



Digital Leadership: Aufgabenfelder der Schulleitung im Kontext der Digitalisierung

Menschen führen, Potentiale entfalten



Einführung

„Die Corona-Pandemie hat für den Bildungsbereich brennglasartig aufgezeigt, dass schulische Digitalisierungsprozesse in Deutschland noch deutlich ausbaufähig sind“ (Labusch/Eickelmann/Conze 2020, 9). Gleichzeitig haben die Lehrkräfte in den vergangenen zwei Jahren Enormes geleistet und die Hemmschwelle, digitale Instrumente auszuprobieren, ist deutlich ge-

sunken. Die Schulleitungen haben mit ihrer Führungserfahrung und ihrem Organisationsgeschick ganz erheblich zu dieser positiven Entwicklung beigetragen. Ausgehend davon bleibt es eine der großen Zukunftsaufgaben, die Schülerinnen und Schüler an den Schulen umfassend auf die Digitalisierung in allen Lebens- und Arbeitsbereichen vorzubereiten“ (BayMBI 2021, S. 1).

In Anlehnung an die vorstehende Abbildung 1 kann davon ausgegangen werden, dass die große Mehrzahl der Schulen sich im Bereich der „Digitalen Transformations-Kultur“ befinden. In dieser Phase ist es hilfreich, die digitalen Fähigkeiten (Digital Readiness) der Lehrkräfte systematisch zu entwickeln. Der DigCompEdu Bavaria beschreibt und systematisiert hierzu diejenigen digitalen und medienbezogenen Kompetenzen, über die Lehrkräfte bei der Umsetzung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags verfügen sollten. Der DigCompEdu ist in sechs Kompetenzbereiche untergliedert und die einzelnen Teilkompetenzen sind auf der Rückseite dieses Dokuments als Übersicht dargestellt. Er dient somit der Orien-

tierung für Lehrende und Lernende in der Aus- und Fortbildung von bayerischen Lehrkräften.

Gleichzeitig sollen Führungskräfte ihrer Rolle im Bereich Digital Leadership gerecht werden, d.h. Schulleitungen und ihre Teams agieren als Gestalter schulischer Transformationsprozesse und sind in der Lage, die Umsetzung digitaler Projektvorhaben gemeinsam mit dem Kollegium und der gesamten Schulgemeinschaft zu steuern. Was dies u. a. bedeutet, soll in den weiteren Ausführungen an drei Aufgabenfeldern von Leadership konkretisiert werden (vgl. Abb. 2).

