

# Methoden zur Reflexion des Führungshandelns

Es gibt vielfältige Methoden und Instrumente, um Führungshandeln zu reflektieren. Neben Anregungen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung helfen sie auch dabei, die Zusammenarbeit mit Lehrkräften, Schulleitung oder Schulaufsicht gezielt einzuschätzen und zu verbessern. Hier finden Sie eine kleine Auswahl.



## Beziehungslandkarte

Wie lassen sich ungenutzte Ressourcen in der Schule identifizieren und wirksam nutzbar machen?



### Wie?

1. Identifikation relevanter Personen, Personengruppen oder Institutionen im Handlungsfeld
2. Ausgehend von der eigenen Person („Führungsperson“) im Zentrum wird anhand von Entfernungen die Quantität der Beziehung veranschaulicht, d. h. wie häufig Austausch stattfindet.
3. Die Qualität der Beziehung wird durch die Größe des Kreises dargestellt.

### Wozu?

- Strukturierung des komplexen Beziehungsgeflechtes mit gleichzeitiger Gewichtung
- Sichtbarkeit relevanter Handlungspartner:innen
- Instrument zur Verdeutlichung unbewusster Beziehungsmuster
- Anregung zum Perspektivwechsel

### Wann?

Personalentwicklung, Beratungsgespräche, Zukunftswerkstätten, Prozessbegleitung, Konfliktbewältigung



Lesetipp: Viele **weitere Methoden** finden Sie in dieser Broschüre: Leadership in School (Hrsg.): Praxisblick – Führungshandeln an der Schule. Berlin/Wien 2016. Online verfügbar unter: <https://europabuero.wien/download/Praxisleitfaden.pdf>

## 90°- bis 360°-Feedback

Wie erleben mich andere Personen in meinem Führungshandeln?

### Wie?

- Mehrere Personen aus dem Arbeitsumfeld (z. B. Mitarbeitende der Schule, Eltern, Schulaufsicht) geben eine anonymisierte Rückmeldung nach einem standardisierten Muster ab – die Teilnahme beruht auf Freiwilligkeit. Je nach Anzahl der Perspektiven spricht man von einem 90°- bis 360°-Feedback
- Parallel dazu schätzt sich die Führungsperson selbst ein.
- Auswertung: Die Führungsperson darf selbst entscheiden, mit wem und in welchem Rahmen sie die subjektiven Befragungsergebnisse teilt, ggf. mit Begleitung von Schulberatungen oder Prozessbegleitungen.



**Beispiele für Onlinetools** für Führungskräftefeedback gibt es z. B. in Hessen ([https://feedback.befragungsportal-hessen.de/de\\_DE/start/schulleitungablauf.html](https://feedback.befragungsportal-hessen.de/de_DE/start/schulleitungablauf.html)) und Hamburg ([https://sep-hamburg.de/de\\_DE/schulaufsicht/schulaufsicht.html](https://sep-hamburg.de/de_DE/schulaufsicht/schulaufsicht.html))

### Wozu?

- Führungsperson erhält Rückmeldung über die Wahrnehmung der Qualität ihrer Arbeit bzgl. ihres Führungshandelns
- Führungsperson erkennt Unterstützungs- und Weiterbildungsbedarf
- Mögliche Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung kann Konfliktpotenziale aufdecken
- Erkenntnispotenzial zu den eigenen Stärken, Schwächen und Handlungsbedarfen
- Weiterentwicklung der eigenen Kritikfähigkeit
- Transparenz und Fehlerfreundlichkeit tragen zum positiven Arbeitsklima bei

### Wann?

Konfliktbewältigung, im Vorfeld von Schulentwicklungsvorhaben, Personalentwicklung, Beratungsgespräche

## Selbstreflexion: Fragen an mich selbst

Wo stehe ich im Moment?  
Was will ich als nächstes angehen?  
Welchen Nutzen sehe ich für mich persönlich?

**Nachdenken**

**Weiterdenken**

In welcher Rolle oder Funktion erlebe ich mich als Führungskraft? Was gehört zu meiner Verantwortung in dieser Rolle?  
Inwieweit wird mir die Wirkung meines Tuns ersichtlich? Inwieweit ist meine Rolle für andere klar? Inwieweit wird mein Tun in dieser Rolle von anderen akzeptiert, respektiert und ernst genommen? Welche Rolle oder Funktion würde ich gerne als Schulaufsicht bzw. Schulleitung erfüllen? Was blockiert mich, dies zu tun?