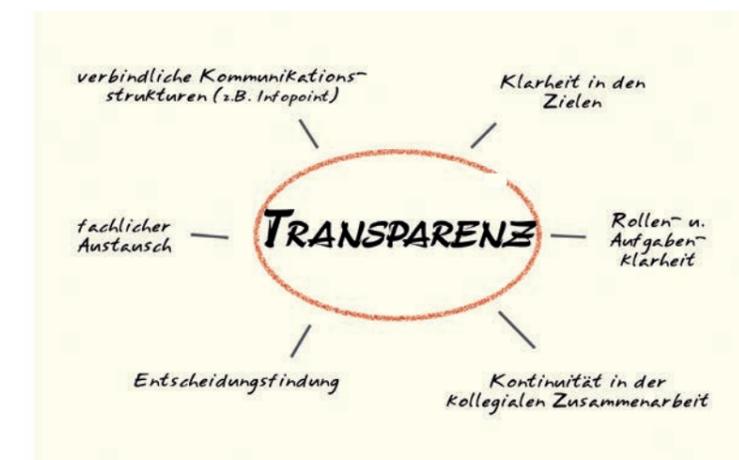
Präsenz – Vertrauen – Vorbild – Transparenz



Präzente Schulleiter*innen haben an sich den Anspruch, aktiv dafür zu sorgen, den Mitarbeitenden zur Seite zu stehen. Das „Prinzip der offenen Tür“ verdeutlicht das. „Im Haus unterwegs“ sorgt für regelmäßigen Austausch.



Eine Führungskraft, die eine Feedbackkultur etabliert, einfordert und selbst lebt, sorgt durch ihr Vorbild dafür, dass es Klarheit in den Zielen gibt.



Durch eine verbindliche Kommunikationsstruktur in allen relevanten Bereichen (Informationsfluss, Teamstrukturen, fachlicher und auch informeller Austausch...) wird Transparenz gewährleistet.

Dimension 3: Strukturierung der Schule und Entwicklung der Schulkultur

Input

Mit Blick auf die Tatsache, dass Lehren, Lernen und Führen der Heterogenität der Menschen gerecht werden muss, ist es für Schulleiter*innen eine wichtige Aufgabe, geeignete Strukturen und eine entsprechende Schulkultur zu schaffen. Die Hauptverantwortung liegt darin, bestehende Strukturen auf eine moderne Lehr- und Lernkultur zu orientieren, die eine Entwicklung für das 21. Jahrhundert ermöglicht.

Schulen sind Organisationen mit klar definierten Strukturen. Erfolgreich werden sie als Gemeinschaft sein, die von einem gemeinsam getragenen Sinn für Identität und gemeinsamen Normen zusammengehalten werden. Loyalität zur und Engagement in der Schule können nicht automatisch vorausgesetzt werden. So ist deren Aufbau, Pflege und Vertiefung Pflicht und Auftrag der Schulleiter*innen. Wenn Lehrer*innen und Schüler*innen sich ihrer Institution gegenüber loyal verhalten sollen, sollten Schulleitungen dafür sorgen, dass alle Betroffenen sich dem Ethos ihrer Gemeinschaft verbunden fühlen. Schulleiter*innen haben sowohl strukturelle als auch kulturelle Verantwortung. Der strukturelle Teil ihrer Arbeit umfasst die Planung und Verwaltung menschlicher und finanzieller Ressourcen sowie die Entwicklung optimaler Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozesse. Ihre kulturelle Verantwortung beinhaltet die Schaffung einer corporate identity.

Elemente des Führungshandelns in dieser Dimension

- Entwicklung von Leadership und Management an Schulen
- Schaffung einer effektiven Organisations- und Kommunikationskultur
- Aufbau von geeigneten Organisationsstrukturen
- Planung und Verwaltung von Personal- und finanziellen Ressourcen
- Sicherstellung transparenter Entscheidungsprozesse

Beobachtung und Selbstwahrnehmung (Job-Shadowing)



Gute Praxis

- Klare und transparente Definitionen von Positionen, Arbeitsbereichen, Zuständigkeiten und Verantwortungen (z.B. Delegieren von Aufgaben)
- Teamstrukturen etablieren und professionalisieren sowie nötige Räume schaffen
- Offene, transparente und zielführende Kommunikationsstrukturen (horizontal + vertikal) schaffen
- In Prozessen: Sichtbarmachen von Zielen, Schritten, Ergebnissen



Achtung Stolperstein!

- Hoher Zeitaufwand für Team- und Kommunikationsstrukturen erfordert persönliches und strukturelles Zeitmanagement
- Fehlende Ressourcen zum Delegieren von (Verwaltungs-) Aufgaben

Im Schulalltag

Im Folgenden wird an zwei konkreten Beispielen aus der Praxis der Aufbau von geeigneten Organisationsstrukturen bzw. die Schaffung und Anwendung einer effektiven Organisations- und Kommunikationskultur beschrieben.

Beispiel I

Räume und Strukturen als Grundlagen für die tägliche Arbeit in einer ganztägig geführten Schule

Die Umwandlung einer Halbtagschule in eine Ganztagschule nach dem Wiener Campusmodell erforderte die Schaffung geeigneter Strukturen, um die Arbeit aller Beteiligten in dieser neuen Organisation (Schule, Freizeit, Kindergarten) zu unterstützen.

Das Delegieren von bestimmten inhaltlichen Zuständigkeitsbereichen mit der dazugehörigen Entscheidungskompetenz an qualifizierte Mitarbeiter*innen fördert die Partizipation und entlastet den/die Schulleiter*in. Um einen guten Informationsfluss und -austausch sicherzustellen sowie gemeinsame Planungen zu ermöglichen, werden fixe Teambesprechungsstunden etabliert. An zentraler Stelle im Schulhaus werden Stunden-, Dienst- und Vertretungspläne ausgehängt sowie tagesaktuelle Informationen, die für den reibungslosen Ablauf des Schulalltags notwendig sind, veröffentlicht. Damit sichergestellt ist, dass Projektvorhaben und Schulentwicklungsprozesse von allen nachvollzogen werden können, werden diese fortlaufend in Infomappen dokumentiert.

Beispiel II

Neugestaltung und Konzeption des Schulgartens

Ausgangspunkt des Projektes war die Idee, ein vorhandenes Schulgartengelände, das im Laufe der Jahre verwaist war und nur punktuell genutzt wurde, als Spiel- und Lernort dauerhaft und nachhaltig ins Schulleben einzubinden.

Die schulischen Gremien bekamen die Möglichkeit der freien und nicht reglementierten Zusammenstellung ihrer Ideen und Bedürfnisse ausschließlich aus dem eigenen Fokus heraus. Durch die Beteiligung aller Gremien wurde eine breite Akzeptanz herbeigeführt. Weiterhin war die Kommunikation in vertikaler und horizontaler Richtung zwingend erforderlich, an deren Ende die Schulkonferenz einen Maßnahmenkatalog beschließen konnte, in dem sich alle Beteiligten wiederfanden.

Ein Beispiel für die Kommunikation in beide Richtungen war der Wunsch der Schüler*innen nach einem „Verkaufskiosk“, den die Schüler*innenvertretung schließlich selbst nach mehreren Gesprächsrunden als nicht zielführend aufgab. Auch der Wunsch der Eltern nach dauerhafter Nutzung des Schulgartens als Pausenhof wurde nach intensiver Diskussion aufgegeben. Es bewährte sich in diesem Zusammenhang auch die kompetente Unterstützung eines externen Partners, die von den Betroffenen als wertfreie und objektive Mitarbeit wahrgenommen wurde und maßgeblich zum gemeinsamen Konsens führte, der von allen Beteiligten am Ende einstimmig mitgetragen wurde.



„Leadership in School:
Ziel, Motivation,
Struktur, Team,
Persönlichkeit!“

Romy Höltzer
Stadtschulrat für Wien

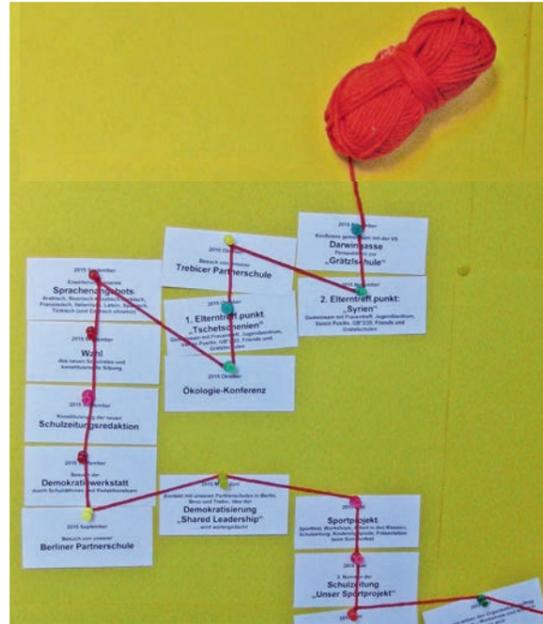
Dimension 4: Zusammenarbeit mit Partnern und dem Umfeld von Schulen

Input

Schulen hängen in hohem Maß von ihrem Umfeld ab, sei es in politischer, administrativer, beruflicher oder kultureller Hinsicht. Deshalb ist es sehr wichtig für Schulleiter*innen, Beziehungen mit der Außenwelt zu pflegen.

Sie überzeugen Stakeholder, dass ihre Schulen gute Arbeit leisten, indem sie etwa Rankings oder Inspektionsberichte veröffentlichen bzw. gegebenenfalls in politische Verhandlungen mit den Stakeholdern treten.

Schulleiter*innen müssen diese Wechselbeziehungen mit externen Stakeholdern wahrnehmen und Partnerschaften mit Eltern, politischen Entscheidungsträgern und mit sozialen, schulischen und kulturellen Institutionen auf vielen Ebenen aufbauen. Diese Beziehungen sollten sich sowohl auf die Schule als auch auf deren Umfeld positiv auswirken.



Elemente des Führungshandelns in dieser Dimension

- Aufbau und Pflege von Beziehungen mit Eltern, dem schulischen Umfeld und Schulbehörden
- Kooperieren mit Einrichtungen und Organisationen auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene
- Vernetzung mit anderen Schulen

Beobachtung und Selbstwahrnehmung (Job-Shadowing)



Gute Praxis

Partner und Organisationen im Umfeld der Schule kennen und als Kooperationspartner in die Schulentwicklung einbeziehen (Stakeholder-Analyse und Vernetzung)



Achtung Stolperstein!

Hoher Zeitaufwand für Aufbau und Pflege von Kooperationsstrukturen erfordert persönliches und strukturelles Zeitmanagement

Im Schulalltag

Die Zahl der möglichen Kooperationspartner*innen einer Schule ist schier unerschöpflich. Im Sinne einer Übersicht unterscheiden wir verbindlich festgelegte und in Abhängigkeit vom Schulstandort gewachsene Kooperationen. Die Aufgabe der Schulleitung wäre dabei das jeweilige Initiieren der Kooperationen als Aufgabe des schulischen Gesamtteams sowie deren strukturelle Verankerung, das Hinlenken auf eine entsprechende Prioritätensetzung und die Widmung der nötigen Ressourcen. Gelebt wird die Kooperation nicht durch die Schulleitung, sondern durch ein schulisches Team, das diese trägt – wobei die Aufgabe der Schulleitung wiederum darin besteht, das Team „ins Boot“ zu holen. Das Netzwerk der Schule verdeutlicht sich in der Zusammenarbeit beispielsweise mit dem Schulamt, dem Stadtschulrat, der Schulaufsicht, dem Ministerium, dem Gesundheitsamt, dem Jugendamt, dem „Schulerhalter“, anderen Schulen, der Polizei, den KiTas / KiGas, Eltern, Schulpsychologie, Vereinen. Dies dient dem Zweck, Schüler*innen bestmöglich zu fördern und in ihrer Entwicklung zu unterstützen, indem alle direkt am pädagogischen Prozess beteiligten Institutionen kooperieren. Zudem wird so der institutionelle Erhalt der Schule als Standort gefördert.

