BSV-Kongress 2022 – Wertvolle Weiterbildung und Networking

Von Peter O. Chott und Gabriele Radke-Kluge*

Vom 29. Bis 31. Mai dieses Jahres fand der 10. Kongress des Bayerischen Schulleitungsverbands (BSV) statt. Bereits zum dritten Mal trafen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im beeindruckenden und einladenden Ambiente von Kloster Banz. Sieben Mal zuvor hatte man den Kongress in Wildbad Kreuth abgehalten. Die dreitägige Veranstaltung wurde auch dieses Mal dankenswerterweise in bewährter Zusammenarbeit mit der Hanns-Seidel-Stiftung (HSS) durchgeführt.

Das Motto des Kongresses war diesmal: Resiliente Schulleitung – Selbstwirksamkeit, neue Werte und Verantwortungskultur. Fachkundige und sympathisch auftretende Referentinnen und Referenten gestalteten ihre Referate und Workshops interessant und lehrreich. Das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war in summa äußerst positiv.



Alle Fotos: poc

Im prunkvoll dekorierten Kaisersaal fand am **Sonntagnachmittag** die Begrüßung der angereisten Teilnehmenden statt. *Michael Möslein,* der Leiter des HSS-Konferenzzentrums, schilderte kurz die eindrucksvolle Geschichte des Klosters und begrüßte die Gäste mit einem kleinen Umtrunk. Auch der Vorsitzende des BSV, *Andreas Fischer*, sowie der Bildungsreferent der HSS, *Thomas M. Klotz*, richteten ihre Grußworte an die Kongressteilnehmenden. Im Anschluss daran führte Museumspädagogin *Brigitte Eichner-Grünbeck* fachkundig durch das interessante Museum des Klosters.





Markus Ferber, MdEP

Andreas Fischer, BSV-Vorsitzender

Nach dem Abendessen stimmte der Abgeordnete des Europaparlaments und "Hausherr" von Kloster Banz, *Markus Ferber*, die Gäste auf den Kongress ein. Auf den gemütlichen Terrassen traf man sich anschließend zum Kennenlernen, aber auch immer wieder zwischendurch zum derzeit als besonders wichtig empfundenen kollegialen Austausch.

Montag, der 30. Mai, begann mit einer kurzen Ansprache des BSV-Landesvorsitzenden *Andreas Fischer* sowie mit der Vorstellung der Referentinnen und Referenten durch Stephanie Brünig, ein Mitglied des vierköpfigen Organisationsteams. Der BSV-Vorsitzende sprach in seiner Rede die bedenklichen gesellschaftlichen Veränderungen, die aktuellen Krisen und die Rolle der Schule an. Es sei momentan ein Schwanken zwischen Resignation und Resilienz, wobei die Widerstandskraft der Schulleitungen an der Grenze sei und der BSV sich hartnäckig um Verbesserungen bemühe.

Markus Ferber, Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung, eröffnete den fachlichen Teil des Kongresses mit seinem Referat über das Thema "Werte und Bildung". Er bezog sich auf den Artikel 131 der Bayerischen Verfassung, nach dem die Schule nicht nur Wissen und Können, sondern auch Herz und Charakter bilden solle. Es ginge um Bildungsziele, die sich allerdings seit dem Verfassen des Artikels geändert hätten. Es gelte auch die dahinterstehenden Werte zu hinterfragen und einen gesellschaftlichen Wertekonsens zu bestimmen: "Was ist heute das Wahre, Gute, Schöne?", fragte der Abgeordnete des Europäischen Parlaments. Er betonte, wie wichtig die Reflexion und die Bewahrung tradierter Werte sei und dass diese insbesondere auch im Schulalltag gelebt werden müssten. Es ginge dabei, so Ferber, um einen gesellschaftlichen Wertekonsens, um die Pflichten des Staates und der Bevölkerung und um die gelebten Werte in der Schulpraxis, etwa bei der Wertschätzung der Schulleitungen – kurz gesagt: um gelebte Antworten auf alltägliche Worthülsen. Die Ausführungen brachten die Zuhörenden zum Nachdenken und zum Transfer auf ihre eigene Situation. Mehrere kritische Fragen wurden gestellt und es kam zu teils erregten Diskussionen. Herr Ferber versprach, die Bedürfnisse der Schulen an die passenden politischen Stellen tragen zu wollen.

