

BSV-Schulleitungskongress 2017 – ein persönlicher und fachlicher Gewinn für die Teilnehmenden



Foto: IPFF poc

(poc*) Das stimmungsvolle, beeindruckende Ambiente im Bildungszentrum Kloster Banz bot diesmal den Rahmen für den, seit 1998 stattfindenden BSV-Kongress. Unter dem Motto „Quer denken – klug handeln“ stellten erneut hochkarätige Referentinnen und Referenten verschiedene, neue Denkwege und Handlungsmuster für Schulleitungen vor. In Vorträgen und Workshops wurden schulische Bereiche wie Unterrichtsentwicklung, Wissensmanagement, Mobbing, oder beispielsweise die Entlastungen des Schulalltags intensiv bearbeitet. In allen diskutierten Bereichen gilt es, eingefahrene Verhaltensmuster zu „brechen“ und Neues zu wagen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewerteten die zweieinhalbtägige Veranstaltung als sehr angenehm und fachlich sowie persönlich äußerst gewinnbringend.



Foto: IPFF poc

Die Tagung konnte auch diesmal in bewährter Kooperation zwischen dem IPFF (Institut für pädagogische Führung und Fortbildung im BSV) und der Hanns-Seidel-Stiftung durchgeführt werden. Nach einem kleinen Begrüßungstrunk auf einer der wunderbaren Terrassen von Kloster Banz hießen die BSV-Vorsitzende, **Petra Seibert**, die Vertreterin der Hanns-Seidel-Stiftung, **Paula Bodensteiner**, sowie das Organisationsteam die eingetroffenen Kongressgäste willkommen.



Petra Seibert

Foto: HSS endres

Als fachlichen Auftakt stellte Schulleiterin **Iris Samajdar** dem Plenum ihr engagiertes und „quergedachtes“ Projekt ‚Panama‘ der *Wittelsbacher Grundschule Augsburg* vor. Ziele dieses Projektes waren während der circa sechsmonatigen Planung und

Dreharbeiten zunächst, möglichst vielfältige Sprachsituationen über den schulischen Kontext hinaus zu schaffen. Damit wurden die Schülerinnen und Schüler für den Erwerb der Zweitsprache motiviert und mit der Stadt und den Menschen in Berührung gebracht (tatsächliche und direkte Partizipation). Die zentralen Ziele für die ebenfalls angesprochenen Seniorinnen und Senioren waren die erneute Partizipation an der Gesellschaft sowie die Integration in die Gesellschaft. Grundlage bot die Klassenlektüre "Kannst du pfeifen, Johanna" von Ulf Stark. Darin geht es um eine Freundschaft zwischen einem Jungen und einem im Altenheim lebenden Opa. Daraus entstand die Idee, das Buch zu verfilmen.

Viele Kinder in Übergangsklassen leben mit ihren Eltern in Deutschland, der Rest der Familie wird jedoch schmerzlich vermisst. Die Großeltern als wichtiger Bestandteil des familiären Netzwerkes leben oft in den Herkunftsländern. Die Kontaktaufnahme der Schule zu einem benachbarten Seniorenheim erschien deshalb naheliegend. In einem Drehbuch wurden die Biografien der Kinder und Senior(inne)n entsprechend ihrer Lebenslinien konzipiert. In filmischen Szenen wurde festgehalten, wie sich die Generationen begegnen und was sie gemeinsam erleben. Die Filmpräsentation in einem Kino, die das Lehrerkollegium, die Eltern und den Elternbeirat der Schule sehr berührte, veränderte die gesamte Wittelsbacher Grundschule maßgeblich. Mittlerweile verfolgen alle Beteiligten mit vielfältigem Engagement das Ziel, die Familien, die neu nach Deutschland kommen, zu begleiten und Ihnen ganz individuell mit „Rat und Tat“ zur Seite zu stehen. Für ihr Engagement erhielt die Schule den Bayerischen Innovationspreis ‚Ehrenamt‘.



