

Personalführung – Strategien, Modelle und Praxiserfahrungen

Schulleitungstagung

Donnerstag, 7. März 2024, 08.30 – 17.00 Uhr
Kreuzlingen, Sport- und Kulturzentrum Dreispitz



Geschätzte Schulleiterinnen und Schulleiter **Sehr geehrte Gäste**

Im Mittelpunkt dieser Schulleitungstagung steht Ihre personelle Führungsarbeit. Sie sind tagtäglich gefordert rollenklar, leistungsbereit, achtsam im Umgang mit den (eigenen) Ressourcen, kommunikativ, kontaktfreudig, empathisch und durchsetzungsstark zu führen. Die heterogenen Situationen in den Teams und die lokalen Rahmenbedingungen fordern passende Führungsansätze und Strukturen. Das Ziel dieser Tagung ist es, Ihre Perspektiven auf Führung zu erweitern.

Im Eingangsreferat wird Hans A. Wüthrich über Zukunftsperspektiven von Führungsansätzen referieren und Möglichkeiten zur Verbesserung der Führungsqualität thematisieren. In drei anschliessenden Kurzreferaten erhalten Sie Einblicke in ausgewählte Führungskonzepte, die sich für die Expertenorganisation Schule eignen. In den nachfolgenden Workshops werden die Inhalte der Kurzreferate vertieft. Zudem teilen Kolleginnen und Kollegen ihre Praxiserfahrungen zu unterschiedlichen Führungsansätzen mit Ihnen.

Diese Tagung bietet ein vielfältiges Programm, um die eigene Führungspraxis mit Kolleginnen und Kollegen zu reflektieren und Impulse für die Weiterentwicklung Ihrer Personalarbeit zu gewinnen.

Wir freuen uns, Sie zu dieser Veranstaltung einzuladen.

Freundliche Grüsse
Amt für Volksschule



Beat Brüllmann

Programm

08.00 Uhr	Eintreffen mit Kaffee
08.30 Uhr	Begrüssung Beat Brüllmann, Chef Amt für Volksschule
08.45 Uhr	Einführungsreferat Führung quo vadis? – Reflexionsangebote der anderen Art Prof. em. Dr. oec. Hans. A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München
	Pause
10.10 Uhr	Kurzreferate Schule als entwicklungsorientiertes System Dr. Jean-Paul Munsch, Pädagogische Hochschule FHNW Teacher Leader - Potential für Entwicklung?! Dr. Nina-Catrin Strauss, Pädagogische Hochschule Zürich Transformationale und gesundheitsförderliche Führung Prof. Dr. Roger Keller, Pädagogische Hochschule Zürich
11.15 Uhr	Workshop-Runde I
12.30 Uhr	Mittagspause
13.45 Uhr	Workshop-Runde II
15.00 Uhr	Austausch
16.00 Uhr	Informationen Amt für Volksschule
17.00 Uhr	Tagungsende

Abstracts

Einführungsreferat

Führung quo vadis? – Reflexionsangebote der anderen Art

Die Frage nach der perfekten Führung bleibt eine prinzipiell unbeantwortbare Frage und den Leadership-Goldstandard gibt es nicht. Oder mit anderen Worten: Einziger Führungs-Standard, es gibt keinen Standard! Wer auf Best Practices setzt, nimmt eine Verengung der Perspektive in Kauf und reproduziert die Vergangenheit. Tendenzen sind jedoch erkennbar: Die hierarchische und personenzentrierte Führung ist ein Auslaufmodell und Chefsein ist keine Chefsache mehr. Der Trend in Richtung Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kollaboration ist unaufhaltsam. Folglich mutiert Führung von einer Funktion Privilegierter zu einer verteilten und kollektiven Leitung.

