

Petra Heißenberger

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Birgit Schmiedl

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Follow me!

Shadowing und Führungskultur für schulische Führungskräfte

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2023.i1.a293>

Die kollegiale Lernform Shadowing schafft Lernanlässe durch das Begleiten einer (Führungs-)Person in Arbeitssituationen. Durch die Beobachtung (außer)schulischer Führungspersonen sollen Erkenntnisse zu deren Aufgaben gewonnen und diese in das eigene Umfeld transferiert werden. Als die fünf Dimensionen der Führungskultur werden die personale, soziale, sinnorientierte, organisationale und systemische Dimension definiert. Die Bezugnahme darauf bei der Reflexion der Shadowing-Beobachtungen schafft Orientierung und unterstützt die Identifikation mit einem verantwortungsvollen Führungsverständnis. Im Rahmen der Hochschullehrgänge „Schulen professionell führen“ und „Schulmanagement: Professionell führen – nachhaltig entwickeln“ (mit Masterabschluss) der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich wird Shadowing eingesetzt, um die Studieninhalte in der Praxis erfahrbar zu machen. Die Implementierung des Shadowing-Konzeptes erfolgt in zwei Lehrveranstaltungen und wird durch vorgegebene Reflexionsfragen unterstützt. In diesem Beitrag werden das Shadowing-Modell und sein Einsatz in diesen Hochschullehrgängen vorgestellt.

Führungskultur, Shadowing, Reflexion

Die Entwicklung einer förderlichen Führungskultur als professioneller Rahmen für das persönliche Führungsverständnis steht im Fokus des Weiterbildungsangebotes schulischer Führungskräfte an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich (PH NÖ). In den drei für diese Zielgruppe zur Professionalisierung des Führungsverständnisses angebotenen Hochschullehrgängen (HLGs) „Schulen professionell führen – Vorqualifikation“ (SPF-V, 20 ECTS-AP), HLG „Schulen professionell führen“ (SPF, 60 ECTS-AP) und HLG mit Masterabschluss „Schulmanagement: Professionell führen – nachhaltig entwickeln“ (120 ECTS-AP) erhalten die Studierenden Einblicke in schulische Führungsverantwortung und verwandte und angrenzende Themenbereiche. Die curricular verankerten Lehrveranstaltungen fokussieren auf Kompetenzen,

die die Studierenden bei der Übernahme der Verantwortung in ihrer Rolle als Schulleiter*innen, Abteilungsleiter*innen und Fachvorständ*innen praxisnah unterstützen. Sie fördern die Beschäftigung mit den Themen auf akademischer Ebene. Die Vielzahl der eingesetzten Lern- und Entwicklungsmethoden trägt dazu bei, Führungskultur im Wertesystem schulischer Führungskräfte zu etablieren.

Im Kontext der Curriculumentwicklung des HLG SPF wurde an der PH NÖ ein Konzept zur Implementierung von Shadowing als kollegiale Lernform in Bezugnahme auf die fünf Dimensionen des Begriffes Führungskultur entwickelt. Dieser Artikel stellt die theoretische Fundierung des Konzepts und die Idee der praktischen Umsetzung im Rahmen der HLGs dar. Er bietet Impulse zur Förderung der eigenen Führungskultur durch den Einsatz von Shadowing in der (schulischen) Praxis.

Theoretische Fundierung

Shadowing

Shadowing zählt zu den kollegialen Lernformen. Dabei beobachtet eine (Führungs-)Person eine andere (Führungs-)Person im beruflichen Alltag (Tulowitzki & Huber, 2014). Idealerweise achtet der „Schatten“ darauf, die beobachtete Person so wenig wie möglich zu beeinflussen oder zu stören (vgl. methodenpool.salzburgresearch.at), wobei die Situation durch die Beobachtung selbst verfälscht werden kann (Hawthorne-Effekt) (vgl. de.wikipedia.org/wiki/Hawthorne-Effekt).