Foto: IPFF poc

Im Anschluss daran stand ein Politiker im Mittelpunkt. Als *Mitglied des Bildungsausschusses des Bayerischen Landtags* und des Ausschusses für Eingaben und Beschwerden referierte **Michael Hofmann (CSU)** kurz über aktuelle bayerische Bildungsthemen. Der Abgeordnete des Landtags verwies zunächst auf die Vorteile des viergliedrigen Schulsystems und zeigte die vermehrten Investitionen im bayerischen Bildungsbereich in jüngster Zeit auf. Als Beispiele führte er die 1900 zusätzlich geschaffenen neuen Lehrstellen für die Flüchtlingskinder sowie die – wie er sagte „auf Qualität achtende“ – Beseitigung des Lehrer-Engpasses hin. Für die Schulleitungen besonders relevant nannte er die zusätzliche Leitungsstunde, die aus 150 neu geschaffenen Stellen gespeist werde. Danach stellte er sich den Fragen der BSV-Vorsitzenden und denen der zahlreichen Zuhörer. Petra Seibert legte die Finger in verschiedene „Wunden“: Leitungszeit, Abstandswahrung zu den A-13-Stellen, Unterrichtsversorgung der Flüchtlingskinder seien brennende Problemfelder, welche die Politik dringend lösen müsste. Sehr deutlich drückte die BSV-Vorsitzende ihre Enttäuschung und ihr Unverständnis darüber aus, dass fünf, jüngst eingebrachte Eingaben an den Bayerischen Landtag zu diesen Themen allesamt „abgeschmettert“ wurden. (Lesen Sie hierzu im vorliegenden Heft den Kommentar von Werner Sprick!)

Michael Hofmann verwies auf andere, ebenso drängende staatliche Problemfelder, die ebenso berechtigt finanzielle Hilfe benötigten. Er sprach auch von „Begehrlichkeiten“, die bei einer Gehaltsanhebung (wegen der sogenannten ‚Abstandwahrung‘) für Grund- und Mittelschulleitungen bei den anderen weiterführenden Schulen geweckt würden.

„Wir werden den gleichen Fehler nicht nochmal machen und Begehrlichkeiten wecken!“
MdL Michael Hofmann

Etliche Kongressteilnehmer(innen) legten daraufhin ihr erheblich gestiegenes Arbeitsaufkommen sowie die neuen Belastungen vehement dar und mochten der Argumentation des CSU-Landtagsabgeordneten nicht zustimmen. Die Diskussion führte letztlich zu keinem nennenswerten Konsens.



MdL Michael Hofmann (CSU) Foto: IPFF poc

Nach der Verabschiedung von MdL Michael Hofmann wurde abends noch lange unter freiem Himmel im Garten in der hauseigenen Klosterschänke über dessen Aussagen diskutiert.

Den *nächsten Tag* eröffnete IPFF-Leiter **Prof. Dr. Peter O. Chott** mit einer kurzen Einführung in die verschiedenen Themen sowie mit der Vorstellung der Referentinnen und Referenten. Er konnte hochkarätige Experten mit beeindruckenden Lebensläufen vorstellen und so auf die folgenden Vorträge und Workshops gebührend einstimmen.

Managementberater **Dr. Dirk Osmetz** hatte mit seinem Vortragsthema dem Kongress das Motto geliefert. Der Referent verstand es meisterhaft, seine Zuhörer zu „packen“! Er regte sie zur Reflexion der eigenen (Schulleitungs-)Muster an, indem er Beispiele und Möglichkeiten zum „Brechen“ von eingeschliffenen Verhaltensweisen aus dem Wirtschaftsbereich aufzeigte. Diese Handlungsmuster ließen sich leicht auf die Schulsituation übertragen. Er nahm beispielsweise Schlagwörter in Leitbildern wie Förderung von Vertrauen, Leistung oder Engagement aufs Korn. „Man glaubt, wenn diese ‚Plastikwörter‘ aufgeschrieben sind, dann passiert gleich eine positive Veränderung“, so Osmetz. Man mache sich jedoch zu wenig Gedanken darüber, was hinter diesen Schlagwörtern steckt. Das seien beispielsweise emotionale Faktoren wie Angst, Neid, Frustration oder auch die „innere Kündigung“. Es gelte notwendigerweise zu eruieren, wodurch zum Beispiel das Vertrauen oder die Leistung verringert worden sei. Auch könnte man durchaus einmal die gesamte Organisation in Frage stellen.



