

**Patricia Baumgartner**  
Volksschule Kirnberg

**Michaela Gallistl**  
Volksschule Kirnberg

## Inklusive Führungskultur

**Welche Herausforderungen sehen schulische Führungskräfte im Umgang mit der Vielfalt der Schüler\*innenschaft und wie können sie ein inklusives Klima in der Schule fördern?**

**DOI:** <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i1.a404>

Schule sieht sich vor der wachsenden Aufgabe, die Vielfalt der Schüler\*innenschaft angemessen zu bewältigen. Um ein inklusives Klima zu fördern, ist ein hohes Maß an Sensibilität für diese Vielfalt entscheidend. Empathie, gelebte Feedbackkultur, angepasste Lehrmethoden und die Qualifikation des Lehrpersonals sind Schlüsselaspekte. Die Schaffung einer diversitätssensiblen Schulstruktur ist ebenso wichtig wie der Aufbau guter Beziehungen zu Schüler\*innen und Eltern. Erfolgreiche Führung erfordert Flexibilität, unterstützende Maßnahmen bei Störungen und die frühzeitige Einstufung für sonderpädagogischen Förderbedarf. Im Rahmen eines Shadowing-Auftrags durch die Pädagogische Hochschule Niederösterreich sollte festgestellt werden, inwieweit oben genannte Aspekte in Schulen zur Förderung eines inklusiven Klimas umgesetzt werden.

*Inklusion, Führungskultur, Diversität, Shadowing, KI*

Schulische Führungskräfte sehen sich zunehmend mit der Notwendigkeit konfrontiert, ein inklusives Klima zu schaffen, das den unterschiedlichen Bedürfnissen, soziokulturellen Hintergründen und körperlichen wie kognitiven Fähigkeiten der Schüler\*innen gerecht wird. Die Frage, wie schulische Leiter\*innen diese Herausforderungen bewältigen und ein inklusives Umfeld fördern können, gewinnt somit vermehrt an Bedeutung.

## Rahmenbedingungen zum Shadowing

Im Rahmen der Erfassung führungskulturrelevanter Aspekte wurde eine Schulleiterin einer Allgemeinen Sonderschule im Zeitraum eines Schultages beschattet. Die Schule umfasst drei Standorte, an welche die Schüler\*innen entsprechend ihres Förderbedarfs sowie unter Berücksichtigung der personellen und materiellen Ressourcen zugewiesen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anerkennung und Integration der schulischen Vielfalt eine sensibilisierte Herangehensweise der Führungsperson erfordert. Ein inklusives Klima kann durch gezielte Maßnahmen zur Förderung von Verständnis, Toleranz und Partizipation geschaffen werden. Dies setzt die Entwicklung einer diversitätssensiblen Schulstruktur voraus, in der alle Schüler\*innen sich akzeptiert und unterstützt fühlen.

## KI ad „Inklusive Führungskultur“

Nach Abschluss des Shadowings wurden die dokumentierten Reflexionsfragen bezugnehmend auf die fünf Dimensionen der Führungskultur in den Chatbot „ChatGPT“ eingespeist. Anschließend wurde die Frage gestellt, welche Herausforderungen schulische Führungskräfte im Umgang mit der Vielfalt der Schüler\*innenschaft identifizieren und wie sie aktiv dazu beitragen können, ein inklusives Klima in der Schule zu fördern. Chat GPT wurde außerdem gebeten, in der Ausführung auf den Inklusionsbegriff nach Gottfried Biewer Bezug zu nehmen.

