



Wilfried Schley | Michael Schratz:  
**Führen mit Präsenz und Empathie**  
Beltz 2021  
256 S., 29,95 €  
ISBN 978-3-407-83202-3

### Inspirationen für Leitungshandeln

Sind Sie manchmal mit Ihrer Schulleitung und dem Klima an Ihrer Schule unzufrieden? Denken Sie selbst darüber nach, sich für eine Stelle in der Schulleitung zu bewerben? Dann kann ich Ihnen dieses Buch wärmstens empfehlen. Im ersteren Fall sollten Sie Geld im Kollegium sammeln und dieses Buch als Geschenk überreichen. Aber auch für die Arbeit von Lehrkräften mit Schüler:innen bietet dieses Buch wertvolle Anregungen, denn Führen ist ja beileibe nicht nur Aufgabe von Schulleitungen, sondern auch eine von Lehrkräften: beim Lehren und Lernen und in der Beziehung zu den Lernenden. Wilfried Schley und Michael Schratz haben dazu ihre Erfahrungen in der Leadership Academy aufgearbeitet und durch Berichte aus und über Schulen angereichert, die sich für den Deutschen Schulpreis beworben haben.

Das Buch enthält zwei Teile: Im ersten werden Grundlagen erörtert und mit zahlreichen Beispielen veranschaulicht, der zweite enthält Werkzeuge und Instrumente zur Gestaltung des Wandels. Wie notwendig Führung gerade in Zeiten von Krisen ist, haben die zahlreichen Herausforderungen deutlich gemacht, die sich in der Corona-Pandemie gestellt haben. Immer wieder nehmen die Autoren Bezug auf diese Herausforderungen und zeigen am Beispiel einiger Schulen, wie diese Krise als Möglichkeitsraum genutzt werden kann, um wünschenswerte Veränderungen auf den Weg zu bringen.

#### Durch Beziehung führen

Schratz und Schley vertreten ein beziehungsorientiertes Führungskonzept. Im-

pulse statt Lösungen, Dialogkraft (hier vor allem die Qualität des Zuhörens), wertschätzendes Verhalten, Achtsamkeit und Empathie schaffen eine Atmosphäre, in der Resonanz entsteht, die über verbale Botschaften hinausgeht und die durch Zuwendung und Aufmerksamkeit geprägt ist. Dies äußert sich in einer gleichwürdigen Beziehungskultur, in der sich alle gesehen fühlen und deren Grundlage eine gute Beziehung zu sich selbst ist. Diese Beziehungskultur prägt auch die Interaktion zwischen Lehrkräften und Lernenden. Grundlage ist die Haltung, in der es um die Werte geht, die das Führungshandeln bestimmen und die durch das Menschenbild der Akteure geprägt wird. Ohne Haltung der Pädagog:innen gebe es keinen Halt für die Schüler:innen, so die Autoren. Sie schafft einen Rahmen, sich selbst zu vertrauen, anderen zu vertrauen und auch anderen etwas zuzutrauen.

Veränderungen können dann gelingen, wenn die Leitungspersonen Verantwortung für die Gestaltung des Wegs und die Ziele übernehmen. Führung beginnt mit Selbstführung und der Wahrnehmung des eigenen Selbst. Ohne Kontakt zu sich selbst könne man nicht wirken, was besonders in Krisenzeiten wichtig ist. Führungspersonen reagierten auf Veränderungsdruck meistens mit dem Versuch, die „Leistung im Rahmen bestehender Funktionalität zu optimieren“. Es gehe aber darum, „das Neue“ in die Welt zu bringen und eingefahrene Gleise zu verlassen.

Diese gedrängte Übersicht über den ersten Teil mag etwas schlagwortartig wirken. Es ist aber zu berücksichtigen, dass diese Kernaussagen und die Schlüsselbegriffe mit inspirierenden Beispi-

len aus den Preisträgerschulen ausführlich veranschaulicht werden. Damit wird die „Machbarkeit der Visionen“ greifbar. Zum Beispiel wird als Modell für den möglichen Kulturwandel über 18 Seiten das Protokoll des Schulleiters einer solchen Schule abgedruckt – eindrucksvoll, aber aus meiner Sicht wäre eine Verknüpfung und Einordnung dieser speziellen Erfahrungen mit den vorhergehenden theoretischen Passagen wünschenswert gewesen.