Führungsaufgaben werden zukünftig temporär, in variierenden Konstellationen, kompetenzbasiert sowie aufgaben- und projektbezogen wahrgenommen. Verantwortung trägt und übernimmt, wer in der jeweiligen Situation über die dazu erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt. An den Führungsaktivitäten beteiligen sich viele, einmal in der Rolle als Leader, das andere Mal als Follower. Bei der Arbeit an der eigenen Führung sind Organisationen – auch Schulen – gut beraten, die für den jeweiligen Kontext passenden Formen von Führung, auf experimentellem Weg stets neu zu (er)finden. Dazu benötigen Schulen eine Lizenz zum Experimentieren. Sie müssen selektiv Regeln ausser Kraft setzen, ergebnisoffene Vorhaben wagen und diese an der organisationalen Realität testen. Im Zentrum steht das ergebnisoffene Erkunden, das Probieren, das adaptive Lernen und das sich Annähern. Passendes, von der Organisation validiertes Führungswissen bildet das Ergebnis. Haben wir den Mut, Führungsexzellenz als Abfolge von Versuch und Irrtum und als Ergebnis eines nie endenden experimentellen Lernprozesses zu verstehen.

Angaben zur Person

Hans A. Wüthrich ist emeritierter Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München. Er ist Buchautor, coacht und berät Führungskräfte und Führungsgremien und ist als Verwaltungs- und Stiftungsrat tätig.

Kurzreferate

Die Schule als entwicklungsorientiertes System

Jean-Paul Munsch, Pädagogische Hochschule FHNW

Die Herausforderungen des komplexen Systems Schule können mit einem entwicklungsorientierten Verständnis des Systems Schule angegangen werden.

In diesem neuen Schulentwicklungsmodell wird die Komplexität auf fünf wesentliche systemische Elemente (Leitung, Strukturen, Mitarbeitende, Gemeinschaft und Sinnorientierung) reduziert. Diese bilden auch die Hebel für Entwicklung und Vertiefung. Das heisst bei der Leitung: von der Fehlerfreundlichkeit zur Verletzlichkeit; bei den Prozessen und Strukturen: Schritte in die verantwortete Selbstorganisation; beim einzelnen Mitarbeitenden: die persönliche Entwicklung im System; bei der Gemeinschaft: die Entwicklung der psychologischen Sicherheit und bei der Sinnorientierung: über die Funktion der Schule hinaus mit dem «Purpose», dem Sinn der Schule, den Weg finden.

«Teacher Leader – Potential für Entwicklung?!»

Nina-Catrin Strauss, Pädagogische Hochschule Zürich

Der grossen Führungsspanne wie auch den komplexen Anforderungen von heute begegnen Schulen mit neuen Lösungen für die Gestaltung von Führung. Wenngleich die Schulleitung ihre wichtige Führungsrolle behält, übernehmen «Teacher Leader» Verantwortung für Einheiten wie Stufen oder Jahrgänge, für spezifische Themen oder nehmen Einfluss auf die Entwicklung der Schule. Dies kann die Qualität von Schule stärken und Schulleitungen unterstützen, verlangt aber nach einem bewussten Umgang mit den Rollen und Handlungsmöglichkeiten der «Teacher Leader» wie auch nach Schulleitungen, die die Prozesse überblicken, mit Blick auf die schulischen Ziele steuern und das Potential ihrer Mitarbeitenden zielorientiert stärken.

Transformationale und gesundheitsförderliche Führung

Roger Keller, Pädagogische Hochschule Zürich

Schulleitungen spielen eine entscheidende Rolle für die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler. Sie tragen nicht nur die Verantwortung dafür, dass die Leistungserwartungen erfüllt werden. Sie haben auch eine Fürsorgepflicht den Mitarbeitenden gegenüber. Im Kurzreferat werden die spezifischen Merkmale der transformationalen und gesundheitsförderlichen Führung präsentiert und kritisch beleuchtet.

Workshop-Ausschreibungen

1 Entwicklungsorientierte Schulen entwickeln sich selbst

Jean-Paul Munsch, Pädagogische Hochschule FHNW

Könnte es sein, dass sich auch Schulen, die sich an Lernen und Entwicklung orientieren, in einen selbstorganisierenden Entwicklungsprozess kommen können? In der Praxis von entwicklungsorientierten Schulen sieht es immer wieder so aus. Schulleitungen, denen die fünf Elemente der entwicklungsorientierten Organisation bekannt sind, können intuitiv benennen, bei welchem Element die grösste Chance für Entwicklung (und damit auch Befreiung aus hinderlichen und dysfunktionalen Mustern) besteht. Im Workshop können diese Ansatzpunkte mit praktischen Arbeitsmaterialien kennengelernt und vertieft werden.