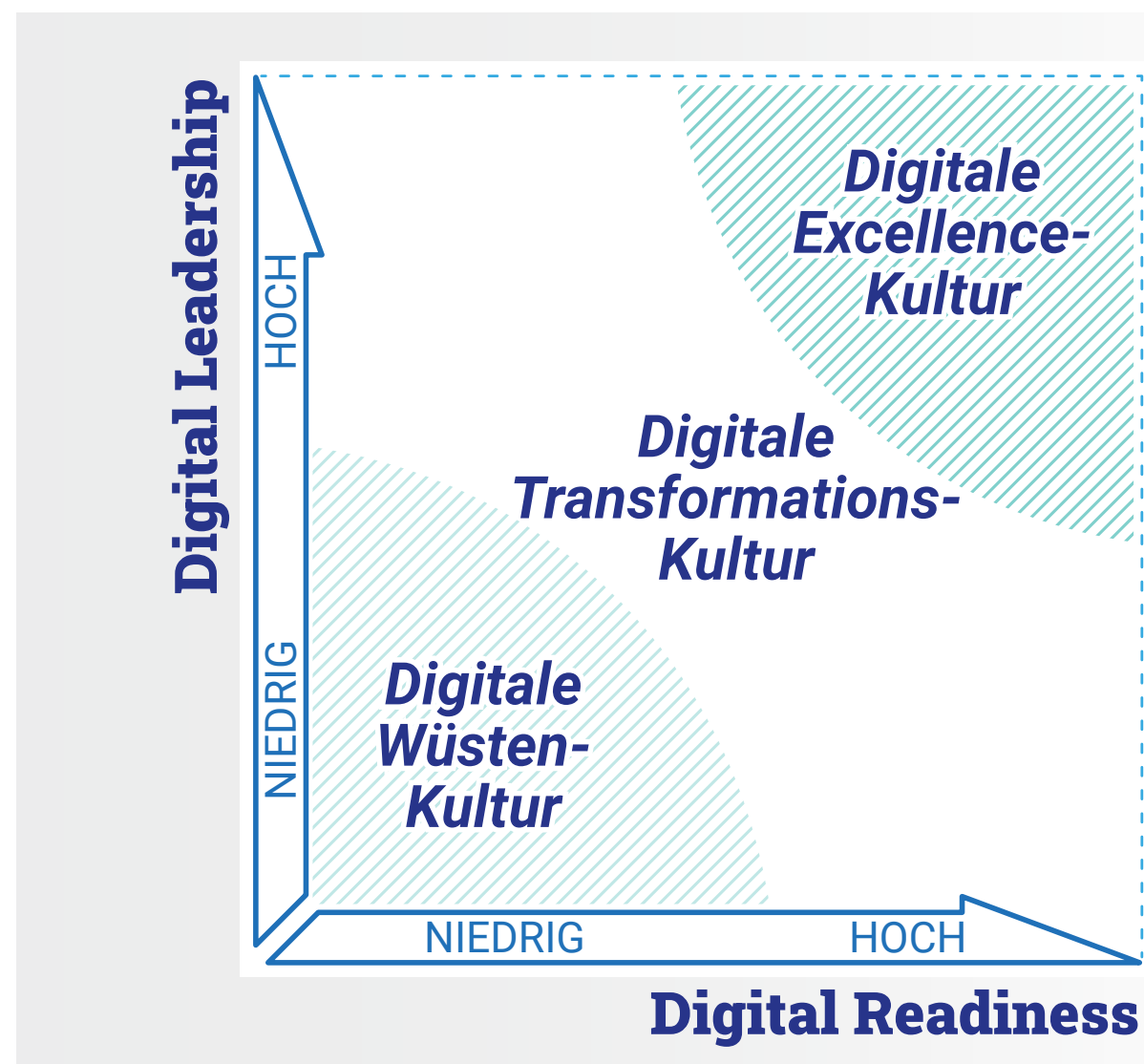


Abb. 1: Digital Leadership/Readiness (vgl. Fürst 2020, S. 5; CC BY-ND 4.0)

