

Exzellente Noten für den BSV-Schulleitungskongress 2014

(poc*) Unter dem Motto ‚Schulleitung als Feuerwehr‘ durchleuchteten Anfang Juni dieses Jahres auf dem BSV-Kongress verschiedene Referenten schulisch brisante Problemfelder. Das Bildungszentrum in Wildbad Kreuth war dabei wiederum der Rahmen für hochkarätige Vorträge und Workshops. In diesen wurden Themen wie schwierige Schüler, problematische Eltern und Kollegen oder andere, die Schulleitungen belastende Faktoren wie die Schulentwicklung oder die Verwaltung bearbeitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewerteten die dreitägige Veranstaltung als äußerst angenehm und gewinnbringend. So lag die Mehrzahl der Referenten in der abschließenden Feedback-Bewertung bei Noten zwischen 1 und 2. Auch die Fotobeilage zeigt die positive Atmosphäre und das intensive Arbeiten.

Die Tagung konnte auch diesmal in bewährter Kooperation zwischen dem IPFF (Institut für pädagogische Führung und Fortbildung) und der Hanns-Seidel-Stiftung durchgeführt werden und stieß auf großes Interesse. Dieses spiegelte sich im gewaltigen Andrang auf die Tagung wider. Das Bildungszentrum in Wildbad Kreuth war komplett ausgebucht, so dass manche Gäste in nahen Hotels untergebracht werden mussten. Bereits *am ersten Abend* gab es ein Highlight. Nach der Begrüßung der rund 120 Gäste durch die BSV-Vorsitzende, *Petra Seibert*, die Vertreterin der Hanns-Seidel-Stiftung, *Paula Bodensteiner* sowie durch IPFF-Leiter *Prof. Dr. Peter Chott* stand ein renommierter Politiker im Mittelpunkt.

Der bayerische ‚Bildungsstaatssekretär‘ *Georg Eisenreich* zollte zunächst der Arbeit der Schulleitungen von Grund-, Mittel- und Förderschulen hohen Respekt, bevor er auf die politische Begleitung schulischer Problemfelder zu sprechen kam. Staatssekretär Eisenreich skizzierte dazu u.a. das politische Leitbild („Qualität und Gerechtigkeit“) und verwies auf die vermehrten Investitionen im Bildungsbereich in den letzten Jahren. Als Beispiele führte er die neuen Fortbildungskonzepte ‚Supervision und Coaching‘ oder die 800-1000 Lehrerstellen an, die trotz des Rückgangs der Schülerzahlen erreicht wurden.



Danach stellte er sich den Fragen zunächst der BSV-Vorsitzenden und anschließend denen der zahlreichen Zuhörer. Petra Seibert legte – wie auch schon kürzlich erneut bei Staatsminister Spaenle – die Finger in verschiedene „Wunden“: Leitungszeit, Ganzttag, Unterrichtsversorgung und Inklusion seien brennende Problemfelder, welche die Politik dringend finanziell unterstützen müsste. Ihm sei klar, so der Staatssekretär, dass Schulleitungen (seine) Unterstützung bräuchten. *„Die Erfüllung der Forderung nach mehr Leitungszeit ist mein persönliches Ziel!“*, so der Staatssekretär. Georg Eisenreich verwies jedoch auf die großen Schwierigkeiten hin, die Vertreter des Finanzministeriums z. B. für die Finanzierung von mehr Leitungszeitstunden für Schulleitungsmitglieder zu gewinnen und nannte andere, ebenso drängende Problemfelder, die finanzielle Hilfe benötigten. (Das untenstehende Foto zeigt ein wenig die ausgedrückte Resignation des Staatssekretärs.)



„Die Erfüllung der Forderung nach mehr Leitungszeit ist mein persönliches Ziel!“
Staatssekretär Georg Eisenreich

Der Staatssekretär versprach, sich weiter intensiv für die Finanzierung dieser Schulleitungsbelange einzusetzen, während die Vertreter des BSV anschließend beschlossen, sich umgehend direkt an das Finanzministerium zu wenden. Nach der Verabschiedung von MdL Georg Eisenreich wurde abends noch lange im hauseigenen Bierstüble über dessen Aussagen diskutiert.