#### Den Wandel gestalten

In Teil 2 werden zahlreiche bekannte und weniger bekannte Werkzeuge zur Gestaltung des Wandels vorgestellt, wie z. B. „Classroom Walk Through“, das von Claus Otto Scharmers „Theorie U“ abgeleitete Presencing, kollegiales Teamcoaching u. v. m. Auch bekannte Methoden wie das World Café oder Free Writing sind im Kontext von Schulentwicklungsprozessen sinnvoll und entfalten ihre Wirkung.

Auf den ersten Blick irritierend fand ich eine Matrix zur Personalentwicklung am Ende des Buchs, in der vorgeschlagen wird, das eigene Kollegium in einem Koordinatensystem von „Bereitschaft“ (im Sinne von Engagement) und „Fähigkeit“ einzuordnen. Hier wäre mir wichtig, dabei nicht wieder in alte Muster abwertender Zuschreibungen zu verfallen, sondern diese Einschätzungen in Hinblick auf Möglichkeiten von Weiterentwicklung vorzunehmen – was in den Anleitungen zu dieser Matrix durchaus angelegt ist. Nicht so sehr gelungen finde ich die „Bildsprache“ des Buchs: die meisten Fotos sind in schlechter Qualität und zu klein abgedruckt, was wohl eher dem Verlag als den Autoren anzulasten ist.

Von diesen marginalen Kritikpunkten abgesehen, die sich vielleicht in einer Neuauflage bereinigen ließen, ist dies ein inspirierendes Buch, das für die Praxis des Führungshandelns außerordentlich hilfreich sein kann. Noch hilfreicher wäre es, wenn die Inhalte nicht nur durch Lektüre angeeignet, sondern in der (Weiter-)Qualifizierung von Schulleitungsmitgliedern eingesetzt und mit Leben und eigenen Erfahrungen und Reflexionen angereichert werden könnten. ◀

Thomas Klaffke



Erwin Rauscher

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Wahrnehmen, um zu gestalten

### Lernseits des Managements gestaltet sich Führung als Kultur

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i3.a144>



Wilfried Schley & Michael Schratz

#### Führen mit Präsenz und Empathie Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht

Verlagsgruppe Beltz, Weinheim und Basel, 2021

ISBN 978-3-407-83202-3 Print

ISBN 978-3-407-83203-0 E-Book (PDF)

Michael Schratz, der Impresario des WIR, dessen Vertrauen in Schule sich im Zutrauen in ihre Lehrpersonen ausdrückt, der im Benennen des Möglichen zum Verwirklichen anstiftet, der Visionen auf ihrem Weg zur Realität begleitet und bestärkt, und mit ihm Wilfrid Schley, der



eloquente Transformator für Veränderung, legen ein neues Buch für den Schreibtisch jedes\* jeder Schulleiters\*Schulleiterin vor, voll gespickt mit Ideen für das Gute, für Bessermachen statt Schlechtreden, für Beziehung durch Begegnung, durch Vertrauen statt Kontrollieren, als Anstiftung zum Handeln im Wandel, zum Erneuern ohne Beschädigen des Alten, mit Werkzeugen als Zeugnis, voll Erfahrung durch Dialog.

## **Panta rhei – Wandel braucht Wurzeln**

Wer den Wandel wahrnimmt, um ihn mitzugestalten, verwandelt, wenn er handelt: „Möglichkeitenräume für Entwicklung und Freiheit“ (S. 14) schaffen. „Resonant führen“ (S. 24), um „Beziehung als gestalterische Kraft“ (S. 43) spürbar werden zu lassen. Wertschätzung als Ethik der Professionalität. Empathie und Präsenz als Schlüssel, um neue Lebenswelten zu entsperren und „Fühlen, was die Welt fühlt“ (S. 46). „Das Gegebene als Potential wahrnehmen und nicht den Mangel oder die Defizite betonen“ (S. 53). „Die Zukunft einladen“ (S. 58) bedeutet auch, „Kinder einladen, selbst zu entscheiden“ (S. 67).