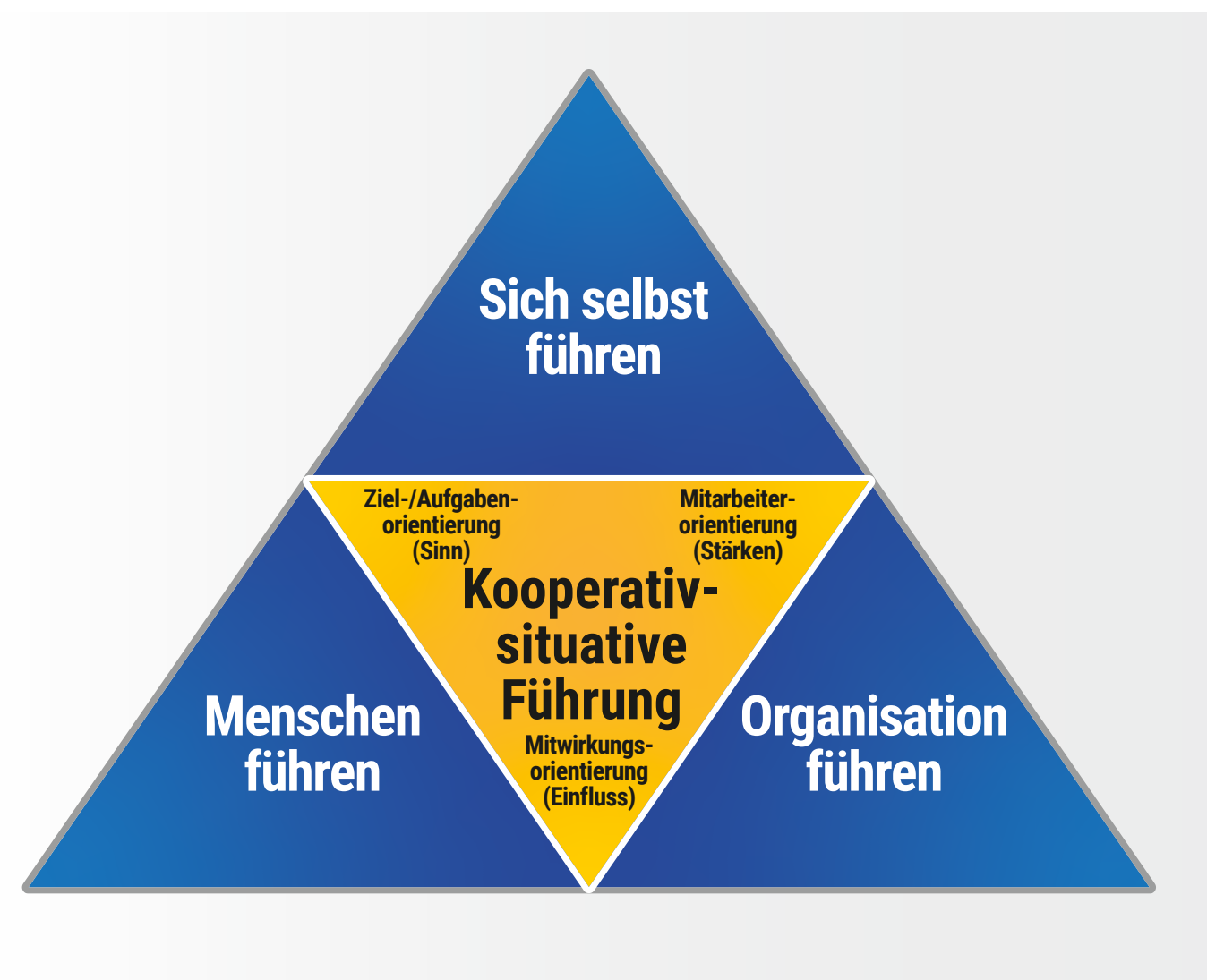


Abb.2: Aufgabenfelder von Leadership

Sich selbst führen: Positive Haltung



Chancen erkennen

Als Digital Leader gilt es zunächst anzuerkennen, dass Digitalisierung mit Komplexität verbunden ist, die Unsicherheit aber auch Chancen mit sich bringt. Dabei ist beispielsweise die Haltung hilfreich, Digitalisierung nicht ausschließlich als zusätzliche Belastung wahrzunehmen. Stattdessen sollte der Bezug zur Bewältigung von Querschnittsaufgaben (z. B. Individualisierung von Lernprozessen) hergestellt werden (vgl. Tulowitzki et al. 2021, S. 18).

Komplexität und Orientierung

Komplexität kann Unsicherheit erzeugen und in der Folge gute nächste Handlungsschritte behindern. Daher ist es im Kontext von Führung sehr hilfreich, wenn man Übersichten zur Verfügung hat, die einem Klarheit und in der Folge Orientierung bieten:

- Ist mir als Führungskraft bewusst, was Lehren und Lernen in einer Kultur der Digitalität konkret bedeuten könnte? Bei Interesse finden Sie eine kurze Übersicht unter dem folgenden Link: [Lernen in der "Digitalen Schule der Zukunft" \(bayern.de\)](https://www.bayern.de/lehren-und-lernen/digitalisierung/digital-leadership/digital-leadership-uebersicht)



- Sind mir die fünf schulischen Handlungsfelder der Digitalisierung bekannt? Eine kurze Übersicht zur Orientierung finden Sie bei Bedarf über den folgenden Link: [Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus \(bayern.de\)](https://www.bayern.de/lehren-und-lernen/digitalisierung/digital-leadership/digital-leadership-uebersicht)



Eigene Professionalisierung

Teil der Selbstführung ist darüber hinaus die eigene Professionalisierung als Führungskraft. Daher werden von der ALP Dillingen unter dem Rahmenthema „Digital Leadership“ regelmäßig eSessions angeboten. Neben kurzen inhaltlichen Impulsen besteht dort auch die Möglichkeit, Fragen zu stellen und mit anderen Schulleitungen in Austausch zu treten.

