

SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

Auszug aus:

Lernseits führen

Das komplette Material finden Sie hier:

School-Scout.de



Inhalt

Vorwort

6

I Führung und Lernen: Eine Spurensuche

1.1	Dem Phänomen Führung auf der Spur	9
1.2	Führung als responsive Beziehung	13
1.3	Lehrseits – lernseits: Zwei Seiten einer Medaille	16
1.4	Lernseitige Zugänge in den Blick nehmen	23
1.5	Auf die lernseitige Haltung kommt es an!	27
1.6	Lernseitige Haltung schafft (Selbst-)Wirksamkeit	36

II Handlungsfelder lernseitiger Führung

2.1	Handlungsfeld Sinn, Einstellung und Haltung – Facette: «Bedeutung geben»	47
2.2	Handlungsfeld Professionsethik und Professionsbewusstsein – Facette: «verantworten»	49
2.3	Handlungsfeld Systemisches Wissen und Handeln – Facette: «überblicken»	52
2.4	Handlungsfeld Persönlichkeitsbezug – Facette: «anerkennen»	55
2.5	Handlungsfeld Kompetenzorientierung – Facette: «durchdringen»	57
2.6	Handlungsfeld Zugang zu Mensch und Sache – Facette: «annehmen»	61
2.7	Handlungsfeld Beziehungskultur – Facette: «in Beziehung setzen»	63
2.8	Handlungsfeld Resonanzorientierung – Facette: «zuwenden»	66

III Facetten im Kontext

3.1	„Einen Schritt zurück ans Ufer gehen“: Eine Schule stellt sich dem Wandel	69
3.2	Miteinander leben, lehren und lernen: Ins Gelingen verliebt ...	77
3.3	Ein Tanz auf dem Drahtseil – Schulführung an einer Schule für Kranke	82
3.4	Von Vergemeinschaftung und Ermöglichung: Bildung und Begegnung in der Region	87

IV Lernseitige Führung forschend erkunden

4.1	Forschungsmethodischer Zugang	94
4.2	Jedes Mal eine ganz besondere Erfahrung: ein Schulbesuch	95
4.3	Offene Vorbereitung auf den Schulbesuch	97
4.4	Der Besuch an der Schule	97
4.5	Nachbereitung	100
4.6	Vignetten als verdichtete Erfahrung	102
4.7	Hard Facts zum Forschungsprojekt	104

V Einladung mit den Facetten zu arbeiten

5.1	Facetten als Einladung zur Reflexion	107
	Persönliche Auseinandersetzung mit einzelnen Facetten	108
	Kollegialer Austausch innerhalb einer Professionellen Lerngemeinschaft	112
	Facetten als Reflexionsmöglichkeit im Coaching	114
	Arbeit an der Haltung	118
5.2	Facetten als Einladung zur Analyse	121
	Zusammenhänge erkennen	121
	Weitere Konstellationen	123
	Zusammenarbeit in der Schulleitung	126
	Selbst- und Fremdeinschätzung	128
	Erarbeiten eines Stellenprofils	129
5.3	Facetten als Einladung zur Entwicklung	131
	Intuitives Ausloten des Handlungsraumes	131
	Gemeinsam die Schule gestalten	131
	Curriculum- und Angebotsentwicklung an Hochschulen	131
	Zuletzt ein Wunsch von uns	133

Anhang

	Übersicht zu den Schulen	134
	Endnoten zu den Beiträgen	136
	Literaturverzeichnis	137
	Über die Autorin und die Autoren	141
	Hinweise zum Downloadmaterial	144

Vorwort

Eine Schule zu führen, ist kein einfaches Unterfangen. Erfolgreiche Leitungspersonen sind wahre Multitalente, die gleichzeitig vielfältigen Anforderungen gerecht werden müssen: Sie sollen inspirierende Visionen haben und klare Ziele für ihre Schule vorgeben; sie sollen über pädagogisches Fachwissen verfügen und Führungskompetenzen nachweisen; sie sollen politische Vorgaben der Schulbehörde umsetzen und Lösungen für die administrativen Aufgaben finden; sie sollen Resonanz zeigen und Vertrauen schaffen – und dabei stets wissenschaftliche Erkenntnisse über gute Schule im Auge haben, die keinen Schüler und keine Schülerin zurücklassen und deren Potenziale in der Vorbereitung auf ihr späteres Leben voll entfalten. Eine derart anspruchsvolle Arbeitsplatzbeschreibung lässt nicht verwundern, dass sich immer weniger Personen auf Schulleitungsstellen bewerben.

