

Agile Führung (Teil 1)

Bedeutung für das System Schule

Der Begriff Agilität prägt seit einigen Jahren die Diskussion um moderne Führung. Es geht dabei um die Fähigkeit von Führungskräften, sich kontinuierlich auf eine immer komplexere Welt mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit auszurichten. Klassische Führungsansätze reichen nicht mehr aus, die soziale Dimension der Arbeit und Zusammenarbeit rückt mehr denn je in den Fokus.

Christine Lehner

Ammerthaler Institut

Isabell Wernecke

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Die VUCA-Welt

Das Umfeld, in dem wir leben, lernen und arbeiten ist permanenten und schnellen Veränderungen unterworfen. Beschrieben wird dies häufig mit dem Akronym VUCA. Dahinter verbergen sich Begriffe, die als konstituierend für die Welt von heute gelten:

- **Volatilität:** Schnelle, häufig unvorhersehbare Veränderungen führen zu instabilen Verhältnissen.
- **Unsicherheit:** Ereignisse sind zunehmend weniger vorhersagbar, was eine sichere Planung häufig unmöglich macht und bekannte Handlungsstrategien immer wieder in Frage stellt.
- **Komplexität** (englisch: Complexity): Die Wirklichkeit lässt sich nur selten in linearen Zusammenhängen abbilden. Vielmehr wird sie durch Systeme definiert, in denen vielfältige Interdependenzen eine hohe Komplexität verursachen.
- **Mehrdeutigkeit** (englisch: Ambiguity): Kommunikation zwischen Menschen ist häufig nicht eindeutig, weil Informationen auf der subjektiven Wahrnehmungsfolie und dem individuellen Kenntnisstand jedes einzelnen verarbeitet und interpretiert werden. Dies führt im schlechtesten Fall zu Missverständnissen; im besten zu dem Bewusstsein, dass die Notwendig-

keit besteht, sich permanent auszutauschen, um das gegenseitige Verstehen abzusichern.

VUCA-Welt und Schule

Ein Blick in die Schule und im Besonderen auch auf die Bedingungen, unter denen Schule in den letzten Monaten funktionieren musste, zeigt, dass die Kennzeichen der VUCA-Welt auch hier aufzufinden sind.

Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hat mit ihrer Unvorhersagbarkeit dazu geführt, dass sich schulische Organisation im Wochenrhythmus verändern musste. Was heute galt, war schon morgen neu zu durchdenken und anzupassen. Die fehlende Blaupause dafür, wie Unterricht unter detaillierten Hygienevorschriften und auf Distanz zu realisieren wäre, führte zu extremer Verunsicherung.

Digitalisierung

Eine gesellschaftliche Entwicklung, die außerhalb von Schule schon seit geraumer Zeit ihre Wirksamkeit entfaltet, hat verstärkt auch die Schulen erreicht: Die Digitalisierung prägt zunehmend Schulkultur, Unterricht und Verwaltung. Der Zwang zur Anwendung digitaler Technik im Distanzunterricht hat bei den Lehrkräften zu Verunsicherung und Abwehr geführt; aber auch eine große Fortbildungsbereitschaft ausgelöst und sowohl Kreativität als auch Entwicklungspotentiale freigesetzt.

Schülerinnen und Schüler in schwierigen Lebenslagen

Aus KiGGS Welle 2, dem zweiten Erhebungsdurchgang einer Langzeitstu-

die des Robert Koch-Instituts zur gesundheitlichen Lage der Kinder und Jugendlichen in Deutschland, die in den Jahren 2014 bis 2017 durchgeführt wurde, geht hervor, dass die Prävalenz psychischer Auffälligkeiten bei Kindern und Jugendlichen im Alter von 3 bis 17 Jahren bei 16,9% liegt. In diesem Zusammenhang wird festgestellt, dass Mädchen und Jungen aus Familien mit niedrigen sozioökonomischen Status deutlich häufiger betroffen sind als Gleichaltrige aus Familien mit mittlerem und hohem sozioökonomischen Status. (vgl.: Robert-Koch-Institut [Hrsg.]: Journal of Health Monitoring 2018 3). Diese Schülerinnen und Schüler verhalten sich häufig herausfordernd und verlangen den Lehrenden ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf pädagogische Interventionen und methodisch-inhaltliche Passung des Unterrichts ab.