Eine Vielzahl an Beispielen aus der beobachtenden und beobachteten Schulwirklichkeit kulminiert im Positiven: „Führungskräfte brauchen Optimismus: Gläser sind immer halbvoll ...“ (S. 78). Nur wenn die Diagnose klar ist und frei von Ressentiment, kann die Therapie heilen. Die *Leadership Academy* ist Geschichte. Leadership ist Gegenwart. Lernen wir Geschichte, lehren wir Zukunft.

## **Werkzeuge voll Gefühl, nicht als Koffer**

Wer ohne Werkzeug arbeitet, ermüdet rasch. Man braucht es, um „Den blinden Flecken auf der Spur“ (S. 151) zu bleiben. *Classroom Walkthrough* gelingt, wenn er nicht Unterricht unterbricht, vielmehr Türen öffnet, um „den innerschulischen Dialog [...] auf eine auf wissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde liegende Basis zu stellen“ (S. 160). *Presencing* durch *Open Mind* als *Open Will* mit *Open Heart* öffnet und ermöglicht: „Risiken eingehen, Fehler machen und etwas erproben – das sind wichtige Elemente, auch für die Haltung an Schule und im Lernen“ (S. 165). „Achtsamkeit ins System bringen“ (S. 184) als Leadershipprinzip meint – um mit von den Autoren so geliebten Anglizismen zu spielen – nicht nur *mindfulness*, sondern auch *care*, als *attentiveness and regardfulness*, als Aufmerksamkeit, Fürsorge, Helfen und Rücksichtnahme: „Praktizieren Sie ihn selbst.“ (Ebd.)

Nicht Anleitung, vielmehr Begleitung wollen die Werkzeuge sein, vom *Frei Day* über das *World Café* bis hin zum *Freewriting* und zum *ACT plus Modell* und zur *Energie-Matrix*.

Wie so oft bei Michael Schratz ist auch die Dialektik in seinen Grafiken und Tabellen anregend, modellhaft einsetzbar in pädagogischen Konferenzen und über Schulentwicklungsworkshops hinaus, gemaltes Werkzeug voll Empathie und auch in Präsenz stets nutzbar.



## Pädagogisches Brevier

Das Brevier ist das Stundenbuch des Priesters, es ordnet ihm den Tag, schafft Mut für Pflichten, versöhnt Differenzen und kräftigt durch Beten als Atmen. Dieses pädagogische Stundenbuch dient als säkularisierte Begleitung für Menschen, die Schulen leiten und gestalten.

Resonanz schafft Gemeinschaft: Der erste Teil diagnostiziert Wandel, um Veränderung zu gestalten. Nicht Leitbilder, die es nachzuahmen gilt, Leidbilder von außen, die innen Bedauern schaffen, vielmehr Mitverantwortung als Selbstverantwortung, die neue (Schul)Kultur anregen und gestalten.

Gutes Werkzeug halbiert die Arbeit: Der zweite Teil bietet Werkzeuge, um Werke zu schaffen. Nicht Rezepte, die es zu befolgen gilt, vielmehr Konzepte, die neue Wirklichkeit in (Schul)Gemeinschaft zu schaffen mithelfen. Nur Ungeschickte schimpfen auf das Werkzeug. Geschickte verwenden es. Wer Verantwortung trägt, fordert nicht ein, teilt nicht aus. Nur wenn Anführen zum Ausführen anregt, gelingt Führen.

Das Buch zu lesen ist Pflicht, es blättert um in uns: Es gelesen zu haben, schenkt Freude. Freude macht Mut. Mut treibt an. Antrieb gestaltet. Gestaltung verändert. Veränderung begrüßt und schafft Innovation. Innovation setzt Kräfte frei. Kräfte schaffen produktive Energie. Welch ein Schul-Buch als Leiter für Schulleiter\*innen.

