

Arbeitsplatznahe Leadership-Trainings für Schulentwicklung

1. Ziele des Projekts und geplante Produkte

Die wesentlichen Ziele des Projektes sind:

- Verbesserung der **Führungskompetenzen** von Schulleitungen
- Begleitung bei der Lösung konkreter **Führungsprobleme**
- Begleitung **emotionaler Reifungsprozesse** zur Führungskraft

Zur Umsetzung dieser Ziele sind arbeitsplatznahe digitale Lösungen angedacht, die der Unterstützung von Schulleitungshandeln sowie dem Aufbau einer selbst-reflexiven Führungspersönlichkeit dienen:

- **Mobile App** zur (adaptiven) Darbietung von Tools und Coachingmaterialien
- **Internetplattform** als Ergänzung zur App, für Austausch, Kooperation und reflexive Partnerschaften der App-Nutzer untereinander

2. Zielgruppen

- Schulleitungen sowie Lehrkräfte in Fort- und Weiterbildung zur Schulleitung
- Teilnehmer des Fernstudiengangs Schulmanagement (DISC)

3. Konzeptioneller Hintergrund

Unter Nutzung der Technologie digitaler Endgeräte sollen Führungskräfte im schulischen Kontext in ihrem täglichen Tun und Handeln professionell begleitet werden. Thematisch werden neuere Führungskonzepte, nachhaltige Organisationsentwicklung, systemische Kompetenzentwicklung sowie emotionale Muster des Führens und Geführtwerdens in den Fokus gerückt (Arnold 2014).

Wesentlich ist hier das Konzept der *transformationalen Führung* (Bass & Avolio 1994). Transformational agierende Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren, etwa indem sie ansprechende

Ziele vermitteln, den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren, als Vorbild fungieren sowie als Mentor die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen (Schmid & Haasen 2011). Bei dieser Art der Führung wird durch das Transformieren von Werten und Einstellungen der Geführten bzw. durch die Generierung identifikationsstiftender langfristiger und übergeordneter Ziele eine Leistungssteigerung angeregt (Stöger et al. 2009).

Transformationale Führung setzt Introspektion und *Selbstreflexion* voraus (Arnold 2014). Somit müssen Leadership-Trainings, die emotionale Reifungsprozesse