Kommunikation und Selbstorganisation in Lernprozessen

Schulisches Lernen basiert auf kommunikativen Prozessen und birgt auf Grund von deren Mehrdeutigkeit immer wieder auch die Gefahr des Scheiterns. Umso mehr ist es zum einen erforderlich, dass Lehrende die Perspektive der Schülerinnen und Schüler einnehmen und deren Vorerfahrungen, ihren Leistungsstand und ihre Denkmuster in die inhaltliche und methodische Planung eines Unterrichtsangebots einbeziehen; zum anderen, dass Schülerinnen und Schüler Möglichkeiten erhalten, selbstorganisiert, selbstwirksam und eigenverantwortlich zu lernen.

Was Menschen brauchen?

Oberstes Ziel von Schule ist die Vermittlung von Wissen und Können sowie die Bildung von Herz und Charakter (vgl. Art. 131, Verfassung des Freistaates Bayern). Zu fragen wäre, welchen Beitrag schulisches Führungshandeln in der »VUCA-Welt« leisten muss, damit dieses Ziel erreicht werden kann. Um diese Frage zu beantworten, ist es sinnvoll, sich nochmals bewusst zu machen, was wir unter Führung verstehen. Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass es kaum eine einheitliche Definition des Begriffs gibt und wir hier daher eine uns aus der praktischen Erfahrung heraus zutreffende Beschreibung vornehmen: Führung heißt, ein Umfeld für Menschen zu schaffen, in dem diese im Hinblick auf eine gemeinsam festgelegte Zielerreichung motiviert, fachkompetent, kreativ, selbstorganisiert und damit erfolgreich tätig sein können. Im Zusammenhang mit diesem Führungsverständnis ist es erforderlich sich darüber klar zu werden, was jeder einzelne braucht, um seinen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten, welche Gestaltung das Arbeitsumfeld erfahren muss, von welcher Kultur des Miteinanders Schule geprägt sein sollte.

Antworten darauf liefert zum einen der Blick auf die Grundbedürfnisse von Menschen im Arbeitskontext. Dr. Gunther Schmidt, Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg, nennt dazu die folgenden Qualitäten:

- Sicherheit und Einschätzbarkeit durch Rollen- und Aufgabenklarheit
- Orientierung und Transparenz durch einbezogen werden in die Strategie der Organisation
- Wertschätzung und Anerkennung durch individuelle, konkrete Rückmeldung und konstruktive Kritik bei Fehlern
- Konstruktiv gefordert werden durch klare, richtungsweisende Zielvereinbarungen

- Autonomie in der eigenen Arbeitsgestaltung durch Handlungsmöglichkeiten und Sinnerleben

Unter agilen Vorzeichen haben Führungskräfte nach Schmidt zwei Kernaufgaben:

- Das »gemeinsame Feuer« wahren – das bedeutet, die Vision lebendig zu halten
- Den Rahmen, die Leitplanken definieren – um dann möglichst viel Gestaltungsfreiraum zu lassen

Ein weiterer zentraler Faktor ist das Generationenmodell, das aufzeigt, von welchen Einstellungen das Verständnis von Arbeit für Menschen unterschiedlichen Alters geprägt ist.

Das »Neue Normal« der heute 20- bis 35-jährigen, auch Generation Y genannt, wird dem Forscherteam Prof. Bruch, Kunze und Böhm wie folgt beschrieben: »So streben viele der Generation Y, geprägt durch materielle Sicherheit und umfassende Förderungen in ihrer Entwicklungsphase sehr stark nach individueller Entfaltung und zeigen ein enormes Freiheitsstreben, den Wunsch nach Sinnhaftigkeit sowie ein hohes Bedürfnis nach Selbst- und Mitbestimmung« (Bruch, Kunze, Böhm, Generationen erfolgreich führen).

Unsere Arbeitswelt bekommt ein neues Gesicht, die jüngeren Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen sowie die Schülerinnen und Schüler möchten vermehrt eigene Ideen einbringen, fordern mehr Feedback und haben eine andere Vorstellung von »Karriere« und Live-Balance. Wo früher Organisationen und Unternehmen die Wahl hatten, wen sie einstellen, haben jetzt die geburtschwachen Jahrgänge die Optionen zu wählen, wo und wie sie arbeiten möchten. Status und Arbeitsplatzsicherheit sind nicht mehr die vorrangigen Kriterien der Berufswahl, Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit rücken in den Vordergrund.