## Autor

**Erwin Rauscher**, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.,

seit 2006 (Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; davor seit 1989 Direktor an Gymnasien; Lehraufträge und Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Salzburg, Linz; Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften; Lehrerfortbildner inter/national; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulinnovation und Schulmanagement.

Kontakt: [erwin.rauscher@ph-noe.ac.at](mailto:erwin.rauscher@ph-noe.ac.at)

Margret Ruep zu:

Wilfried Schley, Michael Schratz

## Führen mit Präsenz und Empathie

### Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht

Wilfried Schley, Michael Schratz:  
*Führen mit Präsenz und Empathie.*  
*Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung*  
*von Schule und Unterricht*  
Verlagsgruppe Beltz, Weinheim 2021  
ISBN: 978-3-407-83202-3, 256 S., € 29,95

Die aktuell erschienene Publikation von *Wilfried Schley* und *Michael Schratz* präsentiert eine jahrzehntelange Forschungsarbeit. Grundlage dafür sind ihre vielfältigen praktischen Erfahrungen. Sie zeigen im Ergebnis das Zusammenspiel von Führung und erfolgreicher schulischer Arbeit, die das Lernen der Schüler/innen und deren Wohlergehen in den Mittelpunkt rückt. Vor allem beruhen die Ergebnisse auf der vorausgesetzten These, dass wir es mit einer Zeit dynamischen Wandels zu tun haben und dass Schule darauf Antworten finden muss. Dahinter wird die Überzeugung einer lernenden, entwicklungsorientierten Haltung durchgängig sichtbar.

Das Buch ist in zwei Teile gegliedert: Im ersten Teil finden sich die theoretischen Grundlagen für die im zweiten Teil vorgestellten konkreten Gestaltungswerkzeuge.

Herauszuheben sind in Teil I für Entwicklungsprozesse in „unruhigen Zeiten“:

- **Leadership** und Management: „Für erfolgreiche Schulleitung ist immer beides erforderlich: das *Wahrnehmen* der Funktion und der damit verbundenen Aufgaben (*Management*) und eine wirksame Beziehung zwischen den Menschen mit der Absicht auf Entwicklung und der Reflexion der damit verbundenen Prozesse (*Leadership*).“
- Kultur der **Resonanz**: Hier geht es immer um Beziehungen zwischen den Menschen als Subjekte, um Beziehung als gestalterische Kraft. „Resonanz geht über verbale Botschaften hinaus. Es ist der Blick, es ist die Zuwendung und Aufmerksamkeit, es ist das Liebevollende und das Sorgsame.“
- **Haltung**: Leadership als Beziehungsgestaltung auf der Grundlage von Resonanz bedarf einer Haltung, die an spezifischen auf den Menschen gerichteten Werten orientiert ist und die sich in der Persönlichkeit der Führungsperson als Integrität herausbildet.

Die Autoren arbeiten überzeugend das Zusammenspiel der genannten Faktoren im ersten Teil heraus. Dabei geht es vor allem um

- die resonante Beziehung als Voraussetzung für Präsenz und Empathie und
- eine lernseitige Orientierung mit Blick auf die Bedürfnisse der Schüler/innen.

In Teil II werden konkrete *Werkzeuge zur Gestaltung des Wandels* vorgestellt. Dabei geht es um verschiedene Teilaspekte von Schulentwicklung:

- *Systemische Erkundung*, um die jeweilige Ist-Situation zu erfassen. Erläutert werden hier das *Wissensaudit* und der *Classroom Walkthrough*: „Als Schulleiterin erhalte ich ein Datenmosaik über den Stand der Unterrichtspraxis und das Lernen der Schüler und Schülerinnen. Der Schlüssel ist, dort sichtbar zu sein, wo Lernen passiert, und Entwicklung zu fördern“ (zitiert hier *Johanna Schwarz*, Schulleiterin).
- Neues entstehen lassen durch *Presencing* und den *Workshop Transformation*. Beide basieren auf der Theorie U als Matrix sozialer Evolution. Sie geht von einem positiven Menschenbild aus und arbeitet dialogisch. *Presencing* verbindet *sensing* (Zukunftsmöglichkeiten ergründen) und *Präsenz* (Zustand des Anwesendeseins im gegenwärtigen Augenblick). Beide Vorgehensweisen zielen ab auf Entwicklung und Veränderung, und zwar nicht auf eine technokratische Weise, sondern über die subjektiven Lernmöglichkeiten aller Beteiligten und die Beachtung von Respekt und emotionaler Zugewandtheit.
- Schulischer Innovation Raum und Zeit geben und das Alte verabschieden. Dazu dienen Systemische Aufstellungen, die Methode des *World Cafés* und das *Frei Day – Lernen*. Das dialogische Lernen wird bei diesen Verfahren mit einer ausgeprägten Partizipation verbunden. Alle werden in Veränderungsprozessen gehört und sind eingeladen, sie durch ihre eigenen Ideen mitzugestalten und somit wirksam zu werden. Es ist der Weg vom *Ich* zum *Wir*. Dazu gehört auch das *Freewriting*, um Altes zu verabschieden.
- Mit *Disruptionen* umgehen: Störungen erfordern bei Veränderungsprozessen Aufmerksamkeit und lösungsorientierte Verfahren. Dazu werden das Ak-



zeptanz-und-Commitment-Therapie-Modell (ACT) sowie das Kollegiale Teamcoaching (KTC) ausführlich vorgestellt.

- Zur Stärkung des Teamgeists erfolgen ausführliche Erläuterungen systematischer Personalentwicklung und der Energie-Matrix, einem Diagnoseinstrument zur Messung der Ausprägung von organisationaler Energie. „In der Energie-Matrix ist das höchste Ziel die Entfaltung produktiver Energie im Flow. Die Qualitäten der Gegenwärtigkeit, Präsenz und Aufmerksamkeit von Führungspersönlichkeiten führen in die Dynamik des Flow.“

Wilfried Schley und Michael Schratz ist mit dieser Publikation ein sehr lesenswertes Buch gelungen, das einen reichen inspirierenden Erfahrungsschatz gleichermaßen beinhaltet wie eine Vielfalt von konkreten Werkzeugen für die Gestaltung schulischer Veränderungsprozesse. Es wird deutlich, wie wichtig eine integre präsenz Führungspersönlichkeit dabei ist, die durch empathisch-dialogische Beziehungen einen schulischen Resonanzraum mit allen Beteiligten zu gestalten in der Lage ist – die vom „Ich“ zum „Wir“ hinführt.

Sehr empfehlenswert und anregend für alle Schulen, die mit dem Blick auf ihre Schüler/innen mit Präsenz und Empathie gemeinsame Lernprozesse gestalten wollen!



Abb. 1: Die Einheit von Management und Leadership im Yin-Yang-Schema (Hinterhuber 2003, 20).

PD Dr. Margret Ruep  
Redaktionsmitglied LEHREN & LERNEN  
margret@ruep.de

## Weitere interessante Artikel zum Thema:



### Noten sind unfair in Corona-Zeiten – und auch sonst Sofort-Download aus Lehren & Lernen 3-2021

Schule ist von Corona besonders betroffen. Präsenz- und Distanzunterricht wechseln in schwer planbarer Weise. Für Kinder und ihre Eltern bedeutet das eine erhebliche Last. Darüber hinaus sorgen sich viele Eltern um den Lernerfolg ihrer Kinder. Und wie soll der Lernerfolg festgestellt und beurteilt werden? Wie soll Schule mit diesem Problem umgehen? Soll es trotz außergewöhnlicher Umstände bei den bisherigen Regularien bleiben? Wird Schule dadurch einmal mehr selbst Quelle sozialer Ungerechtigkeit? **nur € 1,50**