Nach diesem Auftakt ging es in *Gesprächskreise*, zu denen sich die Kongressteilnehmenden selbst zusammenfanden und in denen konkret über Werte diskutiert

wurde. Während in der ersten Gruppe nach dem Motto "Welche Werte wirklich wirken" über die Wertvorstellungen in Führungspositionen debattiert wurde, fragte sich die zweite Gruppe, wie Werte heutzutage vermittelt werden können. Beim anschließenden Austausch im Plenum wurde deutlich, dass vor allem "Führen durch Vorbild" im Alltag von Schulleitungen eine zentrale Rolle spielt, wenngleich das Ausleben der Werte von Schule zu Schule unterschiedlich ausfallen kann. Man müsse täglich an sich selbst arbeiten, so die einhellige Meinung der Teilnehmenden.

Nach dem Mittagessen referierte der bekannte Schulleitungsforscher **Prof. Dr. Stephan G. Huber** von der Pädagogischen Hochschule in Zug/Schweiz über das *Thema "Resilienz in der Schulleitung*". Zunächst reflektierte er über die Gesundheit und nannte mehrere Studienbefunde. Diese zeigten unter anderem, dass es viele "ungesunde" Schulen gibt. Anforderungen und Ressourcen stehen dort im Ungleichgewicht. Huber forderte den Verband dazu auf, weiter dagegen zu kämpften. Aber auch jedes Individuum könne sein Gleichgewicht verbessern. Man könnte sich als Schulleitung beispielsweise dahingehend überprüfen, welche Tätigkeiten man abschaffen, delegieren sollte, d.h. wie man als Schulleiter(in) vom "multifunktionalen Wunderwesen" wegkommen kann.



Der wissenschaftliche Experte forderte für resiliente Schulleitungen mehr pädagogische Tätigkeiten, für die man zu wenig Zeit hätte. Auch sich zu fragen, was es für die eigene Schule zu bewahren, was zu optimieren und was effektiver gestaltet werden müsse, könnte eine Hilfe sein. Auf Grundlage dieses Vortrages wurde eifrig diskutiert, z. B. wie genau dies Arbeiten bei der derzeitigen Überfülle an Fremdsteuerung zu schaffen sei. Vielleicht müsse man mehr Mut zur Lücke haben.

Nach der Kaffeepause begannen die parallel stattfindenden **fünf Workshops**. Sie boten allesamt unterschiedliche Ansätze, die direkt oder indirekt zur Widerstandskraftstärkung von Schulleitungspersonen beitragen könnten.

Heilpraktikerin und Yogalehrerin **Sandra Sunita Schmid** gestaltete einen *Workshop* zur *Förderung des Wohlbefindens, um die Resilienz zu steigern*. Die Heilpraktikerin und Yogalehrerin betitelte ihre Veranstaltung mit "Time Qut".



Mit bewussten Atmungsvorschlägen und befreienden, gymnastischen Übungen stellte sie ein entschleunigendes, stimmungsaufhellendes, hochwirksames Potpourri vor. Damit zeigte sie Möglichkeiten auf, wie man den täglich in der Schulleitung auftretenden Herausforderungen gelassener, spürbar leichter begegnen kann und resilienter gegen Stress werden kann.

Im Workshop von **Dr. habil. Martin Daumiller** (Dozent an der Universität Augsburg) ging es um das *Thema "Selbstwirksamkeit*". Das bedeutet, dass ich mir selbst zutraue, aus eigener Kraft Hindernisse zu überwinden.