Navigieren in agilen Zeiten – Mindset erweitern

Agilität ist ein Führungsverständnis, das sowohl den Anforderungen der VUCA-Welt als auch dem demographischen (Werte-)Wandel gerecht wird. Dabei sprechen wir nicht von einem neuen Führungsstil, vielmehr geht es um eine Geisteshaltung. Diese ist von Denk- und Verhaltensmustern geprägt, die darauf abzielen, die permanenten Veränderungen produktiv zu bewältigen, in interdisziplinären Netzwerken zu arbeiten und Menschen sowie Prozesse in ständiger Weiterentwicklung zu verstehen. Verwurzelt ist der Ansatz im systemischen Denken, das grundlegende Prinzip ist die Selbstorganisation.

Selbstführung – Führung im Team – Führung in der Organisation

Agile Führung spiegelt sich auf drei Ebenen wieder:

- Selbstreflexion und Selbstregulation
- Teamdynamik, Konfliktlösung und Kommunikation
- Organisationsstrukturen und -kultur

Das »Zauberwort« für agile Zusammenarbeit ist aus unserer Sicht auf allen drei Ebenen der Begriff der »Metaebene«. Auf dieser Ebene wird die Fähigkeit wirksam, sich bestimmte Dinge mit Abstand vor Augen zu halten, in die »Adlerperspektive« zu gehen. Ziel ist dabei, mit Unsicherheit und Umbrüchen konstruktiv umzugehen, gelassen zu bleiben, auch wenn ich nicht weiß, ob meine Entscheidung morgen noch richtig ist.

Weshalb Metaebene? Gerade in komplexen und Verunsicherung auslösenden Situationen ist Angst eine evolutionär bedingte Stressreaktion, die »automatisch« abläuft und unsere Kompetenz zu Problemlösung, Kooperation und Kreativität beeinträchtigt – unwillkürliche Reaktionen aus Stamm- und Mittelhirn überlagern

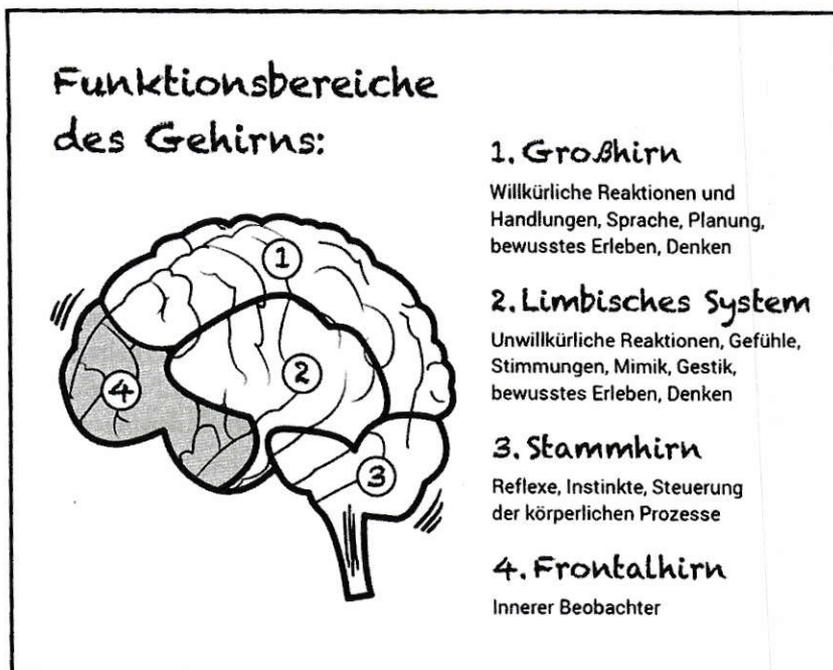


Abb. 1: Funktionsbereiche des Gehirns. (Quelle: Lehner/Weihe: Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus, S. 8).

die kognitiven Kompetenzen des Gehirns. Wichtig ist: die Ängste und Unsicherheit als natürliche Reaktion anzunehmen, statt an sich selbst zu zweifeln – und dann zu wissen, wie sich innere Balance und äußere Handlungsfähigkeit wieder herstellen lassen – beispielsweise durch mentales Training und Coaching sowie Team- und Organisationsentwicklung.