Je nachdem, welche Zielsetzung dem Shadowing zugrunde liegt und welche Fragestellungen im Fokus der Beobachtung stehen, können unterschiedliche Parameter für das Shadowing und das geplante Setting gewählt werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Interaktion während der Shadowing-Situation:

- Ist es möglich, Fragen zu stellen?
- Wird miteinander kommuniziert als sprechender Schatten oder ist eine Beobachtung als stummer Schatten vereinbart?

Die Unterschiedlichkeit der Shadowing-Situation zur eigenen Situation sollte reflektiert werden. Folgende Parameter sind im Vorfeld gemeinsam zu definieren und die Umsetzung ist danach zu planen:

- Unterscheiden sich die Arbeitssituationen und gegebenenfalls worin (Tulowitzki & Huber, 2014)?
- Stammt der*die Beschattete aus der gleichen oder einer anderen Schulart?
- Wie unterscheiden sich die Schulgrößen?
- Zu welchem Zeitpunkt und wie lange wird beschattet?
- Wie erfahren ist die beschattete (Führungs-)Person in ihrer Rolle?

Für eine nachhaltige Nutzung der Shadowing-Beobachtung als Basis zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen werden in einem Reflexionsgespräch zwischen Schatten und beschatteter Person diese Beobachtungen angesprochen, eventuelle offene Fragen geklärt, ein Austausch der Sichtweisen vorgenommen und mögliche zusätzliche Informationen besprochen, die zur Interpretation der Beobachtungen und zum Transfer der Erkenntnisse in das eigene Umfeld wesentlich sind. Dadurch kann auch die beschattete Person in diesem Prozess profitieren, Anregungen zur Reflexion geben und erhalten.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die (effiziente) Nutzbarkeit der Beobachtungsergebnisse ist deren Dokumentation. Je nach Setting kann eine nachträgliche Niederschrift der wahrgenommenen Begebenheiten bei ausschließlicher Konzentration auf die Beobachtung, eine freie oder strukturierte Mitschrift bis hin zu fotografischen und filmischen Aufnahmen einzelner Beobachtungsmomente oder auch der gesamten Shadowing-Situation sinnvoll sein. Dabei ist zwischen einer möglichst vollständigen Dokumentation der Ereignisse, der (effizienten) Umsetzbarkeit im Shadowing-Prozess und dem damit verbundenen „Störfaktor“ für die zu beobachtende Situation abzuwägen, außerdem sind Fragen des Datenschutzes zu beachten.

Aufbauend auf die Dokumentation unterstützt eine intensive (Selbst-)Reflexion anhand von Reflexionsfragen einen Transfer der Erkenntnisse in die eigene Situation. Einerseits wird dabei sichergestellt, dass die Erkenntnisse in Bezug zu den Rahmenbedingungen gesetzt werden, andererseits wird die Qualität des durchgeführten Shadowing-Prozesses evaluiert und die aus den Beobachtungen abgeleiteten Erkenntnisse werden sichergestellt.

Die fünf Dimensionen der Führungskultur

Unter Führungskultur im schulpädagogischen Kontext wird visionsgeleitetes Führungshandeln in ganzheitlicher Leitungsverantwortung als personales und soziales, sinnorientierendes, organisationales und systemisches Fühlen, Denken und Einwirken zur Erfüllung und Erreichung gemeinsamer Aufgaben und Ziele in geteilter Verantwortung verstanden. („Führungskultur in der Schulpädagogik“, 2022)

Das Reflektieren und Diskutieren der fünf Dimensionen soll den pädagogischen Diskurs anregen und das eigene Führungshandeln (beg)leiten:

Personale Dimension

Die personale Dimension beschreibt die gegenseitige Achtung und das Selbst- und Mitverantwortlich-Sein.

Kultur wird Teil von Führung, indem die führende Person selbst- und mitverantwortlich gegenüber den im Berufsfeld Mitarbeitenden denkt und handelt. Die Achtung von Freiheit als Verantwortung, von Menschenwürde und Menschenrechten, von Kinderrechten im Besonderen, sind für das Handeln grundlegend und anleitend. („Führungskultur in der Schulpädagogik“, 2022)

Aus der personalen Dimension abgeleitete Shadowing-Erkenntnisse können z.B. folgende Fragestellungen betreffen:

- Wie vermittelt die Führungsperson ihre Haltung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen und Gesprächspartner*innen?
- Wie zeigt sich die von der Führungsperson übernommene Verantwortung für eigene Handlungen und Entscheidungen?
- Welche Verantwortung übernimmt die Führungskraft hinsichtlich ihrer Mitarbeiter*innen?

