



Konzept zur Qualifizierung der Schulleitungen der Landesprogramm-Schulen in Kooperation mit der Unfallkasse

Modulare Führungskräfteentwicklung im Sinne der guten gesunden Schule, Vermittlung von Grundlogiken, aufeinander aufbauend.

Alle Schulleitungen der Landesprogrammsschulen erhalten eine Qualifizierung bestehend aus 3 eintägigen Seminaren und 1 Workshop (siehe unten).

Referentin: Frau Dr. Martina Rummel (IBS).

Im Anschluss daran erhalten die Schulen Unterstützung für eine weitere vernetzte Zusammenarbeit und Fortbildung nach Bedarf. Sofern es nicht der/die Regionale Koordinator/in ist, wird eine andere verantwortliche Person des Bezirks (z.B. Schulpsychologie oder Schulentwicklungsteam) weiter einladen und die Gruppe begleiten.

Thema und Ziel der gesamten Fortbildung:

Gesund führen – Stärkung der Führungskompetenz durch lösungsorientiertes Denken und Handeln

Seminar 1:

Inhalt: Basics (Grundlagen) für gesundheitsorientiertes Führungsverhalten:

- **Changekurve**

(Um zu verstehen, wie Menschen mit Veränderungen umgehen, sind Kenntnisse zum Verlauf von Change-Prozessen hilfreich. Die so genannte „Change-Kurve“ beschreibt die verschiedenen Stadien und den Ablauf der emotionalen und rationalen Auseinandersetzung von Menschen in und mit Veränderungsprozessen.

Führungskräfte müssen bei allen Gestaltungsvorhaben dafür sorgen, dass die Beteiligten „im Boot bleiben“, da es sonst zu Verweigerung und Resignation kommt. Um Veränderungen in Organisationen und Systemen erfolgreich und im Sinne des eigentlichen Ziels zu durchlaufen (z.B. einen Schulentwicklungsprozess), sind eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Prozess und den Führungsinterventionen hilfreich und sinnvoll. Know How über Change aus der Forschung und der Praxis der Unternehmensberatung kann eine gute Grundlage für kompetente Führung und Begleitung eines Wandels in einer Organisation legen.

- **Logische Ebenen**

Robert Dilts hat Mitte der 80er Jahre das pragmatische Ordnungsmodell der "Logischen Ebenen von Veränderung" entwickelt, das allgemeinspsychologische Aussagen handhabbar zusammenfasst. Dieses Instrument hilft, „lebende Systeme“, also auch sich selbst und seine Umwelt besser zu verstehen. Gleichzeitig bietet es Hinweise, auf welcher Ebene von Veränderung welcher Arbeitsansatz passt, wenn man Menschen mitnehmen oder sich selbst weiterentwickeln möchte. Für Schulleitungen ist dieses Modell hilfreich für die Personalentwicklung.

- **Salutogenese**

Der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923–1994) prägte den Ausdruck in den 1970er Jahren als komplementären Begriff zur Pathogenese. Nach dem Salutogenese-Modell ist Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess zu verstehen.

Salutogenese-Konzepte beschreiben Schlüsselkriterien für Bedingungen, unter denen Menschen gesund bleiben. Kernstück des salutogenetischen Modells nach Antonovsky ist das Kohärenzgefühl, das ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein Gefühl des Vertrauens hat, dass man seine Situation verstehen und sinnvoll beeinflussen kann. Maßgeblich sind dabei die Komponenten Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinn, die sich direkt mit den „Logischen Ebenen von Veränderung“ in Zusammenhang bringen lassen.

Das Salutogenese-Modell bietet unmittelbare Handlungsanleitung zur gesundheitsorientierten Führung.

- **Resilienz**

Unter Resilienz versteht man die Fähigkeit, negative Situationen, Krisen und Rückschläge zu meistern – etwa eigenen Kummer bewältigen statt darin zu ertrinken, auch negativen Erfahrungen Sinn zu geben und sie dadurch positiv umzudeuten, Selbstheilungskräfte zu mobilisieren und Herausforderungen mit Mut, Disziplin und Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit zu begegnen, ohne dabei in unrealistische Illusionen zu verfallen. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnete eine Materialeigenschaft – nämlich nach Belastungen in den Ursprungszustand zurückzukehren. Systematische Forschung über „Resilienz“ bekam einen Schub durch die Auseinandersetzung über die Frage, was Kinder psychisch widerstandsfähig macht (Garmezy 1983). Resilienz wird heute als wesentlicher Aspekt von Leadershipkompetenz betrachtet. Zugleich kann Resilienz als eine Eigenschaft beschrieben werden, die jeder Mensch braucht und die daher auch eine Führungskraft bei ihren Mitarbeitern fördern sollte, um Leistungsfähigkeit und Gesundheit generell und vor allem in Krisensituationen zu fördern.

Ziel: Schulleitungen kennen Konzepte, Modelle und Strukturierungshilfen, die ihnen als Werkzeuge helfen, ihre Schule gesund zu steuern. Sie erkennen anhand der Auseinandersetzung mit den Modellen, an welchen Stellen an ihrer Schule besonderer Handlungsbedarf besteht und welche Arbeitsansätze gewählt werden sollten.

Seminar 2:

Inhalt: Lösungsorientierte Kommunikation und Aufbau einer Lernkultur

- Kommunikation im System, Organisationsstrukturen, Schnittstellen
- Führungs- Bedarfsklärung und lösungsorientiertes Feedback mit dem Ziel der Verbesserung von Prozessen und Unterrichtsqualität.

- Steuerung von Teams, lernende Organisation
- Interventionen bei Mitarbeiterproblemen und Konflikten

Ziel: Die Schulleitungen kennen Wege der lösungsorientierten Kommunikation. Sie entwickeln Ideen, die Kommunikation der Teams in ihrer Schule zu fördern. Sie setzen lösungsorientiertes Schulleiter - Feedback als Unterstützung in der Schule und gegenüber einzelnen Mitarbeitern ein. Durch lösungsorientierte Kommunikation in der Schule wird die Qualität der Prozesse vorangetrieben und der Selbstwert der Mitarbeiter geschützt.

Seminar 3:

Inhalt: Konflikte lösungsorientiert bewältigen

- Harvard-Philosophie für integrative Konfliktlösungsansätze
- Logische Ebenen und Tiefegrad von Konflikten
- Strukturen und Teamkonflikte: De-Eskalieren und die Beziehungen entlasten
- Lösungsorientierung als „Klima-Faktor“
- Bezug zu Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Ziel: Die Schulleitungen sind in der Lage, auch in konflikthaften Situationen mit dem Gegenüber Lösungen zu generieren.

Workshop (Tag 4):

Thema: Transfer-Workshop, Übergang in ein Forum Schulleitung

Ziel: Aufbau von Netzwerkstrukturen, in denen SL langfristig miteinander austauschen und miteinander arbeiten können. Sicherung von Best-Practice-Beispielen, Routine von Besprechung des Alltagsgeschäfts, Nutzung eines Settings zur gegenseitigen Unterstützung, gemeinsame Entwicklung von Arbeitshilfen für die Leitungspraxis.