Es kann aber auch von einem erweiterten Verständnis von Schule ausgegangen werden, woraus sich Kooperationen mit darüber hinausweisender Qualität ergeben. Versteht sich Schule als Teil des lokalen Gemeinwesens, so ergibt sich eine gemeinnützige Aufgabe schulischer Standorte, die über das unmittelbar Pädagogische und die unmittelbare Klientel Kinder und Eltern hinausgeht – in Anlehnung an reformpädagogische Konzepte, wie sie in etwa durch die Begriffe „Grätzlschule“ oder „Kiezschule“ verstanden werden können. Die Schule trägt somit zu einer Kultur der Zusammenarbeit im sozialen Bereich bei und orientiert sich an einer Niederschwelligkeit, die eine möglichst breite Teilhabe verschiedenster sozialer Gruppen an Bildungsprozessen nahelegen soll. In diesem Verständnis leistet Schule ihren Beitrag zur Gestaltung des öffentlichen sozialen Raumes und übernimmt zivilgesellschaftliche Verantwortung im lokalen Bereich (und in weiterer Folge gegebenenfalls auch darüber hinaus).

Die beiden Konzepte der formalen Kooperationen und der Grätzlschule spiegeln sich in der Abbildung wider.

Hier werden jene Kooperationsbereiche, die im Aufgabenprofil öffentlicher Schulen verbindlich vorgesehen sind, durch einen durchgängigen grünen Pfeil veranschaulicht. Diesen Kooperationsaufgaben haben sich folglich alle öffentlichen Schule zu stellen bzw. die konkrete Umsetzung der Kooperation zu gestalten.

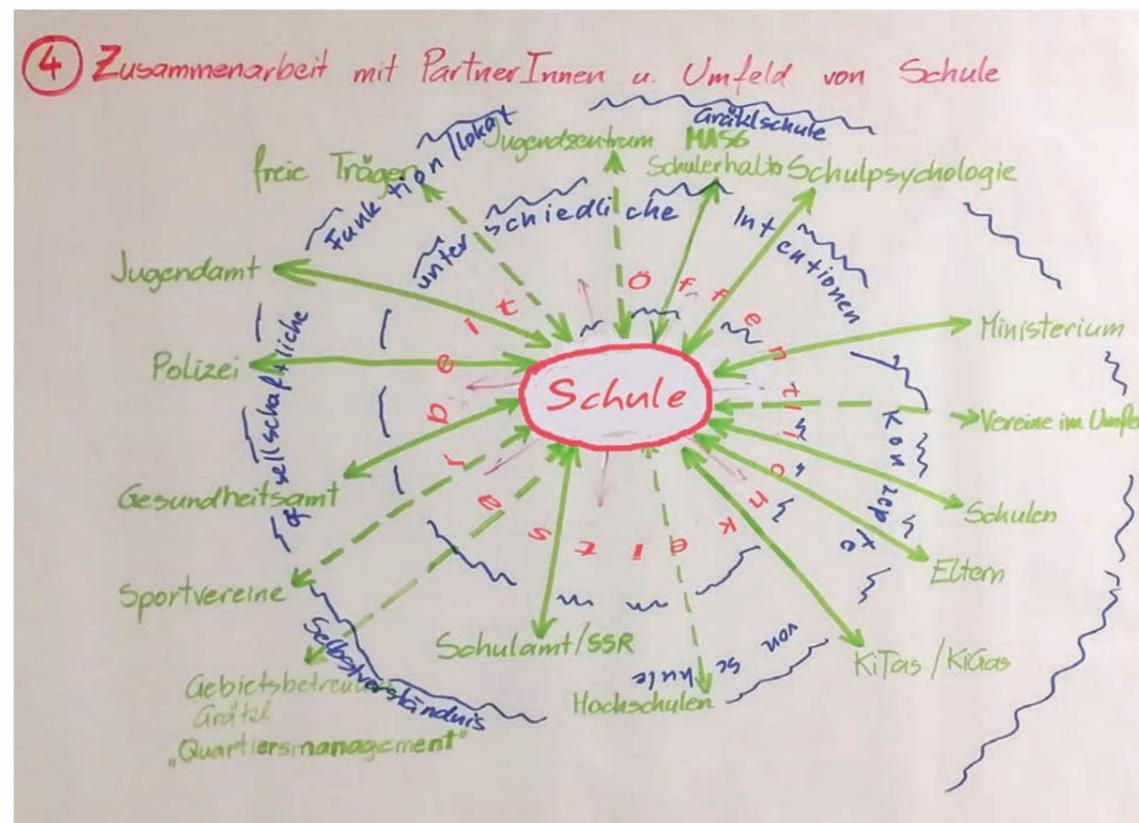
Die optionalen Kooperationsmöglichkeiten bzw. -herausforderungen, die von Schule zu Schule unterschiedlich und hier nur exemplarisch erfasst sind, kennzeichnen die gestrichelten grünen Pfeile. In der Mitte steht die Schule mit ihren Akteur*innen, wobei die rosa Pfeile nach außen deren Öffentlichkeitsarbeit darstellen (deren wiederum zweifelsfrei existierende Rückwirkungen auf die Schule im Modell nicht explizit erfasst sind).

Die blauen Wellenlinien symbolisieren das Konzept der Grätzlschule / Kiezschule, deren Schnittstellen zum sozialen Umfeld mit anderen Akteur*innen in demselben Umfeld sich wechselseitig öffnen. Es entstehen einander beeinflussende Kooperationen, die über unmittelbare schulpädagogische Belange hinausgehen und ebenfalls darüber hinausgehende soziale bzw. zivilgesellschaftliche Intentionen verfolgen.



Beispiel 1: Kooperation mit Kindertagesstätten

Sie dient als Beispiel für eine verpflichtende Kooperation. Der Übergang von der KiTa zur Grundschule soll für Kinder und Eltern nicht als Bruch, sondern als gleitender und begleiteter Übergang von einem Bildungsbereich in den nächsten erlebbar werden. Hierfür ist die Einbeziehung aller an diesem Übergang beteiligten Akteur*innen Voraussetzung für ein gutes Gelingen. Die Kooperation konkretisiert sich auf der Leitungsebene in Form regelmäßiger Arbeitsbesprechungen, auf der Ebene der Lehrer*innen- und Erzieher*innen in Form regelmäßiger gemeinsamer Konferenzen und auf der Ebene der Kinder in Form von Schnupperwochen, gemeinsamen Festen und kooperativen Arbeitstagen der KiTa-Kinder am Schulstandort mit eigens dafür bereitgestelltem Material. Die Eltern der Kinder werden auf gemeinsam organisierten Info-Veranstaltungen inhaltlich und formal über den Übergang aufgeklärt und der Infolfluss zwischen KiTa und Schule wird durch die Weitergabe von Portfolios („Sprachlernstagebuch“) gewährleistet werden.

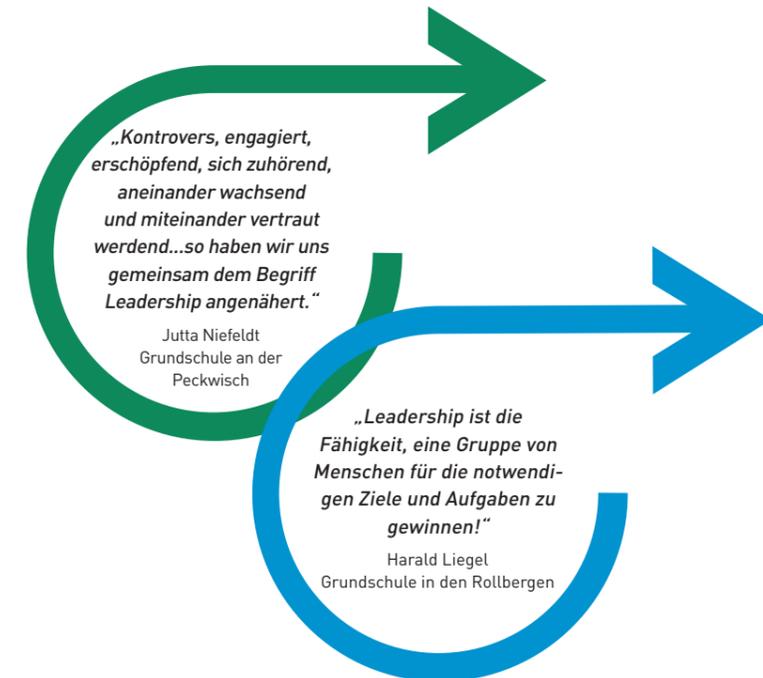


Beispiel 2: Grätzl-/Kiez-Kooperation

Dieses Beispiel veranschaulicht einige mögliche Arbeitsschritte zur Verwirklichung eines Selbstverständnisses der Schule als zivilgesellschaftliche Akteurin im lokalen Umfeld. Es geht um eine Verknüpfung von Akteur*innen innerhalb des Kiezes / des Grätzls nicht zuletzt mit dem Ziel, etwaige Barrieren zwischen Schule und Schulumfeld abzubauen und niedrigschwellige Angebote so zu setzen, dass auch soziale Gruppen, die sich im öffentlichen Raum weniger gut artikulieren können, Zugang zur Gestaltung eben dieses sozialen Raumes finden. Dies geschieht im vorliegenden Beispiel durch die Zusammenarbeit mit dem Verein „Frauentreff“ und die gemeinsame Organisation von Basisbildungskursen, durch gemeinsame Kiez-/Grätzlfeste mit Gebietsbetreuung / Quartiersmanagement und diversen lokalen Akteur*innen, durch Veranstaltungen zu verschiedenen Herkunftsregionen von Migrant*innengruppen im Kiez/Grätzl, gemeinsame Institutionenbesuche, wechselseitige Übernahme von Dolmetschtaufgaben u.v.m. Schule wird so als Teil einer lokalen sozialen Gemeinschaft empfunden und nicht als institutioneller Fremdkörper.

Als Gelingensbedingung für diese Dimension lässt sich allem voran die Haltung „Qualität vor Quantität“ formulieren. Eine oder wenige gut etablierte und elaborierte Kooperationen bringen dem Schulstandort mehr als viele unverbindliche, sporadische oder nur auf dem Papier existierende Kooperationsvereinbarungen. So lässt sich auf Kontinuität bauen und Weiterentwicklung ermöglichen.

Nicht zu vernachlässigen ist die Unterfütterung aller Vorhaben mit personellen und zeitlichen Ressourcen. Dies muss nicht unbedingt durch zusätzliches Personal gewährleistet werden, sondern durch eine entsprechende Prioritätensetzung, die – nicht zuletzt – auch ihren Niederschlag im Schulprogramm / Leitbild finden muss.



Dimension 5: Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit

Input

Schulleiter bringen unterschiedliche persönliche Führungsqualitäten ein. Es ist notwendig, diese weiterzuentwickeln und fehlende zu erlernen, gerade weil sich die beruflichen Anforderungen rasch ändern.

Leitungsteams müssen relevante berufliche und persönliche Kompetenzen vorweisen sowie in der Lage sein, ihre Führungsqualitäten ebenso wie ihre persönlichen Kompetenzen kontinuierlich auszubauen. Die berufliche Weiterbildung kann vielfältige Formen annehmen, etwa abschlussorientierte Begleitstudien oder die Zusammenarbeit in Netzwerken oder Teams. Ebenso wichtig ist es in einer heterogenen Lern- und Arbeitssituation, personelle Ressourcen zu erkennen und sie systematisch zu fördern. Hier sind Wertschätzung und die Gelegenheit zur Profilierung gefragt.

Elemente des Führungshandelns in dieser Dimension

- Kontinuierliche Entwicklung von Leadership-Kompetenzen durch Fortbildungen
- Aufbau von beruflichen Netzwerken auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene

Beobachtung und Selbstwahrnehmung (Job-Shading)



Gute Praxis

- Deutliche Abgrenzung von Positionen und Aufgaben.
- Klarheit in der Struktur mit Blick auf das Ziel
- Möglichkeiten für Austausch und Reflexionen schaffen, z.B. kollegiale Beratung, Job-Shading, Coaching



Achtung Stolperstein!