Soziale Dimension

Die sozialen Gestaltungsformen prägen Führungskultur als vertrauensvolle, partizipative und wirkmächtige Beziehungsarbeit. Führen wird gesehen als wechselseitiger, sinnorientierter Prozess zur Erfüllung und Erreichung gemeinsamer Aufgaben und Ziele. Kultur wird ein Teil von Führung, indem Menschen inspiriert und stimuliert werden, Werte zu teilen, Normen zu vereinbaren und Rituale zu pflegen. („Führungskultur in der Schulpädagogik“, 2022)

Aus der sozialen Dimension abgeleitete Shadowing-Erkenntnisse können z.B. folgende Fragestellungen betreffen:

- Welche sozialen Werte prägen Zusammenarbeit und Kommunikation?
- Wie wird die Beziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeiter*innen sowie zwischen den Mitarbeiter*innen untereinander durch die Führungsperson gefördert?
- Wie wird Partizipation gelebt?

Sinnorientierte Dimension

Die sinnorientierten Gestaltungsformen erzeugen durch Führungshandeln eine wahrnehmbare Kongruenz in Verbindung mit Werten (wie Verantwortung, Wertschätzung, Respekt, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Zufriedenheit, Gleichheit, Solidarität, Subsidiarität, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit). Diese Handlungswerte gründen sich in der Beziehung zum Ich, in der Beziehung zum Du (soziale Beziehungen), in der Beziehung zur Umwelt und in der Beziehung zum sinnvollen Tun (Aufgaben, Tätigkeiten). Sie sind erkennbar durch das Streben nach positiv konnotierten Zuständen sowie durch die Vermeidung von konnotativ unerwünschten Zuständen. Kultur wird ein Teil von Führung, indem ihre Handlungswerte für das tatsächliche Handeln und Streben verantwortlich zeichnen und nicht nur wie Normen und Regeln eher das Unterlassen von Handlungen bestimmen (Konsequenzen bei Nichteinhaltung). Führungskulturgebundene Handlungswerte erstreben nicht klar definierte Ziele, eher Idealzustände als Realutopien und Handlungsorientierungen in Freiheit. („Führungskultur in der Schulpädagogik“, 2022)

Aus der sinnorientierten Dimension abgeleitete Shadowing-Erkenntnisse können z.B. folgende Fragestellungen betreffen:

- Welche Handlungswerte werden von der Führungsperson gepflegt?
- Wie sind diese Handlungswerte an der Gestaltung unterschiedlicher Beziehungen beteiligt?
- Wie wird am Erreichen von positiv konnotierten Zuständen (bzw. auch am Vermeiden unerwünschter Zustände) gearbeitet?

Organisationale Dimension

Die organisationalen Gestaltungsformen von Schulleitung orientieren sich vorrangig an den Herausforderungen der standortbezogenen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Führung als Übernahme koordinativer Verantwortung für subsidiäre Entwicklung und Entscheidungen wird zu Kultur durch das lebendige Selbstverständnis von shared leadership als dialogisches Innen- und Gemeinschaftsleben der Schule. Kultur wird ein Teil von Führung, indem sie sich entwickelt und gestaltet durch die Etablierung und Weiterentwicklung von zielgerichteten und wirksamen Binnenstrukturen (als Formen des gemeinsamen Lernens, Professionelle Lerngemeinschaften, intelligente Infrastruktur, kollektiv nutzbares Wissensmanagement u.a.m.) und transparenten Außenstrukturen (gelebte Schulpartnerschaft, aktive Medienarbeit, regionale Vernetzung, Schule als öffentlicher Begegnungsraum u.a.m.). („Führungskultur in der Schulpädagogik“, 2022)