Dem zum Trotz haben wir in den letzten Jahren eine große Zahl an engagierten Führungspersonen kennengelernt, die uns in besonderer Weise beeindruckten. Obwohl sie ganz unterschiedliche Führungspersönlichkeiten repräsentieren, haben sie eines gemeinsam: Ihre

Schulen wurden mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet. An den Preisträgerschulen ist es ihnen auf vielfältige Weise gelungen, besonders lernförderliche Bedingungen zu schaffen, die es den Schülerinnen und Schülern erlauben, über sich selbst hinauszuwachsen. Davon konnten sich die Mitglieder der Schulpreisjury auf ihren Schulbesuchen überzeugen.

Die Konzepte, die die Schulleitungen zum Erfolg geführt haben, sind so vielfältig wie die Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Was ein solch „lernseitiges“ Leitungshandeln – über die verschiedenen sozialen und bildungspolitischen Kontexte hinweg – kennzeichnet, war bislang kaum erforscht. Was genau machen Schulleitungen an den Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises „anders“? Wie gelingt es ihnen, die Arbeit der Schule konsequent auf die Schaffung einer wirksamen Lernumgebung für alle Lernenden auszurichten? Wie schaffen sie es, alle an Schule Beteiligten mitzunehmen und in die Entwicklungsarbeit der Schule einzubeziehen? Welche Haltung legen sie ihrer Arbeit zugrunde und was ist ihnen wichtig?

Diesen Fragen widmete sich das von der Robert Bosch Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Von den Besten lernen‘ – Lernwirksames Schulleitungshandeln in ausgezeichneten Schulen des Deutschen Schulpreises“, auf dessen Ergebnisse im vorliegenden Buch Bezug genommen wird. Ein Team aus Forschenden der Universität Innsbruck hat sich auf den Weg gemacht, um dem persönlichen Leitungshandeln der einzelnen Schulführungskräfte im spezifischen Kontext auf die Spur zu kommen. In den Schulbesuchen und Gesprächen mit den verschiedenen Akteursgruppen vor Ort haben die Forschenden Einblick in die vielfältigen Gesichter von lernwirksamer Führung erhalten. Entstanden ist auf diese Weise ein facettenreiches Modell lernseitigen Führungshandelns, das erst im Gesamtensemble der Bedingungen am jeweiligen Schulstandort seine Wirksamkeit entfaltet. Viele dieser Facetten wirken auf den ersten Blick gar nicht spektakulär oder besonders – im jeweiligen Kontext und in ihrer Gesamtheit sind sie jedoch wirkmächtige Markierungspunkte für die Gestaltung einer Schule, in der Kinder und Jugendliche in ihrer ganzheitlichen Persönlichkeit an-

und ernstgenommen werden und gezielte Unterstützung auf ihrem Bildungsweg erfahren dürfen.

Im vorliegenden Buch wird der Facettenreichtum lernseitigen Führens entfaltet und anhand von konkreten Beispielen erleb- und erfahrbar gemacht. Wir laden Sie ein, sich mit den im Forschungsprojekt gewonnenen Erkenntnissen erfolgreichen Führungshandelns auseinanderzusetzen, sie mit Blick auf den eigenen schulischen Alltag zu reflektieren und sich anregen zu lassen, selbst Neues auszuprobieren. Es geht dabei nicht darum, erprobte Rezepte anderer Schulleitungen „nachzukochen“ – vielmehr möchten wir mit dem vorliegenden Buch Mut machen, einen neuen, frischen Blick auf Schulleitungshandeln und die Gestaltung einer lernwirksamen Schule zu gewinnen. Dazu werden Sie beim Lesen immer wieder eingeladen, die facettenspezifischen Gedanken weiterzuführen, Ihre eigenen Erfahrungen in Beziehung zu setzen und mit Blick auf den eigenen Arbeitskontext „mitzumischen“.