In einem ersten Input erläuterte Dr. Daumiller, dass Selbstwirksamkeitserwartung Teil der Motivation ist und davon das "Kann ich!" in Verbindung mit dem "Will ich!" steht. Selbstwirksamkeitserwartung entsteht aus persönlichen, stellvertretenden und symbolischen Erfahrungen, wird geprägt durch direkte sowie indirekte Leistungsrückmeldungen und interpretiert mit wahrgenommenen Gefühlen.

In der Schule gibt es insbesondere drei Dimensionen von Selbstwirksamkeitserwartung: 1. Instruktionale Strategien (Kann ich den Schüler(inne)n den Lehrstoff so nahebringen, dass sie profitieren?), 2. Klassenraum-Management (Kann ich meine Klasse so leiten, dass z. B. Organisation oder Störungen nicht maßgeblich das Unterrichtsgeschehen beeinträchtigen?) und 3. Motivierung (Kann ich meine Schülerinnen und Schüler dazu bringen, dass sie gerne lernen?).



Unter Anleitung von Dr. Daumiller überlegten die teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleiter, wie sie an ihrer Schule die Selbstwirksamkeitserwartung ihrer Lehrkräfte steigern könnten. Sie fanden viele Beispiele in ihrem Alltag. Insgesamt geht es darum, eigene Erfolge dem Kollegen mithilfe smarter Ziele sichtbar zu machen, aber auch stellvertretende Erfahrungen z. B. in Hospitationen zu ermöglichen und in konstruktiven Feedbackgesprächen positive Leistungsrückmeldungen zu geben.

Selbstwirksamkeit kann nicht nur individuell, sondern auch kollektiv erfahren werden. Auch hier hat die Schulleitung Einfluss auf eine positive Entwicklung des Kollegiums, z. B. indem gemeinsam Konzepte entwickelt werden.

Am Ende des Workshops war die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewachsen, ihr Kollegium in seiner Selbstwirksamkeitserwartung weiter zu entwickeln.

Mathias John, Referent am Schulwerk der Diözese Augsburg stellte in seinem Workshop das innovative *AFRA-Schulmodell* vor. Auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes und in Kombination mit reformpädagogischen Aspekten des Marchtaler Plans sowie einem Ganztagsmodell entstehen in katholischen Schulen des Schulwerks (v.a. in Realschulen) besondere Lern- und Lebensräume. Getragen wird das Konzept von *vier Schlüsselbegriffen:*

- A ALTERNATIV im Sinne von attraktiv, innovativ als alternatives konzeptionelles Angebot in der Bildungslandschaft;
- F FÜRSORGEND individuelle Förderung durch Differenzierung mit Blick auf die ganzheitliche Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler;
- R RELIGIÖS Identifikationsangebot zum Finden von Halt und Orientierung;
- A ANNEHMEND auf allen Ebenen erfahrbar, von annehmender Schule als sozialer Lern- und Erfahrungsraum bis zu einer Einstellung der Weltoffenheit mit Solidarität.

Dabei prägen *Elemente* das AFRA-Konzept wie z.B. vernetzter Themenunterricht, rhythmisierter Stundenplan, außerschulische Lernangelegenheiten, Lernbüro-System, verpflichtende Ganztage, pädagogische Raumgestaltung mit Medienausstattung, eigenverantwortliches Lernen, freie Stillarbeit, alternative Leistungsmessung mit Fokusgesprächen, pädagogische Teams, zusätzliche pädagogische Mitarbeiter, Fortbildungen für Lehrpersonal und Mitarbeiter.



Das AFRA-Konzept ist kein neues Konzept. Es ist vielmehr eine bewusste Auswahl und Neuanordnung bewährter Elemente und Haltungen aus der Bildungslandschaft. Im Vergleich zu staatlichen Schulen haben kirchliche Schulen allerdings einen anderen, insbesondere finanziell günstigeren Hintergrund.

