



## Reflexionskompetenz als zentrales Element von Leadership

### Die Macht von Struktur und Kommunikation als Fokus der Professionalisierung von Führungspersonen in Bildungsorganisationen

*Die Reflexionskompetenz ist entscheidend für Lehrkräfte und Schulleitungen gleichermaßen. Sie ermöglicht es, das eigene pädagogische Handeln kritisch zu hinterfragen und zu bewerten, was sowohl für die Lehrkompetenz als auch für erfolgreiches Führungshandeln von großer Bedeutung ist. Eine umfassende Reflexionskompetenz wird als wesentlicher Faktor für gelingendes Management komplexer Situationen und das Wirken in den drei Dimensionen von Führung gesehen. Um als Schulleitung erfolgreich zu sein, ist das Zusammenwirken von Management und Leadership erforderlich. Managementkompetenzen ermöglichen die Erfüllung der Aufgaben als Führungskraft, während Leadership darüber hinaus die Gestaltung von Beziehungen und die Weiterentwicklung des Systems umfasst. Daher wird die hohe Reflexionskompetenz sowohl im Schulleitungsprofil als auch im österreichweit implementierten Qualitätsmanagementsystem für Schulen betont.*

### Reflexionskompetenz als Gelingensbedingung für erfolgreiches Führungshandeln

Schulleiter\*innen müssen ihre Reflexionskompetenz als zentrale Grundlage für pädagogisches und Führungshandeln weiterentwickeln, um (Schul-)Entwicklungen anzustoßen. Gemäß Seliger (2014) erfordert Selbstführung regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und -handelns, einschließlich der Analyse von Stärken, Schwächen und der Wirkung auf andere. An der PH Steiermark ist Reflexion ein wesentlicher Bestandteil der Fort- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte in Bildungsinstitutionen. Diese Angebote ermöglichen es den Teilnehmenden, ihre Wirkungsbereiche einzuschätzen, im Schulkontext zu verorten und ihre Handlungsspielräume professionell zu nutzen.

### Persönliche Reflexionsräume für Schulleitungen

Schulleiter\*innen stehen vor der Herausforderung, angemessene Reflexionsräume sowohl für sich selbst als auch für schulstandortbezogene Arbeitsgruppen zu schaffen. Seliger (2008; 2014) betont die Bedeutung der Selbstreflexion für professionelle Führung. Dieser Prozess beinhaltet die Selbstbeobachtung und das Führen innerer Dialoge, um verschiedene Perspektiven zu erkunden und strukturelle Zusammenhänge aufzuzeigen. Methoden wie Appreciative Inquiry (AI) oder die Werte-Landkarte können dabei helfen, Stärken und Ressourcen zu identifizieren und neue Perspektiven zu entwickeln. Zusätzlich zum Selbstreflexionsprozess können dialogische Settings Reflexionsimpulse für andere Beteiligte bieten. Coaching bietet ebenfalls die Möglichkeit, das eigene Handeln unter Anleitung einer externen Person zu reflektieren.



## Ko-konstruktives Reflektieren in Professionellen Lerngemeinschaften (PLG)

Hord (2004) definiert PLG als gemeinsames Lernen und Anwenden dessen auf der Basis gemeinsamer Werte und Visionen, partizipativer Führung, geteilter berufsbezogener Praxis und unterstützender Rahmenbedingungen. Dieser von der Schulleitung zu initiierte Rahmen bietet die Möglichkeit, die Handlungspraxis von der individuellen auf die gemeinschaftliche Ebene zu heben und diese damit der kollegialen Beobachtung und Reflexion als Basis eines fokussierten Dialogs zugänglich und nutzbar für Weiterentwicklung zu machen. Methodisch bieten sich etwa Lesson Studies oder kollegiales Coaching an. Zudem kann auch das Instrument des Teamprofils (BMBWF, 2022) genutzt werden. Es bietet Teams anhand eines Leitfadens die Möglichkeit, Teamziele und -werte zu reflektieren und zu vereinbaren ebenso wie die Arbeitsweise als Team verbindlich festzuhalten.

## Reflexionsräume für gesamte Kollegien

Um das organisationale und individuelle Lernen zu fördern, empfehlen sich aus unserer Erfahrung wöchentliche Treffen, bei denen Mitarbeiter\*innen in Kleingruppen von sechs bis zehn Personen ein relevantes Thema reflektieren. Durch Moderation wird ein sicherer Raum geschaffen, der die Einhaltung der Kommunikationsregeln sicherstellt. Freiwillige Beiträge können in der Großgruppe geteilt werden, was die Gemeinschaft und eine gemeinsame Sprache fördert.

Schulentwicklungsberatung durch Pädagogische Hochschulen ermöglicht Schulen die Analyse ihrer Situation, die Erkennung und Entwicklung von Kompetenzen und Potenzialen sowie die Identifizierung von Veränderungsmöglichkeiten. Instrumente zur Betrachtung der Schul- und Qualitätskultur sind hierbei hilfreich, um Unterschiede zu erkennen und partizipative Entwicklungsschritte zu fördern, sei es in der Organisation, Leistung, Beziehungen oder Innovationen

## Kurz gesagt:

Die Reflexionskompetenz von Schulleitungen ist essentiell für ihre Führungsaufgaben und erfordert das Schaffen von Reflexionsräumen auf verschiedenen Ebenen. Ein bewusster Blick in den Spiegel, gefolgt von einer Diskussion unterschiedlicher Wahrnehmungen, ist der Ausgangspunkt jeglicher Entwicklung. Professionelle Führung, die eine angemessene Kommunikation erfordert, ist ohne Reflexion nicht möglich. Es ist wichtig zu beachten, dass Reflexion nur der erste Schritt ist und einen fortlaufenden Prozess darstellt, der aktiv gestaltet werden muss. Es ist eine spannende Reise, die es wert ist!

### Literatur

- BMBWF (2019). Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln. BMBWF.  
Hord, S. M. (2004) (Hrsg.). Learning Together, Leading Together. Changing Schools through Professional Learning Communities. Teachers College Press.  
Seliger, R. (2008). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer.  
Seliger, R. (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### Zu den Autorinnen:

Elisabeth AMTMANN ist Vizerektorin für Forschung und Hochschulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, davor war sie Professorin, Schulentwicklungsberaterin und leitete das Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung.

Brigitte PELZMANN ist Professorin an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, Schulentwicklungsberaterin und leitet das Institut für Educational Governance.