Andrea Preußker

Robert Bosch Stiftung
GmbH

Michael Schratz

Leiter des Forschungs-
projekts



Führung und Lernen: Eine Spurensuche



„Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ...“

Unsere Facetten lernseitiger Führung, denen der Titel dieses Buches gewidmet ist, sind das Ergebnis unseres Projekts „Von den Besten lernen – Lernwirksames Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen des „Deutschen Schulpreises“, das – von der Robert Bosch Stiftung gefördert – im März 2015 startete und dessen Ergebnisse wir als Publikation des Deutschen Schulpreises veröffentlichten. Damit wollen wir unsere Erkenntnisse aus der Forschungsreise an die preisgekrönten Schulen, die uns immer wieder den „Zauber“ aus Hermann Hesses (2011) berühmten Gedicht „Stufen“ („Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ...“) erfahren ließ, mit möglichst vielen Interessierten teilen. Die leitende Idee dieser Schulbesuche orientierte sich entlang der Forschungsfrage, wie sich Schulleitungshandeln an lernwirksamen Schulen zeigt. Was hat uns angetrieben, diese Frage aufzugreifen?

In der Schulführungsforschung gibt es verschiedene Hinweise dazu, dass die Schulleitung einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Schule und das Lernen hat (Robinson 2011; Pietsch 2014; Hallinger/Kovačević 2019). Verkürzt kann man davon sprechen, dass eine erfolgreiche Schule auch eine besondere Schulführung braucht. Wir gingen deshalb davon aus, dass das erfolgreiche Abschneiden der Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises auch mit dem Handeln von Schulleitung verbunden sein musste.

Uns interessierte dabei vor allem, ob und wie sich uns das Phänomen „Führen“ zeigen würde, zumal sich dieses schwer fassen lässt. Mit dem Titel „Menschen führen ist wie Flöhe hüten“ fasste der bekannte amerikanische Führungsforscher Warren Bennis (1998) seine Erkenntnisse zusammen, die er zum Thema „Führung“ gesammelt hatte. Darin zeigt sich die Herausforderung an Führungshandeln, aber auch die Schwierigkeit, dieses wissenschaftlich zu erfassen.

Zur Beantwortung unserer Forschungsfrage wollten wir vor Ort erfahren, wie sich Schulleitungshandeln zeigt und wie es wirkt, diesem nachspüren und uns auf das einlassen, was sich uns an und in den Schulen zeigen würde. Daher entschieden wir uns nicht für den Einsatz standardisierter Befragungsinstrumente, sondern griffen auf den Erfahrungsschatz der Schulen zurück, die sich um den Deutschen Schulpreis beworben hatten, und entwickelten ein Besuchsdesign, das es uns ermöglichte, Phänomene von lernseitigem Schulleitungshandeln im Schulalltag aufzuspüren – ein Erkenntnis generierendes Verfahren. Im Folgenden laden wir Sie ein, uns auf dieser Erkundungsreise zu begleiten und unsere Erkenntnisse daraus mit Ihnen zu teilen.

1.1 Dem Phänomen Führung auf der Spur

Um herauszufinden, wie sich lernseitige Führung an den erfolgreichen Schulen zeigt, wählten wir als Zugang für unser Forschungsprojekt die Phänomenologie als Erkenntnis generierende Philosophie nach Edmund Husserl, die sich mit der Wesensart der Dinge befasst. Für ihn erschließt sich die Welt dadurch, wie sie sich den einzelnen Menschen „als etwas“ zeigt. Edmund Husserl (1990) argumentiert: „Natürliche Erkenntnis hebt an mit der Erfahrung und verbleibt in der Erfahrung“ (S. 98). Dabei sieht man jedoch nie die ganze Welt, sondern immer nur einen Teil davon, welcher eng mit unseren eigenen Erfahrungen verbunden ist. Ein Beispiel: So existiert der Apfelbaum vor dem Haus auch dann, wenn wir ihn nicht betrachten. Betrachten wir ihn, so zeigt er sich mir auf unterschiedliche Art und Weise. Vielleicht blüht er in voller Pracht und erfreut das Herz. Oder seine Blätter fallen und erinnern daran, dass der Sommer nun bald vorbei ist. Ein Wanderer, der vorbeizieht, sieht