### Umgang mit von Depression bedrohten Schüler/innen in der Coronakrise Sofort-Download aus Lehren & Lernen 5-2021

Seit dem Lockdown scheint die Zahl depressiver Schüler anzusteigen. Dies ist kein Wunder, fallen doch mit die wirksamsten „Mittel“ gegen Depression weg: sozialer Kontakt und eine Struktur im Alltag. Ohne anzuklagen, will dieser Beitrag darstellen, welche Konsequenzen das Verhalten von Lehrpersonen auf die Psyche von Schülern in dieser Pandemiezeit haben kann. Es liegt auch an den Lehrpersonen, zumindest einen Teil der Struktur im Alltag durch einen guten Online-Unterricht aufrechtzuerhalten, für Schüler ansprechbar zu sein und deren schulische Zukunftsängste zu reduzieren. **nur € 1,50**

Jetzt bestellen unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

→ KURZ & KNAPP

## Führen mit Präsenz und Empathie

### Rezension zum Werk von Wilfried Schley und Michael Schratz



Beltz-Verlag, Weinheim, Basel  
2021.

ISBN 978-3-407-83202-3 Print,  
256 S., 29,95 €.

ISBN 978-3-407-83202-0 E-Book  
(PDF)

Das vorliegende Werk aus der Pädagogik-Reihe des Beltz-Verlags ist in diesen Zeiten der Pandemie, aber auch in normalen Schulzeiten, wichtiger denn je. Schule als Institution erlebt derzeit einen weitreichenden Identitätswechsel, der

durch die Pandemie beschleunigt wird.

Beide Autoren sind Professoren aus den Bereichen der Psychologie, Sonderpädagogik und Schulpädagogik und haben miteinander die Leadership Academy als zukunftsweisendes Konzept für pädagogische Führungskräfte entwickelt.

Das Werk trägt den Untertitel »Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht«. Es ist ein Buch der jahrelangen Erfahrungen und Erkenntnisse mit der Arbeit von Führungspersonen und Leitungsteams. Aber es bleibt nicht bei einer deskriptiven Darstellung, sondern das Buch lädt ausdrücklich zum Ausprobieren und Experimentieren ein.

Doch zunächst wird auf das Wirken schöpferisch tätiger Kolleginnen und Kollegen und ihrer Perspektiven auf eine entstehende Zukunft eingegangen. »Bei allen Beispielen zeigt sich, dass Zueinander, die Freude an Teamarbeit, an unterstützenden Beziehungen und kooperierenden Haltungen als stärkste gestaltende Kräfte des Schullebens und der Lernkultur wirken.«

Nicht umsonst heißt das erste Kapitel »Den Wandel wahrnehmen.« Dass unruhige Zeiten eine klare Führung brauchen, liegt für die Autoren klar auf der Hand.

Auf die Haltung kommt es an, welche Haltung dies ist, finden Sie im 4. Kapitel des Buches – so viel sei verraten – es hängt mit Verantwortungsübernahme, Teamgeist, Kommunikation, Kompetenz, dem Denken in Lösungen zusammen. Die Autoren zeigen auf, die der Wandel gelingen kann.

Die Beziehung als gestalterische Kraft für die Verantwortung für das Ziel und die Gestaltung des Weges – welcher innovativer Ansatz, welche positive Energie geht von diesem Ansatz aus, um die schöpferischen Visionen an den Schulen zu realisieren. Es soll »resonant« geführt werden – eine Atmosphäre geschaffen werden, die letztendlich Lernen und gute Schule ermöglichen.

Die Autoren rufen Ihnen zu: »Haben Sie den Mut neue Wege zu gehen!« Als Mitglied in der Jury des Deutschen Schulpreises, deren Sprecher Prof. Schratz ist, und als Mitarbeiterin bei der Deutschen Schulakademie sowie auf der Basis meiner vielfältigen beruflichen Erfahrungen kann ich diesen Aufruf nur unterstreichen. Nicht kapitulieren und sich entmutigen lassen, sondern positiv denkend nach vorne schauen und dabei alle in der Schule auf diesem Weg – auf verschiedene Weise – mitnehmen, das ist die richtige Richtung.