- Zeitaufwand benötigt gutes Zeitmanagement

Im Schulalltag

Die Persönlichkeit des/der Schulleiter*in zeigt sich in der inneren Einstellung und im äußeren Handeln.

Die Entwicklung ist als Prozess zu verstehen, in dem sich die Leitungsperson ständig weiterbewegt und Ziele formuliert.

Professionelle Führung gelingt im Bewusstsein der eigenen Persönlichkeit und in der Klarheit der Rolle und Aufgabe.

Professionelle Führung im Bewusstsein der eigenen Persönlichkeit

- Umgang mit persönlichem Ärger und Tempo, Ruhe und Gelassenheit
- Resilienz: realistische Einschätzung der Belastbarkeit, Wissen um die und Beachten der eigenen Ressourcen
- reflektierte Sichtweise, Bewusstsein der Eigenverantwortung
- Klarheit der Rolle / Position und Aufgaben / Themen im Vergleich zu Konrektor*in / Leitervertreter*in
- Organisation des Spannungsfeldes zwischen Einzelinteresse und Anforderungen
- pädagogische Kompetenz und aktuelles Fachwissen
- Flexibilität
- Entwicklung und Förderung der eigenen Stärken durch Fortbildung, Coaching, Supervision, Aufbau von Netzwerken
- Miteinander – Voneinander – gute Praxis



Der **Arbeitstag einer Schulleiter*in** beinhaltet verschiedene Themen und Situationen, die sofortige Reaktionen erfordern. Anderes kann gut vorbereitet und je nach Zeitmanagement erledigt werden.

Gespräche mit Mitarbeiter*innen, Eltern und Schüler*innen sowie außerschulischen Institutionen sind dabei an der Tagesordnung.

Gute Gesprächsführung ist lösungsorientiert und vermeidet zusätzliche Probleme.

Merkmale für ein gelungenes Gespräch sind beispielsweise:

- es ist genügend Zeit vorhanden
- die Gesprächspartner*innen fühlen sich angenommen (positive Wertschätzung)
- es herrscht Ehrlichkeit im Gespräch
- der Gesprächsinhalt ist transparent
- das Gesprächsthema muss für die Beteiligten klar definiert sein
- Begleitung und Unterstützung bei der Umsetzung der Ziele ist möglich
- Wissen und eigene Ressourcen werden beachtet, andere Stellen / Institutionen / Personen (Psychologe, Supervisor ...) werden einbezogen
- konstruktive und sachliche Kritik erfolgt in alle Richtungen
- Trennung von persönlicher und schulischer Ebene
- eine Zusammenfassung am Ende des Gesprächs gewährleistet einen gleichen Informationsstand für alle Beteiligten



Instrumente zur Unterstützung des Führungshandelns

Beziehungslandkarte

Beschreibung

Die Beziehungslandkarte ist ein Instrument, das immer wieder zur Reflexion über die eigene Führungsrolle eingesetzt werden kann. Ziel ist es, die Qualität und Quantität der Beziehungen zu unterschiedlichen Personen, Personengruppen und Institutionen sichtbar und bearbeitbar zu machen. Dadurch soll eine individuelle Auseinandersetzung mit dem subjektiv erlebten Beziehungsgefüge in Gang gebracht werden.

Die Führungsperson erarbeitet auf der Grundlage ihrer persönlichen Einschätzung für sich ein Bild ihrer Beziehungssituation. Dabei stellt sie sich selbst in den Mittelpunkt. In Kreisen rundherum werden die Personen, Personengruppen oder Institutionen dargestellt, mit denen die Führungsperson in ihrer Führungsrolle zu tun hat. Die Größe der Kreise symbolisiert die Wichtigkeit zu den dargestellten Personen, die Entfernung die Häufigkeit der Kommunikation.



Es handelt sich dabei um eine Momentaufnahme von sich wandelnden Beziehungsmustern.

Einsatz in Rahmen von Leadership in School

- Sichtbarmachung des eigenen Agitationsfeldes
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit
- Vermeidung bzw. Reduzierung von Fehlern in kommunikativen Abläufen
- Optimierung evolutionärer Prozesse

Anwendbarkeit

- Beziehungen werden dargestellt und ebenso eventuelle Problemzonen. Es ist auch zu erkennen, welche Hausforderungen und Potenziale geboten werden.
- Dieses Instrument ist sehr hilfreich. Es lassen sich beispielsweise „viele losen Enden“ der Arbeit verdeutlichen. Dies erleichtert auch die Schwerpunktsetzung.
- Verschafft einen kurzen und schnellen Überblick über relevante Bereiche. Es ist für die Analyse einer grundsätzlichen oder auch momentanen Problematik sehr nützlich, da es ohne viel Aufwand ein komplexes Beziehungsgeflecht strukturiert und gewichtet.
- Die in der Institution Schule arbeitenden Menschen verfügen über innere Bilder von Situa-

tionen, Teammitgliedern. Die Beziehungslandkarte ist ein Hilfsmittel, um diese Bilder zu konkretisieren und unbewusste Dynamiken und Beziehungen aufzuzeigen.

- Im Zusammenhang mit zu lösenden Konflikten in jeder Hinsicht sehr relevant, weil das Instrument eine Hilfe ist zu strukturieren und zu werten, so dass man beim Suchen einer tragfähigen Handlungsstrategie unterstützt wird.
- Die Beziehungslandkarte gibt Auskunft über Positionierung und räumliche Anordnung von Teams / Teammitgliedern. Sie ermöglicht der Schulleitung einen Perspektivenwechsel. Die Verteilung im Team macht deutlich, wie balanciert, ganzheitlich und langfristig erfolgreich sich Schule zeigt.

Einsatzmöglichkeiten

- Visualisieren von Ressourcen
- Klärung von Beziehungsstrukturen
- Schaffen von Netzwerken
- Setzung von Prioritäten
- Personalentwicklung
- Selbstreflexion
- Konfliktfall



Transfermöglichkeiten

- Themenlandkarte
- Bildung von themenbezogenen Arbeitsgruppen
- Andere Anwender (Schüler*innen, Eltern etc.)
- Gut übertragbar auf jede Person, die in irgendeiner Weise in einem Fokus steht, weil die Beziehungen in jede Richtung berücksichtigt werden.
- Die Aufstellung eignet sich auch, um über gemeinsame Visionen, Ziele und Werte zu sprechen. Schwerpunkte können positioniert werden, um daraus Vergleiche zu ziehen.
- Kann in problematischen Situationen helfen, sich Beziehungen bewusster zu machen und evtl. Knackpunkte zu finden, die z.B. Ursachen für nicht gut laufende Kommunikation sind.

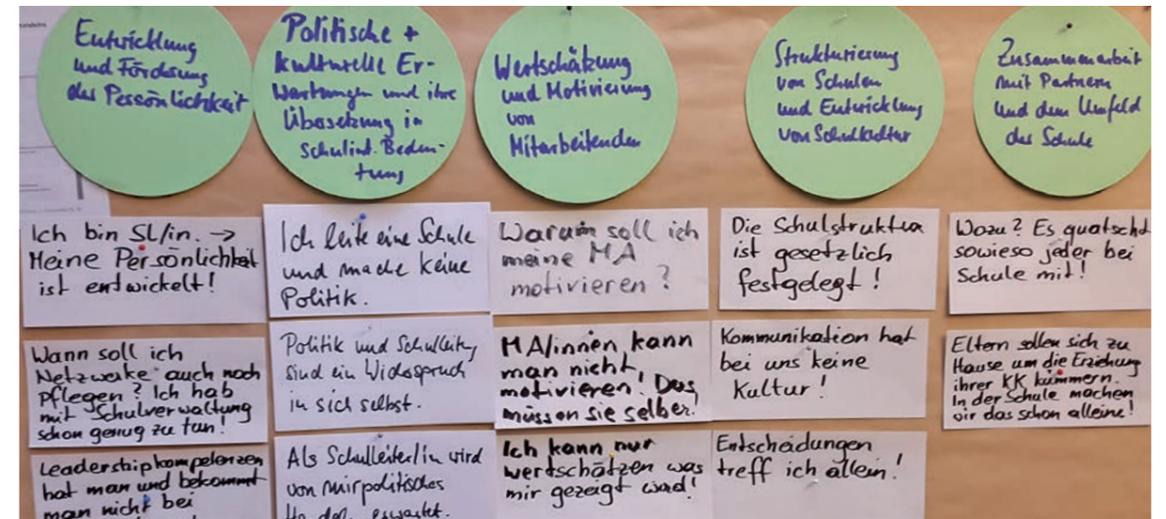
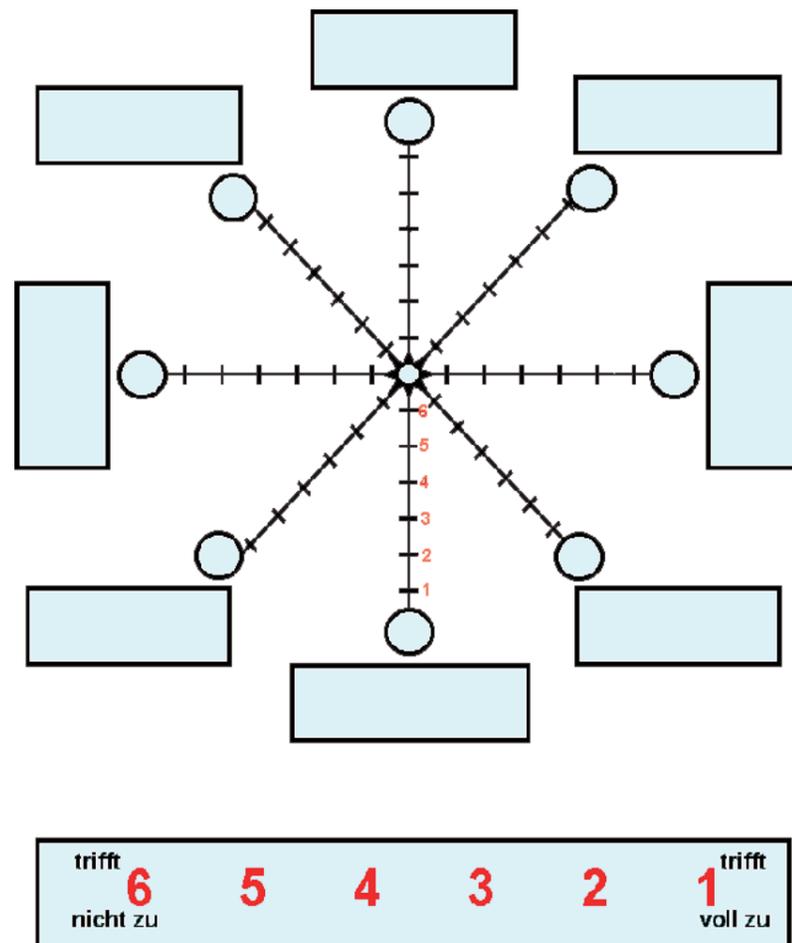
Kompetenzeinschätzung „Führungsdimensionen“ (Spinne)

Beschreibung

Zentral für eine angestrebte Kompetenzentwicklung im Rahmen des Projektes Leadership in School ist die Selbsteinschätzung des eigenen Führungshandelns. Dafür wurde der Referenzrahmen für Schulleitungshandeln: Bereiche und Elemente des Leitungshandelns zugrunde gelegt. Dieser ist als Ergebnis des Comenius Netzwerks Leadership in Education entstanden.