vielleicht den Baum als Schattenspende, und einen Biologen würde die Artenvielfalt von Lebewesen im Baum interessieren. Der Baum zeigt sich also in verschiedenen Situationen und in Abhängigkeit vom Betrachtenden „als etwas“ ganz anderes. Dennoch ist es immer der gleiche Baum, auch wenn wir ihn nie in seiner Vollständigkeit erfassen können. Der phänomenologische Ansatz fragt nun genau danach, wie sich jemandem „etwas als etwas“ zeigt, wenn es um die Erkundung der „Wirklichkeit“ geht (s. Kasten „Phänomenologie“ auf S. 13).

Der französische Soziologe Bruno Latour (2000) versucht in seinem Buch „Die Hoffnung der Pandora“ die Frage zu beantworten, wie sich „Wirklichkeit“ wissenschaftlich erfassen lässt und widmet sich dieser Herausforderung aus unterschiedlichen Forschungsperspektiven. Fragen dieser Art haben auch uns als Forschungsgruppe beschäftigt, als wir von der Robert Bosch Stiftung die Zusage zur Durchführung des Forschungsprojekts „Von den Besten lernen – Lernwirksames Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen des Deutschen Schulpreises“⁴¹ erhalten hatten.

Es gibt bereits unzählige Publikationen zum Thema erfolgreicher Führung, die deren Wirklichkeiten abbilden und aus der jeweils gewählten Perspektive Empfehlungen für das Führungshandeln im Alltag daraus ableiten. Demnach stellten wir uns zusätzlich die Frage: Gibt es dazu überhaupt noch etwas Neues? Wir haben uns auf den Weg gemacht, darauf eine Antwort zu finden und stellen unsere Erfahrungen und daraus gewonnenen Erkenntnisse in diesem Band vor.

Die Erkundung, wie sich erfolgreiches Führungshandeln an den Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises zeigt, ermöglichte es uns, Einblicke in die Auswahl der Preisträger zu nehmen (s. Kasten, rechte Spalte oben). Durch das Studium der Bewerbungsunterlagen und auf Basis der Besuche der bestgereihten 20 Schulen bot sich uns eine hervorragende Ausgangsbasis. Wir wollten herausfinden, was Schulleitung dazu beigetragen

Der **Deutsche Schulpreis** wird jährlich von der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung ausgeschrieben. Über die ausgezeichneten Schulen sollen die innovativen Konzepte der Schul- und Unterrichtsentwicklung sichtbar gemacht und durch Angebote der Robert Bosch Stiftung sowie des Deutschen Schulportals verbreitet werden. Über ein mehrstufiges Juryverfahren werden die Schulen, die sich beworben haben, nach sechs Qualitätsbereichen bewertet: Leistung, Umgang mit Vielfalt, Unterrichtsqualität, Verantwortung Schulklima, Schulleben und außerschulische Partner, Schule als Lernende Institution (Beutel u. a. 2016). Die besten 20 Schulen werden von Jurymitgliedern besucht, um danach 15 Schulen zu nominieren. Ein Hauptpreisträger sowie Preisträgerschulen werden ausgezeichnet.

Einladung zum Mitdenken

Mit Einladungen dieser Art werden wir Sie in diesem Buch öfters konfrontieren. Damit wollen wir Sie anregen, sich an unseren Erfahrungen und Überlegungen zu beteiligen, sich einzumischen und damit zu Ihren eigenen Erkenntnissen zu kommen. In dieser „Miterfahrung“ erleben Sie auch ein Stück weit mit, was wir auf unserer Forschungsreise an erfolgreichen Schulen erlebt haben. Gleich zum Einstieg:

Wie würden Sie diese drei Fragen beantworten, die wir uns eingangs gestellt hatten?