Foto: IPFF poc

„Es geht darum, die ‚Bandbreite‘ von Menschen zu verstehen!“ ... „Musterbrecher experimentieren, um ihre Ziele (effizient) zu erreichen!“

Dr. Dirk Osmetz

Seit über 15 Jahren beschäftigen sich Dr. Osmetz und seine Kompagnons mit Organisationen und richten ihren Blick hierbei auf das Entstehen von Führungswelten. Sie begleiten Experimente bei hochrangigen Firmen und stellen deren Philosophie vor. Am Beispiel einer Firma zeigte der Referent auf, wie die Übertragung von mehr Selbstverantwortung bei den Mitarbeitern Eigeninitiativen weckte oder wie durch Beseitigung von Innovationshindernissen die Effizienz gesteigert wurde. Alte Hierarchiemuster wurden dort bewusst gebrochen. Die Firma setzt auf Vertrauensarbeitszeit, höchste Transparenz aller Prozesse, Zahlen und Fakten, flexible Pausen und den persönlichen Kontakt untereinander. Die Bilanzzahlen belegen, dass die Firma höchst effizient wegen der „Verschwendung in ihre Mitarbeiter“ wirtschaftet. Es ginge darum, dass sich jede(r) Mitarbeitende gemäß der eigenen „Bandbreite“ einbringen darf und zum Beispiel die Überregulation und Überkontrolle abgebaut werde. Dadurch erreiche man echte Wertschätzung. „Musterbrecher sind Experimentierer“, so der Managementberater.

„Nicht alles, was wir ausprobieren funktioniert, aber alles was funktioniert, wurde irgendwann einmal ausprobiert!“, war eine andere Erkenntnis des Referenten. Man habe Funktionierendes meist aus Fehlern heraus entwickelt. Es gehe demnach um eine positive Haltung, die auf der Summe von Erfahrungen basiere. „Menschen müssen neue Erfahrungen machen dürfen!“, appellierte der Referent. Dr. Osmetz empfahl konkret mit kleinen Experimenten, beispielsweise mit einem ‚Bottom-up-Reporting‘, zu beginnen. Das bedeutet, dass die Führenden gezielt Feedbacks von den Mitarbeitern einholen. Diese und

ähnliche Anregungen machten es den Zuhörerinnen und Zuhörern leicht, einen Transfer auf die eigene schulische Situation zu leisten.

Im Anschluss an diesen brillanten Vortrag standen – wie auch am nächsten Tag – die *Workshops* auf dem Plan. In denen wurden jeweils unterschiedliche schulische Problemfelder zum ‚Musterbrechen‘ bearbeitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten zwischen sechs Workshop-Themen wählen.



Foto: IPFF poc

Der Workshop von **Dr. Dagmar Rohnstock** befasste sich mit Möglichkeiten zur ‚Entlastung des eigenen Schulalltags‘ und damit, mehr Freiräume für das Wesentliche zu finden.

Durch die Erzählung ihrer eigenen Vita gelang der Referentin sehr schnell der Kontakt zu den Interessenten. Ihre Arbeit – so Dr. Rohnstock – hatte sie an den Rand des Burnouts getrieben. Diese Erfahrung wurde zum Auslöser ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung und Einstellung zur Arbeit, die sie den Workshop-Teilnehmern sehr anschaulich nahebrachte. Immer im Wechselspiel zwischen ihren Themen und Fragen, folgten die Teilnehmenden im Dialog höchst interessiert ihren *Themen wie etwa: Wie arbeite ich effektiv und rhythmisiert? Wie finde ich Freiräume für Prioritäten und Weiterentwicklungen? Wie drücke ich Anerkennung aus, die Mitarbeiter nachhaltig motiviert?*

„Nur resignierte Schulleiter(innen) werden frühpensioniert!“
Dr. Dagmar Rohnstock

Die Referentin stellte fest: „Wer mit starken eigenen Zielen und einem spür- und sichtbaren Engagement ‚seine‘ Schule vorantreiben will, der bleibt vor dem Ausbrennen verschont.“

Frau Dr. Rohnstock empfahl zur Überprüfung der eigenen Aktivitäten diverse

Möglichkeiten. Sie nannte beispielsweise eine Prioritätenliste, ein Arbeitszeitlimit oder die eigene Belohnung für besonders gelungene Aktivitäten an der Schule. Zudem riet die Referentin vom „Multi-Tasking“ ab. Es sei eine Illusion, man könne Mehreres parallel denken und bearbeiten. Neuere Studien bewiesen, dass es wesentlich sinnvoller sei, Aufgaben nacheinander anzugehen. Das Gehirn würde durch das ständige Hin- und Herspringen das eigene Belohnungssystem nicht mehr aktivieren. Deshalb seien immer öfter Manager mit dem Laptop im Park anzufinden, um in Ruhe ihre Arbeit zu erledigen. „Fortschritte im Beruf, Konzentration auf das Voranzubringende, Highlights nicht verpassen, sondern bewusst wahrnehmen“, war einer der vielen praxisrelevanten und hilfreichen Tipps von Frau Dr. Rohnstock.