Fortbildungsangebote Digital Leadership:
alp.dillingen.de/themenseiten/digital-leadership/



Zum anderen sollte man sich als Führungskraft stets überlegen, welche digitalen Hilfsmittel zielführend bei der Tätigkeit als Führungskraft zum Einsatz kommen können. Dabei ist erfahrungsgemäß neben den offiziellen Fortbildungsangeboten der Austausch und das informelle Lernen unter Führungskräften eine wertvolle Ressource.

Reflexion:

- Wo sehen Sie im Bereich der Selbstführung im Kontext von Digitalisierung noch Entwicklungsbedarf?

- Was würde Ihnen helfen? Mit wem könnten Sie sich hierzu austauschen?

Menschen führen: Situative Führung

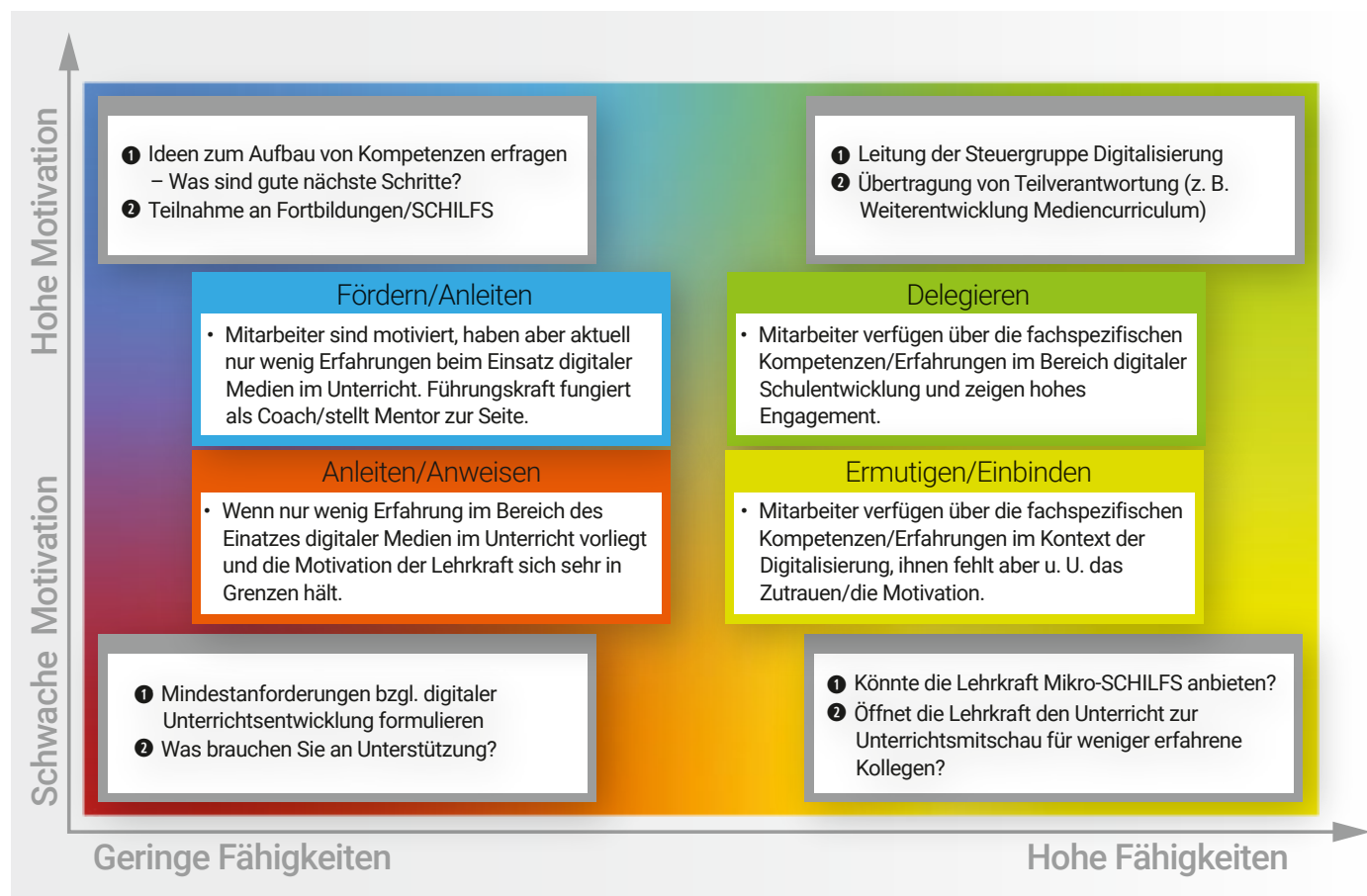


Abb. 3: Was brauchen meine Mitarbeitenden in Zeiten der Digitalisierung?