Individuelle Metaebene: Selbstführung

»Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.« (Viktor Frankl)

Agiler denken und handeln bedeutet: achtsamer werden, innehalten, sich nicht von den rasanten Entwicklungen, Turbulenzen und der Komplexität im Alltag überrollen lassen. So befähigt uns beispielsweise Achtsamkeitstraining dazu, den »Inneren Beobachter« zu nutzen. Das bedeutet, die Kompetenz des präfrontalen Kortex oder Frontalhirns abzurufen, das für Planung und Übersicht zuständig ist.

Das Selbstführung zugrundeliegende Konzept der Selbstregulation beinhaltet die Fähigkeit, die bewusste Wahrnehmung und vor allem die Steuerung der eigenen Gedanken und Gefühle einzuüben. Dadurch trainiert das Gehirn die notwendigen Kompetenzen für agile Zeiten, wie Offenheit für Neues, die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen bzw. Widersprüche und Ambivalenzen auszuhalten und die Fähigkeit, auch bei Turbulenzen präsent und gelassen zu bleiben.

Team-Metaebene: Retrospektiven

Der Zukunftsforscher Peter Spiegel beschreibt, was wir in der Zusammenarbeit in der VUCA-Welt brauchen: »Diese Haltungswende findet ihren Ausdruck in einer radikalen Wende vom Konkurrenzdenken in den Kooperationsmodus, in ein Denken und Handeln auf Augenhöhe, in Netzwerken und Teams (...)
(Spiegel 2015).

Funktionale, unbewegliche Befehlsempfänger und im Konkurrenzdenken gefangene Einzelkämpfer können die Anforderungen der heu-

tigen Zeit nicht bewältigen, sie schaden sich selbst und den Menschen, für die sie verantwortlich sind.

Für die Zusammenarbeit im Team gilt das Prinzip des Innehaltens gleichermaßen wie für die individuelle Selbstregulation. Agile Teamkultur benötigt regelmäßige Reflexionschleifen und gegenseitige Unterstützung, so werden Innovation und Synergieeffekte generiert.

Kommunikations- und Interaktionskompetenzen wie Sich-Hilfe-holen, Netzwerken, Kooperieren sind nicht mehr »nice to have«, sondern unabdingbare Voraussetzungen, um auf permanente Veränderungen reagieren zu können.

Organisationsebene: Leitbild

Individuen und Teams agieren nicht im »luftleeren Raum«. Ihr Verhalten wird geprägt von den bewussten und vor allem auch von den unausgesprochenen Spielregeln der Organisation, in der sie sich bewegen: Wie werden Strategien entwickelt, Entscheidungen getroffen, Informationen weitergegeben, Prozesse vorangetrieben? Welche Konsequenzen haben Fehler? Wie sehen die interdisziplinäre Zusammenarbeit und der Umgang mit Konflikten aus? Organisationen sind auch hier gefordert, sich zu positionieren und einen Rahmen zu definieren, z.B. durch die Entwicklung eines (Führungs-) Leitbildes oder die Durchführung von Veranstaltungen mit partizipativen Formaten wie Open Space oder World Cafe.

Ausblick

Nachdem in diesem Beitrag die Grundlagen Agiler Führung dargestellt wurden, wird im zweiten Teil des Beitrags, der im Folgeheft abgedruckt wird, der Blick auf die Transformation in die Schule gelegt und mit Praxisbeispielen unterlegt. ■

Agile Führung (Teil 2)

Bedeutung für das System Schule

Der Begriff Agilität prägt seit einigen Jahren die Diskussion um moderne Führung. Es geht dabei um die Fähigkeit von Führungskräften, sich kontinuierlich auf eine immer komplexere Welt mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit auszurichten. Nachdem im vorherigen Heft die Grundlagen Agiler Führung dargestellt wurden, wird nun der Blick auf die Transformation in die Schule gelegt.

Christine Lehner

Ammerthaler Institut

Isabell Wernecke

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Agile Führung – Praxisbeispiele für die Schule

Nun sollen entlang der bis hierher dargestellten Merkmale (siehe SchVw BY, 2021, S. 347 ff.) von agiler Führung ausgewählte Beispiele aus dem schulischen Kontext zeigen, wie diese Führungshaltung konkret umgesetzt werden kann. Führungshandeln eignet sich auf verschiedenen Ebenen, die wesentlichen Akteurinnen und Akteure sind Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Schulleitungen und Schulaufsicht. Die Ebene der Schülerinnen und Schüler, die sich in Unterricht und Schulleben zeigt, soll hier aus Gründen der thematischen Reduzierung unberücksichtigt bleiben. Zu betonen ist jedoch, dass sich Agilität und Selbstorganisation nur dann sinnvoll entfalten, wenn die gesamte Schule in allen ihren Prozessen davon geprägt wird. Die im Folgenden beschriebenen Haltungen und Verfahren führen dazu, dass eine schulische Organisationskultur entsteht, in der flexibles Handeln und sinnhaftes, motivierendes Tun gefördert werden.