Mit dem ‚Pareto-Prinzip‘ („Mit 20% des Zeitaufwandes können 80% der Ergebnisse erzielt werden.“) wurden die Kursteilnehmer in ihrem täglichen Handeln in der Schule bestätigt. Besonders wichtig war Frau Dr. Rohnstock die Empfehlung, häufig(er) zu delegieren. Mottos wie „Mut zur Lücke“ oder „Ich muss nicht alles selber machen“ fanden bei den Zuhörern großen Anklang.

Auch ein Auf-sich-selber-achten, das Entstressen des eigenen Schulalltags, besonders der Fokus auf die eigenen nötigen Entspannungs- und Reflexionszeiten sowie die eigenen erlebten Highlights helfen bei der Sorge um sich selbst. Dem Austausch in der Workshop-Gruppe über die eigenen Prioritäten im beruflichen und privaten Leben folgte die gemeinsame Reihung und Ordnung der Ziele.

Sehr kompetent und einfühlsam empfahl die Referentin eine persönliche Anordnung der beruflichen und persönlichen Ziele je nach A. Aktualität, B. Routine, C. Qualität und D. Verschwendung. Besonders dringlich sollten von jedem die Q-Ziele verfolgt werden: Die eigenen Qualitätszeiten verteidigen, je nach Bedeutung die eigene Zeit und Energie ökonomisch dafür dosieren.

Viele, weitere praxisorientierte Tipps würzten die Empfehlungen der Referentin, die sie für die Reflexion der eigenen Handlungsmuster anbot. Die abschließende Reflexionsrunde ergab ein überaus positives Feedback zur Mischung von Information und eigenem Erleben samt gemeinsamer Suche nach einer erfolgreichen Entlastung im eigenen Schulalltag.



Foto: IPFF poc

In dem Workshop „Wissensmanagement in der Schule“ machte **Philipp Moeller**

zunächst bewusst, wie viel „Wissen“ in einer Schule zu finden wäre, aber oft nicht allen Kollegen(innen) zur Verfügung steht. Der Referent konkretisierte dies folgendermaßen: Neue Lehrkräfte, Mobile Reserven, ja alle, die an der Schule tätig sind, benötigen nicht nur zeitnah Informationen über den individuellen Schulbetrieb, sondern auch Kenntnis vom Wissensstand in verschiedenen Bereichen. Das beinhaltet unter anderem Kenntnisse über die vorhandene Expertise der Kolleg(inn)en, über unterrichtsrelevante Inhalte in den vorhandenen Fachzeitschriften, Büchern und Lehr- und Lernmittel sowie über Passwörter oder die Vorgehensweise bei Verwaltungsangelegenheiten wie Schulfahrten, Fortbildungen und Vieles mehr.

„Ein Pilotprojekt zum Thema ‚Wissen an der eigenen Schule‘ könnte der erste Schritt zum Wissensmanagement sein.“
Philipp Moeller

Im Workshop wurden anschließend eigene Erfahrungen der Teilnehmer(innen) ausgetauscht und danach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Anschließend hatte jeder Teilnehmer Zeit, mit Hilfe dargebotener, wissenschaftlicher Erkenntnisse zu versuchen, die Situation an seiner Schule zu durchleuchten und Verbesserungen im Ablauf zur Weitergabe von Informationen und Wissen an der eigenen Schule zu finden. Von aufgesetzten Umsetzungen, Top-Down- und kurzfristigen Lösungen riet der Referent ab. Nur eine größer ausgelegte Struktur- und Haltungsänderung an den Schulen brächte die gewünschte Effektivität. Ein Pilotprojekt an der eigenen Schule könnte der erste Schritt dazu sein. Interessant dazu war der Ausblick des Referenten auf eine mögliche Softwarelösung zur leichteren fachlichen Kommunikation des Kollegiums untereinander.



Foto: IPFF poc

Psychotherapeut **Dr. Stefan Seiler** beschäftigte seine Workshop-Gruppe mit einem „Metamodell zur Entschlüsselung des Sozialverhaltens“.

Immer wieder begegnen uns in Schule und Unterricht Schülerinnen und Schüler, die durch ihre Verweigerungshaltung auffallen, stören oder gar zum Schulverweigerer werden.