Ziel des Netzwerks war es, die Vielzahl in Europa existierender und bewährter Qualifizierungsmodule zu strukturieren und zu systematisieren, um Kernelemente von Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte zu identifizieren. Ein weiteres Anliegen bestand darin, ein klares Angebot zu schaffen und die Zugangsmöglichkeiten durch einen Katalog von Modulen zu bereichern. Dies wurde durch die Gliederung in Bereiche und diesen untergeordnete Elemente von Schulleitungshandeln erreicht. Nach Leithwood und Riehl sind diese Bereiche (Domänen) nützliche Instrumente zur Beschreibung und Kategorisierung einer umfassenden Kompetenz im Bereich der Schulleitung.

Im Rahmen einer Umfrage priorisierten die Projektpartner*innen insgesamt fünf Themenbereiche von Leadership. Diese wurden ihrerseits wieder in Elemente von Leadership unterteilt, die sich auf detaillierte Erfordernisse beziehen. Diesen Elementen wurden wiederum bewährte Praxisbeispiele von Qualifizierungsmodulen aus den Partnerländern zugeordnet. Diese Module können als Vorbilder oder zur Inspiration dienen. Nicht alle Elemente werden durch eine gleich große Anzahl von Modulen dargestellt. Dies wurde durch die Gliederung in Bereiche und diesen untergeordneten Elementen von Schulleitungshandeln erreicht.

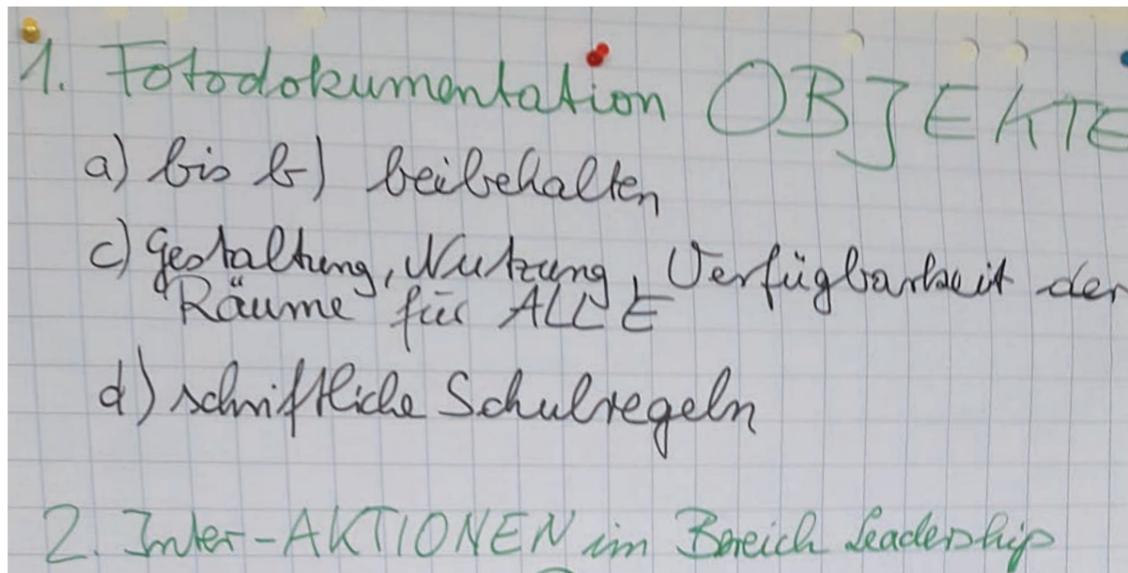


1. **Politische und kulturelle Erwartungen und ihre Übersetzung in interne Bedeutungen und Zielvorgaben**
 - 1a) Entwicklung von Leadership und Umgang mit Veränderungen
 - 1b) Strategische Planung für Schulen
 - 1c) Übersetzung von externen Erwartungen in interne Bedeutungen
 - 1d) Aushandeln und Kommunizieren von Leitbildern
 - 1e) Förderung und Pflege ethischer Standards
2. **Wertschätzung und Motivierung von Mitarbeitenden**
 - 2a) Verbesserung von Lehren und Lernen
 - 2b) Förderung von Fachkenntnissen, Didaktik, Methodik, Classroom Management und Informatiktechnologien
 - 2c) Aufbau von Teamwork und Distributed Leadership
 - 2d) Performance Management, Leistungsmessung und Evaluation
 - 2e) Entwicklung von effizientem Personalmanagement
 - 2f) Schaffung einer professionellen Lernkultur
3. **Strukturierung von Schulen und Entwicklung von Schulkultur**
 - 3a) Entwicklung von Leadership und Management an Schulen
 - 3b) Schaffung einer effektiven Organisations- und Kommunikationskultur
 - 3c) Aufbau von geeigneten Organisationsstrukturen
 - 3d) Planung und Verwaltung von personellen und finanziellen Ressourcen
 - 3e) Sicherstellung transparenter Entscheidungsprozesse
4. **Zusammenarbeit mit Partnern und dem Umfeld der Schule**
 - 4a) Aufbau und Pflege von Beziehungen mit Eltern, dem schulischen Umfeld und Schulbehörden
 - 4b) Kooperieren mit Einrichtungen und Organisationen auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene
 - 4c) Vernetzung mit anderen Schulen
5. **Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit**
 - 5a) Kontinuierliche Entwicklung von Leadership-Kompetenzen durch Fortbildungen
 - 5b) Aufbau von beruflichen Netzwerken auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene

Als Evaluationsinstrument wurde die Spinnenanalyse nach Regenthal genutzt.

Mit Hilfe dieses vielseitig einsetzbaren Instruments kann an Schulen eine Bilanzierung ihrer bisherigen Arbeit vorgenommen werden.

In die rechteckigen Felder werden Indikatoren eingetragen, die anschließend bewertet werden. Wenn diese Überprüfung nach einiger Zeit wiederholt wird, entsteht ein differenziertes Bild der Entwicklungsfortschritte.



Einsatz in Rahmen von Leadership in School

- Im Kontext des Projekts „Leadership in School“ ermöglicht dieses Instrument eine inhaltliche Grundorientierung und das Identifizieren von Entwicklungsfortschritten auf einen Blick.

➡ Anwendbarkeit

- Die Spinne gibt eine gute Anregung für die verschiedenen Dimensionen des Schulleitungshandelns, sensibilisiert somit bereits als Instrument für die Vielfalt der Handlungsherausforderungen.
- Kurzes und übersichtliches Instrument, um die eigenen Schwerpunkte zu betrachten. Ist aber eher ein Instrument, welches den Austausch braucht. Sonst bleibt es eine Momentaufnahme ohne Wirkung.
- Sehr hilfreich für einen kurzen Überblick bei relevanter Themenbenennung. Ist für eine analytische Bewertung oder auch für einen Abgleich mehrerer Positionen sehr vielfältig einsetzbar.
- Kann bei klaren Vorstellungen von Maßnahmen schnell zu deren Umsetzen bewegen.
- Die Spinne ist ein konkreteres/spezifischeres Instrument als z.B. die Beziehungslandkarte und damit auch weniger einfach übertragbar – d.h. auch, sie besitzt bereits mehr „Trennschärfe“.
- Empfehlenswert für alle Schulleiter*innen, die schon lange nicht mehr darüber nachgedacht haben, welche Elemente sie in ihr Leitungshandeln einbeziehen müssten. Sie verhilft zu einem Einstieg in die Betrachtung der eigenen Führungsrolle.
- Das kann jede/r Schulleiter*in gebrauchen. Er/Sie erhält ein kurzes und schnelles Feedback.
- Gerade durch die Einfachheit dieser Methode ist sie auf alle möglichen schulischen Situationen übertragbar. Wenn alle voneinander wissen, was gedacht, geplant und wie gehandelt werden soll, sind die Erfolgsaussichten groß.

➡ Einsatzmöglichkeiten

- Personal- und Organisationsentwicklung (Kurzevaluation)

➡ Transfermöglichkeiten

- Projektentwicklung
- Teamentwicklung
- Mit dem Einsatz der Spinne kann man z.B. verfahrenere Diskussionen schnell und einfach auf die wesentlichen Punkte fokussieren

360° / 90° Feedback

Beschreibung

Das 360°-Feedback ist ein weit verbreitetes Instrument in der Führungskräfteentwicklung. Verschiedene Personen aus dem Arbeitsumfeld werden gebeten, eine standardisierte Rückmeldung über die Qualität der Arbeit der Führungsperson abzugeben. Beurteilt werden in aller Regel Führungsmerkmale.

Neben diesen Fremdeinschätzungen wird auch die Selbsteinschätzung der Führungsperson auf denselben Dimensionen erhoben und zum Vergleich herangezogen.

Jost Stellmacher & Ulrich Wagner von der Universität Marburg haben ein solches Instrumentarium speziell für Schulleiter*innen erstellt. Eine Studie von Christ, van Dick, Wagner und Stellmacher (2002) zeigt, dass die Urteile von Schulleiter*innen und Lehrer*innen nur wenig miteinander zusammenhängen. Dies birgt ein hohes Erkenntnispotenzial.

Es werden folgende Dimensionen des Führungshandelns abgebildet:

- Führungsstil (Mitarbeiterorientierung/Aufgabenorientierung)
- Innovationsbereitschaft
- Umgang mit Eltern und Schüler/innen
- Belastbarkeit
- Delegation
- Schnittstelle zu Schulamt/Schulaufsicht
- Schnittstelle zum „Schulträger“
- Klima in der Schule
- Gesamturteil

Erwartete Effekte für die Führungsperson:

- durch Selbsteinschätzung eigene Stärken und Schwächen erkennen
- Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung erkennen
- Entdeckung verdeckter Konflikte
- Hinweise auf Lösungsmöglichkeiten
- Reduzierung von Konflikten

Wahlweiser Einsatz im Rahmen von Leadership in School

- Selbsteinschätzung, Anregung für Fragen der Selbstreflexion
- Schnittstelle Schulamt / Schulaufsicht
- Feedback von Lehrer*innen



- Befragung der Eltern
- Befragung der Schüler*innen (laut Empfehlung der Autoren eher nicht für das Grundschulalter geeignet)

Die Schulleiter*innen sollten selber entscheiden können, wer die Ergebnisse zu sehen bekommt (Vertraulichkeit), es sollten keinerlei Rückschlüsse auf einzelne urteilende Personen möglich sein (Anonymität) und die Teilnahme sollte freiwillig erfolgen (Freiwilligkeit).

Unter Beachtung dieser Grundsätze kann das 360°-Feedback wichtige Informationen für die Schulleiter*innen liefern.

Weitere Informationen und die Fragebögen findet man unter: www.schuleundgesundheit.hessen.de/tools/werkzeugnavigator/pdca/c-ueberpruefen/feedback-fuer-schulleitungen-360/360-feedback-fuer-schulleiterinnen.html (abgerufen am 18.3.2016)

Anwendbarkeit

- Aufgrund anderer Perspektiven eröffnen sich neue Blickwinkel. Blinde Flecken werden aufgedeckt und aus der Selbst- und Fremdrelexion können sich neue Handlungsfelder entwickeln.
- Um Aussagen über Führungshandeln in komplexer Form zu erhalten, ist dieses Instrument sehr hilfreich. Es setzt allerdings die Bereitschaft voraus, sich kritisch betrachten zu lassen und mit den Ergebnissen arbeiten zu wollen. Die Fragestellungen können sich sehr konkret im Hinblick auf die schulischen Bedingungen gestalten lassen. Damit wird es ein praxisbezogenes Instrument, das Veränderungen anstoßen kann und alle von Anfang an einbezieht.
- Feedbackkultur innerhalb der Schule, Wertschätzung des Kollegiums und Reflexion von Schulleitungshandeln bieten eine gute Grundlage für die Selbstreflexion und ermöglichen auch die Einbeziehung von Fremdbeobachtung und Fremdwahrnehmungen.
- Die hauptsächliche Innovation besteht darin, die eigene Person unbeeinflusst von anderen bewerten zu lassen und so die Eigen- und die Fremdwahrnehmung abzugleichen.
- Dieses Instrument sollten Schulleiter*innen ab und zu nutzen, um sich von vielen Menschen rund um die Führungsposition Hinweise für die Arbeit einzuholen. Außerdem schult es die Kritikfähigkeit und erdet jeden, der es zulässt.
- Wenn das Instrument auch von den Kolleg*innen an der Schule zum Feedback an die Schulleitung eingesetzt wird, ist es sehr relevant, v.a. wenn dann gemeinsam über die Auswertungsergebnisse gesprochen und Veränderungen avisiert werden.
- Um Transparenz und Partizipation als grundlegende Elemente in Schule verbindlich zu machen, ist ein Feedback in der genannten Art unverzichtbar.
- Es ist ein Baustein, der dazu beiträgt, dass Führungshandeln bewusst wahrgenommen und reflektiert werden kann.

