

## Digitale Leadership-Trainings für systemische Schulentwicklung: Ein Selbstlernangebot zur Förderung emotionaler Führungskompetenzen von Schulleitungen

### 1. Ziele des Projekts und geplante Produkte

- Die Verbesserung der *emotionalen und systemischen Führungskompetenzen* von Schulleitungen. Dies geschieht im U.EDU-Teilprojekt „Digitale Leadership-Trainings für systemische Schulentwicklung“ (DILEAD) durch:
  - Die Begleitung emotionaler Reifungsprozesse zur Führungskraft (Förderung einer achtsamen und selbstreflexiven Persönlichkeit).
  - Hilfestellungen für Schulentwicklungsprozesse (Organisations- und Personalentwicklung) und Führungsprobleme (Transformationsprozesse).
- Förderung professionellen Handelns in, mit und durch digitale Medien:
- Die Erstellung, Erprobung und qualitative Evaluation entsprechender *Trainingstools und Coachingmaterialien*.
- Die Einrichtung einer Website, die die Trainingstools und Coachingmaterialien versammelt und als *digitale Selbstlernumgebung* dient.

### 2. Zielgruppen

- Schulleitungen
- Pädagogisches Personal mit Führungsaufgaben
- Lehrkräfte in Weiterbildung zur Schulleitung
- Kooperation mit dem Master-Fernstudiengang *Schulmanagement* des Distance and Independent Studies Center (DISC) der TU Kaiserslautern. Einsatz im Onlinemodul „Führung, Leadership und Management“

### 3. Konzeptioneller Hintergrund

In modernen Managementtheorien nehmen emotional-transformationale Führungskompetenzen (Goleman et al., 2002, Boyatzis, 2018; Abb. 1) einen hohen Stellenwert ein (Landes & Steiner 2017). Empirische Befunde belegen ihren positiven Einfluss auf Führungseffektivität, Teamwork, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (z.B. Rajah et al., 2011). Obwohl die systemische Schulentwicklung den Stellenwert emotional-transformationaler Führungskompetenzen betont (Herrmann, 2014) und dieser durch internationale Befunde aus Schulleitungsstudien gestützt wird (z.B. Eyal & Roth, 2011; Hallinger, 2011), werden diese innerhalb der Schulleitungsforschung im deutschsprachigen Raum bislang noch vernachlässigt.

Systemische Schulentwicklung versteht Schule als lernende Organisation, bei der allen Akteuren Wertschätzung entgegengebracht werden muss, um Sinn, Nachhaltigkeit und Motivation zu stiften (Arnold, 2017). Emotionale Führungskompetenzen sind daher Grundlage systemischer Kompetenzentwicklung (Arnold, 2014). Eine systemische Haltung liefert entsprechend Resilienz und Ambiguitätstoleranz für Herausforderungen, denen sich Schulleitungen in einer digitalisierten Welt und Anbetracht digitaler Transformationsprozesse stellen müssen (Creusen et al., 2017).

Ein Blick in die systemische Forschung zeigt zudem, dass man komplexe Organisationen nie allein von außen verändern kann. Steuerungsmöglichkeiten beschränken sich auf die eigene Person und auf gezielte Selbstreflexion sowie nachhaltig wirksame *Selbstveränderung* (Arnold & Schön, 2018). *Selbstreflexionskompetenz* wird entsprechend sowohl als Kernkompetenz reflexiver pädagogischer Professionalität angesehen (Arnold & Schön, 2019; Abb. 2) als auch als eine elementare Führungskompetenz im Allgemeinen (von Au & Seidel 2017), womit sie insbesondere für Schulleitungen unerlässlich wird. Wesentlich sind dabei emotionale Kompetenz sowie eine systemische Haltung, um Changemanagement-Prozesse anzustoßen (Arnold 2018).