Der Workshop von *Mascha Ibeschitz* trug den ungewöhnlichen Titel "Aufzugfahren". Es ging dabei um Führungshandeln und v.a. um die richtige Kommunikation. Der lebendige und kurzweilige Vortrag wurde durch das engagierte Auftreten und die Persönlichkeit der Referentin maßgeblich geprägt. Frau Ibeschitz erklärte die verschiedenen Kommunikationstypen, indem sie Reaktionen schwieriger Gesprächspartner darstellte. Dazu bot sie konkrete Möglichkeiten des Umgangs mit solchen Personen an – interessant waren dabei nicht nur die Beispiele aus der Schule, sondern auch aus der freien Wirtschaft. Der "Tenor" lautete: Die einzelnen Kommunikationstypen sind nicht besser oder schlechter, sie sind nur anders.



Eine optimale Kommunikation beginnt mit der Einschätzung der Personen. Es gilt, die Anteile der diversen Kommunikationstypen, d.h. die Schwerpunkte zu erkennen. Die Führungsperson nähert sich demnach ihren Mitarbeitenden durch eine Art "Aufzugfahren" an. Sie versucht, die verschiedenen Kommunikations-Anteile des Gegenübers zu verstehen und passend anzusprechen. Die Zeit verging "wie im Flug", für die Teilnehmenden war der Workshop ein Gewinn.

Simone Faber (Vice President Human Ressources for Sales, Marketing & Aftersales of the BMW Brands) gab in ihrem Seminar einen *Einblick in die Personalführung des Autokonzerns*. Der Titel des Workshop lautete: "Werte und Transformation @ bmw.group".Dabei ging es schwerpunktmäßig um die Transformationsbereiche bei BMW, die Werte des Konzerns, die Kulturhaltung sowie das Mindset und die Kommunikationsstrategien, um eine starke Führungsmannschaft zu bekommen. Das Führungsverständnis von BMW sei in den letzten 18 Monaten neu definiert worden. Es hätten sich in vielen Bereichen des Unternehmens notwendige Veränderungen ergeben, die auch eine Transformation in der Haltung mit sich brächten.



Die Führungspersönlichkeiten bei BMW müssten für ihr Team entscheiden, anstehende Projekte mit ihm durch gute Zusammenarbeit umsetzen und darauf achten, dass alle Teammitglieder zu jedem Zeitpunkt für ihre Aufgabe befähigt sind. Dabei bewegten sie sich stets zwischen den beiden Poolen der folgenden Begrifflichkeiten, um zu jeder Zeit "passend" führen zu können:

richtungsweisend - realitätsnah

stabil - wandlungswillig

begeistert - begeisternd

bescheiden- selbstbewusst.

Die zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops führten nach dem Vortrag mit der Referentin eine angeregte Diskussion. Die Strukturen, eigenes Personal regelmäßig und innerschulisch fortzubilden (sowohl mit internen als auch externen Trainierenden), äußerten viele Schulleitungsmitglieder auch als Wunsch für ihre Schulen. Leider würden hierfür die finanziellen Mittel fehlen. Man müsste demnach selbst schauen, wie man die schulinternen Fortbildungen ermöglichen und umsetzen könnte.

Mit der "Orientierung an den Stärken" in der Personalführung beschäftigten sich die Workshop-Teilnehmenden von *Claus-Peter Brünig* (Stärkentrainer an der Regierung von Schwaben).

"Was würde geschehen, wenn wir nicht mehr danach fragen, was Mitarbeiter falsch machen, sondern danach, was sie richtig machen?" Dieses Zitat des amerikanischen Psychologen Don Clifton war das Startzitat der Ausführungen. Der Referent nannte die sich aus dieser Haltung ergebenen Fragen: Was würde geschehen? Würde ein solches Vorgehen Mitarbeiter womöglich resilienter machen? Würde es womöglich, trotz vorliegender Risikofaktoren, negative Konsequenzen vermeiden lassen? Würde es womöglich ein normales Funktionieren nach Rückschlägen schneller erwirken? Letzteres beweisen – so Claus-Peter Brünig – jahrelange Forschungen. Im nächsten Schritt wurde aufgezeigt, wie man diese Talente, die Stärken, herauszufinden kann. Mit Hilfe des webbasierten Analysetools "Clifton Strengths Assessment", das als Personalentwicklungsinstrument gesehen werden kann, sei dies möglich, so der Dozent.