Neue Wege zu gehen, bedeutet, den eingetretenen Pfad zu verlassen: allein oder besser gemeinsam, im Team mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Auf Spurensuche zu gehen heißt zu schauen, wo die Stärken der Schule liegen und wo ihre Verbesserungsbereiche.

Das ist es ja gerade, was an unserem Lehrberuf so einmalig ist: die ständige Abwechslung, die Erneuerung, der Blick nach vorne, um unsere Schülerinnen und Schüler zu fördern und ihnen einen erfolgreichen Weg in eine höchst komplexe Gesellschaft zu ermöglichen. Und wenn Ihre Lehrkräfte, Eltern und Schülerinnen und Schüler merken, dass Sie als Führungskraft mutig Neues ausprobieren, werden auch sie kreativ sein und ihrerseits Innovationen voranbringen.

Das betonen auch die beiden Autoren: sie sprechen davon »der schulischen Innovation Raum und Gestalt geben«. Hochinteressante Methoden dies zu realisieren finden Sie in der vorliegenden Lektüre. Damit können pädagogische und professionelle Wandlungen gelingen, die den Bedürfnissen und Anforderungen unserer Jugendlichen entsprechen. Jede Schülerin und jeder Schüler in ihrer und seiner Individualität wahrnehmen und die jeweilige Persönlichkeit optimal zu entfalten, das ist die Aufgabe der gesamten Schulgemeinschaft.

Hier liegt uns ein spannendes Buch vor, das uns alle inspirieren soll, Schule weiter zu entwickeln und somit zum höchsten Gut der Gesellschaft beizutragen – der Entwicklung unserer Kinder und Jugendlichen. Daher in höchstem Maße zu empfehlen.

Dr. Karin E. Oechslein

## Schule in Bayern – Die rechtlichen Grundlagen

Das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus veröffentlicht auf seiner Webseite häufig gestellte Fragen und die Antworten dazu. Schule in Bayern – Die rechtlichen Grundlagen Sie richten sich zwar an Eltern, sind aber auch für Schulleitungen interessant.

–Auszug–

### Geschenke für Lehrer

Lehrkräfte müssen wie alle Beamte jeden Anschein vermeiden, im Rahmen ihrer Amtsführung für persönliche Vorteile empfänglich zu sein. Es ist ihnen deshalb grundsätzlich verboten, Belohnungen oder Geschenke anzunehmen.

Eine geringwertige Aufmerksamkeit als Ausdruck der persönlichen Verbundenheit, die sich im Lauf eines oder mehrerer Schuljahre eingestellt hat, wäre jedoch nicht zu beanstanden. Feste Grenzen, bis zu welchem Gesamtbetrag Aufmerksamkeiten unbedenklich sind, gibt es aber nicht. Hier sind jeweils die Umstände des Einzelfalls zu beachten.

Selbstverständlich gibt es keine Verpflichtung von Eltern, sich an einem Geschenk für Lehrkräfte zu beteiligen.

### Gibt es Unterrichtsausfall bei Sturm, Hagel, Unwetter?

Ungünstige Witterungsbedingungen, insbesondere winterliche Straßenverhältnisse, können es im Einzelfall kurzfristig notwendig machen, den Schulunterricht in einzelnen oder mehreren Regionen ausfallen zu lassen.



# Bücherschau

## Führen mit Präsenz und Empathie



**Wilfried Schley und Michael Schratz: Führen mit Präsenz und Empathie**, Weinheim, Basel 2021.

Das vorliegende Werk ist in diesen Zeiten der Pandemie, aber auch in normalen Schulzeiten, wichtiger denn je. Schule als Institution erlebt derzeit einen weitreichenden Identitätswechsel, der durch die Pandemie beschleunigt wird.

Beide Autoren sind Professoren aus den Bereichen der Psychologie, Sonderpädagogik und Schulpädagogik und haben miteinander die Leadership Academy als zukunftsweisendes Konzept für pädagogische Führungskräfte entwickelt.