Einsatzmöglichkeiten

- Entwicklung und Förderung der Persönlichkeit von Schulleiter*innen

Transfermöglichkeiten

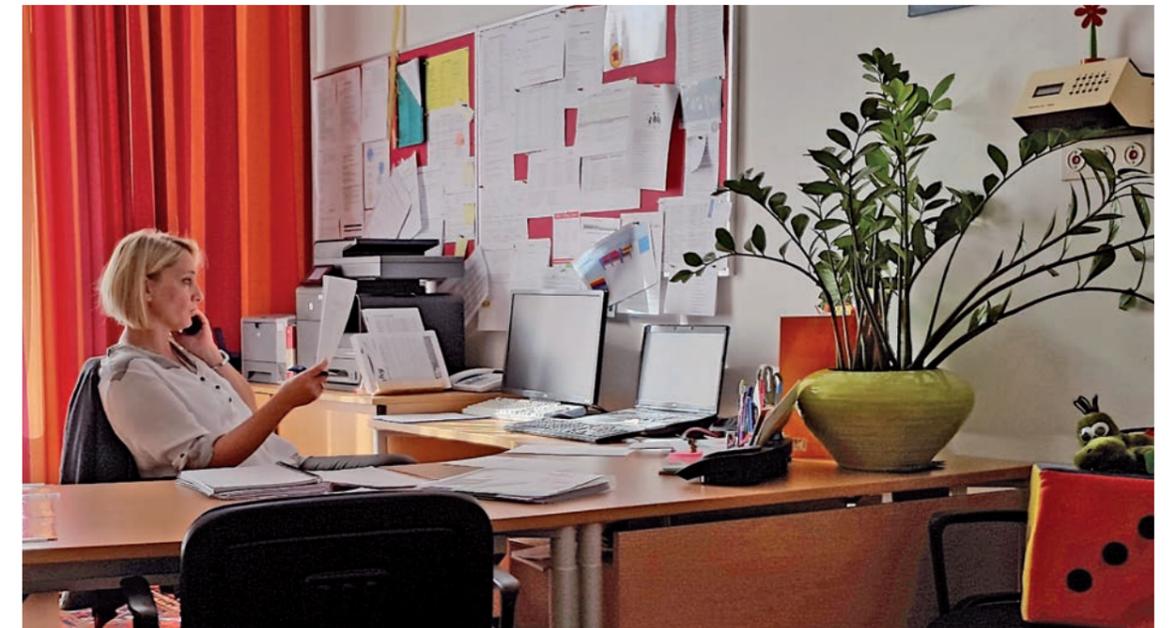
- Für Feedback in anderen Leitungspositionen (z.B. Schulaufsicht)
- Mit adaptierten Fragen einsetzbar für Personalentwicklung (Wertschätzung + Motivierung von Mitarbeiter*innen)
- In der Schulprogrammarbeit: Status-quo (Stimmung, Bereitschaft, Akzeptanz) vor der Innovation ermitteln
- In Konfliktsituationen

Brief an mich selbst

Beschreibung

Der „Brief an mich selbst“ ist ein Erwartungsbrief und eine gute Möglichkeit zur Selbstreflexion. Am Beginn einer längeren Arbeitsphase, eines Schuljahres, eines Projektes oder am Ende einer Fortbildung und dem Übergang in die Erprobungsphase kann er hilfreich sein, um eigene Erwartungen, Wünsche, Einstellungen oder Ziele differenzierter wahrzunehmen. Damit können sie für die eigene Entwicklung besser nutzbar gemacht werden.

Für die Erstellung des Briefes sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Mögliche Fragen können sein:



-  Welche positiven Erwartungen bzw. Befürchtungen habe ich?
-  Was sind meine Ziele?
-  Welche Erfahrungen möchte ich lieber nicht machen?
-  Was will ich im vorgesehenen Zeitraum weiterhin tun?
-  Was will ich nicht tun?
-  Was will ich ausprobieren?

Der fertige Brief wird in einem an mich selbst adressierten und verschlossenen Umschlag aufbewahrt. Sehr gut ist es, wenn er von einer Moderatorin oder einem Moderator nach einem vereinbarten Zeitraum abgeschickt wird.

Nimmt man den Brief im Nachgang wieder zur Hand, kann man sich fragen:

-  Welche meiner Ziele habe ich umgesetzt?
-  Welche meiner Erwartungen haben sich (nicht) erfüllt?
-  Was sehe ich heute anders als damals? Warum? Ist das gut oder nicht?
-  Wo haben meine Pläne besonders gut oder weniger gut funktioniert?
-  Welche Schlüsse ziehe ich daraus?

Einsatz im Rahmen von Leadership in School

- Die Briefstruktur war für alle Teilnehmenden vorgegeben, um für die Auswertung Vergleichbarkeiten zu ermöglichen.
- Die Aufgabe war, in Bezug auf Schulleitungshandeln je drei Dinge aufzuschreiben, welche die Person weiterhin tun, nicht mehr tun oder ausprobieren wollte.
- Die Briefe wurden von der Projektleitung nach einem Jahr verschickt.
- Da es im Projekt um Rollenklärung für Schulleiter*innen ging, wurden die Inhalte des Briefes mit dem im Verlauf des Projektes erworbenen Wissen und Verhalten abgeglichen.

Anwendbarkeit

- Lässt sich in nahezu allen Lebenslagen anwenden. Jedes planvolle Tun kann auch schriftlich skizziert werden und damit eine Strukturierung bzw. ausformulierte Zielausrichtung erfahren.
- Es ist innovativ, sich etwas vor Augen führen, um sich selbst zu motivieren und sich selbst Wertschätzung ausdrücken und vielleicht auch wieder Mut zu machen. Die Umlegung dieses Erkenntnis auf den Berufsalltag einzelner Personen hilft auch, die „Verbindung“ zum Team nicht zu verlieren.

Einsatzmöglichkeiten

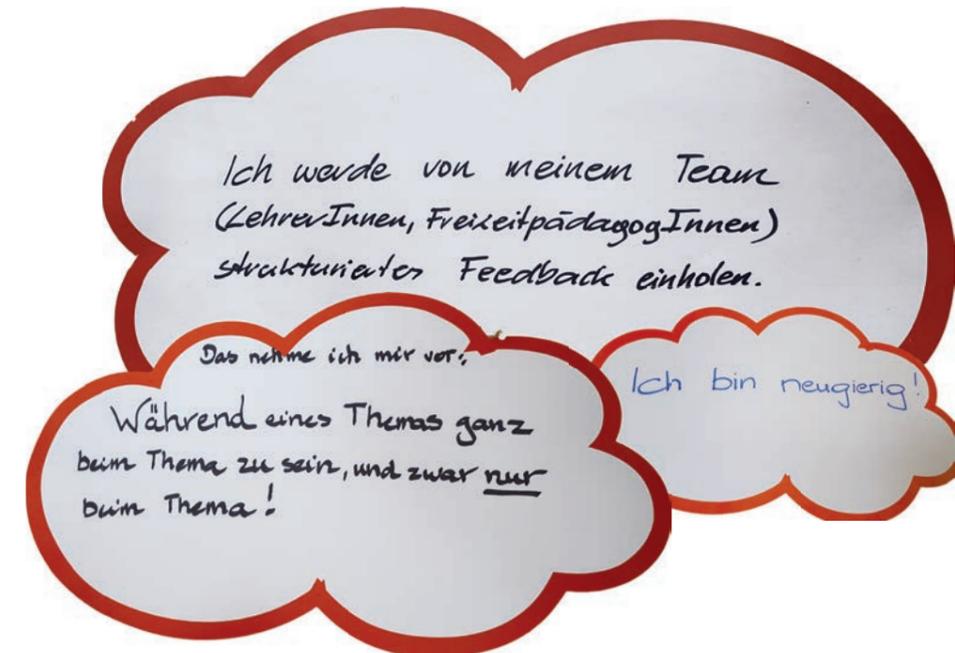
- Als roter Faden für pädagogische Vision

Transfermöglichkeiten

- Projekt- und Entwicklungsplan: statt Brief konkrete Ebene
- „Visionen bauen“ mit Material, Bildern etc. statt Brief mit Material, Bildern etc.

Wolke „1. Schritt“

Was ich mir vornehme, direkt umzusetzen und wovon ich mich nicht abbringen lasse



Beschreibung

Ein wichtiger Vorsatz, der für den Alltag Relevanz hat und leicht umsetzbar ist, wird auf ein „Wolkenblatt“ geschrieben und gut sichtbar aufgehängt, sodass in schwierigen Situationen die „Wolke“ als visueller Anker dient.

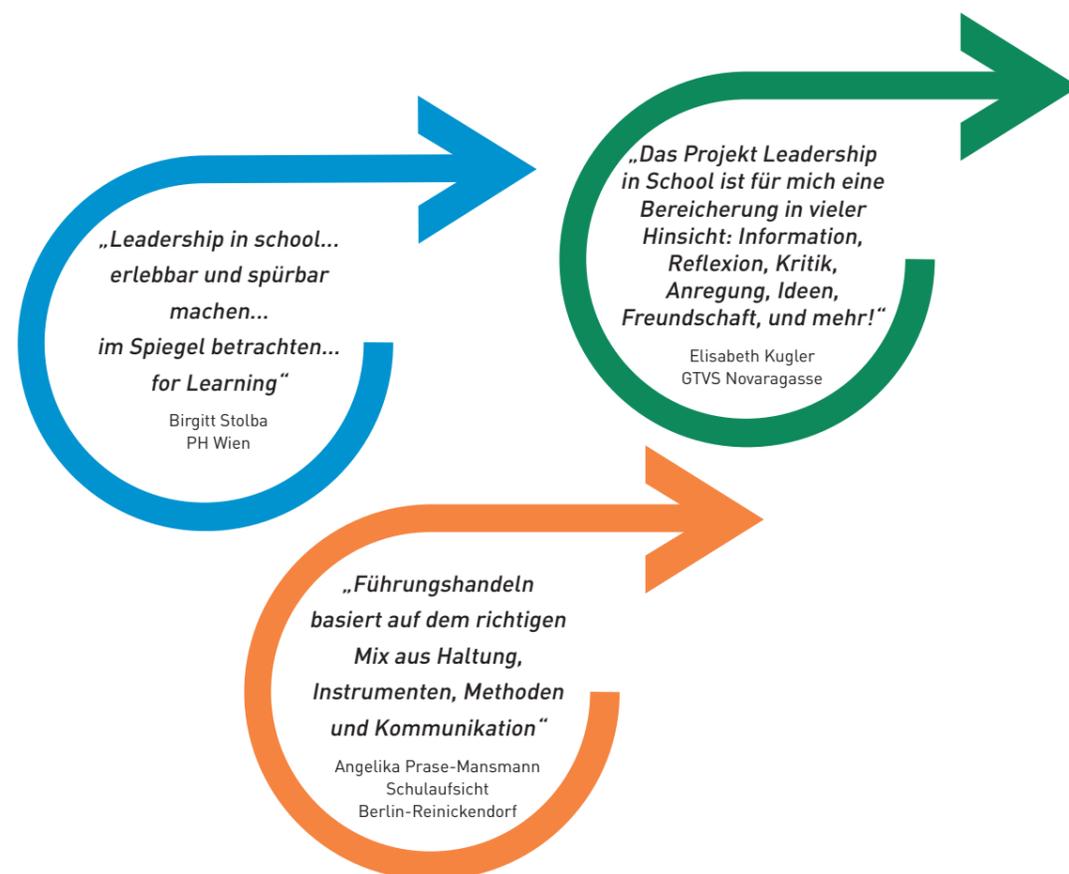
Visualisierung: Diese Methode beruht auf dem Visualisieren von Gedanken und Vorstellungen. Wie man aus der Gedächtnispsychologie weiß, kann man das Merken von Inhalten unterstützen, indem sie mit Bildern verbunden werden. Sowohl die rechte als auch die linke Gehirnhälfte sind dadurch aktiviert. Durch das Aufhängen des Bildes wird es präsent gehalten und stärkt die Vorstellungskraft. Gelingt es, dieses Bild zu verinnerlichen, so bündelt es die Kräfte unseres Bewusstseins und lenkt auf ein Ziel hin. Es kann in relevanten Situationen aktiviert werden. Unsere Vorstellungen haben erhebliche Konsequenzen auf unser Verhalten, unser Selbstvertrauen und unsere Gefühle.