Den *nächsten Tag* eröffnete IPFF-Leiter *Prof. Dr. Peter 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 einstimmen.

Danach begann *Prof. Dr. Stephan Huber* von der Pädagogischen Hochschule in Zug/Schweiz mit seinem hochinteressanten Referat über „*Geliebtes und Gehasstes bei Schulleitungen*“. Seine Erkenntnisse beruhen auf der von ihm geleiteten internationalen ‚Schulleitungsstudie 2012‘, in welcher die Belastungs- und Beanspruchungssituation von Schulleitungen (aus Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz) wissenschaftlich untersucht wurden.

Zunächst verwies Professor Huber auf das wissenschaftliche Vorgehen, das Untersuchungsdesign sowie auf 12 zentrale Thesen, die eine „gute Schulleitung“ beschreiben. (Diese Thesen wurden bereits im letzten Heft der „Schulleitung“ abgedruckt!) So muss ein Schulleitungsmitglied vor allem „belastbar“ sein. Daran schloss sich unter anderem die Frage an, worin denn diese meist subjektiv empfundenen *Belastungen* bestehen. Dabei zeigten sich in den verschiedenen Ländern teilweise unterschiedliche Schwerpunkte. In allen untersuchten Ländern werden aber die umzusetzenden Schulreformen, das Verfassen von Berichten an Behörden, das Führen von Schulstatistiken, das Sichten von Rechts- und Verwaltungsvorschriften, das Durchführen von Evaluationen, das Betreiben von Schul sponsoring, die Sichtung und Ablage von Akten, das Rechenschaftsgeben an die Schulaufsicht sowie das Vermitteln bei Konflikten zwischen Eltern und Lehrkräften als besonders belastend empfunden. Circa 16% der Schulleiter/-innen, so der Forscher, sind so stark belastet, dass es deren Gesundheit beeinträchtigt.

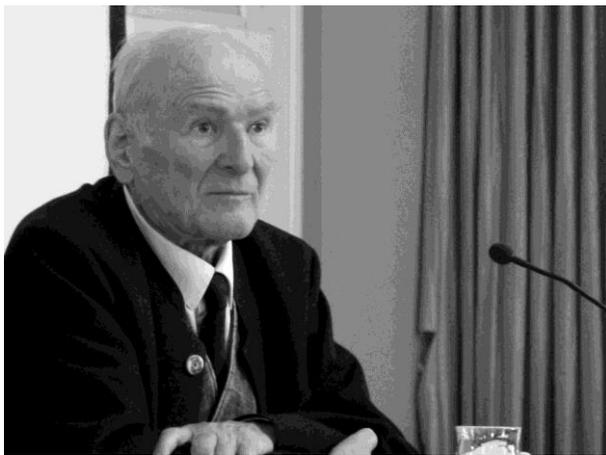


„*Perfektionismus im schulischen Bereich ist unökonomisch!*“

Prof. Dr. Stephan Huber

Andererseits, so Huber, sei es bei Schulleitungen besonders *beliebt*, selbst zu unterrichten, die Kultur der Zusammenarbeit zu fördern, mit anderen Schulleitungsmitgliedern über konkrete Themen zu sprechen, auf Probleme einzelner Schüler einzugehen, sich mit Experten zu beraten, Gäste in der Schule zu begrüßen, Mitarbeiter in schwierigen Situationen zu unterstützen, mit Kollegen Fachthemen zu diskutieren sowie Kontakte mit den Elternbeiratsvorsitzenden zu pflegen. Stressresistenz sei für Schulleitungen das Wichtigste, denn je länger man in der Schulleitung sei, desto höher sei die Belastung und je höher die Einsatzbereitschaft sei, desto höher sei auch die Belastung. Dabei wies er (tröstlich) darauf hin, dass es mit zunehmendem Alter besser würde. Als Empfehlungen gab Professor Huber schließlich beispielsweise, sich selbst zu beobachten (d.h. festzustellen, was einem gut und was einem nicht gut tut), nach der 60:40-Regel zu verfahren (60% der Zeit verplanen, 40% für spontane Aufgaben reservieren) oder Aufgaben nach dem „Eisenhower-Prinzip“ einzuteilen. Insgesamt sei Perfektionismus im schulischen Bereich unökonomisch.

