

Kurzbericht zum 11. Bamberger Schulleitungssymposium

Neue Ideen in neuen Räumlichkeiten

Unter dem Motto „Schulleitung zwischen strategischen Zielen und schulischem Alltag“ wurde vom 26. bis 28. September 2013 zum elften Mal das Bamberger Schulleitungssymposium abgehalten, das sich als Fortbildungsveranstaltung primär an Mitglieder schulischer Leitungs- und Steuergruppen, aber auch an Vertreter(innen) der Schulpolitik und -verwaltung sowie an wissenschaftliches Personal richtet.



Der Neubau am Markushaus

Rund 200 Gäste und 50 Referenten konnten erstmals die neuen Räumlichkeiten im Neubau des Markushauses der Universität nutzen, um sich in verschiedenen Veranstaltungsformaten über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Best-



Teilnehmer im großen Hörsaal

practice-Ansätze für alle Schularten zu informieren. Unter der Zielstellung, bedarfsgerechte Veranstaltungsinhalte mit hohem persönlichem Anwendungsnutzen bereitzustellen, konnten die Teilnehmer(innen) neben Vorträgen, Workshops und Infoshops erstmals Einzelcoaching-Sitzungen besuchen. Thematisch bot ihnen das Symposium vielfältige Perspektiven und Lösungsimpulse für ein ‚klassisches‘ Spannungsfeld schulischer Leitungstätigkeit: dem Erfordernis, eine systematische Schulentwicklung zu betreiben, und der Notwendigkeit, ein reibungsloses und solides Alltagsgeschäft der pädagogischen Arbeit sicherzustellen. Das Bamberger Schulleitungssymposium widmete sich damit Fragestellungen zu langfristigen Entwicklungszielen, nachhaltiger Schulprogrammarbeit und schulspezifischer Profilbildung ebenso wie zu wirkungsvollem Projektmanagement oder hilfreichen Arbeitsroutinen.

Der Eröffnungstag: Ideen und Impulse zum Spannungsfeld von „strategischen Zielen und schulischem Alltag“

Eröffnet wurde das 11. Schulleitungssymposium durch Prof. Dr. Detlef Sembill, der stellvertretend für das Veranstaltungsteam alle Gäste und Sponsoren herzlich willkommen hieß. Besonderen Dank sprach er Prof. Dr. Heinz Rosenbusch aus, der als Begründer dieser traditionsreichen Veranstaltung sowie wegen seines generellen Engagements für die Schulpädagogik und Unterrichtsforschung im Juni 2013 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet wurde. Zur Bewältigung des Spannungsverhältnisses von strategischen Zielen und schulischem Alltag, so Professor Sembill, bedürfe es u.a. einer Eigenschaft, die als „Ethos“ beschrieben werden könne. Selbst-, Sozial- und Berufsverständnis sowie grundlegende Weltanschauungen müssten wieder bewusst gemacht werden, um eine Orientierungshilfe bei eigenen Entscheidungen und Handlungen zu bieten.

Grußworte richteten auch Prof. Dr. Stefan Lautenbacher (Dekan der humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bamberg) und Dr. Thomas Riecke-Baulecke (Direktor des Instituts für Qualitätsentwicklung Schleswig-Holstein) an das Publikum.

Ein Vortrag von Prof. Dr. Erwin Rauscher bildete den thematischen Auftakt des Symposiums. Der Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreichs nahm sich einer besonderen strategischen Herausforderung der Gegenwart an – einer verschärften öffentlichen und medial inszenierten Schulkritik. Leidenschaftlich appellierte er an Verantwortungsbewusstsein und Gestaltungskraft aller Schulmitglieder und verwarf damit polemische Berichterstattungen im Grundton unreflektierten Nörgelns oder besserwisserischer