Aus der organisationalen Dimension abgeleitete Shadowing-Erkenntnisse können z.B. folgende Fragestellungen betreffen:

- Wie werden die pädagogischen Leitvorstellungen (www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/paed-leitvorstellungen) als Führungsinstrumente genutzt?
- Welche Teams werden zur Erfüllung der Aufgaben in der Schul- und Unterrichtsentwicklung gebildet und wie werden sie eingesetzt?
- Wie zeigen sich die Qualitätsbereiche und -dimensionen aus dem Qualitätsrahmen für Schulen (www.qms.at/qualitaetsrahmen) im Zusammenhang mit Führungsentscheidungen?

Systemische Dimension

Die systemischen Gestaltungsformen betrachten schulisches Handeln in einem ganzheitlichen Kontext. Führung ist gekennzeichnet durch verantwortungsvolle systemische Reflexion der Schule und ihres Umfelds, geleitet etwa durch systemische Reflexion von Evidenzen und Zielbildern. Kultur wird ein Teil von Führung, indem sie die Außensicht und -darstellung der Schule in ihren pädagogischen Zielsetzungen, den gepflegten Unterrichtsformen sowie in den künstlerischen, sozialen und geistigen Lebensäußerungen der Schulgemeinschaft betrachtet. („Führungskultur in der Schulpädagogik“, 2022)

Aus der systemischen Dimension abgeleitete Shadowing-Erkenntnisse können z.B. folgende Fragestellungen betreffen:

- Wie stellt die Führungsperson ihre Schule im Kontext des Schulumfeldes dar?
- Wie werden die im Schulentwicklungsplan (www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/sep) definierten Ziele evidenzbasiert evaluiert und mit dem System Schule und dem Schulumfeld in Bezug gesetzt?
- Wie gestaltet die Schulgemeinschaft ihre Aktivitäten und wie kommuniziert sie diese nach innen und außen?

Implementierung von Shadowing und Führungskultur in den Hochschullehrgängen der PH NÖ

In den Lehrveranstaltungen „Schule im Feld 1“ und „Schule im Feld 2“ wird Shadowing als Methode theoretisch grundgelegt und praktisch durchgeführt. Diese Lehrveranstaltungen sind an der PH NÖ im HLG „Schulen professionell führen“ (60 ECTS-AP) im dritten und sechsten Semester, im HLG mit Masterabschluss „Schulmanagement: Professionell führen – nachhaltig entwickeln“ (120 ECTS-AP) im ersten und fünften Semester curricular verankert. Dadurch soll den Studierenden eine integrative, detaillierte Beschäftigung mit dem Thema Führungskultur in der Praxis ermöglicht werden.

In der Lehrveranstaltung „Schule im Feld 1“ erhalten die Studierenden eine erste Einführung in die Methode. Um den Reflexionsprozess entlang der fünf Dimensionen des Begriffes Führungskultur anzuregen, werden diese den schulischen Führungskräften vorgestellt. Sie werden diskutiert und hinsichtlich möglicher Anwendungen im schulischen Alltag betrachtet. Mögliche Fragen und Beobachtungsfokuse werden angesprochen. Auch das Geben konstruktiven Feedbacks wird thematisiert, dadurch bekommen die schulischen Führungskräfte (zusätzlich) Anregungen zur Implementierung und Weiterentwicklung einer Feedbackkultur am eigenen Schulstandort.

Die Auswahl des Shadowing-Settings und der zu beschattenden Führungsperson erfolgt innerhalb des schulischen Kontextes durch die Studierenden.

Nach Vorbesprechung und Terminfixierung, wobei auch Fragen des Datenschutzes und der Verschwiegenheit geklärt werden, erfolgt die Durchführung für mindestens einen halben Tag.

In der Nachbesprechung und ersten Reflexion durch beide Personen stehen der gegenseitige Austausch von Beobachtungen, die Klärung offener Fragen und das Erlangen zusätzlicher Informationen, die für einen Transfer der Shadowing-Erkenntnisse in die jeweils eigene Führungssituation interessant sind, im Fokus.