Ankern: im Neurolinguistischen Programmieren (NLP) werden derartige Verbindungen als konditionierte Reaktionen gezielt aufgebaut und genutzt, man spricht vom Anknern. Wichtig ist dabei die Verbindung mit positiven Gefühlen. Geankert werden Ressourcen wie Emotionen, Fähigkeiten, Einstellungen und Werte. Dazu können nicht nur Bilder, sondern auch Wahrnehmungen mit allen Sinnen verwendet werden.

Selbstführung und Selbstmanagement: Als einer der Grundpfeiler von Führungskompetenz wird die Fähigkeit angesehen, mit der eigenen Person effektiv und reflektiert umgehen zu können, also sich selbst zu führen. So ist den Methoden des Selbstmanagements große Bedeutung zuzuschreiben (siehe Peter Drucker, Ruth Seliger u.a.).

Einsatz im Rahmen von Leadership in School

- Eine etwas verspielte Möglichkeit, Vorhaben festzuhalten, die wichtig sein könnten. Man denkt allerdings tatsächlich ab und zu an das, was man dort aufgeschrieben hat. Weniger ist manchmal eben mehr. Außerdem ist es schnell zu „bearbeiten“ und beliebig oft wiederholbar – je nachdem, für welche Phase man seine Wolke beschriftet.



Anwendbarkeit

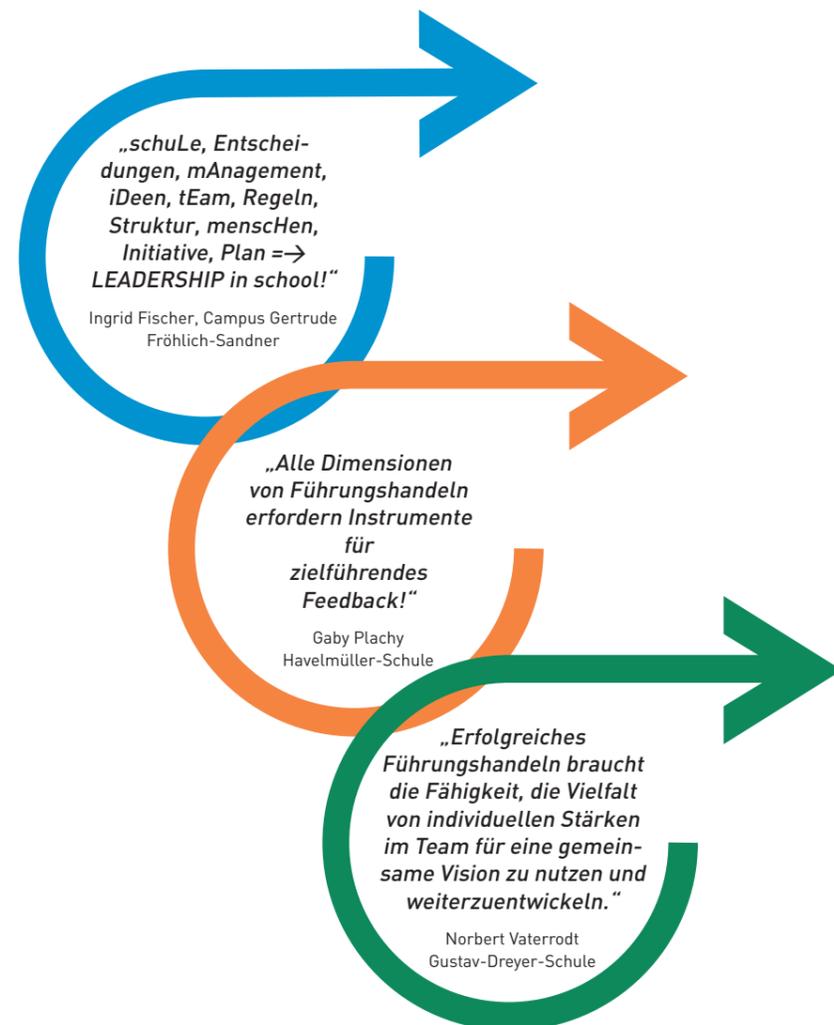
- Eine Wolke vor dem Schreibtisch erinnert an das große Ziel, eine Intention oder einen Weg, um ihn nicht aus den Augen zu verlieren.
- Wer sich darauf einlassen kann, dem hilft der Blick auf die Wolke sicher; vor allem für jene Kolleg*innen, die eine gewisse Ermüdung und Demotivation verspüren. Da könnte das Festhalten eines wichtigen Vorhabens zur Vermeidung von Fehlentwicklungen hilfreich sein.
- Ist jederzeit auf alle Gebiete übertragbar und damit universell verwendbar und leicht handhabbar.
- Auf jeden denkbaren Zusammenhang übertragbar, hat aber eher einen symbolhaften Nutzen.
- Erinnert an die Richtung, an ein großes Ziel und kann ein Führungsmotto wiedergeben. Sehr gut.

Einsatzmöglichkeiten

- Persönlichkeitsentwicklung (Ziele visualisieren)

Transfermöglichkeiten

- Schulentwicklung + Projektmanagement
- Für das Kollegium
- Schulplaner für Schülerinnen und Schüler



Reflexionsleitfaden für Dialog

Beschreibung

Der Leitfaden ist ein Instrument, um nach Hospitationen, Unterrichtsbeobachtungen oder Job Shadowing die Reflexionsgespräche zu Wahrnehmungen, Rückmeldungen und Handlungsoptionen zielgerichtet zu unterstützen. Dabei kann auf Grundlage der Beobachtungen das Handlungsrepertoire beider Gesprächspartner*innen erweitert werden. Voraussetzung ist eine Haltung der offenen Zuwendung.

Dialog und Reflexion wird in diesem Kontext nicht als „Methode“ verstanden, sondern als lernende Haltung. Man nützt das dialogische Gespräch für das Herausarbeiten von Zusammenhängen und die ganzheitliche Betrachtung von Beobachtungen, Fragestellungen oder Erlebnissen. Wichtige Aspekte werden aus unterschiedlichen Perspektiven zusammengetragen, hinterfragt, diskutiert und auch neu aufgestellt.

Dabei übernehmen beide Gesprächspartner*innen Verantwortung für den Gewinn neuer Erkenntnisse. Ob ein Gespräch zu einem Dialog wird, hängt von den Gesprächspartner/innen ab. Ein schöpferischer Dialog kann entstehen, wenn man sich trotz der meist unbewussten Wertung der Gesprächsinhalte dem/der Gesprächspartner/in weiterhin offen zuwendet.

Die im Leitfaden dargestellten Punkte sind nicht als „Checkliste“, die abzuarbeiten ist, zu verstehen, sondern als Vorschlag für mögliche unterstützende Aspekte beim Ablauf des Gesprächs. Daher sollen solche Aspekte ausgewählt oder auch individuelle Adaptionen durch die Gesprächspartner*innen vorgenommen werden.

Durch die enthaltenen Schritte können die Gefahr einer frühzeitigen Wertung von Wahrnehmungen verringert, der Dialog über unterschiedliche Interpretations- und Handlungsmöglichkeiten stärker fokussiert und Überlegungen zu persönlichen Erkenntnissen auf beiden Seiten unterstützt werden. In der Praxis ist es hilfreich, (Teile von) Reflexionsgespräche(n) in verschiedenen Übungen zu erproben. Dies unterstützt auch das Gefühl für die eigene Haltung und das dialogische Prinzip. Eventuell können auch Feedbackregeln, die in Erinnerung gerufen werden, einen Beitrag dazu leisten.

Einsatz im Rahmen von Leadership in School

Job Shadowing im Kontext des Projekts „Leadership in School“ hatte zum Ziel, „gute Praxis“ und „Stolpersteine“ im Führungshandeln herauszuarbeiten.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind innerhalb des Job Shadowings Reflexionsgespräche wesentlich, die dies transparent machen sollen. Der Leitfaden soll das Identifizieren der relevanten Aspekte zum Führungshandeln unterstützen.

Anwendbarkeit

- Wenn die vorausgegangenen Beobachtungen entsprechend professionell erfolgten und man solche Reflexionsgespräche evtl. vorher einmal durchprobieren würde (sozusagen „unter Supervision“), ließe sich eine Reflexionsgesprächskompetenz erreichen, die dann wahrscheinlich in unterschiedlichen Kontexten anwendbar wäre.
- Ja, wäre super, wenn wir das könnten! Müssten wir aber lernen bzw. üben, unter Beobachtung mit anschließendem Feedback!

Einsatzmöglichkeiten

- Zur Auswertung von Unterrichtsbeobachtungen
- Zum Üben von Feedback geben

Transfermöglichkeiten

- Gesprächstraining für Konfliktsituationen

Job-Shadowing: Rückmeldebögen I und II

Beschreibung

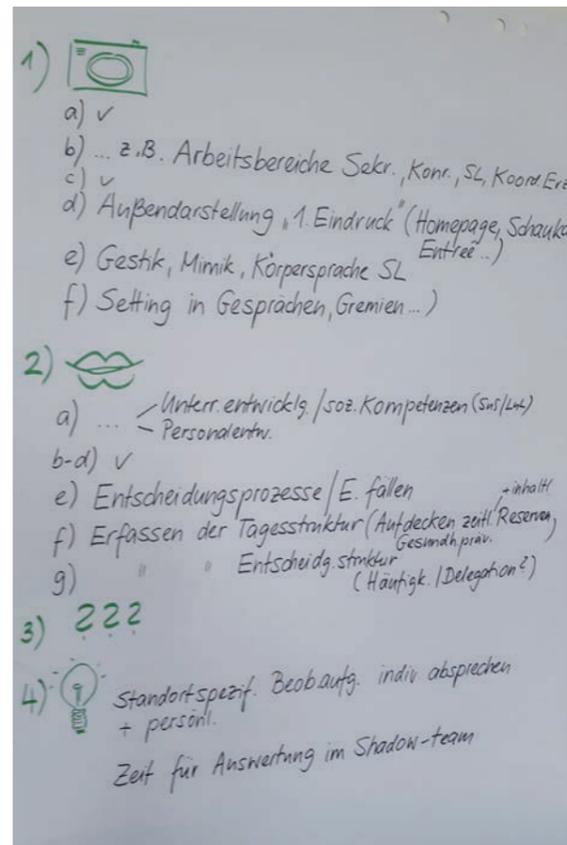
Soll Job-Shadowing oder kollegiale Hospitation gelingen, sind Verfahrensregeln der Beobachtung und der Rückmeldung zu strukturieren und vorher abzusprechen. Das gilt sowohl für die Selbsteinschätzung als auch für die Rückmeldung durch den oder die Beobachtende/n. Nötig ist für alle Beteiligten eine offene und wertschätzende Haltung und die Bereitschaft, Feedback zu geben und zu nehmen. Job-Shadowing ist nicht nur für die beobachtete Person gewinnbringend, sondern für die Schul- und Unterrichtsentwicklung der gesamten Schule ebenso wie für die beobachtende Person und deren Institution.