Die zweite entscheidende Säule im Transformationsprozess besteht in der gezielten Förderung der Fähigkeiten und der persönlichen Motivation der Mitarbeitenden. In Bezug auf die Schulen gab es (zum Teil) die Auffassung, dass hier in gleicher Weise qualifizierte Lehrkräfte arbeiten, so dass eine Differenzierung des Führungsstils nicht sinnvoll sei. Diese Sichtweise wird der Komplexität der mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungsprozesse an Schulen aber nicht gerecht. Als Alternative schlagen wir den Ansatz der situativen Führung vor, der auf der Annahme beruht, dass sich der Führungsstil über die Fähigkeiten und die Motivation bestimmt (vgl. Abb. 3).

Dazu ist es hilfreich, wenn eine Führungskraft sich immer wieder erneut die Frage stellt: „Was braucht meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter in der aktuellen Situation von mir?“ Dabei macht es durchaus Sinn, die Mitarbeitenden bei der

Beantwortung der Frage einzubeziehen. In Bezug auf die Umsetzung möchten wir betonen, dass das Führungsverhalten der Situation entsprechend angepasst werden sollte. So kann beispielsweise eine Lehrkraft eine hohe Fähigkeit und Motivation im Bereich der individuellen Förderung aufweisen, im Bereich der unterrichtlichen Umsetzung von digitalen Tools ist die gleiche Lehrkraft aber noch äußerst unsicher und benötigt dort Förderung und Anleitung (vgl. Abb. 3). Auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtete Digital Leader sind nun in der Lage den Mitarbeitenden gezielt zu unterstützen und einzuladen, digitale Instrumente zur individuellen Förderung zu testen und Erfahrungen im unterrichtlichen Einsatz zu sammeln. Die freigesetzten positiven Emotionen setzen häufig einen Entwicklungsprozess in Gang, der sich von selbst fortsetzt (vgl. Blum/Richter 2021, 200).

Reflexion:

- Welchen Ihrer Mitarbeitenden können Sie Aufgaben im Bereich der Digitalisierung delegieren?

- Welche der in Abb. 3 angeführten Führungssituationen stellt für Sie aktuell eine besondere Herausforderung dar? Was würde Ihnen helfen?

- Welche Lehrkräfte im Kollegium verfügen in Bezug auf den DigCompEduBavaria (vgl. Rückseite des Dokuments) über spezifische Teilkompetenzen? Wie könnten diese Kompetenzen für die Gesamtschule nutzbar gemacht werden?

Fazit

Mit Blick auf Digitalisierung an Schulen besteht kein Zweifel, dass Führungshandeln sehr bedeutsam für das Gelingen des komplexen Transformationsprozesses ist. Dazu ist die Entwicklung eines situativen Führungsverständnisses notwendig, mit dessen Hilfe die individuellen Potentiale der Mitarbeitenden für den digitalen Schulentwicklungsprozess genutzt werden können. In diesem Zusammenhang müssen auch Führungskräfte bereit sein, neue Kompetenzen zu erwerben, um ihre Mitarbeitenden erfolgreich in Zeiten der Digitalisierung situativ begleiten zu können. Dies sind wir den Schülerinnen und Schülern schuldig, die wir nicht nur auf die digitale Zukunft vorbereiten müssen, sondern die wir auch in die Lage versetzen sollten, eine sich verändernde Gesellschaft aktiv mitzugestalten.

“ *Schulleiterinnen und Schulleiter erschaffen durch Ihre Arbeit eine Brücke zwischen Schule und Gesellschaft, damit sich Schülerinnen und Schüler in die Gesellschaft einfügen können.*

Die Brücke muss aus lebendigen und wandlungsfähigen Menschen bestehen, um mit einer sich zunehmend digitalisierenden Gesellschaft verbunden zu bleiben. ”

(In Anlehnung an Dr. Natalie Knapp, Dillinger Schulleitungskongress 2020)



Literatur

ALP-READER (2022): Die ersten Monate im Amt anforderungsgerecht gestalten: Impulse zur Führung.