2 Teacher Leadership – Potentiale von Lehr- und Fachpersonen stärken und steuern

Nina-Catrin Strauss, Pädagogische Hochschule Zürich

Als Element einer gemeinschaftlich gestalteten Schulführung engagieren sich «Teacher Leader» für die Schule mit ihrer individuellen Expertise, ihren Überzeugungen und Interessen – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Das betrifft unter anderem die Teamkultur, die Führungsstruktur, aber auch die Mandatierung der «Teacher Leader».

In diesem Workshop beleuchten wir zum einen die Führungsrolle als Schulleitung in einer gemeinschaftlich gestalteten Schulführung. Zum anderen befassen wir uns mit Steuerungsmöglichkeiten, um die Handlungsräume für «Teacher Leader» weiterzuentwickeln. Ziel des Workshops ist es, Massnahmen für die eigene Organisation zu entwickeln, so dass die Potentiale der «Teacher Leader» für die Professionalisierung im Team und die Entwicklung der pädagogischen Praxis genutzt werden.

3 Schulführung zwischen Fürsorge und Leistungserwartung – Was braucht es?

Roger Keller, Pädagogische Hochschule Zürich

Der Schulleitung wird eine zentrale Bedeutung für die Qualität einer Schule zugeschrieben. Neben der Verantwortung für die Erfüllung von Leistungserwartungen besteht auch eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden.

Im Workshop setzen wir uns damit auseinander, wie durch die Gestaltung von Strukturen und Prozessen eine kooperative Grundhaltung sowie ein ressourcenorientierter Umgang mit alltäglichen und besonderen Herausforderungen eine gesundheitsförderliche Schule für alle entwickelt werden kann. Dabei gehen wir auch der Frage nach, wie es gelingt, Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung unter einen Hut zu bringen.

4 Agile Leadership – Vertrauen, Selbstorganisation und positive Feedbackkultur

Thomas Weber, Primarschule Eschlikon

Ziel einer agilen Schulführung ist es, die Anforderung eines Schulalltags nach Stabilität zu bedienen ohne als Gesamtes zu starr zu sein. Wie gelingt es, diese flexible Stabilität zu erreichen? Wie gelingt es, ein gemeinsames Verständnis der pädagogischen Grundhaltung, also des Sinns und Zwecks zu erlangen und eine Kultur der Selbstorganisation und Zusammenarbeit zu fördern, die auf Vertrauen und echtem Feedback basiert? Welche Rolle spielen dabei die gelebten Werte und welche Methoden sind zielführend?

5 Führung im Team – eine Chance?

Andreas Rüttimann und Doris Roos, Sekundarschule Frauenfeld

Gemeinsam statt allein eine Schule zu leiten und zu entwickeln, bietet viele Chancen. Die Sekundarschule Reutenen in Frauenfeld wird von einem Schulleitungsteam, bestehend aus den Jahrgangsleitungen und dem Schulleiter, geführt. Die stellvertretende Schulleiterin übernimmt weitere Aufgaben innerhalb des Schulleitungsteams. Zahlreiche Ideen und viel Know-How fließen so in die Arbeit im Schulleitungsteam ein. Gemeinsam übernehmen die Mitglieder dieses Führungsteams Verantwortung und vertreten die Schule gegen aussen.

Weshalb wurde dieser Entwicklungsschritt getätigt? Wie ist die Sekundarschule Reutenen heute organisiert? Wie fließen Informationen und werden Entscheide gefällt? Was in diesem Modell gut gelingt und wo Stolpersteine auftreten können, wird in diesem Workshop thematisiert und kann Impulse für das Führungsmodell an der eigenen Schule liefern.

6 Schulleitungsteam = pädagogische wirksame Führung

Caroline Bollhalder, Philipp Frei, Fabian Traber, Primar- und Sekundarschule Bürglen

Für das Schulleitungsteam Bürglen sind geteilte Werte und Haltungen wichtig, um pädagogisch wirksam zu führen. Wichtig ist uns, dass wir die Teamarbeit konstruktiv entwickeln und uns dabei gegenseitig unterstützen. Im Schulalltag entstehen komplexe Situationen. Es gibt öfters keine einzige, klare Lösung, sondern Herausforderungen und Irritationen, die die gemeinsame Entwicklung von Optionen erfordern. Dazu nutzen wir im Team den Optionenkreis als Kompass.