- Lässt sich Wirksamkeit von Lernen überhaupt messen?
- Wie zeigt sich darin Lernen?
- Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter, um ihre Schulen zum Erfolg zu führen?



Abbildung 1.1: Auswahl von Buchtiteln aus der Führungsliteratur

hat, dass diese Schulen so erfolgreich (geworden) sind. Das führte uns weiter zu Fragen wie: Lässt sich Wirksamkeit von Lernen überhaupt messen? Wie zeigt sich darin Lernen? Was tut Schulleitung, um ihre Schulen zum Erfolg zu führen?

Zur weiterführenden Klärung haben wir uns, wie in der Wissenschaft üblich, mit dem bisherigen Forschungsstand auseinandergesetzt. Dabei sind wir auf eine unüberschaubare Fülle an Führungsliteratur gestoßen, die wir ausschnittshaft an Buchtiteln aus der englisch- und deutschsprachigen Literatur mit Ihnen teilen wollen (Abb. 1.1).

Bei dieser unüberschaubaren Fülle an Publikationen stellt sich die Frage, wie weit sich die hinter den Titeln stehenden (wissenschaftlichen) Ansätze von der „Füh-

rungswirklichkeit“ entfernt haben. Dabei stellen sich auch gleich weitere Fragen: Gibt es überhaupt „die Wissenschaft“ und „die Wirklichkeit“? Die Covid-19-Pandemie hat eindringlich vor Augen geführt, dass es immer einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder Forschungsgruppen sind, die Antworten auf aktuelle gesellschaftliche Themen suchen, indem sie empirisch forschen und (neue) Theorien entwickeln. „Die Wissenschaft“ zeigt sich in vielen – zum Teil widersprüchlichen – Aussagen. „Forschen bedeutet ja, vorwärtszuirren“, wie die aus dem Fernsehen und Internet bekannte Wissenschaftsjournalistin Mai Thi Nguyen-Kim im folgenden Interviewausschnitt (aus der österreichischen Wochenzeitung *Falter*, Heft 5, 2020, S. 23) treffend formulierte.

Nguyen-Kim: „Ein großer Teil der Arbeit von uns Wissenschaftsjournalisten ist das Dolmetschen, also verständlich zu machen, was Wissenschaftler kompliziert formulieren. Der Unterschied zwischen Wissenschaftsjournalismus und Wissenschaftskommunikation wurde nie so klar wie jetzt in der Corona-Krise. Beim ‚normalen‘ Journalismus ist ja schon länger klar, wie sehr die sozialen Medien das Gatekeeping aufheben. Jetzt sind grad viel mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler persönlich in den Medien, natürlich alle mit Twitter-Accounts und vielen Followern. Aber die prominenteste wissenschaftliche Stimme ist nicht unbedingt die relevanteste. Da braucht es unsere Einordnung.“

Falter: „Ist es sinnvoll, wenn ein Land wie Deutschland Christian Drostens zu einer Art Chefwissenschaftler macht?“

Ihm hören Millionen dabei zu, wie er erklärt, dass man nicht alles wissen kann. Gibt das nicht ein schiefes Bild von der Wissenschaft ab?“

Nguyen-Kim: „Ich behaupte das Gegenteil. Ich finde es fantastisch, dass im Corona-Update-Podcast vom NDR zum ersten Mal ein breites Publikum live miterleben kann, wie Wissenschaft wirklich funktioniert. Forschen bedeutet ja, sich vorwärtszurien. Ein Laienverständnis von Wissenschaft ist so was wie ‚die Wahrheit‘. Dass wir grad ein realistisches Bild von Wissenschaft bekommen, stärkt das Vertrauen. Auch weil wir erleben, wie transparent Unsicherheiten kommuniziert werden oder wie sorgfältig jetzt andere Wissenschaftler Drostens Studie kritisieren.“