Den Vormittag beschloss der Vortrag eines aus den Medien bekannten Firmenchefs. Prof. Dr. Claus Hipp, der u.a. Hauptgesellschafter der HIPP-Werke ist, referierte über das Thema ‚*Führungsprobleme mit Ethik lösen*‘. Der gelassen, wie ein „elderly statesman“ wirkende Professor Hipp plädierte zunächst für Leitungstugenden wie Gerechtigkeit, Klugheit und Tapferkeit und forderte zum Maßhalten auf. Im Anschluss erklärte der Firmenchef, wie in seinen Betrieben die so genannte *Ethik-Charta* implementiert wurde. Diese stellt eine Art Gesetzbuch dar, durch das versucht wird, Erfolgsstreben mit Fairness, Produktqualität und Mitarbeiterwertschätzung in Einklang zu bringen. Dazu gehört beispielsweise, die beste Qualität zum besten Preis zu erzielen, gerechten Lohn für gerechte Arbeit zu bezahlen, in der Werbung Lauterkeit zu bewahren und weitsichtig für die Zukunft Sorge zu tragen.



„Unsere ‚*Ethik-Charta*‘ ist eine Art Gesetzbuch, mit dem versucht wird, Erfolgsstreben mit Fairness, Produktqualität und Mitarbeiterwertschätzung in Einklang zu bringen.“
Prof. Dr. Claus Hipp

In den Hipp-Firmen, so berichtete der Seniorchef, werden die Mitarbeiter jedes Jahr beurteilt und umgekehrt auch die Führungsmannschaft unterzieht sich einer anonymen Rückmeldung über ihre Arbeit. Es käme darauf an, „passende“ Personen für den Betrieb zu finden. Über das Auswahlverfahren sagte Professor Hipp nichts Genaueres, erklärte aber, dass in den Hipp-Betrieben hauptsächlich Frauen beschäftigt seien. Das habe vermehrt Kindertagesstätten notwendig gemacht. Viele Mütter würden z. B. das Betriebsessen mit nach Hause nehmen und würden dadurch ebenso entlastet. Insgesamt plädierte der Seniorchef für einen „gesunden Ausgleich“ zwischen betrieblichem Ehrgeiz und Rücksichtnahme und für eine *ethisch fundierte Führungsauffassung*. Letztgenanntes lässt sich sicher auch als Grundlage für Führung in der Schule festhalten.

Am Nachmittag (und auch am nächsten Tag) standen *fünf Workshops* auf dem Plan, in denen jeweils unterschiedliche schulische Problemfelder bearbeitet wurden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten die Qual der Wahl.

Katalin Lutzenberger und *Wolfgang Bauhofer*, beide von der ALP Dillingen, widmeten sich dem *Problemfeld ‚Schwierige Schüler‘*. Zunächst fragten sie danach, was eigentlich „schwierig“ zu nennende Schüler seien. Weiter wurden ziel- und lösungsorientierte Vorgehensweisen und Gesprächsstrategien vorgestellt und gemeinsam ausprobiert, um das Wohl des einzelnen Schülers, aber auch die Lernfähigkeit der Gemeinschaft zu fördern.

Zudem stellten die Referenten einige strategische Vorgehensweisen im Umgang mit auffälligen Schülern vor. *Methoden der lösungsorientierten Gesprächsführung* erweisen sich dazu – so Wolfgang Bauhofer – als besonders hilfreich. Anschaulich stellten die beiden Referenten diese Methoden vor und wiesen damit Wege für eine effektive Gestaltung der Gespräche.



Zuletzt standen die eigenen Probleme der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Mittelpunkt des Workshops. Das Nachdenken über die Vielfalt möglicher Ressourcen und ihr gewinnbringender Einsatz könne – so die beiden Fachleute – in Zukunft Kraft und Zeit von Schulleitungsteams schonen und ihre Arbeit mit schwierigen Schülerinnen und Schülern zielführender und effizienter gestalten.