„Häufig ist der Einfluss der Schule der Grund dafür, warum Kinder zu einer Psychotherapie angemeldet werden.“

Dr. Stefan Seiler

Dr. Seiler spielte mit seinen Workshop-Gruppen solche Fälle durch und entschlüsselte das Sozialverhalten folgendermaßen:

Konsequenzen und Sanktionen als Mittel der Verhaltensregulierung greifen oft nicht lange, werden immer weniger wirksam und die persönliche Beziehung leidet darunter. Ein therapeutischer Ansatz – so Dr. Seiler – zeigt auf, wie sich die Persönlichkeit des Menschen entwickelt und wo Störungen auftreten können:

1. Kinder entwickeln sich gemäß ihrer Bedürfnisse und derer Erfüllung.
2. Zwischen Kind und Umwelt findet ein Interaktions- und Passungsprozess statt.
3. Die biographischen Erfahrungen werden in „kognitiv-emotionalen Schemata“ verarbeitet und abgespeichert.
4. Die Erfahrungen festigen sich zu zeitlich überdauernden Motiven, Persönlichkeitsstilen, Selbstbildaspekten und Lebensthemen.
5. Daraus resultieren Sozialverhalten und Emotionen, die ein Ausdruck dafür sind, wie ein Mensch die Welt und sich in dieser Welt sieht.

Würden aber zentrale Bedürfnisse in der Kindheit und Jugend nicht erfüllt, könne dies zu einer Persönlichkeitsstörung führen und soziale Inkompetenz könne die Folge sein. Ärger entstünde – so der Psychotherapeut – häufig aufgrund von verletzten Ansprüchen des Kindes. Wenn keine oder nicht ausreichend Strategien aufgebaut werden können, die bei der Bewältigung dieser Situationen helfen, werden Kinder auffällig. Ziel einer Therapie sei es, herauszufinden, welche Bedürfnisse nicht befriedigt wurden, um diese dann zu befriedigen. Erst dann könne der Sanktionskreislauf durchbrochen werden. Der Referent verstand es ausgezeichnet, mit seinen Ausführungen und Übungen die Sensibilität der Workshop-Gruppe zu verstärken.



Im Workshop zum Thema ‚Mobbing‘ verknüpfte die Diplomsozialpädagogin **Heidi Kaufmann** das Konzept der ‚Konfrontativen Kommunikation‘ mit dem der ‚Gewaltfreien Kommunikation‘ nach dem amerikanischen Psychologen Marshall Rosenberg. Praxisnah stellte sie den Teilnehmer(inne)n Grundlagen ihrer Seminare dar und gab wichtige Impulse für die sehr interessiert mitarbeitende Workshop-Gruppe.

Nach einer Begriffsklärung zum Thema ‚Mobbing‘ zeigte die Referentin auf, wie sie Schulklassen mit diesem weitverbreiteten Problem konfrontiert. In der ersten Übung stellten sich die Workshop-Mitglieder auf die Rollen von Täter und dessen Unterstützer, dem Opfer und dessen Helfern, von Eltern, Lehrern und auf die der Zuschauer in der Klasse ein. Mit gezielten Fragen wurden die jeweiligen Beweggründe und Gefühlslagen herausgearbeitet. Es wurde deutlich, dass die Lösungsansätze in erster Linie weder auf den Täter, noch auf das Opfer abzielen können. Vielmehr sind aus dem Kreis der Zuschauer und auch aus dem der Unterstützer entscheidende Impulse möglich und notwendig. Es geht um das öffentliche Bewusstmachen der Beziehungszusammenhänge und Abläufe, zum Beispiel im Klassenrat und in der Klassengemeinschaft. Natürlich kommt in dieser Führungsaufgabe der Kompetenz der Lehrkräfte in Gruppendynamik eine ganz wichtige Bedeutung zu. Sie konfrontieren die Beteiligten klar und deutlich, indem sie das ansprechen, was sie hören und sehen, verbal, nonverbal, objektiv und wertschätzend, streng und fair zugleich. Der Schulleitung käme insbesondere in schwierigen Fällen eine besondere Rolle zu, indem sie für Konsequenzen und auch Sanktionen sorgen und den Lehrkräften den Rücken stärken.

„Es geht beim Mobbing um das öffentliche Bewusstmachen der Beziehungszusammenhänge und Abläufe.“
Heidi Kaufmann

Ergänzt wird dieser konfrontative Ansatz durch die gewaltfreie Kommunikation (GfK), die mittlerweile in der westlichen Welt große Verbreitung gefunden hat. Die Menschen gleichen sich in Gefühlen und Bedürfnissen sehr und Handlungsmotive entstehen in der Regel aus Gefühlslagen, die von der Erfüllung bzw. Nichterfüllung von Bedürfnissen abhängen. Mit dem Schulbeispiel von der nicht abgespülten Kaffeetasse im Lehrerzimmer konnten die Teilnehmer diese Ausgangslage im Rollenspiel realitätsnah reflektieren und auf das Aufbrechen alter Muster durch zielführende Kommunikation und konsequentes Handeln kommen. Aggressive und gewalttätige Reaktionen seien stets zu vermeiden. Besonderer Fokus sollte auf die Schärfung des Einfühlungsvermögens gelegt werden und die Kultur des Hinschauens, des eigenen Vorbilds und der verantwortlichen Zuständigkeit gepflegt werden.