Erst in der Auseinandersetzung, im Bemühen, Wirklichkeit aus unterschiedlichen (Forschungs-)Perspektiven zu verstehen, erfolgen weiterführende Erkenntnisse. Allerdings gibt es ein Dilemma: Die Wissenschaft lebt vom Zweifel, indem sie Wirklichkeit be- und hinterfragt. Führungspersonen hingegen suchen Antworten darauf, wie sie ihre täglichen Herausforderungen im Schulalltag besser bewältigen können. Diesem Dilemma mussten auch wir uns stellen, als wir unseren theoretischen Forschungszugang suchten. Auch Theorien suchen Antworten auf die Fragen, die sich im „wirklichen“ Leben stellen, was sich in der Herleitung des Begriffs *Theorie* zeigt: Das aus dem Griechischen stammende Wort $\theta\epsilon\omega\rho\acute{\iota}\alpha$ [theoría] bezeichnet die „Durchschau eines Zusammenhangs bis zum Grund, bis zu seiner Idee, die ihm zugrunde liegt“ (Kron 1999, S. 72) und dient der wissenschaftlichen Betrachtung bzw. Erkenntnis zur Erklärung von Realität oder zum Verstehen von Wirklichkeit. Um nahe an das tägliche Führungsgeschehen von Schul-

leitung heranzukommen, haben wir deshalb einen theoretischen Ansatz gewählt, der von den Phänomenen ausgeht, die sich darin zeigen. Die Phänomenologie (s. Kasten S. 13) geht in ihrer Reduktion davon aus, dass Forschende zunächst unvoreingenommen (von Vorurteilen, Theorien, Zuschreibungen etc.) in das Forschungsfeld gehen sollen, um offen für das zu sein, was sich ihnen dort zeigt – nämlich in der dem Forschungsgegenstand eigenen Wesensart. Um den Phänomenen im Führungsgeschehen auf die Spur zu kommen, formulierten wir folgende Forschungsfrage für unsere Studie „Wie zeigt sich Schulleitungshandeln an lernwirksamen Schulen?“ Um brauchbare Antworten auf diese Frage zu erhalten, haben wir Schulen in ganz Deutschland besucht. Dort mischten wir uns ins Schul- und Unterrichtsgeschehen und führten intensive Gespräche mit Schulleitungen, Lehrkräften sowie Lernenden, wodurch wir wertvolle Einsichten für unsere Studie gewinnen konnten. Wie unser Forschungsdesign im Detail aufgebaut war, wird aus-

Phänomenologie

Die **Phänomenologie** (von altgriechisch φαίνόμενον *phainómenon*, deutsch: ‚Sichtbares‘, ‚Erscheinung‘ und λόγος *lógos* ‚Rede‘, ‚Lehre‘) ist eine philosophische Strömung, deren Vertreter den Ursprung der Erkenntnisgewinnung in unmittelbar gegebenen Erscheinungen, den Phänomenen, sehen.

Die Wissenschaft von den Erscheinungen geht auf Edmund Husserl (1859–1938) zurück, „*der die Phänomenologie als philosophische Arbeitsmethode einführte [...]. Die Hauptregel der phänomenologischen Methode lautet ‚Zu den Sachen selbst!‘*

Wie gelangt man zu den Sachen selbst? Zunächst scheint das von Husserl geforderte phänomenologische Schauen einfach zu sein. Man soll alles, was gegeben ist, soweit als möglich sehen. Man ‚hält sich offen‘, bringt die Dinge vor sich, betrachtet sie entspannt von mehreren Seiten; man reist, um z. B. unbefangen verschiedenste Seiten eines Landes zu sehen usw. Ziel sei dann die phänomenologische Deskription (Beschreibung). Aber so einfach ist es nicht [...], da unser Denken sehr stark auf Ursachen und Wirkungen gerichtet ist“ und „wir dem Handeln anderer Menschen geradezu zwangsläufig bestimmte Gründe, Absichten und Ziele zuschreiben (sog. Attribution).“ (Kriz/Lück/Heidbrink 1990, S. 130)

Um sich von den eigenen Vorurteilen zu distanzieren, führte Husserl *Epoché* (griech. ‚Zurückhaltung‘) als phänomenologische Reduktion ein, durch welche Theorien, Schlüsse, Hypothesen zunächst eingeklammert werden sollen, um zu Erkenntnissen über das Wesen der Sache zu gelangen.

führlich in Kapitel IV erläutert. Hier gehen wir der Frage nach, welche theoretischen Auseinandersetzungen dazu bisher geführt worden sind und was Forschungsergebnisse uns lehren. Damit sollen unsere Befunde theoretisch einordenbar sein und zum Erkenntnisgewinn beitragen.