Teamkultur

Effektive Lösungsstrategien beziehen eine Vielfalt verschiedener Perspektiven ein und entstehen in einem gemeinsamen Beratungsprozess. Wer einmal den Flow erlebt hat, der im

gemeinsamen Austausch von Ideen und in einem kooperativ erzielten Arbeitsergebnis zu Stande kommt, investiert gerne die Zeit in nachmittägliche Teambesprechungen. Wenn jede einzelne Lehrkraft dann noch sehen kann, dass die im Team getroffene Entscheidung umgesetzt und so ggf. eine unbefriedigende Situation verändert wird, führt dies zu individuellem Selbstwirksamkeitserleben und damit zu einer wesentlichen Sinnerfahrung im Kontext von Arbeit.

Umsetzungsmöglichkeiten für eine teamorientierte Praxis sind z.B.:

Selbstreflexion

Im schulischen Alltag müssen – häufig in enger zeitlicher Taktung – schnelle Entscheidungen getroffen werden. Zeitweise fühlen sich Lehrkräfte und Schulleitungen dadurch getrieben und »fremd gesteuert«. Um dem entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, Räume für Ruhe und Reflexion zu schaffen, in denen besondere Ereignisse, Vorgehensweisen, Belastungen, etc. zeitnah besprochen werden können. Dies wirkt entlastend und

lösungsorientiert. Möglichkeiten dafür sind:

Feedback

Die Etablierung einer Feedbackkultur ermöglicht gemeinsames Lernen – sowohl aus Fehlern als auch aus guten Lösungen – und damit eine permanente schulische Weiterentwicklung und Anpassung an aktuelle Erfordernisse. Dabei kommt es darauf an, dass Feedback hierarchieunabhängig, wechselseitig und auf Augenhöhe gegeben wird. Eine funktionierende Feedback-Kultur muss systematisch eingeübt werden.

Gemeinsame Vision

Eine Vision stellt den gewünschten Zielzustand der Einzelschule dar, mit dem möglichst viele Mitglieder der Schulgemeinschaft übereinstimmen. Im Entwicklungsprozess findet ein Austausch aller Beteiligten über Haltungen und Wertvorstellungen statt, der durch Prozesse der Ko-Konstruktion das Gemeinschaftsgefühl und den Zusammenhalt stärkt. Es können z.B. in einer Open Space Ver-

Praxis-Tipps: Teamkultur

- Teamzeiten: Für die Implementierung einer Teamkultur empfiehlt es sich, Zeiten festzulegen, an denen alle Lehrkräfte ohne Unterrichtsverpflichtung in der Schule anwesend sind.
- Gemeinsam erstellter Stundenplan: Ein teamorientiert im Kollegium gemeinsam erstellter Stundenplan kann als äußerst effektive und für eine hohe Zufriedenheit sorgende Vorgehensweise gelten. Voraussetzung für das Gelingen dieses Prozesses ist ein durch die Schulleitung klar vorgegebener Rahmen, der die personellen und räumlichen Bedingungen berücksichtigt und Raum gibt für fachliche Entscheidungen, die auf Klassen- und Stufenebene von den unmittelbar betroffenen Lehrkräften vorgenommen werden.
- Wissenstransfer: Die Zusammenarbeit im Team ermöglicht den unmittelbaren, informellen Transfer von fachlichem Wissen, ohne dass dafür aufwändige Fortbildungen organisiert werden müssen.