Die im Projekt Leadership in School verwendeten Beobachtungsbögen haben beide den Schwerpunkt „Schulleitungshandeln“. Im Rückmeldebogen I sind einfache und klare Beobachtungshinweise bzw. -fragen formuliert. Diese Fragen sind offen genug, um das Beobachtungsspektrum nicht einzuschränken, bilden gleichzeitig aber ein ausreichendes Gerüst zur Unterstützung der eigenen Schwerpunktsetzung. Der Rückmeldebogen II nimmt ausschließlich das persönliche Handeln der Schulleiterin / des Schulleiters in den Focus. Er ist ausgerichtet an den fünf Dimensionen von Führungshandeln an Schule.

Die während des Job-Shadowing gemachten Beobachtungen sind Grundlage für ein strukturiertes Feedback, in dem folgende drei Fragen (pro Ebene) beantwortet werden:

- Weiter so: 3 Dinge, die er/sie beibehalten sollte
- Nicht mehr so: 3 Dinge, die er/sie nicht mehr tun sollte
- Anders machen: 3 Dinge, die er/sie in Zukunft machen sollte

Die so entstandenen Beobachtungen dienen als Grundlage für ein strukturiertes Feedback, ausgerichtet an den unterschiedlichen Schulleitungsbereichen.



Einsatz in Rahmen von Leadership in School

- Die Teilnehmenden hatten jeweils 1-2 Tage lang die Möglichkeit der Beobachtung und im Anschluss daran ausreichend Gelegenheit zum Feedback und zur Reflexion.
- Alle Teilnehmenden waren je einmal „Beschattete“ und „Schatten“.
- Im Anschluss daran war es möglich, allgemeine Aussagen zu guter Praxis und zu „Stolpersteinen“ im Führungshandeln zu formulieren.
- Die Teilnehmenden konnten das gegebene Feedback annehmen und bereits im Verlauf des Projektes das eigene Handeln neu ausrichten.

Anwendbarkeit (I)

- Ist eine Art des Feedbacks auf Augenhöhe und unterstützt das eigene Handeln auch in konkreten Situationen, da eine persönliche Rückmeldung eines Gleichberechtigten erfolgt.
- Wir konnten im gemeinsamen Gespräch die Fragen schnell und effektiv besprechen, die Rückmeldung war für beide beobachteten Personen wertvoll und hilfreich. Ähnliche Beurteilungsbögen wären ebenso hilfreich – kurze knappe Fragen, die leicht zu beobachten bzw. zu beantworten sind. Es ermöglicht Vergleichbarkeit und Anregungen, tiefer in bestimmte Problematiken des täglichen Leitungshandelns einzudringen. Für die Alltagsbewältigung ein gutes Instrument, welches regelmäßig zum Einsatz kommen sollte!
- Dieses Instrument ist für jede Schule anwendbar. Sollte unbedingt in Verbindung mit „Mein erster Eindruck vom Eingang bis zum Schulleiterzimmer“ erfolgen.
- Der Rückmeldebogen I beinhaltet viele unterstützende Faktoren, wie Kennenlernen von Abläufen, Teilnahme an Besprechungen, Führung, Beobachten von Tätigkeiten, Austausch mit Kolleg*innen uvm.

Einsatzmöglichkeiten (I)

- Personalentwicklung / Professionalisierung (Feedback – Reflexion)
- Coaching / Wertschätzung

Transfermöglichkeiten (I)

- Kollegiale Hospitation

Anwendbarkeit (II)

- Wenn man sich konkret ein Bild zu einem Schwerpunkt des Leitungshandelns machen möchte, ist dieses Feedback sicher hilfreich. Es könnte motivieren, weil positive Beobachtungen benannt werden und anregen, etwas mithilfe der Sichtweise eines anderen zu verändern.
- Bietet durch die unbelastete Zusammenarbeit große Unterstützung, sowohl in Bezug auf das Handlungsrepertoire des Führenden als auch auf künftige Verbesserungen.
- Spricht relevante Bereiche an, die ansonsten nicht immer bewusste Beachtung finden oder in der täglichen Arbeit nicht immer im Zentrum der Aufmerksamkeit / Reflexion stehen.
- Job-Shadowing inkl. strukturierter Rückmeldungen ist eine sehr gute Möglichkeit, die eigene Arbeit zu betrachten und zu reflektieren.
- Es benennt natürlich genau die Schwerpunkte des Handelns, die unsere Arbeit bestimmen sollten. Insofern rückt es das eigene Handeln dazu ins Licht.

Einsatzmöglichkeiten (II)

- Fokussierung auf das Anforderungsprofil
- Qualitätssicherung der Hospitation
- Entwicklung von Führungskompetenz
- Selbstreflexion

Transfermöglichkeiten (II)

- Kollegiale Hospitation
- Lehreraustausch regional/international

Rollenset (zum Sichtbarmachen von Erwartungen)

Beschreibung

Soziale Systeme sind komplex und dynamisch. Ihre einzelnen Elemente, die miteinander verbunden sind, verändern sich selbst, unabhängig vom System. Die eigendynamischen Veränderungen beeinflussen das Verhalten der Organisation insgesamt. Systemisches Denken bringt ein (Teil-) Ereignis in den Zusammenhang mit dem Ganzen. Wechselwirkungen, Rückkoppelungen gehören zu sozialen Systemen (lernende Organisationen).

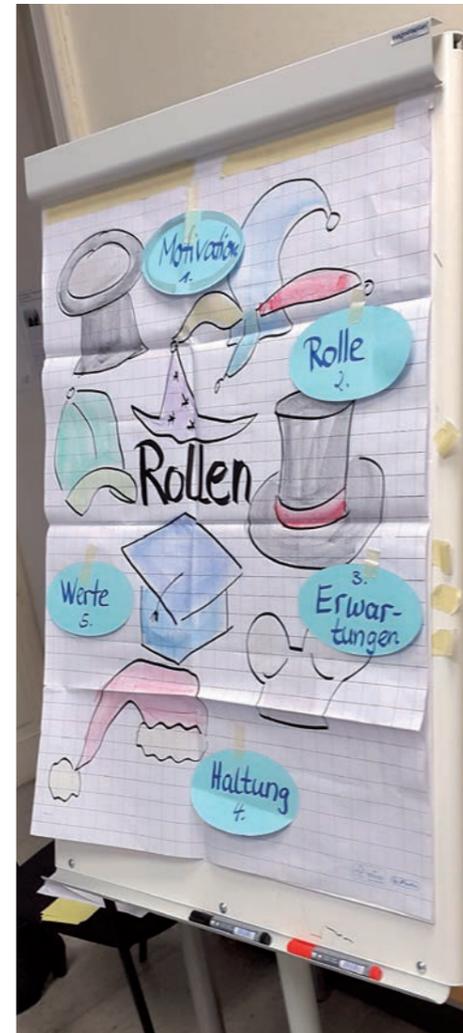
Jede Position (lat. positio: Stellung, Lage) bezieht sich auf den Platz (Hierarchie; Kompetenzen), den eine Person in einem System innehat. Zu jeder Position gibt es eine Reihe von Rollen. Eine Rolle bezieht sich auf eine Verhaltensweise einer Person. Sie ist abhängig von Erwartungen und Werten, die an den entsprechenden Akteur gestellt werden. Die Kombination von Rollenbeziehungen wiederum, in der eine Person aufgrund eines bestimmten Status (= eine Reihe von Rollen) agiert, wird als Rollenset bezeichnet.

Forschungshintergrund: Der amerikanische Soziologe Robert K. Merton hat im Anschluss an Talcott Parsons herausgearbeitet, dass die Akteure beim Rollenhandeln in einem gesellschaftlichen Handlungsfeld agieren, das sich für sie als ‚Set‘ von Rollen, als „role set“ (deutsch: Rollen-Set) mit entsprechenden Rollenerwartungen darstellt. Nachdem man davon ausging, dass ein sozialer Status (= Position) mit einer Rolle (= Handlungserwartungen) verknüpft ist, geht Merton davon aus, dass eine soziale Position immer mit einem Rollen-Set verbunden ist. Da hinter den Rollenerwartungen jeweils Bezugsgruppen stehen, werden mit diesem Modell des konfligierenden Handelns in sozialen Rollen konträre gesellschaftliche Handlungsinteressen und Interessenformationen sichtbar. Besonders Ralf Dahrendorf verstärkt diese Perspektive, indem er die Rollenkonstellationen der Gesellschaft als Konstellationen von Interessenkonflikten interpretiert. Soziale Rollen sind nach Dahrendorf durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- 1 Der Rollengehalt wird von der Gesellschaft bestimmt und verändert.
- 2 Die Verhaltenserwartungen begegnen dem Einzelnen mit einer gewissen Verbindlichkeit.
- 3 Es handelt sich um quasi-objektive Positionen mit vom Einzelnen unabhängigen Komplexen von Verhaltensvorschriften.

Einsatz in Rahmen von Leadership in School

- Im Kontext des Projekts „Leadership in School“ soll Gelegenheit sein, das eigene professionelle Rollenverständnis als Führungsperson und die individuelle Rollengestaltung im Spannungsfeld zu reflektieren.
- Als Anregung zur Reflexion können die ganz persönlichen Rollen-Sets sichtbar gemacht werden. Anschließend ist es möglich, Projektpartner(inne)n eigener Wahl das Rollen-Set zu erläutern und sich mit dem Gegenüber über die Erkenntnisse auszutauschen – auch über mögliche Spannungsfelder. Somit können sowohl die Erwartungen besprochen werden, die am meisten irritieren, als auch diejenigen, denen die höchste Bedeutung zugemessen wird sowie die, die jeweils nicht oder kaum erfüllt werden wollen.
- Da davon ausgegangen werden kann, dass die Mehrzahl von zwischenmenschlichen Konflikten Erwartungskonflikte sind, kann es als Schulleiter*in sehr hilfreich sein, sowohl die Summe der Erwartungen darüber zu kennen, wie sich der Inhaber einer Position verhalten sollte, als auch die im Rollen-Set sichtbar gemachte Gesamtheit mit der jeweiligen Position möglicherweise verbundenen Inter-Rollen-Konflikte oder Intra-Rollen-Konflikte.
- Unterschiedliche/gegensätzliche Verhaltenserwartungen gegenüber der Statusinhaberin/ dem Statusinhaber können ggf. leichter identifiziert werden, wenn sich Partner aus verschiedenen Bildungssystemen miteinander austauschen.
- Diese Gelegenheit zur Rollendistanz kann das bewusste Lösen von normativen Gegebenheiten sowie ein verändertes Antwortverhalten auf Handlungspartner ermöglichen.