BAYMBL (2021): Richtlinien für die Gewährung von Zuwendungen aus dem Förderprogramm des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus – eine digitale Bildungsinfrastruktur an bayerischen Schule (dBIR). KMBek v. 5.10.2021, S. 1 – 8).

BLUM, E./RICHTER, S. (2021): Situatives Führen konstruktiv umsetzen. In: Pädagogische Führung 03/2021, S. 100 – 102.

BLUM, E./RICHTER, S. (2021): Das Mitarbeitergespräch als Chance. In: Schulverwaltung. Zeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement 7-8, S. 200 – 202.

FÜRST, R /BARTLETT-MATTIS, M. (2020): Erfolgsfaktor digitale Bildung: <https://www.trendreport.de/erfolgsfaktor-digitale-bildung> (Stand 20.12.21).

LABUSCH, A. EICKELMANN, B., CONZE, D. (2020): ICILS 2018 #Transfer. Münster. Waxmann.

KMK (2021): Lehren und Lernen in der digitalen Welt. Die ergänzende Empfehlung zur Strategie der Kultusministerkonferenz „Bildung in der digitalen Welt.“ https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_12_09-Lehren-und-Lernen-Digi.pdf (Stand: 8.4.2022).

KMS BAYERN (2021): Digital gestütztes Lernen und Lehren im Präsenzunterricht v. 16.09.2021.

SPATZ, A. (2021): Digitalisierung als besondere Herausforderung in der Grundschule. In: Schulverwaltung. Zeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement 7-8, S. 204 – 207.

TULOWITZKI, P./GRIGOLEIT, E./HAIGES, J./KRUSE C./GERICK, J. (2021): Schulleitungen und digitale Schulentwicklung – Impulse zur Stärkung von Professionalisierungsangeboten. Impulspapier im Auftrag vom Forum Bildung Digitalisierung.



DigCompEdu/Bavaria

Digitale und medienbezogene Lehrkompetenzen

Der DigCompEdu Bavaria beschreibt und systematisiert diejenigen digitalen und medienbezogenen Kompetenzen, über die Lehrkräfte bei der Umsetzung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags in einer Kultur der Digitalität verfügen sollen. Er basiert auf dem „Europäischen Rahmen für die Digitale Kompetenz von Lehrenden“ (DigCompEdu), der mit Blick auf die bayerischen Gegebenheiten weiterentwickelt wurde. Der DigCompEdu Bavaria dient somit der Orientierung für Lehrende und Lernende in der Aus- und Fortbildung von bayerischen Lehrkräften.