Praxis-Tipps: Selbstreflexion

- Implementierung wöchentlich stattfindender (Kurz-)Konferenzen, in denen Zeit für Fragen und Berichte zu aktuellen Ereignissen zur Verfügung steht.
- Vorbereitung von Beurteilungsgesprächen: Diesen Gesprächen kann eine im Rahmen einer Konferenz geführte kollegiale Reflexion über gemeinsame Vorstellungen von »gutem« Unterricht vorausgehen. Im Beurteilungsgespräch wird Bezug genommen auf die im Anschluss an diese Diskussion getroffenen Vereinbarungen.
- Gegenseitige Unterrichtshospitation: Diese Form der Unterrichtsentwicklung erfordert ein wenig Vertretungsorganisation. Die Mühe lohnt sich jedoch wie etwa die Ergebnisse des Projekt »Kollegiale – KUR« deutlich machen (<https://kurprojekt.jimdofree.com/>; zuletzt abgerufen am 30.05.2021)
- Intervention in Form von kollegiale Fallberatung; z.B. nach dem Heilsbronner Modell (https://www.rpz-heilsbronn.de/Dateien/Arbeitsbereiche/Berufsbegleitung/Kollegiale-Beratung/HeilsbronnerModell2016_10Schritte.pdf; zuletzt abgerufen am 29.05.2021).

Praxis-Tipps: Feedback

- Konferenzen und Besprechungen folgen einem festgelegten Rahmen, in dem Schwerpunkte definiert sind, die bei jedem Termin thematisiert werden. Ein solcher Schwerpunkt ist die gemeinsame Reflexion, z.B. von schulischen Veranstaltungen, organisatorischen Maßnahmen, neuen Unterrichtsmethoden
- Gesprächskultur: Mit Hilfe von schulhausinternen Fortbildungen zum Konzept der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg lässt sich eine wertschätzende Gesprächskultur implementieren: <https://www.gfk-info.de/was-ist-gewaltfreie-kommunikation/> (zuletzt abgerufen am 30.05.2021)

Praxis-Tipps: Innovation und offene Prozesse

- »Geht nicht gibt's nicht«: Jede Idee für ein schulisches Projekt wird von der Schulleitung/der Schulaufsicht ernst genommen und gemeinsam mit der Ideengeberin/ dem Ideengeber und ggf. weiteren Akteurinnen und Akteuren diskutiert. Über die Umsetzung wird im Konsens entschieden. Hierbei ist es Aufgabe der Schulleitung/ Schulaufsicht, die Rahmenbedingungen transparent zu machen und Realisierungsmöglichkeiten zu unterstützen.
- Schulentwicklungsprozesse: Diese sind zielorientiert, aber ergebnisoffen und durchlaufen mehrere Reflexionsschleifen, die jeweils die Schritte Planung, Umsetzung und Überprüfung beinhalten. Ein lineares Abarbeiten von Meilensteinen ermöglicht kein angemessenes Reagieren auf sich im Entwicklungsprozess verändernde Bedingungen und Anforderungen.
- Umdeutung: Lehrkräfte aller Schularten fühlen sich durch herausforderndes Verhalten von Schülerinnen und Schülern zunehmend belastet. Zur Entlastung kann in diesem Kontext die Fähigkeit beitragen, Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Durch den Perspektivenwechsel ergeben sich neue Deutungen und Verständnismuster, aus denen unerwartete, zunächst auch als unkonventionell wahrgenommene Lösungs- und Interventionsmöglichkeiten entstehen.

anstellung mit allen Beteiligten der Schulfamilie Schwerpunktthemen festgelegt werden, für die anschließend in Projektgruppen Zielsetzungen konkretisiert werden. Das so entstehende Leitbild verschwindet nach Möglichkeit nicht in der Schublade, sondern dient als Richtschnur für Entscheidungen und weitere Entwicklungsschwerpunkte. Eine Monitoring-Gruppe evaluiert die Umset-

zung des Leitbildes in regelmäßigen Abständen.

Innovation und offene Prozesse

Auf Komplexität und akut auftretenden Veränderungsdruck lässt sich nur adäquat und flexibel reagieren, wenn in einer Organisation grundsätzlich ein innovationsoffenes Klima herrscht, in dem Kreativität gefördert wird.

Rahmen und Regeln

Veränderung erzeugt Unsicherheit und Ängste, besonders wenn sie von außen kommt und wenn sie unbegründet erscheint. Es ist daher wesentliche Aufgabe von Führungshandeln, einen transparenten, für alle nachvollziehbaren Rahmen zu schaffen. Gut strukturierte Besprechungsroutinen (»Ich weiß, wann ich mich beraten kann«) und festgelegte Verfahrensweisen für Schlüsselprozesse geben Sicherheit und Raum für die Auseinandersetzung mit fachlichen Fragen und pädagogischen Herausforderungen. Darüber hinaus ermöglichen sie selbstorganisiertes Entscheiden der Lehrkräfte in dem Arbeitsbereich, in dem sich eine Frage stellt.