Dabei wird "Talent" in 34 Talent-Untergruppen eingeteilt, die wiederum vier Kategorien zugeordnet sind: Durchführung, Beziehungsaufgaben, Einflussnahme und Denken. Wichtig dabei sei, so betonte Brünig, dass kein Talent wichtiger als ein anderes sei. Jeder Mensch verfügt über diese 34 Talente in unterschiedlichem Maße. Talente seien stabil, omnipräsent, höchst individuell. Sie beschrieben letztlich, wie Menschen "ticken". Verschiedene Untersuchungen hätten gezeigt, wie intensiv die Wirkung bei einer talentbasierten Förderung aussähe. Ein Zusammenspiel von Wissen, Fertigkeiten und den ermittelten Talenten sei dabei unabdingbar, so der Referent. Erst dann können Talente zu Stärken werden! Claus-Peter Brünig gab den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Schluss noch weiterführende Quellen an. Wer sich auf diese Thematik intensiver einlassen will, kann über www.gallup.de einen Zugang zur Ermittlung seiner eigenen Talente erwerben. Tiefer einsteigen lässt sich auch bei VIA (www.viacharacter.org) und mit Hilfe der sogenannten "Begeisterungsfragen" nach Robert Biswas Diener.

Als letzte Anregung gab der äußerst eloquente Referent den anwesenden Schulleitungsmitgliedern Folgendes mit auf den Weg:

"Ermitteln Sie doch einmal in einer der nächsten Konferenzen fünf Werte Ihrer Schule! Erkennen Sie dabei die Stärken in Ihrem Team, fördern Sie diese entsprechend. Das ist das beste Mittel zur Verbesserung der Beziehungen eines Kollegiums. In Stärken zu investieren lohnt sich allemal!"

Neben dem offiziellen Tagungsprogramm gab es zahlreiche Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung, aber auch zum kollegialen fachlichen Austausch. Durch die große Zahl der Schulleiterinnen und Schulleiter und der damit verbundenen Expertise konnten Grundsatzfragen besprochen und geklärt werden, Positionen diskutiert und neu formuliert werden. Durch diese Diskussionen zeigte sich aber auch – neben den Fortbildungsangeboten – ein anderer *Wert* des Kongresses. Man kam präsent in ernste Verbandsgespräche. Die Vorstandschaft bekam auf diesem Weg von engagierten und mitdenkenden BSV-Mitgliedern wertvolle Anregungen für ihre weitere Verbandsvertretung.

Der **Dienstag** begann mit einem Referat des ehemaligen Erzabts von St. Ottilien, **Dr. Notker Wolf**. Er sprach über die "Verantwortungskultur" und fragte gleich zu Beginn, ob es so etwas noch gäbe? Er beantwortete die Frage selbst, indem er das Wort teilte. "Kultur" sei die Pflege von Werten, "Verantwortung" werde zurzeit klein, "Freiheit" aber großgeschrieben. In Wahrheit sei aber die Verantwortung die Kehrseite der Freiheit. Das bedeute, Beides gehört zusammen. Die Verantwortung werde heute gerne abgeschoben, z. B. an den Staat, der dann aber die Freiheit beschränkt wie etwa in der Coronakrise. Das dürfe aber nicht in eine totale Kontrolle münden, denn Freiheit müsse den Anderen respektieren. Der

Staat müsse der Garant der Freiheit sein, er aber reguliert auch bei uns zum Teil zu stark. Eine totale Kontrolle des Staates, wie in einer Diktatur, sei entwürdigend. Auch in der Kirche gäbe es "Daumenschrauben", obwohl das Evangelium solche Aussagen nicht mache. Heute übernähmen die Medien die Beschränkung der Freiheit, denn sie manipulierten wie früher zum Teil der Staat. Demnach hieße Verantwortung, die Freiheit gut, d.h. richtig zu gebrauchen. "Was benötigen wir aber zu diesem richtigen Gebrauch?", fragte der betagte,

"Was benötigen wir aber zu diesem richtigen Gebrauch?", fragte der betagte, ehemalige Erzabt. Auch diese Frage beantwortete er selbst.