Prof. Dr. Erwin Rauscher bei seinem Impulsreferat

Pauschalkritik. „Bessermacher“ brauche es in der heutigen Schule, so der Referent, welche durch Persönlichkeit und Engagement zu Schulentwicklung und Schulverbesserung beitragen. Sie zeichneten sich regelmäßig dadurch aus, dass sie auf ihr Herz und ihre Überzeugung hörten. Um jene „Bessermacher“ zu unterstützen, müssten schulische Führungskräfte den Mut haben, ihren Kollegien Handlungsspielräume zu gewähren. Wirkungsvolles Schulleitungshandeln muss sich

demnach im Bejahen von Bildung, in überzeugenden Argumenten und in einer Solidarität des Tuns äußern. Der oftmals platt formulierten Kritik „Stellt die Schule auf den Kopf“ hält Rauscher entgegen: „Stellt die Schüler auf die Füße“. Dies sei unmittelbare Aufgabe der Lehrkräfte, wohingegen das Leitungspersonal einen entscheidenden Einfluss darauf habe, wie gut diese Aufgabe umgesetzt werden kann. Dabei müsse auch mancher Kampf gegen die „Windmühlen der Medien, der Reizüberflutung und der Langeweile“ geführt werden.

Einen Blick „über den Tellerrand hinaus“ ermöglichten Johann Casimir Eule, stellvertretender Staatsintendant am Staatstheater Nürnberg, und Klaus Eberl, Oberkirchenrat der Evangelischen Kirche im Rheinland. Beide schilderten charakteristische Phänomene des Spannungsfeldes aus ‚Strategie und Alltag‘ in ihren jeweiligen Betätigungsfeldern und entwarfen vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen und persönlicher Ideale gangbare Lösungswege. Klaus Eberl veranschaulichte anhand der *liturgia horarum*, dem Stundengebet, wesentliche Phasen und Führungsaufgaben bei der Schulentwicklung. Johann Casimir Eule bot neben interessanten Einblicken in die Theaterwelt auch zahlreiche Analogien zwischen Intendanz und Schulleitung. Hierzu gehört etwa das Navigieren in einem dynamischen Umfeld aus ebenso professionellen wie auch einzigartigen oder eigensinnigen Mitarbeitern, aber auch die Notwendigkeit, das Handeln der „Künstler“ zu unterstützen, zu würdigen und anzuspornen. Konstruktive Kritik zur Verbesserung bestehender Handlungsweisen und Applaus für eine gelungene Vorstellung seien zwei notwendige Bestandteile jener Unterstützung und Begleitung durch die Führungskraft.

Die vielseitigen Eindrücke des Eröffnungstages wurden während des sich anschließenden Weinempfangs im Foyer des Markushauses angeregt von Zuhörer(inne)n diskutiert. Für Gesprächsstoff sorgten aber auch die künstlerischen Einlagen des Magiers Markus Laymann. Der Rechtsanwalt und Leiter einer Marketingagentur bereicherte den Eröffnungstag mit verblüffenden Tricks und witzigen Vergleichen zwischen der Magie und der Lehrertätigkeit als „Wirklichkeitsverkäufer“.

Der zweite Tag: Vertiefung in Spezialthemen und Erarbeitung von Lösungsideen



Teilnehmer im Seminarraum

Der nachfolgende Tag hielt rund 26 Info- und Workshops bereit, welche neben klassischen Seminarsequenzen auch Fragen und eine aktive Mitwirkung der Teilnehmer(innen) ermöglichten. Die nachstehende Tabelle enthält eine kleine, unvollständige Auswahl des vielfältigen Seminarangebotes:

Beitragstitel	Kurze Inhaltsangabe / Referent(en)
„Schulleitungshandeln, Schulkontext und Schulqualität – ein Beispiel aus der Schweiz“	Die Referenten präsentierten Ergebnisse ihrer Studie zum Thema „Schulleitungshandeln“. Den Zuhörer(innen) aus den deutschen Bundesländern bot sich dabei ein interessanter Einblick in erfolgreiche Leitungsstrukturen und Führungspraktiken im Schweizer Schulsystem. <i>Prof. Dr. Ueli Hostettler & Regula Windlinger</i>
„Schul(leitungs)kultur als Gelingensbedingung für die Schulprogrammarbeit“	Das Entwickeln und Verwirklichen einer fruchtbaren Schulkultur, welche die Schulprogrammarbeit orientieren und nähren kann, war Zentrum dieses Workshops. Anschaulich demonstrierten die beiden Referenten, welchen Beitrag die Schulleitung dabei leisten kann, eine solch fruchtbare Schulkultur zu etablieren und zu leben. <i>Prof. Dr. Nikolaus Schröck & Hans B. Schmid</i>
„Bürokratie an Schulen – Verbündeter, Gegenspieler und notwendiger Mitstreiter“	Die Referenten betrachteten bürokratische Grundlagen des Schulsystems aus allen Blickwinkeln kritisch und konstruktiv. Dabei decken sie Bürokratie-bedingte Zieldilemma ebenso auf wie die Vorteile sinnvoll gestalteter administrativer Strukturen. Konkrete Handlungsalternativen im Umgang mit Bürokratisierungs- und Entbürokratisierungstendenzen wurden ebenfalls aufgezeigt. <i>Prof. Dr. Sylvia Veit, Prof. Dr. Eveline Wittmann & Markus Dormann</i>
„Vom Selbstkonzept zum Führungskonzept – von der Selbstkompetenz zur Führungskompetenz“	Wege zur Entwicklung einer selbst-bewussten Führungsidentität zeigte dieser Workshop auf. Mithilfe von Softskills wie etwa Selbstreflexion, Coping-Strategien und Coaching kann das eigene Führungsverhalten gestärkt und verbessert werden. <i>Matthias Hodel-Elfeldt</i>
„Zielvereinbarungen und Schulentwicklung – nachhaltig, effizient und ressourcenorientiert“	Im Kontext der Schulentwicklungsarbeit zeigte der Referent, welche Bedingungen für erfolgreiche Zielvereinbarungen erfüllt sein müssen. Dabei kommt einer Mitwirkung des Lehrerkollegiums und einer Zielauswahl, die verfügbare Ressourcen angemessen berücksichtigt, wesentliche Bedeutung zu. <i>Franz Schneider</i>

<p>„Zeitmanagement“</p>	<p>Externe Rahmenbedingungen und Vorgaben der Leitungstätigkeit erfordern eine sensible Zeitplanung. Die Referentin zeigte anhand vieler anschaulicher Beispiele, wie (begrenzte) Zeitkontingente optimal genutzt werden können. Hierzu gehört etwa das geschickt-flexible Nutzen sog. „Kairos“, d.h. das Ergreifen zufälliger günstiger Gelegenheiten. <i>Prof. Dr. Annette Scheunpflug</i></p>
<p>„Wer coachen kann, hat mehr vom Leben – Wie Sie mit Coaching-Tools den Spielraum Ihres Teams erweitern.“</p>	<p>Inspiriert von erfolgreichen Coaching-Prinzipien aus der betrieblichen Praxis demonstrierte der Referent charakteristische Merkmale eines „guten Coachings“. Dass gutes Coaching nicht viel Zeit in Anspruch nehmen muss und nicht immer großer Vorbereitung bedarf, zeigt das Konzept des „Coachings zwischen Tür und Angel“. <i>Ingo Hock</i></p>
<p>„Die Stimme des Schulleiters in Rede und Antwort“</p>	<p>Die Stimme ist der kommunikative Ausdruck einer Person, welche sich bei einem erfolgreichen Redner durch eine starke Variabilität und Klarheit zeigt. Daher demonstrierte die Referentin verschiedene Techniken, welche die Stimm-Authentizität, das körperliche Spannungsverhältnis und das innere Bewusstsein des Redners schulen und damit wesentlichen Einfluss auf die kommunikativen Fähigkeiten von Schulleitern nehmen können. <i>Jutta Hollenbach</i></p>
<p>„Fortbildungsmanagement im Spannungsfeld von strategischen Zielen und schulischem Alltag“</p>	<p>Damit Fortbildungen langfristige Wirkungen haben, müssen diese systematisch geplant werden. Neben administrativen und organisatorischen Überlegungen ging der Referent vor allem auf Maßnahmen der Transfersicherung erlernter Inhalte sowie der Evaluation von Fortbildungsveranstaltungen ein. <i>Markus Wörle</i></p>

Zum Abschluss des zweiten Tages entsandte die Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung Dr. Franz Huber nach Bamberg. Er diskutierte Anforderungen der externen Evaluation von Schulen und stellte einen Leitfaden für den Entwurf von Zielvereinbarungen vor, welcher die planvolle Schulentwicklung im Anschluss an die Evaluationsrückmeldung unterstützen kann.