Iris Samajdar beschäftigte sich zusammen mit den Teilnehmenden ihres Workshops mit dem **Thema ‚Übergangsklassen‘**.

Im ersten Teil des Workshops stellte die Referentin verschiedene Beispiele für „Lernen durch Engagement“ in Übergangsklassen an ihrer Schule vor. Sie zeigte dabei auf, wie gesellschaftliches Engagement von Schülern und Schülerinnen mit fachlichem Lernen verbunden werden kann. Die „Felder“ dieses Engagements können dabei sozial, politisch, kulturell oder ökologisch geprägt sein. Wichtig sei dabei – so die Referentin – eine permanente Reflexion der Handlungen in jeder Projektphase. Das heißt, man müsse sich nicht nur über den Projektverlauf, sondern auch über den Zusammenhang zwischen Lernen und Engagement sowie über den gesellschaftlichen Kontext Rechenschaft ablegen.

„Auch in Übergangsklassen gilt es, neue Wege zu gehen. Das bewirken nicht nur die Flüchtlingskinder!“
Iris Samajdar

Im zweiten Teil des Workshops erarbeiteten die Teilnehmer Möglichkeiten der Umsetzung an ihrer Schule, bezogen auf das gesellschaftliche Umfeld der eigenen Schule.

Dr. Dirk Osmetz schließlich konkretisierte in seinem Workshop die Ausführungen seines Vortrags. Er machte der Workshop-Gruppe Mut, mit eigenen (schulischen) Experimenten bekannte Muster zu brechen. Dies zeigte er am Beispiel der ungewöhnlichen Entwicklung der brasilianischen Stadt Curitiba auf. Die Stadt war bei der Amtsübernahme von Jaime Lerner eine typische südamerikanische Großstadt mit gewachsenem Stadtkern. Jedoch lebten in den Randlagen der Stadt rund eine Million Menschen in Elendsvierteln (Favelas).

„Um Veränderungen herbeizuführen, genügt es, kleine Nadelstiche zu setzen. Der sichtbare Erfolg gibt genügend Anreize, um auf dem Gebiet weiterzuarbeiten.“
Dr. Dirk Osmetz

Es gelang dem neuen Bürgermeister beispielsweise, ein funktionierendes Bussystem anstelle eines gigantischen U-Bahn-Systems zu verwirklichen oder eine praktikable Lösung des Müllproblems in den Favelas zu finden, indem wieder-verwertbarer Müll gegen Lebensmittel eingetauscht werden kann. Dies waren spürbare Veränderungen mit großer Vorbildwirkung für die Stadt. Flächendeckende Kindergartenversorgung, frei verfügbare Bildungszentren in der ganzen Stadt sowie Bürgertreffs für die Verwirklichung von neuen Ideen waren die logischen Folgeprojekte. Den weiteren Ausführungen eines Filmbeitrages war zu entnehmen, dass Lerner von wichtigen zwischenmenschlichen Aspekten ausging. „Respektierte Mitmenschen übernehmen auch Verantwortung“, „Das Kreativpotential der Bürger nutzen!“, „Selbstverantwortung und gelenkte Selbststeuerung der Bürger stärken!“, waren einige der wichtigen Standpunkte Lernalers.

Was können Schulleitungsmitglieder aus diesem Beispiel lernen?

- Persönliche Wertschätzung impliziert, dass das vordringliche Problem meines Gegenüber ganz oben in der Rangliste steht.
- Selbstverantwortung lohnt es sich zu schaffen. Durch ausreichend gegebenen Raum wird diese auch zum Nutzen der Allgemeinheit aufleben.
- Das Wir-Gefühl gilt es zu pflegen und immer wieder zu stärken.
- Die Nutzung der Intelligenz aller ist Wegbereiter für weitere Initiativen. Erfolgserlebnisse und Innovationen gelingen.
- Menschen haben Bandbreiten, die es für Veränderungen zu nutzen gilt. Was innerhalb dieser Bandbreiten möglich ist, gilt es herauszufinden und zu berücksichtigen.