Das Werk trägt den Untertitel »Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht«. Es ist ein Buch der jahrelangen Erfahrungen und Erkenntnisse mit der Arbeit von Führungspersonen und Leitungsteams. Aber es bleibt nicht bei einer deskriptiven Darstellung, sondern das Buch lädt ausdrücklich zum Ausprobieren und Experimentieren ein.

Doch zunächst wird auf das Wirken schöpferisch tätiger Kolleginnen und Kollegen und ihrer Perspektiven auf eine entstehende Zukunft eingegangen. »Bei allen Beispielen zeigt sich, dass Zugewandtheit, die Freude an Teamarbeit, an unterstützenden Beziehungen und kooperierendenhaltungen als stärkste gestaltende Kräfte des Schullebens und der Lernkultur wirken.«

Nicht umsonst heißt das erste Kapitel »Den Wandel wahrnehmen.« Dass unruhige Zeiten eine klare Führung brauchen, liegt für die Autoren klar auf der Hand.

Auf die Haltung kommt es an, welche Haltung dies ist, finden Sie im 4. Kapitel des Buches – so viel sei verraten – es hängt mit Verantwortungsübernahme, Teamgeist, Kommunikation, Kompetenz, dem Denken in Lösungen zusammen. Die Autoren zeigen auf, die der Wandel gelingen kann.

Die Beziehung als gestalterische Kraft für die Verantwortung für das Ziel und die Gestaltung des Weges – welcher innovativer Ansatz, welche positive Energie geht von diesem Ansatz aus, um die schöpferischen Visionen an den Schulen zu realisieren. Es soll »resonant« geführt werden – eine Atmosphäre geschaffen werden, die letztendlich Lernen und gute Schule ermöglichen.

Die Autoren rufen Ihnen zu: »Haben Sie den Mut neue Wege zu gehen!« Als Mitglied in der Jury des Deutschen Schulpreises, deren Sprecher Prof. Schratz ist, und als Mitarbeiterin bei der Deutschen Schulakademie sowie auf der Basis meiner vielfältigen beruflichen Erfahrungen kann ich diesen Aufruf nur unterstreichen. Nicht kapitulieren und sich entmutigen lassen, sondern positiv denkend nach vorne schauen und dabei alle in der Schule auf diesem Weg – auf verschiedene Weise – mitnehmen, das ist die richtige Richtung.

Neue Wege zu gehen, bedeutet, den eingetretenen Pfad zu verlassen: allein oder besser gemeinsam, im Team mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Auf Spurensuche zu gehen, heißt zu schauen, wo die Stärken der Schule liegen und wo ihre Verbesserungsbereiche.

Das ist es ja gerade, was an unserem Lehrerberuf so einmalig ist: die ständige Abwechslung, die Erneuerung, der Blick nach vorne, um unsere Schülerinnen und Schüler zu fördern und ihnen einen erfolgreichen Weg in eine höchst komplexe Gesellschaft zu ermöglichen. Und wenn Ihre

Lehrkräfte., Eltern und Schülerinnen und Schüler merken, dass Sie als Führungskraft mutig Neues ausprobieren, werden auch sie kreativ sein und ihrerseits Innovationen voranbringen.

Das betonen auch die beiden Autoren: sie sprechen davon »der schulischen Innovation Raum und Gestalt geben«. Hochinteressante Methoden, dies zu realisieren, finden Sie in der vorliegenden Lektüre. Damit können pädagogische und professionelle Wandlungen gelingen, die den Bedürfnissen und Anforderungen unserer Jugendlichen entsprechen. Jede Schülerin und jeder Schüler in ihrer und seiner Individualität wahrnehmen und die jeweilige Persönlichkeit optimal zu entfalten, das ist die Aufgabe der gesamten Schulgemeinschaft.

Hier liegt uns ein spannendes Buch vor, das uns alle inspirieren soll, Schule weiterzuentwickeln und somit zum höchsten Gut der Gesellschaft beizutragen – der Entwicklung unserer Kinder und Jugendlichen.

Dr. Karin E. Oechslein