Für die anschließende detaillierte (Selbst-)Reflexion steht den Studierenden ein Set an Reflexionsfragen zur Verfügung, das eine prozessorientierte Evaluation des ersten Shadowings und die Sicherung der inhaltlichen Erkenntnisse unterstützen soll.

Das Verfassen und Publizieren eines Textes für das Web-Journal #schuleverantworten durch die Studierenden nach dem ersten Shadowing anhand eines vorgegebenen Templates dient der Leistungserbringung für die in der Lehrveranstaltung definierten Anforderungen, der intensiveren Beschäftigung mit einem ausgewählten Fokus der Ergebnisse und schlägt eine Brücke zwischen der Studien- und der Berufswelt der Studierenden. Die Beschäftigung mit berufsfeldrelevanten Schriften und Publikationen zur weiteren Professionalisierung im Arbeitsalltag soll damit gefördert werden.

In der Lehrveranstaltung „Schule im Feld 2“ wird bei den Shadowing-Erfahrungen des ersten Shadowings angesetzt, allerdings steht eine Führungsperson außerhalb des Schulsystems im Fokus der Beobachtung und Reflexion. Der organisatorische Prozess ist annähernd der glei-

che, nur wird anstatt der Publikation eine andere Form der Weiterbearbeitung der Erkenntnisse gewählt: Zuerst werden im Rahmen einer Gruppendiskussion die Erkenntnisse aus beiden Shadowings mit anderen Studierenden geteilt und diskutiert sowie insbesondere die fünf Dimensionen der Führungskultur im Austausch mit den Kolleg*innen genauer betrachtet. Den Abschluss bildet eine individuelle Präsentation der Shadowing-Erfahrungen unter Bezugnahme auf ein oder zwei ausgewählte Dimensionen des Führungskulturbegriffes.

Shadowing als Instrument zur Weiterentwicklung von Führungskultur im Kontext schulischer Führung

Shadowing als Instrument des Peer-Feedbacks ist – abgesehen von seiner Eignung als lernförderliche Methode – eine Möglichkeit, um Führungskultur zu entwickeln und eine förderliche Führungskultur zu leben. Im Schulkontext hat sich das „Voneinander-Lernen“ unter anderem im Rahmen der „Kollegialen Hospitation“, den gegenseitigen Unterrichtsbesuchen von Lehrkräften, etabliert (vgl. Bodlak et al., 2017). (Gegenseitiges) Shadowing von schulischen Führungskräften in der in diesem Artikel beschriebenen Form liefert einerseits Erkenntnisse durch die Beobachtung und Reflexion zu den in den Fokus gestellten Themen der Dimensionen von Führungskultur, stellt aber andererseits auch durch den bewussten Einsatz ein Lebendigwerden der Führungskultur in eben diesen Dimensionen dar:

- **Personale Dimension:** Mit der Entscheidung, ein Shadowing durchzuführen – sei es als Schatten, als Beschattete*r oder in der gegenseitigen Beobachtung – übernimmt die Führungskraft Verantwortung für die persönliche professionsorientierte und persönliche Weiterentwicklung. Das Zuerkennen von Kompetenzen, die es zu beobachten und im Reflexionsgespräch auszutauschen lohnt, um daraus Erkenntnisse für die jeweils eigene Weiterentwicklung ziehen zu können, stellt eine wertschätzende Haltung der anderen Führungskraft dar.
- **Soziale Dimension:** Shadowing ermöglicht Partizipation durch das Teilhaben des Anderen an den eigenen Führungserfahrungen, ist Ausdruck einer verantwortungsvollen Beziehungsgestaltung zwischen den Führungskräften und eine Einladung an die beteiligten Personen, ihre Werte zu teilen.
- **Sinnorientierte Dimension:** An der Entscheidung, ein Shadowing durchzuführen, ist die Bereitschaft erkennbar, positiv konnotierte Zustände zu erreichen und negativ konnotierte Zustände zu vermeiden. Handlungswerte wie Verantwortung, Wertschätzung, Respekt, Gleichheit und Solidarität sowie Ehrlichkeit werden in der Durchführung des Shadowings sichtbar. Es sind nicht Normvorschriften, die schulische Führungskräfte zum Shadowing motivieren, sondern der dem Shadowing und den dadurch gewonnenen Erkenntnissen jeweils individuell zugeschriebene Sinn.
- **Organisationale Dimension:** In der Durchführung von Shadowing wird die Schule zum öffentlichen Begegnungsraum zwischen dem Schatten und der*dem Beschatteten. Die (regionale) Vernetzung zwischen den Führungskräften wird gefördert, das