Es ist uns ein Anliegen, Kooperation vorzuleben und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem dynamischen Menschenbild anzuhalten. Dies meint, dass sich jeder Mensch verändern kann und es wichtig ist, die Entwicklungsmöglichkeiten aller Beteiligten zu erkennen. An der Schule Bürglen wird in gemeinsamen Räumen eigenverantwortlich gestaltet und Heterogenität als Gewinn wahrgenommen. Denn wie bei Kindern und Jugendlichen gilt auch für Lehrpersonen und Schulleitungen, dass Lernen und Entwickeln in guten Beziehungen stattfinden. Im Workshop zeigen wir auf, wie diese Haltungen und Werte in Bürglen zustande kamen und heute verankert sind.

7 Personalentwicklung als Chance zur Personalbindung

Marco Roduner, Schulberater, Amt für Volksschule

Die Schulen stehen im Personalbereich vor grossen Herausforderungen. Spezifische Massnahmen (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Weiterbildung oder Karriereentwicklung) können helfen, das Personal langfristig zu binden und zu motivieren. Welche Angebote oder Rahmenbedingungen können Schulen schaffen, damit Personalentwicklung stattfinden kann?

Die Teilnehmenden tauschen sich über ihre Erfahrungen zum Thema aus und haben so die Möglichkeit, das eigene Personalführungskonzept weiterzuentwickeln. Im Sinn von Good-Practice erhalten die Teilnehmenden Einblick in Personalentwicklungsmassnahmen anderer Schulen und dadurch Inputs für die Umsetzung bei sich vor Ort.

8 Selbstgeführte Organisation – nicht nur in der Wirtschaft eine spannende Führungsform

Michele Miani, Primarschulgemeinde Kreuzlingen

Im Wissen um zusätzliche Projekte, die die Schulleitungen übernehmen und um damit der zunehmenden Belastung Rechnung zu tragen, haben die Schulbehörden der Primar- und Sekundarschule Kreuzlingen den Schulleitungen zusätzliche Pensen zur Verfügung gestellt. In der Umsetzungsphase sind dabei verschiedene Führungsmodelle entstanden.

Seit einigen Jahren wird das Schulzentrum Schreiber als selbstgeführte Organisation geleitet. Verantwortung für Partizipation, Schul- und Unterrichtsentwicklung, unterrichtsbezogene Zusammenarbeit und Weiterbildung in den Unterrichtsteams werden auf viele Schultern verteilt. Die neuen Strukturen haben zu einer höheren Zufriedenheit im Team und einer deutlichen Entlastung der Schulleitung geführt. Im Workshop erhalten Sie Einblick in das Führungsmodell und in die Erfahrungen bezüglich Gelingenfaktoren und Stolpersteinen.

9 «Servant Leadership» – Selbstführung ein zentraler Gelingensfaktor für Personalführung

Mirjam Meili und Tina Monti, Leitung Bildung Winterthur

Die Leitung Bildung Winterthur führt und berät Schulleiterinnen und Schulleiter fachlich und personell. Sie sind u. a. für die Schulqualität und Ressourcenverteilung verantwortlich.

Bildung für alle im Kontext vieler gesellschaftlicher Herausforderungen wie z. B. Fachkräftemangel und Digitaler Wandel fordern Rollenklarheit – auch und ganz besonders als Führungsperson. Eine gute Selbstführung ist mehr denn je gefragt. Wir geben Einblick in unsere Führungspraxis:

- Wo und wie geben wir unseren Schulleitungen Gestaltungsraum und setzen Rahmenbedingungen?
- Wie stärken wir ihre Führungskompetenzen?
- Wie praktizieren wir «Servant Leadership»?

Anmeldung



Es können zwei Workshops besucht werden. Bei der Anmeldung kann die Priorität angegeben werden. Die Wahl wird soweit möglich berücksichtigt.

Anmeldung bis Freitag, 23. Februar 2024: av.tg.ch → Agenda

Kontakt: Priska Reichmuth, priska.reichmuth@tg.ch, 058 345 58 14