*Schulische Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die Vielfalt der Schülerschaft anzuerkennen und ein inklusives Klima zu fördern, indem sie Theorien zur Bildung, Erziehung und Entwicklung nach Gottfried Biewer implementieren. Diese Theorien lehnen Etikettierungen und Klassifizierungen ab, nehmen ihren Ausgang von den Rechten vulnerabler und marginalisierter Menschen und plädieren für deren Partizipation in allen Lebensbereichen. Sie zielen auf eine strukturelle Veränderung der regulären Institutionen, um der Verschiedenheit der Voraussetzungen und Bedürfnisse aller Nutzer\*innen gerecht zu werden (vgl. Biewer 2017, S. 204). In der personalen Dimension geht es um respektvolles und selbstverantwortliches Handeln, während die soziale Dimension auf vertrauensvolle Beziehungen und partizipative Prozesse setzt. Sinnorientierte Gestaltungsformen betonen klare Handlungswerte. In der organisationalen Dimension liegt der Fokus auf standortbezogener Entwicklung und transparenten Strukturen. Die systemische Dimension erfordert eine umfassende Betrachtung des schulischen Handelns im Kontext. Durch die Implementierung dieser Ansätze können Führungskräfte ein inklusives Klima schaffen, das Vielfalt als Bereicherung für gemeinsame Ziele begreift und unterschiedliche Perspektiven angemessen berücksichtigt.  
(ChatGPT 3.5, persönliche Kommunikation, 2. Jänner 2024)*

## Reflexion: Schaffung eines inklusiven Schulklimas

Die beschattete Schulleiterin zeigt eine hohe Sensibilität für die unterschiedlichen Hintergründe, Bedürfnisse und Fähigkeiten der Schüler\*innen, was zu einer engen Vertrautheit und einem familiären Umfeld führt. Diese persönliche Dimension der Führung spiegelt sich in ihrer betont empathischen und bedürfnisorientierten Herangehensweise wider. Die Herausforderungen einer Allgemeinen Sonderschule mit schwer planbaren Tagen erfordern laut Schulleitung Flexibilität und Abrufbereitschaft. Die organisatorische Dimension tritt hierbei in den Vordergrund wenn sie situationsentschärfend eingreift, um den Schulbetrieb aufrechtzuerhalten. Die Verbindung zwischen organisatorischem Handeln und sozialen Beziehungen wird dabei deutlich.

In Bezug auf die soziale Dimension betont die Schulleiterin die Bedeutung von Partizipation des Personals in Entscheidungen und fördert eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur. Sie hebt hervor, dass eine gute Beziehung zu Schüler\*innen nicht nur durch den Kontakt in der Schule, sondern auch durch die Einbeziehung der Eltern in problemlösende Prozesse erreicht werden kann. Die sinnorientierte Dimension zeigt sich in der positiven Einstellung der Schulleiterin gegenüber schwierigen Angelegenheiten und ihrer Betonung der Bedeutung von „gut eingespielten“ Teams. Konstruktives Lob und die Schaffung eines Raums für persönliche Tagebücher fördern die Sinnggebung in schwierigen Situationen. Schließlich unterstreicht die systemische Dimension die Zusammenarbeit der Schulleiterin mit anderen, umliegenden Allgemeinen Sonderschulen an einem gemeinsamen Kompetenzraster zur Schulqualitätssicherung. Diese Zusammenarbeit zeigt ihre Bereitschaft, über die eigene Schule hinaus systemisch zu denken und die Qualität der Bildung für die Kinder zu verbessern.

## Literaturverzeichnis

Biewer, G. (2017). *Grundlagen der Heilpädagogik und Inklusiven Pädagogik* (3. Aufl.). Julius Klinkhardt.

## Autorinnen

**Patricia Baumgartner**, Dipl. Päd.

Seit 2012 Lehrerin an der Volksschule Kirnberg, 2010 bis 2012 Lehrerin an den Volksschulen Ybbs und Texing, 2007 bis 2010 Absolvierung des Montessori-Diplomlehrgangs mit Schwerpunkt Schule an der Montessori-Akademie Wien.

Kontakt: [patricia.baumgartner@stud.ph-noe.ac.at](mailto:patricia.baumgartner@stud.ph-noe.ac.at)

**Michaela Gallistl**, BEd

Seit 2016 Lehrerin an der Volksschule Kirnberg, 2013 bis 2016 Lehrerin an der Volksschule Kilb, seit 2022 Qualitäts-Schulkoordinatorin für QMS, seit Jänner 2024 stellvertretende Schulstandort-Leiterin.

Kontakt: [michaela.gallistl@stud.ph-noe.ac.at](mailto:michaela.gallistl@stud.ph-noe.ac.at)