Der zweite Workshop wurde von *Irmi Huber*, Dipl. Psych. und KIBBS-Mitarbeiterin, gestaltet. Sie bearbeitete mit ihren Seminarteilnehmern das Thema ‚*Schwierige Eltern*‘. In äußerst anschaulicher Weise führte die Referentin die Schulleitungsmitglieder in die Problematik ein. Zunächst wurden eigenen Ideen und erprobte Lösungsvarianten der Teilnehmer gesammelt. Entlang von vier Themenbereichen entwickelte sich der Workshop.

Bei der Suche nach den *Konfliktauslösern* konstatierte man in der Teilnehmergruppe deutlich den immer größeren Gesprächsbedarf von Eltern. Es würden zunehmend häusliche und familiäre Probleme an die Schulleitungen herangetragen, ebenso würden aber auch Entscheidungen und Handlungsweisen von Lehrkräften zunehmend in Frage gestellt.

Präventiv arbeiten die Schulleitungsmitglieder gegen opponierende Eltern mit folgenden Mitteln: Transparenz und Offenheit bei schulischen Entscheidungen, gute Kooperation mit dem Elternbeirat und passende Öffentlichkeitsarbeit. Grundsätzlich sollten Verständnis für die Elternprobleme und die gemeinsame Suche nach Verbesserungen die tragenden Säulen der Elternarbeit bilden.



Im *dritten Themenbereich* wurden bewährte Methoden bei schwierigen Elterngesprächen gesammelt. Selbstverständlich stehen der wertschätzende Umgang und die Gebote der Höflichkeit bei den Gesprächen ganz oben. Es muss der schulischen Seite stets bewusst sein, dass Eltern immer zuerst für ihr Kind eintreten. Zur Strukturierung des Gesprächs dienen zudem ein Leitfaden, die anfängliche Themenklärung, die Terminabsprache samt „Türöffner“ sowie die Formulierung einer klaren Fragestellung. Der nötige Weiterverweis auf eventuell weitere Helfer (wie Schulpsychologen, Beratungslehrkräfte oder das Jugendamt) sollte für die Eltern vorbereitet sein.

Zum *Thema 4 „Wie kann ich bei Konflikten an mir selbst arbeiten?“* fanden die Workshop-Teilnehmer sofort die wesentlichen Grundhaltungen wie Ruhe ausstrahlen, Sachlichkeit und ein klares, bestimmtes Auftreten. Damit dies auch in Stresssituationen gelingt, bedarf es auch des Trainings von Entspannungstechniken wie z. B. Yoga und einer guten Gesprächsvorbereitung. Das Wissen um Helfer bei Gesprächen, die zu entgleisen drohen, kann ebenso unterstützend wirken wie das Anfordern institutioneller Helfer aus Polizei und Jugendamt.

Die geäußerten Schwierigkeiten, das Wissen auch in nervenaufreibenden Gesprächen umsetzen zu können, konnte die Workshop-Moderatorin sehr gut nachvollziehen. Hier helfen nach ihrer Ansicht nur Training, gute Vorbereitung und wachsende Berufserfahrungen, um zu mehr Gelassenheit und höherer Professionalität zu gelangen. Irmli Huber empfahl zuletzt die „3 W“ für schwierige Elterngespräche: *Bleiben Sie wirksam! Bleiben Sie wachsam! Bleiben Sie wertschätzend!*

In Workshop 3 befassten sich die Teilnehmer mit dem Problemfeld ‚Externe Evaluation‘. Prof. Dr. Barbara Drinck und Juliane Keitel von der Universität Leipzig stellten die Erkenntnisse ihrer Studie vor.