Beim Gesellschaftsabend im „Eckerts“

Neben dem stets aktuellen und vielschichten Angebot an Veranstaltungsinhalten lockten natürlich auch Veranstaltungsort und Rahmenprogramm zu einem Besuch des Bamberger Schulleitungssymposiums. Anlässlich der zwanzigjährigen Ernennung von Bamberg zum

Weltkulturerbe der UNESCO zeigten zwei Stadtführer den Teilnehmer(inne)n verschiedene Wahrzeichen der Stadt, darunter die hervorragend erhaltene Innenstadt, den beeindruckenden Dom sowie das malerische „Klein Venedig“. Stil- und geschmackvoll konnten Gäste, Vortragende und Veranstalter(innen) den Abend anschließend im Restaurant „Eckerts“ gemeinsam ausklingen lassen.

Der Schlusstag: Schulleitungstätigkeit im Spiegel aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse

In den letzten Tag der Fortbildungsveranstaltung startete der Schweizer Gedächtnistrainer Gregor Staub, der die Teilnehmer(innen) in seinem „Wake-up-call“ mit faszinierenden Rechen- und Gedächtnistricks begeisterte. Er zeigte anschaulich anhand verschiedener Übungen, wie Lern- und Erinnerungsstrategien den Schulalltag



Ein begeistertes Publikum im großen Hörsaal

von Schüler(inne)n, Lehrkräften und Leitungspersonal gleichermaßen erleichtern können. Er verwies allerdings auch darauf, dass Training nötig sei, um mit diesen Strategien erfolgreich zu arbeiten. Einen ersten Anstoß dazu konnte Gregor Staub allemal geben. So werden sicher viele der Anwesenden noch lange Zeit mit den Namen ehemaliger amerikanischer Präsidenten Gegenstände

und Orte des Vorlesungssaals verbinden.

Thematisch abgerundet wurde das Schulleitungssymposium schließlich durch zwei Beiträge aus der empirischen Bildungsforschung. So berichtete Dr. Stefan Brauckmann von aktuellen Ergebnissen aus dem BMBF-geförderten Forschungsprojekt „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (ShARP)“. Dabei inspizierte er das Auseinanderklaffen von „Anspruch und Wirklichkeit“ schulischer Leitungstätigkeit im Rahmen outputorientierter Steuerungsansätze. Demnach werden von der Schulleitung immer mehr neuartige Managementaufgaben verlangt, um die Schulentwicklung voranzutreiben. Dazu zählen die Personal- und Organisationsentwicklung, Innovation oder die öffentlichkeitswirksame Profilbildung der Schule. Dr. Brauckmann verwies aber auch darauf, dass solchartige Anforderungen mit dem traditionellen Funktionsradius wie auch mit den Anreizstrukturen des Systems nicht kompatibel seien.

Im Vortrag „What works? – Bedingungen erfolgreichen schulischen Lernens“ griff Prof. Dr. Olaf Köller die viel diskutierte „Hattie-Studie“ des neuseeländischen Pädagogikprofessors John Hattie auf. Besondere Aufmerksamkeit widmete er dabei erfolgskritischen Unterrichtsmerkmalen, namentlich der kognitiven Aktivierung, der konstruktiven Unterstützung und der Effizienz der Klassenführung. Gleichzeitig plädierte er dafür, bildungspolitische Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung nicht länger ausschließlich in der Form von leicht veränderbaren Aspekten wie „Klassengrößen“ und „Methodenvielfalt“ zu setzen, da insbesondere diejenigen pädagogischen Gestaltungselemente prädiktiv für gute Schülerleistungen seien, die nicht einfach sichtbar seien. Vielmehr müsse die Arbeit des Lehr- und Leitungspersonals mithilfe ganzheitlicher Modelle der professionellen Handlungskompetenz beurteilt werden. Zudem beleuchtete Prof. Köller die Aufgaben der Schulleitung als „Motor der Unterrichtsentwicklung“.



Prof. Dr. Olaf Köller

Das 11. Bamberger Schulleitungssymposium eröffnete seinen Gästen, Vortragenden, Sponsoren und Organisatoren ein Forum für kollegialen Austausch, individuelle Problemanalysen sowie gemeinschaftliche Denkanstöße in einer vertrauensvollen Atmosphäre. Wir dürfen uns bei allen Beteiligten für ihr Engagement bedanken und freuen uns über den großen Erfolg der Veranstaltung!