Am Nachmittag dieses zweiten Tages referierte **Prof. Dr. Klaus Zierer**, Inhaber des Lehrstuhls für Schulpädagogik an der Universität Augsburg, über **„Hilfreiche Handlungsmuster zur Unterrichtsentwicklung“**. Er stützte sich dabei – evidenzbasierend – auf John Hatties Lebenswerk, auf die Super-Studie ‚Visible Learning‘ und deren aktuelle Bearbeitungen. Auch Professor Zierer verstand es, die Zuhörerinnen und Zuhörer zu fesseln. Er nahm sie mit auf eine „fachliche Reise“ durch diverse unterrichtliche Handlungsmuster. Zunächst erklärte er das so genannte „Hattie-Barometer“, an dem die Wirksamkeit verschiedener Unterrichtsfaktoren (wie Team-Teaching, Feedback oder Medieneinsatz) abzulesen ist. Im Anschluss daran wandte er sich gegen hartnäckige *pädagogische Mythen*. Seine *Kernbotschaften* dazu waren:

1. Strukturelle Veränderungen alleine bewirken wenig. Sie können erst ihre Wirkung erzielen, wenn die Lehrpersonen die Strukturen zum Leben erwecken und ihr Handeln darauf abstimmen.

2. Der Einfluss von Methoden kann sehr groß sein. Vieles hängt von den Lehrpersonen ab: Diese brauchen nicht nur die entsprechenden Kompetenzen, sondern auch die entsprechenden Haltungen, um Methoden sinnvoll in den Unterricht integrieren zu können.
3. Der Einfluss von Medien kann sehr groß sein. Vieles hängt von den Lehrpersonen ab: Diese brauchen nicht nur die entsprechenden Kompetenzen, sondern auch die entsprechenden Haltungen, um Medien sinnvoll in den Unterricht integrieren zu können.
4. Pädagogische Expertise ist nicht gleichzusetzen mit pädagogischer Erfahrung. Sie zeigt sich vor allem in einer Verbindung von Exzellenz, Engagement und Ethik.



Prof. Dr. Klaus Zierer

Foto: IPFF poc

„Es ist in pädagogischen Kontexten nicht nur wichtig, *was* man macht, sondern auch *wie* und *warum*.

Prof. Dr. Klaus Zierer

Der Hattie-Experte nannte und erklärte folgende, für den Unterricht *hilfreiche Handlungsmuster*, deren positive Wirkung auf anerkannten Forschungsergebnissen beruht:

- Ich entwickle positive Beziehungen.
- Ich sehe Lernen als harte Arbeit.
- Ich setze die Herausforderung.
- Schülerleistungen sind eine Rückmeldung für mich über mich.
- Ich informiere alle über die Sprache des Lernens.
- Ich benutze Dialog anstelle von Monolog.
- Ich bin ein Veränderungsagent.
- Ich bin ein Evaluator.
- Ich rede über Lernen, nicht über Lehren.
- Ich arbeite mit anderen Lehrpersonen zusammen.

Als Quintessenz und *Handlungsmuster für Schulleitungen* rückte Professor Zierer die „Haltungsarbeit“ und „Fehlerkultur“ ins Zentrum der Betrachtung. Er riet:

1. An (eigenen) Haltungen arbeiten.
2. Alte und ineffektive Praktiken verwerfen.
3. Kapazitäten schaffen.
4. Neue und effektive Praktiken umsetzen.
5. Fehler als Chancen begreifen und Veränderung wagen!

Eine beeindruckende **Besichtigung der weitläufigen Klosteranlage** war der offizielle Abschluss dieses zweiten Tages. Dabei zeigte sich der Fremdenführer aus dem Hause als äußerst kenntnisreich. Er verstand es, die große Gruppe kurzweilig und fundiert über das

Kloster und dessen Geschichte zu informieren. Der anschließende Grillabend unter freiem Himmel ermöglichte den Kongressteilnehmenden einen anregenden Austausch.



Foto: IPFF poc

Den *dritten Kongresstag* eröffnete die zweite Runde der oben beschriebenen Workshops. Auch hier zeigten sich die Teilnehmer(innen) äußerst interessiert und arbeiteten engagiert mit.