1.2 Führung als responsive Beziehung

Was sich an allen besuchten Schulen zeigte, war das Bemühen von Schulleitungen (von Einzelpersonen ebenso wie von Teams), vorgegebene oder vereinbarte Ziele zu erreichen bzw. Vorstellungen umzusetzen, die bestimmten Qualitätsansprüchen entsprechen. Aufgefallen ist uns allerdings, dass ihr „Systemblick“ auf ihre Schule sich als sehr unterschiedlich zeigte und dieser Einfluss auf den Weg zur Zielerreichung hatte. Ähnlich verschieden erwiesen sich die Erwartungen an Qualität und deren Entwicklung in Schule und Unterricht. So wundert nicht, dass wir kein einheitliches Bild für erfolgreiche Führung identifizieren konnten, was wir bereits aus den unterschiedlichen Publikationstiteln in Abb. 1.1 schließen konnten. Wie sich die jeweilige Führungsperspektive auf die Bestimmung von Leadership auswirkt, zeigen wir an folgenden Aussagen aus der englischsprachigen Literatur auf.

Leadership is like beauty – it's hard to define but you know it when you see it.

Waren Bennis, bekannter amerikanischer Führungsforscher

Leadership is the art of getting people to do what they don't want to do and have them enjoy the experience.

Generalmajor Lewis MacKenzie, Kommandant der United Nations Protection Force (UNPROFOR) während der Jugoslawienkrise 1992

Leadership is the capacity of a human community to shape its future and specifically to sustain the significant processes of change required to do so.

Peter Senge, Forscher am MIT in Boston, machte den Begriff der lernenden Organisation bekannt

Einladung zum Mitdenken

- Was lösen die vier Zitate von Leadership bzw. Führung bei Ihnen aus?
- Wie beschreiben Sie Ihr Verständnis von Führung?
- Wie schätzen andere Ihr Führungsverhalten ein? (Wie kommen Sie zu deren Einschätzungen?)

Weniger alltagsnah zeigen sich Definitionen im deutschen Sprachraum, für welche wir stellvertretend folgende aus einem verbreiteten Führungslehrbuch zitieren: „Führung wird verstanden als wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer 2011, S. 4) In allen Definitionen lässt sich erkennen, dass Führung immer in

Wechselwirkung verschiedener Akteure erfolgt. Die Ziele einer Person lassen sich folglich nicht einfach nur durch diese und deren Engagement erreichen. Der Grund dafür liegt nicht nur am Engagement der in der Schule Tätigen, sondern auch an einem beständig komplexer werdenden Umfeld, wodurch die Anforderungen an Schule und Schulleitung anspruchsvoller geworden sind, was sich u. a. in den folgenden Bereichen (Abb. 1.2) zeigt.