Kompetenzbereiche und deren Teilkompetenzen

1 Berufsbezogenes Handeln	2 Digitale Ressourcen	3 Lehren und Lernen	4 Lerndiagnose und Feedback	5 Lernendenorientierung	6 Medienkompetenz der Lernenden
<p>1.1 Berufliche Kommunikation</p> <p>Digitale Medien zur Kommunikation mit Lernenden, Erziehungsberechtigten und Dritten nutzen.</p> <p>Zur Entwicklung und Verbesserung von organisatorischen Kommunikationsstrategien beitragen.</p> <p>1.2 Kollegiale Zusammenarbeit</p> <p>Digitale Medien nutzen, um mit anderen zusammenzuarbeiten, Erfahrungen und Materialien auszutauschen und gemeinsam Unterrichtskonzepte zu entwickeln.</p> <p>1.3 Reflektiertes Handeln</p> <p>Das pädagogische Handeln hinsichtlich des didaktisch sinnvollen Einsatzes digitaler Medien und Werkzeuge individuell und als Gruppe reflektieren, selbstkritisch beurteilen und aktiv weiterentwickeln.</p> <p>1.4 Kontinuierliche Weiterentwicklung</p> <p>Digitale Medien und Werkzeuge für die berufliche Entwicklung nutzen.</p>	<p>2.1 Auswählen digitaler Ressourcen</p> <p>Geeignete digitale Lehr- und Lernressourcen identifizieren, auswerten und auswählen.</p> <p>Intendierten Kompetenzerwerb, Kontext, didaktischen Ansatz und Lerngruppe bei der Auswahl und Planung berücksichtigen.</p> <p>2.2 Erstellen und Anpassen digitaler Ressourcen</p> <p>Vorhandene digitale Lehr- und Lernressourcen unter Berücksichtigung der jeweiligen Lizenzen modifizieren und weiterentwickeln.</p> <p>Neue digitale Bildungsressourcen erstellen oder mitgestalten.</p> <p>Intendierten Kompetenzerwerb, Kontext, didaktischen Ansatz und Lerngruppe bei der Erstellung und Anpassung digitaler Ressourcen berücksichtigen.</p> <p>2.3 Organisieren, Schützen und Teilen digitaler Ressourcen</p> <p>Digitale Inhalte organisieren und Lernenden, Erziehungsberechtigten und anderen Lehrenden zur Verfügung stellen.</p> <p>Personenbezogene Daten effektiv schützen. Datenschutz- und Urheberrechtsbestimmungen kennen, respektieren und korrekt anwenden.</p> <p>Materialien mit freien Lizenzen (insbesondere Open Educational Resources (OER)) einsetzen sowie zur Weiterverwendung richtig kennzeichnen.</p>	<p>3.1 Lehren</p> <p>Digitale Medien und Werkzeuge gezielt im Unterricht einsetzen, um Lernprozesse zu unterstützen.</p> <p>Neue Formate und Methoden für den Unterricht entwickeln und ausprobieren.</p> <p>3.2 Lernbegleitung</p> <p>Digitale Medien nutzen, um die Interaktion mit den Lernenden auf individueller Ebene und als Gruppe, innerhalb und außerhalb der Unterrichtszeit, zu verbessern.</p> <p>Zeitgemäße Formen der Hilfestellung und Anleitung einsetzen und weiterentwickeln sowie zeitnah und gezielt Beratung und Unterstützung anbieten.</p> <p>3.3 Kollaboratives Lernen</p> <p>Digitale Medien nutzen, um kollaborative Lernstrategien zu fördern und zu verbessern.</p> <p>Lernende dazu befähigen, digitale Medien gemeinsam mit anderen zu nutzen, um durch Kommunikation und Kooperation neues Wissen zu erarbeiten und mit vorhandenem Wissen zu vernetzen.</p> <p>3.4 Selbstgesteuertes Lernen</p> <p>Digitale Technologien nutzen, um selbstgesteuerte Lernprozesse zu unterstützen, d. h. den Lernenden zu ermöglichen, ihr eigenes Lernen zu planen, zu reflektieren, Fortschritte zu dokumentieren, Ergebnisse zu kommunizieren und kreative Lösungen zu erarbeiten.</p>	<p>4.1 Lernstandserhebung</p> <p>Digitale Medien für die Lernstandserhebung verwenden.</p> <p>Digitale Medien nutzen, um die Vielfalt und die Angemessenheit von Beurteilungsformaten und -ansätzen zu erhöhen.</p> <p>4.2 Analyse der Lernevidenz</p> <p>Daten zu Lernverhalten, Leistung und Fortschritt digital erheben, analysieren und interpretieren, um auf das Lernen und Lehren bezogene Informationen zu gewinnen.</p> <p>4.3 Feedback und Planung</p> <p>Digitale Medien nutzen, um den Lernenden gezielt und zeitnah individuelles Feedback zu geben, auch in Form eines Peer-Feedbacks.</p> <p>Auf Basis der zur Verfügung stehenden Informationen, Unterrichtsstrategien anpassen und Lernende gezielt unterstützen.</p>	<p>5.1 Barrierefreiheit und digitale Teilhabe</p> <p>Gewährleisten, dass alle Lernenden gemäß ihrer jeweiligen Lernvoraussetzungen die eingesetzten digitalen Medien und Lernaktivitäten vollumfänglich nutzen können.</p> <p>Anwendungskompetenzen und Fähigkeiten der Lernenden, technische Rahmenbedingungen sowie physische und kognitive Einschränkungen bei der Mediennutzung berücksichtigen.</p> <p>Digitale Medien individuell unterstützend einsetzen.</p> <p>5.2 Differenzierung</p> <p>Lernenden ermöglichen, ihre individuellen Lernziele sowie das im jeweiligen Bildungsgang erforderliche Leistungsniveau in ihrem jeweils eigenen Lerntempo zu erreichen und individuelle Lernwege zu beschreiten.</p> <p>5.3 Schüleraktivierung</p> <p>Digitale Medien und Werkzeuge nutzen, um die Lernenden zu aktivieren und die kreative Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand zu fördern.</p> <p>Digitale Medien und Werkzeuge methodisch einbinden, um die Lernenden zu vertiefter Auseinandersetzung, Transfer und kreativer Problemlösung anzuregen.</p> <p>Authentische digitale und lebensweltbezogene Materialien einsetzen und Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens anwenden.</p> <p>Entwicklung von problemorientierten, praxisnahen Lernszenarien, um die Selbsttätigkeit der Lernenden und die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand zu erhöhen.</p>	<p>6.1 Basiskompetenzen</p> <p>Lernaktivitäten und Aufgaben integrieren, in denen Lernende bei der Auseinandersetzung mit Medienangeboten die zugrundeliegenden Informatiksysteme identifizieren, dadurch Zusammenhänge erkennen und Probleme lösen.</p> <p>6.2 Suchen und Verarbeiten</p> <p>Lernaktivitäten und Aufgaben integrieren, in denen Lernende digitale Medien und Werkzeuge nutzen, um Informationen zu finden, zu organisieren und zu verarbeiten sowie dabei die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Informationen und deren Quellen kritisch zu bewerten.</p> <p>6.3 Kommunizieren und Kooperieren</p> <p>Lernaktivitäten und Aufgaben integrieren, in denen Lernende effektiv und verantwortungsbewusst digitale Medien und Werkzeuge für die Kommunikation, Kooperation, Kollaboration und Partizipation nutzen.</p> <p>6.4 Produzieren und Präsentieren</p> <p>Lernaktivitäten und Aufgaben integrieren, die Lernende bei der zielgerichteten Gestaltung, Umsetzung und Präsentation digitaler Inhalte und Medienprodukte unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte nutzen.</p> <p>6.5 Analysieren und Reflektieren</p> <p>Lernaktivitäten und Aufgaben integrieren, bei denen sich Lernende kritisch mit Medienangeboten sowie mit Potenzialen und Risiken der Digitalisierung auseinandersetzen und zu einer reflektierten, eigen- und sozialverantwortlichen Mediennutzung befähigen.</p>