Im diesem Workshop wurden die externe Evaluation im Freistaat Sachsen sowie die sich anschließenden Zielvereinbarungen in den Kontext der Schulentwicklung eingeordnet und vorgestellt. Weiter berichteten die beiden Referentinnen aus ihrer kürzlich abgeschlossenen RuN-Studie (Qualitative Studie zur Rezeption und Nutzung von *Ergebnissen der externen Evaluation*). Sie zeigt auf, wie schulische Akteure (Schulleitungen, Schulreferent/innen,

Mitglieder der Schulprogrammgruppe) externe Evaluationsergebnisse rezipieren und Zielvereinbarungsprozesse gestalten.



Anschließend diskutierten die beiden Leipziger Wissenschaftler mit den Teilnehmenden des Workshops, wie ein in Bezug auf Schulentwicklung *gewinnbringender Umgang* mit den Ergebnissen externer Evaluationen aussehen könnte. Dabei war es den Referentinnen wichtig, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Konzeptentwicklung in Gang zu bringen. Sie sollte den anwesenden Schulleitungen als Grundlage dienen, in ihrer eigenen externen Evaluation Verbesserungsprozesse sinnvoll und gewinnbringend zu planen und zu steuern.

Christian Schächtl, Realschullehrer und Multiplikator für ASV, stellte im vierten Workshop seinen Teilnehmern das neue *ASV-Schulverwaltungsprogramm* vor. Damit bediente er ein großes schulisches Problemfeld, die Verwaltung. Da 30 bayerische Realschulen und neuerdings auch Gymnasien das Programm bereits erproben, konnte der Referent anhand von Beispielen die Probleme, aber auch die erheblichen Vorteile des neuen Programms vorstellen. Als technische Neuerung nannte der Multiplikator zunächst den Zentralen ASV-Server, der im Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung steht und alle Programme enthält.

Über diesen Server können Daten von Schule zu Schule weitergegeben werden und man schafft für Lehrkräfte Heimarbeitsplätze (zur Notenverwaltung oder Zeugniserstellung). Durch das Einbinden der Daten des Einwohnermeldeamts, von Schulträgerprogrammen etc. werde – so der Referent – Arbeitszeit gespart, mehr Qualität und Aktualität erzielt. Zudem biete das Programm eine bessere Übersicht, mehr Schutz, verbesserte Planungsmöglichkeiten, Wertelisten und Plausibilitätsprüfungen.



Auch die Fehlermeldungen seien aussagekräftiger, wodurch die Rückmeldungen drastisch reduziert würden.

Nachteile sieht Christian Schächtl im größeren Ressourcenverbrauch und in der täglichen Pflege und selbstverständlich in der notwendigen Umstellung von WinSV auf das neue System. Insgesamt gab der Referent einen *guten Einblick in das neue Schulverwaltungsprogramm* und konnte so eine Reihe von Ängsten abbauen.

In seinem Workshop beschäftigte sich der Direktor des Albrecht-Dürer-Gymnasiums Nürnberg, *Walter Hauenstein*, mit dem Problemfeld ‚*Schwierige Kolleg(inn)en*‘. Zu Beginn seiner Einführung erläuterte Walter Hauenstein die Situation an seiner Schule mit über 1000 Schülern. Er machte deutlich, dass die Personalführung im Beamtenbereich grundsätzlich schwierig sei. Für die Leiter an Grund- und Mittelschulen sei sie allerdings noch schwieriger, weil hier der Disziplinarvorgesetzte ja nicht der Schulleiter, sondern der Fachliche Leiter am Schulamt ist. (Dabei wurde wieder einmal klar, wie wichtig der volle Dienstvorgesetzten-Status für uns Grund-, Mittelschulleiter ist.)



Unabhängig von disziplinarrechtlichen Möglichkeiten sei das erste und wichtigste Mittel das *Gespräch* mit den Kollegen. Unterrichtsbesuche, die Zuteilung von Tutoren, Einschränkungen bei der Zuteilung von bestimmten Klassen seien zudem wirksame Möglichkeiten der Einflussnahme. Vor den Maßnahmen des Disziplinarrechts gäbe es direkte, persönliche Ansagen wie Missbilligung, Ermahnung, Zurechtweisung und Rüge. Es können beispielsweise Vorgaben gesetzt werden, wie die Vorlage wöchentlicher Situationsberichte, Korrekturvorgaben oder Nachkorrekturen. Treten die nötigen Verbesserungen nicht ein, kann vom Schulleiter ein Antrag auf "Feststellung der Unterrichtsfähigkeit" gestellt werden. Man setzt damit einen juristisch exakt definierten Prozess der Überprüfung der Leistungsfähigkeit in Gang. Im Volksschulbereich sei dies – so der Referent – nur über das Schulamt möglich und in der Praxis eher selten.