Als fachlichen Abschluss des Kongresses boten schließlich die Kongressorganisatorinnen **Margit Vogt, Stephanie Brünig und Beate Altmann** den Teilnehmenden ein interessantes **Austauschforum**. Dieses rückte an die Stelle des geplanten Vortrags von Karin Wickenhäuser-Egger, die leider aus gesundheitlichen Gründen kurzfristig absagen musste. Im Mittelpunkt dieses, zu einem anderen Zeitpunkt geplanten Forums standen zwei zentrale Fragen: "*Was belastet mich?*" und "*Was stärkt mich?*". Bei der Abfrage der *stärksten Belastungsfaktoren* rangierten eindeutig die geringe Leitungszeit und die damit einhergehende hohe Unterrichtsverpflichtung an erster Stelle. In diesem Zusammenhang wurde die stetige Übernahme neuer zweitaufwändiger Aufgabenbereiche ohne adäquaten Ausgleich genannt. Beispiele hierfür waren unter anderem die Organisation des Ganztagesbetriebes, die Umsetzung inklusiver Maßnahmen oder die Ausarbeitung unterschiedlicher Konzepte. Viel Kraft kostet auch die Einarbeitung in das noch nicht ganz ausgereifte Schulverwaltungsprogramm ASV. Alle genannten Faktoren wurden gebündelt und werden Eingang in einen aktualisierten Forderungskatalog finden, der die Grundlage für weitere Verhandlungen der BSV-Vorstandschaft mit Vertretern der Politik darstellt.



stehend von links: Margit Vogt, Beate Altmann, Stefanie Brünig

Foto: HSS endres

Auf der anderen Seite waren die Teilnehmer(innen) in der moderierten Abfrage aufgefordert, „quer“ zu denken. Sie sollten sich auf diejenigen Bereiche fokussieren, auf die sie selbst Einfluss nehmen können und die ihnen Kraft spenden.

Bei der Antwort auf die Frage „Was stärkt mich?“ standen *vor allem vernetzte Beziehungen im Vordergrund*. Favorisiert wurden: die Zusammenarbeit mit einem kompetenten, engagierten und solidarischen Kollegium, gelungene Teamarbeit innerhalb der Schulleitung und der erweiterten Schulleitung, Zusammenarbeit mit einer professionellen Verwaltungsangestellten und der Austausch mit anderen Schulleitungskollegen. Wertschätzendes Feedback von kooperierenden Institutionen und Partnern aus Kollegium, Schüler- und Elternschaft erweisen sich als Energiespeicher und werden stärkend empfunden. Die Erfolge pädagogischer Arbeit und gelungene Projekte motivieren für weiteres Engagement. Konkret in der täglichen Arbeit wirken das Delegieren von Aufgaben, die Übertragung von Verantwortung, eine verlässliche Alltagsstruktur und Systematik in der Planung entlastend und stärkend. Viel positive Energie wird auch aus dem Privaten gezogen. Freunde, Familie, Auszeiten und Sport nehmen dabei eine wichtige Rolle ein. Neben anderen Faktoren wie kollegiale Beratung oder Teamwork wurde vor allem auch der Humor als Stärke genannt. Zum Abschluss wurden die Themen Vernetzung und Austausch gezielt aufgegriffen. Um sich gegenseitig zu unterstützen wurde angeregt, auf der Homepage des Verbandes den internen Bereich als mediengestützte Austauschplattform zu nutzen.

(Eine differenzierte Auswertung der Belastungs- und Stärkefaktoren erhalten Sie in der folgenden Ausgabe unserer „Schulleitung“.)

Beim offiziellen Abschluss des Kongresses bedankte sich die BSV-Vorsitzende *Petra Seibert* bei den Organisatoren und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihr großes Engagement und ihre aktive Mitarbeit. Auch den Mitarbeiter(inne)n der Hanns-Seidel-Stiftung, insbesondere Referatsleiterin *Paula Bodensteiner* und Sekretärin *Simone Endres*, dankte die Vorsitzende für die perfekte, fruchtbare und äußerst angenehme Zusammenarbeit. Ein besonders herzlicher Dank ging auch an BSV-Schatzmeister *Gerhard Schmutz* und den *IPFF-Leiter*. *Margit Vogt*, *Stephanie Brünig* und *Beate*

Altmann bedankten sich schließlich bei den Workshop-Leitern sowie bei den Referent(inn)en mit jeweils passend ausgewählten Zitaten und kleinen Geschenken. Man war sich einig: **Nächstes Mal wieder Kloster Banz, denn Banz lohnt sich!**

**Der Bericht entstand – dankenswerterweise – unter Mitarbeit von Franz Grabenbauer, Stefanie Horinek, Gerhard Schmautz, Christina Schmidt, Helmut Schuster, Werner Sprick und Margit Vogt.*