Definitionen der Kompetenzstufen

(Angehende) Lehrkräfte, die bisher nur **sehr wenig Kontakt mit digitalen Medien und Werkzeugen in Schul- und Unterrichtskontexten** hatten und daher Unterstützung benötigen, um ein Repertoire an pädagogischen und didaktischen Methoden und Strategien aufzubauen

(Angehende) Lehrkräfte, die **digitale Medien und Werkzeuge für Schul- und Unterrichtskontexte für sich entdeckt und angefangen haben**, diese in Lehr-/Lernkontexte einzusetzen, ohne jedoch einen umfassenden oder konsistenten Ansatz zu verfolgen.

Lehrkräfte, die digitale Medien und Werkzeuge in verschiedenen Schul- und Unterrichtskontexten und zu unterschiedlichen Zwecken einsetzen. **Sie entwickeln ihre pädagogischen und didaktischen Methoden beim digital gestützten Unterricht stetig weiter**, um die Potenziale digitaler Möglichkeiten zu nutzen.

Lehrkräfte, die eine Vielfalt **digitaler Medien und Werkzeuge kompetent, kreativ und kritisch einsetzen** und über ein breites Methodenrepertoire verfügen. Sie entwickeln ihren Unterricht kontinuierlich weiter, um die Potenziale digitaler Möglichkeiten systematisch zu nutzen.

Lehrkräfte, die ein **breites Repertoire an flexiblen, umfassenden und effektiven pädagogischen und didaktischen Methoden** haben. Sie beraten und unterstützen andere Lehrkräfte systematisch und geben ihr Wissen im Kollegenkreis weiter.

Lehrkräfte, die ein breites Repertoire an flexiblen, umfassenden und effektiven pädagogischen und didaktischen Methoden haben. **Sie beraten und unterstützen andere Lehrkräfte systematisch und geben ihr Wissen im Kollegenkreis weiter.**



[alp.dillingen.de/themenseiten/
digital-leadership/](http://alp.dillingen.de/themenseiten/digital-leadership/)