Selbstbewusstsein sowie Selbstvertrauen und Resilienz seien für die Übernahme von Verantwortung notwendig. Für Notker Wolf ist hierzu der "Glaube" ein Anker. Zudem sei Humor nötig und auch Souveränität. Die Devisen dazu: Ich muss mich nicht immer so ernst nehmen und ich muss nicht immer recht haben! Ebenso seien Tugenden notwendig, d.h. beispielsweise das "rechte Maß" in den Tätigkeiten zu finden oder fähig zu sein bzw. zu werden, das Gute zu tun. In der Schule sei dazu die Lehrkraft die Bezugsperson für die Lernenden. Der Klassenverband sei der soziale Rahmen. Insgesamt sollten Führungspersonen bei einer Selbstschau zur Verantwortung immer wieder erkennen, dass sie schwache Menschen seien, die diese Konflikte aushalten müssten. Es ginge letztlich darum, bescheiden zu sein und "nur" das Böse in Schranken zu halten. Das waren wirklich weise Betrachtungen, die der welterfahrene, über 80jährige Pater Dr. Notker Wolf den gespannt Zuhörenden mit auf den Weg gab.

In der anschließenden Kaffeepause konnte man an den Stehtischen die Reflexionen zu den Ausführungen des ehemaligen Erzabts hören. Es zeigte, dass es ein Vortrag zum Nach-Denken war.

Nun folgte der *zweite Block mit Workshops*, bei denen die Teilnehmenden wieder konkrete Anregungen mitnehmen konnten, um ihre persönliche Resilienz zu steigern.

*Der Kongressbericht wurde auch durch die Mitarbeit und Mitschriften folgender Teilnehmerinnen erstellt:

Stephanie Brünig, Claudia Gulden, Christine Hartge, Stefanie Horinek, Gisela Seehaus.

Ihnen ein herzliches Dankeschön für die äußerst hilfreiche Unterstützung.

Im anschließenden *Tagungsresümee* bedankte sich das Organisationsteam (Stephanie Brünig, Beate Altmann, Margit Vogt und Prof. Peter O. Chott) mit einem kleinen *Präsent* bei den Referierenden.



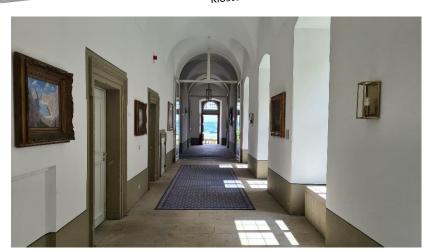
- Kongress 2022 in Kloster Banz in Kooperation mit der















14-Heiligen



im Kaisersaal





Das Plenum



Thomas Klotz, HSS-Organisator



Andreas Fischer, BSV-Vorsitzender



Stephanie Brünig und Beate Altmann, BSV-Organisatorinnen





... im Speiseraum













"Hausherr" Markus Ferber, MdEP im Gespräch mit v.l.: Beate Altmann (BSV-Organisatorin), Sunita Schmidt (Yoga-Workshop- time out) und Margit Vogt (BSV-Organisatorin)



Markus Ferber, MdEP referiert und diskutiert



- Kongress 2022 in Kloster Banz in Kooperation mit der





poc





Erzabt Dr. Notker Wolf, Referent: Verantwortungskultur





Mathias John







Simone Faber: Führen unter d. Aspekten Resilienz & Werte bei BMW



Sandra Sunita Schmid