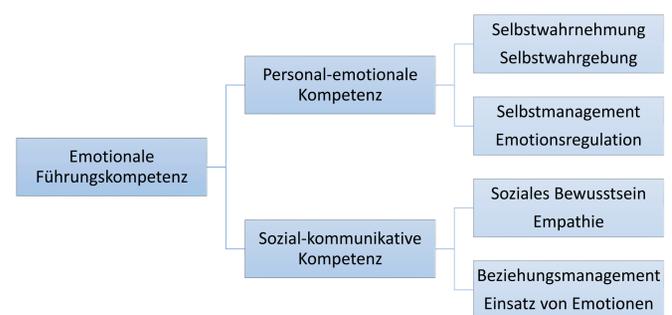


Abb. 1: Kompetenzdimensionen einer emotional intelligenten Führung in Anlehnung an Goleman et al. (2002) und Boyatzis (2018)

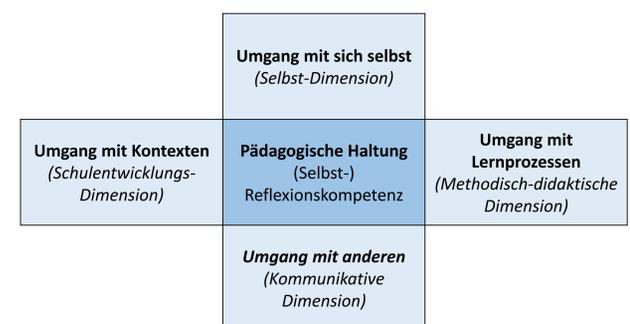


Abb. 2: Dimensionen pädagogischer Professionalität (Arnold & Schön, 2019, S. 71)

### 4. Maßnahmen und Vorgehen

- Erstellung und Einbettung von Trainingsmaterialien (Coaching- und Reflexionstools) in eine digitale Selbstlernumgebung, die Prinzipien einer Ermöglichungsdidaktik (Arnold & Schön, 2019) folgt und transformatives Lernen (Taylor, 2018) anregt
- Einsatz im Master-Fernstudiengang Schulmanagement (DISC)
- Datenerfassung und -auswertung:
  - „Produkttest“ durch Zielgruppe (Usability, User Experience)
  - Umfassende Sammlung von Erfahrungsberichten mittels Weblogs und Interviews
  - Qualitative Auswertung: mittels Inhalts- und Deutungsmusteranalysen

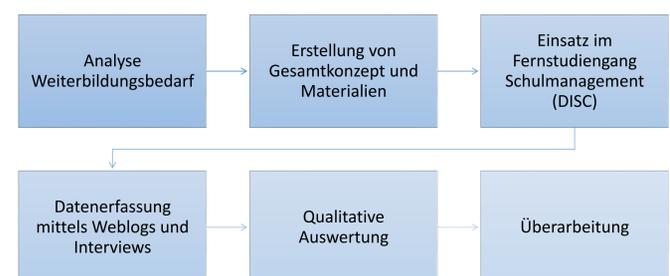


Abb. 3: Geplantes Vorgehen im U.EDU-Teilprojekt DILEAD

### Literatur

Arnold, R. (2014). *Leadership by Personality*. Springer Gabler.  
 Arnold, R. (2017). *Entlehrt euch! Ausbruch aus dem Vollständigkeitswahn*. Hep.  
 Arnold, R. (2018). *Das kompetente Unternehmen: Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie*. Springer Gabler.  
 Arnold, R. & Schön, M. (2018). Emotionalisierung statt Didaktisierung. *Forum Erwachsenenbildung*, 22(1), 31–35.  
 Arnold, R. & Schön, M. (2019). *Ermöglichungsdidaktik: Ein Lernbuch*. Hep.  
 Au, C. von & Seidel, A. (2017). Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz. In C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten* (S. 1–25). Springer.  
 Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>  
 Creusen, U., Gall, B. & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Springer.  
 Eyal, R. & Roth, C. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.  
 Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard BSP.  
 Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.  
 Herrmann, P. (2014). *Einführung in das systemische Schulmanagement*. Carl-Auer.  
 Landes, M. & Steiner, E. (2017). Führen in und mit Emotionen. In C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten* (S. 65–90). Springer.  
 Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107–1119.  
 Siebert, H. (2016). Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In: R. Arnold (Hrsg.), *Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Change Management* (S. 9–18). Schneider.  
 Taylor, E. W. (2017). Transformative learning theory. In A. Laros, T. Fuhr & E. W. Taylor (Hrsg.), *Transformative learning meets Bildung* (S. 17–29). Sense.

### Ansprechpartner

Mitarbeiter: **Dr. Michael Schön** – Technische Universität Kaiserslautern, Erwin-Schrödinger-Str. 57, 67663 Kaiserslautern, Email: michael.schoen@sowi.uni-kl.de  
 Teilprojektleitung: **Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf Arnold** – Technische Universität Kaiserslautern, Erwin-Schrödinger Str. 57, 67663 Kaiserslautern, Email: arnold@sowi.uni-kl.de