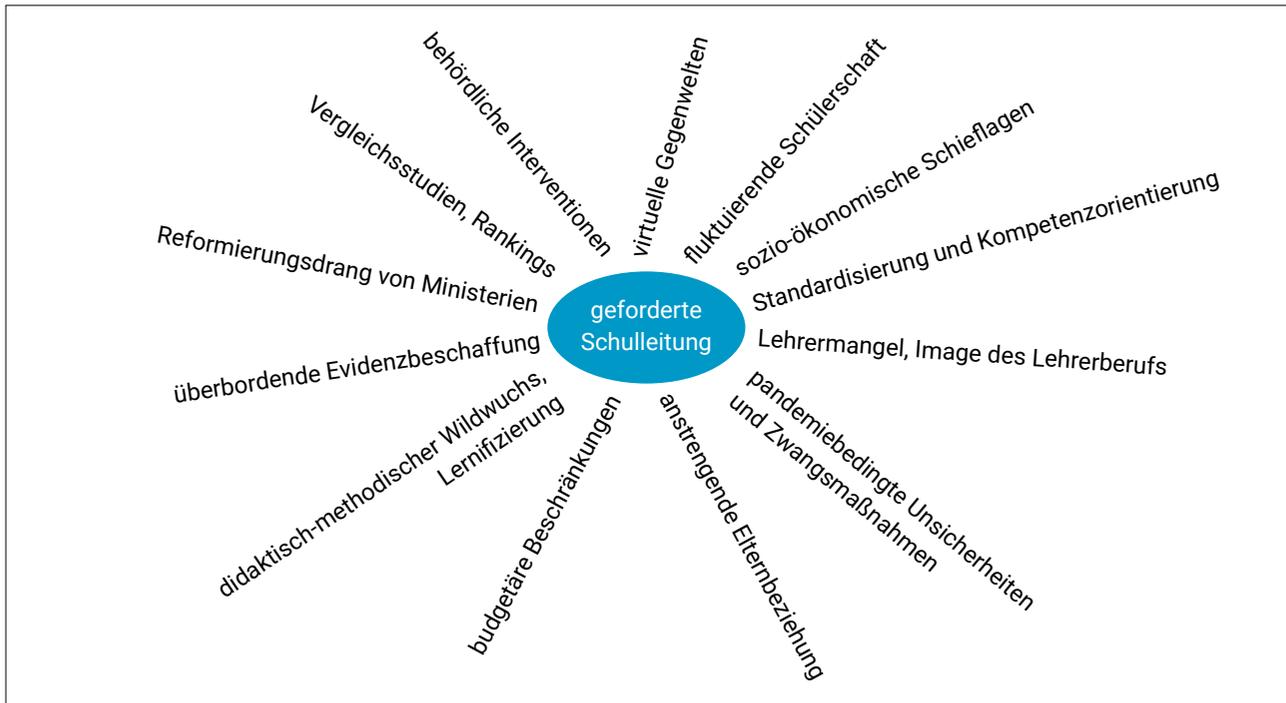
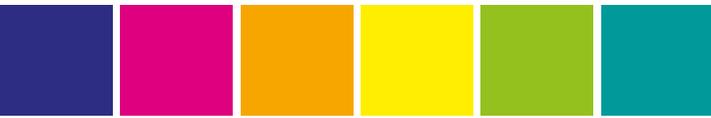


Abbildung 1.2: Anforderungen an Schule und Schulleitung heute



Was macht Führung an Schulen so herausfordernd? Was zeichnet erfolgreiche Schulleitung aus? Was wirkt und wie wirkt es? Fragen, die sich nicht mit „richtig“ oder „falsch“ beantworten lassen. Leadership erfordert vielfältige Entscheidungen auf allen Ebenen: Schule, Klasse, Unterricht und darüber hinaus.

Zur Erkundung der Wirksamkeit von Schulleitung haben Autorin und Autoren erfolgreiche Schulen besucht, die mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet wurden, um lernseitige Führung zu erforschen. Im Buch geben sie Einblicke in die vielen Gesichter von Leadership, die sie an den besuchten Schulen gespürt und erlebt hatten. Dieses Führungsgeschehen in seinen vielfältigen Facetten haben die Autorin und die Autoren herausgearbeitet und modellhaft in theoretischer Fundierung und praktischer Anwendung zusammengefasst.

Das Herzstück bilden acht Kernbereiche lernseitiger Führung, die aus der Perspektive von Leadership und Lernen eine neue Sicht auf Schule und Unterricht öffnen. Es geht nicht um eine Verbesserung von Abläufen oder eine Optimierung von Routinen, sondern um einen frischen Blick auf die vielfältigen Ansprüche an Führung und deren Wirkung auf Bildungsprozesse der Schülerinnen und Schüler. Zur Anwendung der Erkenntnisse dienen praktische Beispiele, die aufzeigen, wie das Facettenmodell als Reflexions-, Analyse- und Entwicklungsinstrument an Schulen eingesetzt werden kann. Der spielerische Umgang mit den Facetten macht Lust auszuprobieren, das eigene Repertoire zu testen und zu erweitern.

SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

Auszug aus:

Lernseits führen

Das komplette Material finden Sie hier:

School-Scout.de