In der Wordcloud fassen wir die wichtigsten, von uns zum Thema »agile Führung« erörterten Aspekte nochmals in Stichworten zusammen und bitten Sie – ganz im Sinne einer agilen Haltung – um Reflexion folgender Fragestellungen; gerne auch zusammen mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen:

- Welchen Aspekt haben Sie in Ihrer Schule bereits in den Blick genommen? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gesammelt?
- Zu welchem Begriff fällt Ihnen im Hinblick auf Ihren pädagogischen Alltag eine Umsetzungsmöglichkeit ein?
- Sie möchten Ihr Führungshandeln zunehmend durch ein agiles Mindset erweitern: Wo sehen Sie Möglichkeiten und wo gibt es Hemmnisse? Welche Hürden können Sie aus dem Weg räumen und welche bleiben bestehen?

Das System Schule ist aus seiner Historie heraus von steilen Hierarchien gekennzeichnet und durch Gesetze und Verordnungen eher streng reglementiert. So scheint es jedenfalls auf den ersten Blick. Bei genauerem Hinsehen ergeben sich jedoch Gestaltungsspielräume, in denen mehr



Abb. 1: Wordcloud.

als vielleicht bisher angenommen flexibles, an die Erfordernisse der Einzelschule angepasstes Handeln möglich ist.

Wir sehen die Zusammenarbeit im Team, die Reflexion und Feedback sowie gegenseitige Beratung und gemeinsame Entscheidungsfindung zulässt, als wesentliche Voraussetzung für agiles Handeln. Dafür bedarf es eines veränderten Verständnisses von Zeit und Ort, in der und an dem Lehrkräfte ihre außerunterrichtlichen Arbeiten erledigen. Sobald die Notwendigkeit von Austausch, regelmäßiger Kommunikation und Absprachen anerkannt und ermöglicht wird, ist ein wichtiger Grundstein für agiles Handeln gelegt.

Fazit

Wir stehen inmitten riesiger gesellschaftlicher Herausforderungen, die sich grundlegend auf das System Schule auswirken. Schnelle Reaktionen UND klare Reflexionsmöglichkeiten sind notwendig. Ein agiles Führungsverständnis basiert auf dem Vertrauen in die eigene Selbststeuerung, dem Vertrauen in eine konstruktive Beziehungskultur und dem Bewusstsein für die Muster des Gelingens in der eigenen Organisation.

Literatur- und Film-Tipps:

Bruch, H., Kunze, F., Böhm, S.: Generationen erfolgreich führen, Gabler Verlag 2010.

Film: Augenhöhe macht Schule – wie Bildung im 21. Jahrhundert gelingen kann; <https://augenhoehe-film.de/augenhoehe-machtschule-2018/> (Stand: 30.05.2021).

Klipker K., Baumgarten F., Göbel K., Lampert Th., Hölling H. in Journal of Health Monitoring 2018 3; Robert Koch-Institut, Berlin (Hrsg.) https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheit/smonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloads/FactSheets/JoHM_03_2018_Psychische_Auffaelligkeiten_Ki_GGS-Welle2.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 13.05.2021).

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations; München, 2015.
Lehner, C., Weihe, S.: Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus, Springer Verlag 2019.

Schmidt, G.: Ringvorlesung Klinikum Heidelberg https://www.klinikum.uni-heidelberg.de/fileadmin/Psychosomatische_Klinik/Ringvorlesung/Hypnosystemische_Strategien_handout.pdf (Stand: 30.05.2021).

Spiegel, P. We Q – More than IQ, oekom-Verlag, 2015.

6



Im Gespräch, nicht im Gerede!

Jan Schütte (Hrsg.)
Online-PR in der Schule

1. Auflage 2021, 300 Seiten,
ISBN: 978-3-556-08219-5

Jetzt bestellen!
39,95 €

Auch als Onlineausgabe
erhältlich

Online-PR in der Schule: Wo liegen die Stolperfallen, welche rechtlichen Grundlagen gilt es zu beachten? Diese Fragen und noch viel mehr stehen im Mittelpunkt dieses Buches.

Aus dem Inhalt:

- Grundlagen erfolgreicher Online-PR
- Instrumente der Online-Kommunikation
- Alles über Strategie, Planung und Ressourcen

Sie haben Fragen? Gerne sind wir auch persönlich für Sie da. ☎ Telefon 0800 888 5444 ✉ schule@wolterskluwer.de

shop.schulverwaltung.de