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

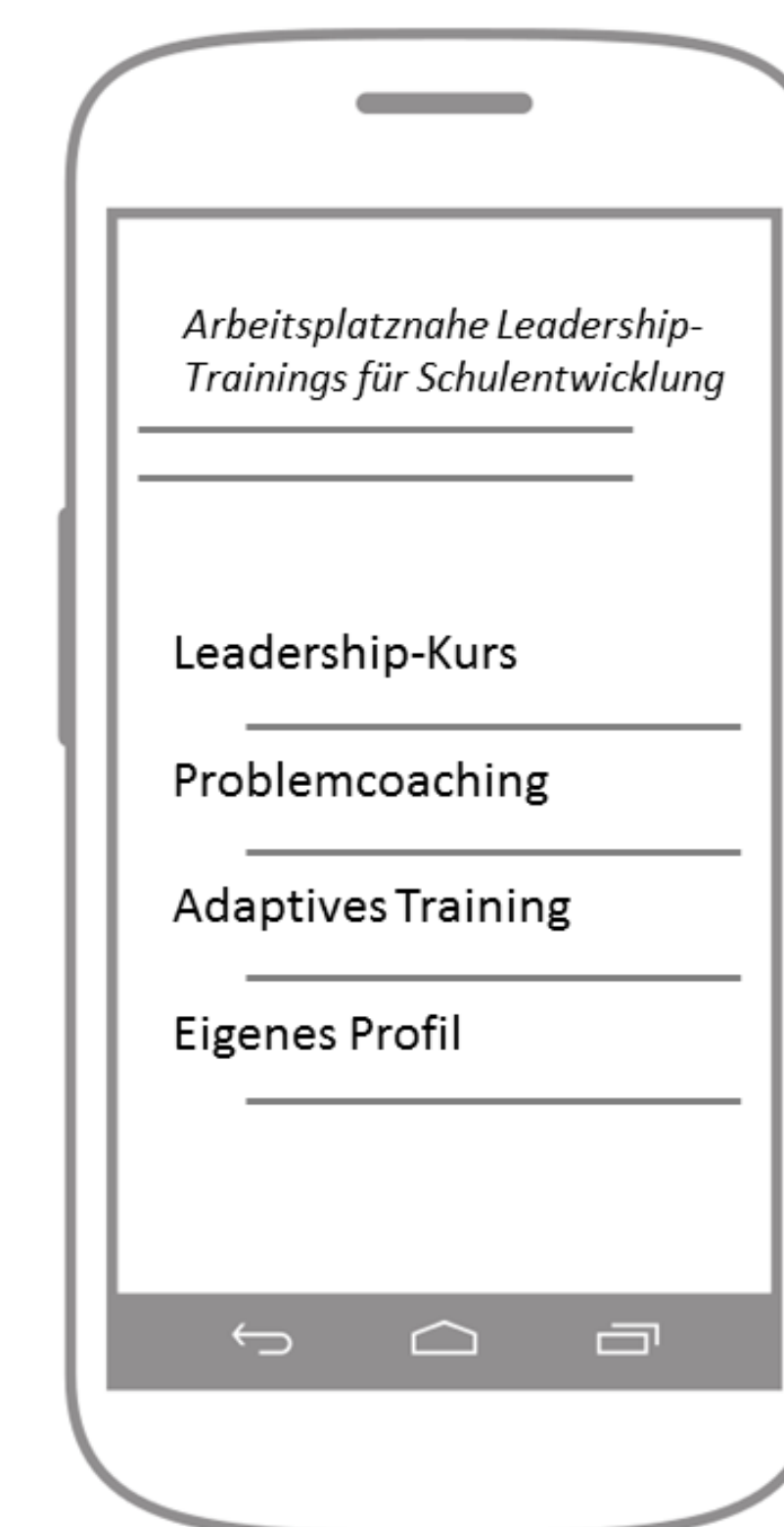
4. Maßnahmen und Vorgehen

Es wird eine App entwickelt, die Führungskräften in der Schule zur Verfügung steht. Unter Bezug auf die Theorie transformationaler Führung bietet die App Anregungen zur Auseinandersetzung im Schulalltag. Hierfür werden in einem ersten Schritt Anforderungen aus der Theorie abgeleitet und in einer App abgebildet. Im Anschluss daran wird diese im Studiengang Schulmanagement durch die Zielgruppe getestet und evaluiert werden. Die App wird dann als Open Educational Ressource (OER) Schulleitungen und Studierenden zur Verfügung stehen. Erweiterungen in Hinblick auf Biofeedback und Wearables sind angedacht.

Als Inhalte der App sind insbesondere Tools zur *Selbstreflexion* und *Selbstachtsamkeit* (Arnold 2012, 2014) vorgesehen, die die Nutzer interaktiv bearbeiten

können. Die erhobenen Daten sollen dabei nicht nur für das Projekt gesammelt und evaluiert werden, sondern bereits im Verlauf der Testphase den Versuchspersonen zur angeleiteten Selbstreflexion dienen. Mit Hilfe der Tools sollen individuelle Bedarfsanalysen stattfinden, weshalb die App als adaptiv bzw. lernfähig geplant wird. Es soll z.B. individuell geklärt werden, welche Tools häufig genutzt werden und mit Hilfe der Antworten erfasst werden, in welchen Bereichen noch individueller Reflexionsbedarf besteht.

Die erfassten Daten werden in Form von für den Nutzer jederzeit abrufbarer Statistiken, persönlicher Entwicklungsverläufe und Fortschritte visuell aufbereitet (McGonigal 2011).



Leadership-Kurs
Modulübungen in steigendem Anforderungsniveau aus verschiedenen Themenfeldern.

Problemcoaching
Suchfunktion bzw. Auswahl spezifischer Tools aus verschiedenen Themenfeldern.

Adaptives Training
Tägliche Trainingseinheit, deren Inhalt sich im Laufe der Nutzung an den individuellen Bedarf des Nutzers anpasst.

Eigenes Profil
Zeigt den persönlichem Fortschritt, Statistiken und Analysen.

Literatur

Arnold, R. (2009). Leadership durch Selbstveränderung: Neu erleben, um Neues zu gestalten! In: R. Arnold, H. Müller & I. Schüßler (Hrsg.), *Grenzgänge(r) der Pädagogik* (S. 283–296). Baltmannsweiler: Schneider.
Arnold, R. (2012). *Wie man führt, ohne zu dominieren. 29 Regeln für ein kluges Leadership*. Heidelberg: Carl-Auer.
Arnold, R. (2014). *Leadership by Personality. Von der emotionalen zur spirituellen Führung – Ein Dialog*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
McGonigal, J. (2011). *Reality is broken. Why games make us better and how they can change the world*. New York, NY: The Penguin Press.

Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.
Schmid, B. & Haasen, N. (2011). *Einführung in das systemische Mentoring*. Heidelberg: Carl-Auer.
Siebert, H. (2011). Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In: R. Arnold (Hrsg.), *Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Change Management* (S. 9–18). Baltmannsweiler: Schneider.
Stöger, H., Ziegler, A. & Schimke, D. (Hrsg.). (2009). *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*. Lengerich: Pabst.
Varela, F. J., Thompson, E. & Rosch, E. (1992). *Der Mittlere Weg der Erkenntnis. Der Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Theorie und menschlicher Erfahrung*. Bern: Scherz.

AnsprechpartnerInnen

Prof. Dr. Rolf Arnold | Technische Universität Kaiserslautern, Erwin-Schrödinger-Str. 57, 67663 Kaiserslautern, Tel.: 0631 205 2351, Email: arnold@sowi.uni-kl.de

JProf. Dr. Mandy Rohs | Technische Universität Kaiserslautern, Erwin-Schrödinger-Str. 57, 67663 Kaiserslautern, Tel.: 0631 205 2025, Email: mandy.rohs@sowi.uni-kl.de

Michael Schön, M. A. | Technische Universität Kaiserslautern, Erwin-Schrödinger-Str. 57, 67663 Kaiserslautern, Tel.: 0631 205 5404, Email: michael.schoen@sowi.uni-kl.de