Anwendbarkeit

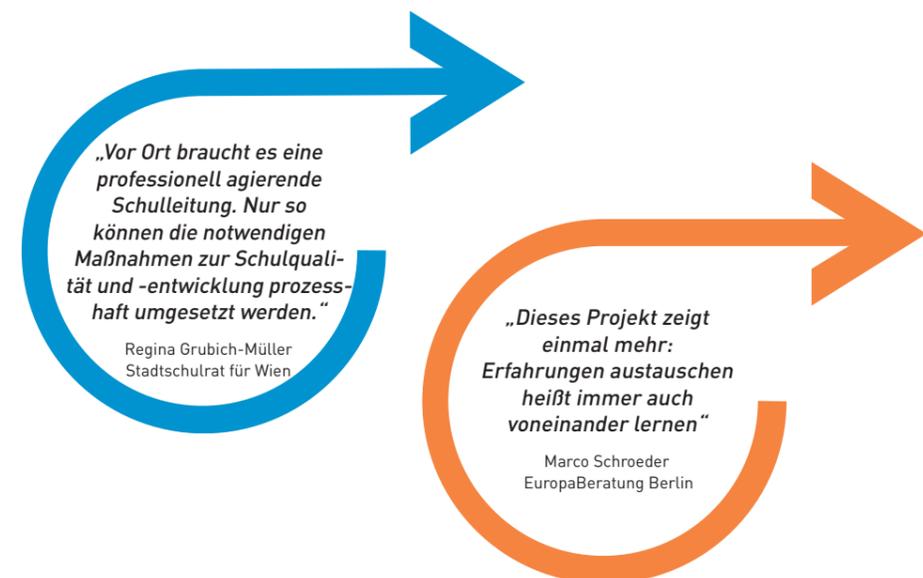
- Konflikte und Erwartungen werden sichtbar und damit bearbeitbar. Das hilft mir in meiner Arbeit sehr.
- Die Gelegenheiten, mit anderen Schulleiter*innen offen zu diskutieren, sind selten. Die Schwierigkeit, eigene Probleme mit anderen zu teilen, ist die Alltagserfahrung. Sich beraten zu lassen und mit anderen auszutauschen ist allerdings sehr wichtig.
- Es bietet eine gute Grundlage für den gedanklichen Austausch über das System, in dem jeder arbeitet und lebt.
- Um Entscheidungen richtig zu treffen, muss man wissen, wem man verpflichtet ist – dies beeinflusst die Entscheidung bei der Führung. Manchmal muss man sich trotzdem entgegen einer Erwartung für anderes Handeln entscheiden – wenn bestimmte Erwartungen im Gegensatz zueinander.
- Meiner Ansicht nach gehört dieses Instrument in das ABC von gelungenem Schulleitungshandeln.

Einsatzmöglichkeiten

- Prioritätensetzung und Strukturierung
- Konfliktfälle
- Selbstbewertung
- Beachtung der Resilienz

Transfermöglichkeiten

- Projektplanung
- Anwendung bei Sachthemen



Resilienzdiagnose

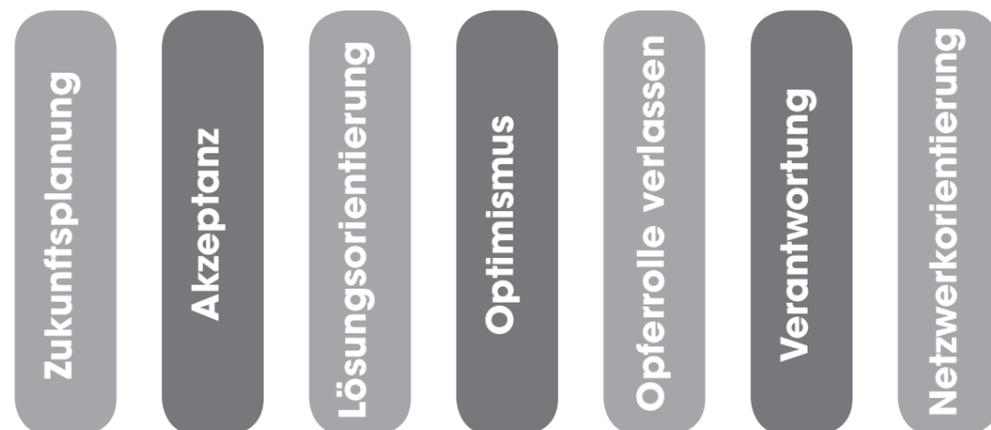
Beschreibung

Wenn Personen trotz gravierender Belastungen, nicht vorhersehbarer Krisen oder widriger Umstände durch eigene Ressourcen die Potenziale einer Situation so meistern, dass die eigene Grundstabilität erhalten oder sogar verbessert wird, spricht man von Resilienz (Wustmann 2004, Welter-Enderlin 2006 u. a.). Damit ist keine angeborene Eigenschaft oder ein Persönlichkeitsmerkmal gemeint, sondern ein variabler und kontextabhängiger Prozess – eine „Anpassungsleistung“ in der Interaktion zwischen Individuum und Umwelt/System.

Ein Diagnoseinstrument zur Bestimmung des individuellen Resilienzprofils ermöglicht eine Momentaufnahme der persönlichen Resilienzfähigkeit. Aus der Prozessreflexion können Anregungen zur aktuellen Ausprägung und Entwicklung dieser Ressource abgeleitet werden. Voraussetzung ist eine Haltung der aufmerksamen Selbstwahrnehmung und der ehrlichen Beobachtung eigener Grundhaltungen.

Das orientiert sich an der Ausprägung von Glaubenssätzen in den Bereichen Optimismus, Lösungsorientierung, Akzeptanz, Verlassen der Opferrolle, Übernehmen der Verantwortung, Netzwerk- und Zufunftsorientierung. Testaufgabe ist, jede Aussage anhand einer Skala zu bewerten, inwieweit sie jeweils zutrifft. Die Verteilung der Punkte ist für jeden Bereich identisch und einer einfachen Tabelle zu entnehmen. Die Auswertung erfolgt durch Addieren der Häufigkeit der einzelnen Zahlen, ein momentaner Gesamtwert aller 7 Bereiche wird durch Addition aller Einzelwerte gebildet. Die Beurteilung der Einzelwerte kann auch zur Einschätzung des Burnout-Risikos genutzt werden. In der Praxis kann es – trotz aller individuellen Unterschiede – hilfreich sein, sich mit den jeweiligen Erläuterungen zu konfrontieren. Diese reichen von „Sie haben fast noch kein Verständnis für Resilienz entwickelt. Sie besitzen jedoch viele Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten stärker zu entfalten“ bis zu „Hervorragend! Sie sind ein wahrer Meister der Resilienz. Sie können und sollten Ihre Erfahrungen auch an andere weitergeben.“

Die sieben Säulen der Resilienz



Einsatz in Rahmen von Leadership in School

- Im Kontext des Projekts „Leadership in School“ soll Gelegenheit sein, eigene Grundhaltungen zu identifizieren, um auch auf tieferer Ebene eine individuelle Auseinandersetzung mit Führungshandeln zu ermöglichen.
- Die Momentaufnahme von sich wandelnden Mustern könnte auch zur Organisationsdiagnose eingesetzt werden, da Resilienz in einem weiteren Sinne die Fähigkeit von Menschen und Organisationen umfasst. Insbesondere in Zeiten verdichteter Herausforderungen an Schulen und Führungskräfte kann sich dieses Instrument als bedeutsam für die Reflexion von Resilienz-Zyklen und die Optimierung evolutionärer Prozesse in lernenden Schulen erweisen.

„Es geht im Leben nicht darum, gute Karten zu haben, sondern mit einem schlechten Blatt ein gutes Spiel zu machen.“ (Robert Louis Stevenson)

Anwendbarkeit

- Das Instrument gibt Hinweise auf Schwerpunkte im eigenen Handeln, zeigt aber auch Veränderungen in der Schwerpunktsetzung. Es bezieht sich immer auf den Moment, auf eine konkrete Situation. Da sich Resilienz in der Interaktion (mit Personen, Systemen...) entwickelt, zeigt die Diagnose den Grad der Innovation an.
- Trifft eine aktuelle Bewertungsmöglichkeit von Belastungsanalysen von Führungskräften.
- Ursachen für eventuelle Missbefindlichkeiten lassen sich hier genauer eingrenzen. So könnte herausgefunden werden, ob Missbehagen tatsächlich nur durch äußere Umstände entsteht oder ob auch das Herangehen des/der Einzelnen eine Rolle spielt und wenn ja, wo Entwicklungsbedarf verortet werden kann.
- Passt für alle Berufsgruppen und ist unabhängig von der jeweiligen Arbeitsplatzspezifikation, daher vielseitig übertragbar.
- Prinzipiell kann das Instrument auch in anderen Bereichen eingesetzt werden. Resilienz beschränkt sich ja nicht auf Schulleitung. Die Fragen könnten natürlich auch geändert werden. Andere Fragestellungen ergründen dann aber natürlich auch andere Eigenschaften/Kompetenzen.
- Kann bezüglich der eigenen Resilienz Hinweise auf persönlichen Weiterentwicklungsbedarf geben. Dafür bräuchte es dann aber konkrete Ansatzpunkte / Angebote (Supervision etc.).

Einsatzmöglichkeiten

- Mitarbeiterberatung
- Präventionsarbeit

Transfermöglichkeiten

- Thematik Gesunde Schule – Lehrer/Lehrerinnen / Studientag





Quellenverweise

- A. Adler: Menschenkenntnis, Stuttgart 1978
- H. Bernhard, J. Wermuth: Stressprävention und Stressabbau, Weinheim 2011
- J. Bolhöfer Hildesheim, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung: Referenzrahmen für Schulleitungshandeln – Ergebnisse eines internationalen Comenius-Netzwerks
- T. Bonacker Hrsg.: Konflikttheorien – eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen, Opladen 1996
- W. Buchacher, J. Kölblinger, Helmut Roth, Josef Wimmer: Das Resilienz-Training – Für mehr Sinn, Zufriedenheit und Motivation im Job, Wien 2015
- C. G. Buhren: Handbuch Feedback in der Schule, Weinheim 2015
- V. E. Frankl: ...trotzdem Ja zum Leben sagen, München 1982
- K. Fröhlich-Gildhoff, M. Rönnau-Böse: Resilienz, Stuttgart 2009
- K. Grawe: Neuropsychotherapie, Göttingen 2004
- F. H. Hemmerich: Wendepunkt Burnout, Augsburg 2011
- G. Kempfert, M. Ludwig: Kollegiale Unterrichtsbesuche, Weinheim 2010
- K. Leppert, B. Koch, E. Brähler, B. Strauß: Die Resilienzskala (RS) - Überprüfung der Langform RS-25 und einer Kurzform RS-13. Klinische Diagnostik und Evaluation, 2, 226-243, Göttingen 2008
- R. K. Merton, Der Rollen-Set: Probleme der soziologischen Theorie, in: Heinz Hartmann Hrsg. : Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1982
- W. Schmidtbauer: Ein Land – drei Generationen. Psychogramm der Bundesrepublik, Freiburg 2009
- Prof. M. Schratz (University of Innsbruck, Austria): On the interrelation between management and leadership (EPNoSL webinar: Capacity building, January 2015: http://toolkit.schoolleadership.eu/competency_framework.php)
- J. Schumacher, K. Leppert, T. Gunzelmann, B. Strauß, E. Brähler: Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal. Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie, 53, 16-39 (2005)
- J. Schwarz: Unterrichtsbezogene Führung durch „Classroom Walkthrough“, Innsbruck 2013
- THE ART AND SCIENCE OF LEADING A SCHOOL: Central 5. A Central European view on Competencies for School Leaders. Final report of the project „International Co-operation for School Leadership“ (https://www.leadershipacademy.at/downloads/20140422_Central5.pdf)

„Wirksame Führung für strategische Entwicklung – wir blicken in und über unseren Teller.“

Karin Zunzer
GTVS Wehlistraße

„Gespräche sind sinnvoller und existentieller Bestandteil von Führung!“

Martina Krienke-Schmidt
Märkische Grundschule

„Der internationale Austausch mit anderen Bildungseinrichtungen ist immer wieder spannend, bringt neue Ideen und sensibilisiert ein wenig für einen ‚Außenblick‘ auf das eigene Tun.“

Dr. Gabriele Lener
GTVS Vereinsgasse



Download/Leitfaden

Diesen Praxisleitfaden können Sie sich auch als pdf herunterladen!

Der link für den download lautet:
www.leadership-in-school.eu/ergebnisse/praxisleitfaden

Film

Zu diesem Praxisleitfaden bzw. zum Projekt Leadership in School ist auch ein Film entstanden, der wesentliche Hauptaussagen anschaulich zusammenfasst.

Der link für den Film lautet:
www.leadership-in-school.eu/ergebnisse/film



Impressum

Redaktion

Angelika Prase-Mansmann

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft – Regionale Schulaufsicht Reinickendorf

Marco Schroeder
 EuropaBeratung Berlin

Kontakt

www.leadership-in-school.eu

Layout | Herstellung

Jo Hartmann, pro.fund gmbh

Bilder

Projekt Leadership in School



www.leadership-in-school.eu