Eine Reihe anderer, *wirksamer disziplinarrechtlicher „Waffen“* gegen nicht tragbare Verhaltensweisen von Lehrkräften stünden – so der Referent – zur Verfügung. Diese reichten von der "schriftlichen "Zurechtweisung" (Art.64 Abs.1 BayBG) über den klassischen Verweis, Geldbußen, dauerhafte Kürzung der Dienstbezüge bis hin zur Entfernung aus dem Dienst. Auch hier seien die Leiter von Grund- und Mittelschulen deutlich im Nachteil, denn diese Maßnahmen müssten ebenso über die Schulämter abgewickelt werden.

Die meisten Anwesenden bestätigten, dass ihnen viele dieser Möglichkeiten so gut wie unbekannt seien und die Schulleitungen durch Schulämter diesbezüglich oft nicht die nötige Unterstützung erführen. Insgesamt zeigten sich die Workshop-Teilnehmer äußerst dankbar für die vielen konkreten Beispiele und zollten dem Referenten entsprechend großen Beifall.

Den *dritten Tag* eröffnete Prof. Dr. Dr. Werner Wiater von der Universität Augsburg mit seinem Vortrag zum Problemfeld ‚Wissenschaft und Schule‘. Sein Thema lautete: ‚*Warum gelangen wissenschaftliche Erkenntnisse nur unzureichend in die Schule?*‘ Professor Wiater sieht besonders die Lehrkräfte als Adressaten dieser, meist wissenschaftlichen Texte. Mit Hilfe der ‚Akteurstheorie‘ erklärte er, dass aber auch diese Gruppe bewertend, identitätsbewahrend, d.h. also nicht unvoreingenommen an diese Texte herangehe. Diese Identitätsbedürfnisse müssten der Schulleitung bekannt sein, und es gelte im Kollegium herauszufinden, wer für ein neues Thema ansprechbar sei. Diese Personen könnten die Neuerungen „re-interpretierend“ aufbereiten und zum Umsetzen vorbereiten. Das bedeutet, dass die Implementierung wissenschaftlicher Kenntnisse einer klaren Führung bedarf. Dabei sei es zuträglich, wenn diese Führung nicht von der Schulleitung ausgehe, sondern durch eine mit Lehrkräften besetzte Steuergruppe. Zudem sei es wichtig, Widerstände einzuplanen und langsam, durch Überzeugen zum Ausprobieren und zur Interpretation der neuen Erkenntnisse hinzuführen. Ebenso sei es gerade für Lehrkräfte von größter Wichtigkeit, stets die Verbindung zum realen Unterricht zu wahren, einzelne Lehrkräfte in den Blick zu nehmen, die schon individuell Erfahrungen mit wissenschaftlichen Arbeiten (z. B. in Zulassungsarbeiten) haben und zu einer *Haltung des ‚Change Managements‘* hinzuführen. Beispielsweise könnten von Lehrkräften auch Fachzeitschriften „durchforstet“ werden und die Ergebnisse an das Gesamtkollegium beispielsweise per Mail weitergeleitet werden.



„Die Implementierung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Schule bedarf der Führung!“
Prof. Dr. Dr. Werner Wiater

Durch seinen, in unnachahmlicher Art vorgetragenen Beitrag gelang es dem Augsburger Lehrstuhlinhaber für Schulpädagogik, die Zuhörer dafür sensibel zu machen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Pädagogikbereich nicht nur „für die Schublade“ erarbeitet wurden. Sie müssten für die Schule nutzbar gemacht und sinnvoll umgesetzt werden. (In einem der nächsten Hefte der ‚Schulleitung‘ wird das Thema noch genauer ausgeführt.)