Shadowing-Paar stellt ein schulübergreifendes (Zweier-)Team auch im Sinne der QMS-Akteur*innen (QMS = Qualitätsmanagement in Schulen) dar. Im Qualitätsrahmen für Schulen sind Shadowing-Aktivitäten in der Qualitätsdimension 2 Führen und Leiten repräsentiert, im Qualitätsbereich 2.1 Führung wahrnehmen, im Qualitätskriterium „... sorgt durch Reflexion, durch Einholen von Feedback und die regelmäßige Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Qualität des eigenen Führungshandelns“ (vgl. www.qms.at).

- **Systemische Dimension:** Der Schatten reflektiert die gewonnenen Erkenntnisse inhaltlich und systemisch für die eigene Schulsituation. Die beschattete Führungsperson gewinnt durch den Austausch ebenfalls Erkenntnisse für den Schulkontext. Diese Erkenntnisse stellen eine Betrachtung der eigenen Schule und des eigenen Führungsverhaltens im Kontext mit den Außenbeziehungen dar.

Im dargestellten Kontext dieser fünf Dimensionen stellt Shadowing ein mögliches Instrument gelebter förderlicher Führungskultur und eine die Entwicklung von Führungskultur fördernde Professionalisierungsmaßnahme für schulische Führungskräfte dar.

Literaturverzeichnis

Bodlak, R., Dechant-Tuchelau, E., & Troyer, A. (2017). Personalentwicklung an Wiener Schulen. *R&E-SOURCE (Tag der Forschung 2019)*. Abgerufen von <https://journal.phnoe.ac.at/index.php/resource/article/view/353> (Zugriff 13.02.2023)

Huber, S.G. (2014). *Jahrbuch Schulleitung. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements – Schwerpunkt: Inklusion – Umgang mit Vielfalt*. Köln: Carl Link.

Tulowitzki, P. & Huber, S.G. (2014). Shadowing – von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen lernen. *Jahrbuch Schulleitung 2014*, 180–190.

„Führungskultur in der Schulpädagogik“ (2022, 27. April). Wikipedia.

https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=F%C3%BChrungskultur_in_der_Schulp%C3%A4dagogik&ol did=222415115 (Zugriff 10.02.2023)

<https://methodenpool.salzburgresearch.at/dsimethode/people-shadowing/> (Zugriff 10.02.2023)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Hawthorne-Effekt> (Zugriff 10.02.2023)

<https://www.qms.at> (Zugriff 10.02.2023)

Autorinnen

Petra Heißenberger, HS-Prof. Mag. Dr. BEd MSc

Von 2013 bis 2022 Leiterin des Zentrums Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; seit 2022 Leiterin des Departments Führungskultur an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; Hochschulprofessur für Schulmanagement; Fortbildnerin für schulische Führungskräfte; Forschung, Projekte, Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu

Schulmanagement, Mitherausgeberin des Web-Journals #schuleverantworten, Herausgeberin des Web-Journals R&E-SOURCE
Kontakt: petra.heissenberger@ph-noe.ac.at

Birgit Schmiedl, MMag.

Birgit Schmiedl leitet den Hochschullehrgang „Schulen professionell führen – Vorqualifikation“, der angehenden schulischen Führungskräften Orientierung für ihr zukünftiges Berufsfeld anbietet. Ihr Interesse liegt bei innovativen Lehr- und Lernprozessen, Projekt- und Qualitätsmanagement sowie der Entwicklung von vielfältigen Kompetenzen für Führungspositionen im Bildungssetting.

Kontakt: birgit.schmiedl@ph-noe.ac.at