Nach den erneut durchgeführten Workshops gab es zum fachlichen Abschluss der dreitägigen Veranstaltung durch *Prof. Dr. Karlfriedrich Herb* ein letztes Highlight. Als Philosoph öffnete und vertiefte er den Blickwinkel der Zuhörerschaft und reflektierte über das Problem *‚Wer fragt, der führt! Oder umgekehrt: Wer führt, der fragt!‘* Der Lehrstuhlinhaber für ‚Politische Philosophie und Ideengeschichte‘ an der Universität Regensburg arbeitete mit verschiedenen Bildern und Videoausschnitten, um dem Verhältnis zwischen Führen und Fragen nachzugehen. Dabei griff er auf verschiedene Philosophen, aber auch auf Aktuelles zurück.



„Elias Canetti bezeichnete Fragen als Sezierkunst, als „Eindringen“!“
Prof. Dr. Karlfriedrich Herb

Auf der Suche nach der Wahrheit sei Platon ein Experte gewesen, aber auch Immanuel Kant habe mit seinen vier Fragen (Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Was ist der Mensch?) essenzielles Nachdenken den Menschen abverlangt. Als „König der Fragenden“ nannte Professor Herb Sokrates, durch dessen mäeutische Methode der „Schüler“ zum Wissen gelangt und quasi aus sich selbst Wissen gewinnt.

Im Anschluss betrachtete der Regensburger Philosoph die Frage an sich. Er verwies darauf, dass sowohl Mimik als auch Gestik, Phonetik und Syntax die Frage beeinflussen. Damit würde zwischen Fragendem und Befragtem ein Ungleichgewicht entstehen, das bis hin zur Disziplinierung des Befragten gehen könne. D.h.: Wer fragt, der führt! Professor Herb zitierte Elias Canetti, der Fragen als Sezierkunst, als „Eindringen“ bezeichnete. Umgekehrt gilt aber der Satz auch: Wer führt, der fragt! Am Beispiel von Inspektor Columbo machte Herb deutlich, wie die Führung – auch durch nicht gestellte Fragen – aussehen kann und schließlich zur Entlarvung des Täters führt. Schließlich zitierte Professor Herb noch J.J. Rousseau, der in seinem ‚Emile‘ dem Erzieher riet, das Kind nur so viel zu fragen, wie es nötig sei.

Diese philosophische Betrachtung von Funktion und Wirkung von Fragen gab den Zuhörerinnen und Zuhörer *Impulse* mit nach Hause. Sicherlich wird sich die eine oder andere Schulleitungsperson bei ihren nächsten Mitarbeitergesprächen und den damit verbundenen Fragen an diesen erfrischenden und tiefgründigen Vortrag erinnern.

Am Schluss des erneut äußerst gewinnbringenden Kongresses bedankte sich die BSV-Vorstandschaft bei den Organisatoren und den Teilnehmern. IPFF-Leiter Prof. Dr. Peter Chott dankte seinerseits den Mitarbeitern der Hanns-Seidel-Stiftung, insbesondere Paula Bodensteiner für die perfekte und angenehme Zusammenarbeit sowie vor allem BSV-Schatzmeister Gerhard Schmautz. Dieser hatte, wie immer, alle mit dem Kongress zusammenhängenden Geld- und Buchungsgeschäfte perfekt erledigt. Zudem übergab der IPFF-Leiter den „Organisationsstab“ an ein „toughes“, weibliches Triumvirat: *Beate Altmann, Stephanie Brüning und Margit Vogt*. Sie werden den BSV-Kongress 2016 organisieren und leiten.

*Prof. Dr. Peter O. Chott, Rektor der Elsbethenschule Memmingen und apl. Prof. an der Universität Augsburg, *unter Mitarbeit von Werner Sprick, Dipl. Päd., Rektor der Grund- und Mittelschule Memmingerberg, Dr. Renate Menges, Konrektorin am Förderzentrum Königsbrunn, Helmut Schuster, Rektor der Grund- und Mittelschule Schwarzach*