

Schule als Vorbild: Ethikorientierte Führung, Kultur von Menschenwürde, Kultur von Leistung

Über die Verantwortung von Lehrern, Schulleitern und Schulpsychologen für eine Kultur der Zukunft in deutschen Institutionen

Umgang mit schwierigen Schülern, Eltern, Kollegen und Chefs
Sich selbst führen, Schüler führen, Team führen, Kollegen führen, Chef führen, Eltern führen

Prof. Dr. Dieter Frey
Department Psychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München
Leopoldstr. 13, 80802 München
Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238
E-mail: dieter.frey@psy.lmu.de
Lehrstuhlinhaber Sozialpsychologie an der LMU
Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie
Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften
Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management

Homepage: <http://www.psy.lmu.de/soz/personen/leitung/frey/index.html>

Vision / Menschenbild von Schule

- **Das Leben lernen.**
- **Für das Leben lernen.**
- **Individualität lernen.**
- **in der Welt angekommen sein.**
- **einen Unterschied machen**
- **sich zuständig fühlen**
- **Anerkennung von Unterschiedlichkeit und Andersartigkeit**
- **Lernen von Toleranz... erleichtert das Leben**
- **Kreativität und Kommunikation als die zwei Basistalente lernen**
- **sich zur eigenen Identität bekennen**
 - ... und nicht zu sehr Realitäten vortäuschen.
 - Und dann damit auch nicht auf der Flucht sein (und nicht erpressbar sein).

Vision / Menschenbild von Schule

- **Die Schule und der Schüler ist das wichtigste Gut. Wir haben jetzt schon wenig Kinder. Umso mehr müssen wir um jeden einzelnen Schüler kämpfen, die Stärken statt die Schwächen des Schülers herausarbeiten: Wo ist das Potential? Wo sind die Stärken?**
- **Dort, wo Defizite von der Familie sind, muss die Schule einen Beitrag leisten, dieses zu kompensieren. Ich denke hier vor allem an Schüler mit Migrationshintergrund.**
- **Schulen sind eigentlich die Institutionen, die für das Leben vorbereiten (sollten).**
- **Schule soll junge Menschen vorbereiten, dass sie fähig und eigeninitiativ sind, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln - für Problemlösen, für das Verständnis von Komplexität. Sie muss Zukunft vorweg nehmen.**
- **Lernen ist lebenslang und ist nicht abgeschlossen mit der Schule.**
- **Bei zunehmender Instabilisierung von Familien wird Schule umso wichtiger, um den Menschen einen Halt zu geben.**

Vision / Menschenbild von Schule

- **Schule muss einen Beitrag zur Persönlichkeitsbildung und zur Wertevermittlung leisten.**
- **Wir brauchen Zivilcourageausbildung in den Schulen**
- **Basis-Werte wie Teamorientierung, Respekt vor Menschen, Toleranz, aber auch sich einordnen können, Demokratieverständnis sind wichtig. Dazu braucht man nicht unbedingt mehr Stunden, sondern man muss dieses sinnvoll in das bestehende Curriculum einbinden.**
- **Das Lernen von Schlüsselqualifikationen muss verstärkt werden: Fragen stellen, zuhören können, kommunizieren, andere – das andere Geschlecht, andere Kulturen – verstehen und akzeptieren können.**
- **Eine permanente „Entschlackung“ von Stoff, der den Oberzielen einer lebenswerten und auf das Leben vorbereitenden Schule abträglich ist.**
- **mehr Bezug zur Praxis, unter Einbezug von Wirtschaft**
- **Die Kinder müssen mehr ausprobieren können, z.B. Zivilcourage, Höflichkeit, Theater spielen.**
- **Wichtig wäre ein flächendeckendes Mentoringprogramm und Patenprogramm!**

Vision / Menschenbild von Schule

- **Wir brauchen auch eine bessere Integration, Zusammenarbeit Schule und Beruf, Schule und Eltern**
- **Wir brauchen eine bessere Bezahlung der Lehrer. Es darf nicht sein, dass zu wenig Männer Lehrer sind.**
- **Eine sehr wichtige Fähigkeit ist die Fähigkeit zur Verbalisierung, da dies die Konfliktklärung stark verbessert. Eine sehr gute Methode der friedlichen Konfliktklärung ist die gewaltfreie Kommunikation von Marshall Rosenberg und seinen Schülern. Das müsste eigentlich in jeden Lehrplan! Es ist eine der besten „praktische Psychologien“, die man an einem Tag vermitteln kann. Es ist ein absoluter added value für das ganze Leben.**
- **All dies nicht nur aus humanitären Gründen, sondern aus ökonomischen Gründen.**
- **Bessere Lehrerausbildung in den Universitäten, in der Weiterbildung**
- **Bessere Schulkultur, wo Lehrer sich als Team verstehen, wo Schulen geführt werden.**

Vision / Menschenbild von Schule

- **Die Schule muss auch Antworten geben auf zentrale Fragen einer globalen Welt: Wie gehen wir mit den geringer werdenden Rohstoffen um? Wie gehen wir mit der Bevölkerungsexplosion in den Entwicklungs- und Schwellenländern um? Wie gehen wir mit der Überalterung unserer Gesellschaft in den entwickelten Ländern um? Wie gehen wir mit der Verknappung von Wasser um? Wie gehen wir mit dem Waffenarsenal um?**
- **Das sind große Fragen. Und es ist sinnvoll und notwendig, dass die Schüler mit diesen globalen Themen und Problemen konfrontiert werden. Denn die Schulen bilden letztlich die Multiplikatoren aus für die Gesellschaft von morgen.**
- **Schulen - wie übrigens auch Firmen - müssten sich deshalb als Kompetenzzentren definieren, als Lernorte, die die Menschen vorbereiten nicht nur für die berufliche Zukunft, sondern insgesamt ihr Leben zu gestalten.**

Ausgangspunkt: Menschenbild und Werte: welche Werte haben wir zu verteidigen?

- a) funktionierende Demokratie – offene Gesellschaft
- b) sozial-ökologische Marktwirtschaft
- c) Frieden

- ❖ **Diese Werte werden wir auf Dauer nur erhalten, wenn wir auch im globalen Wettbewerb erfolgreich sind. Dies geschieht in erster Linie durch Innovation und kontinuierliche Verbesserung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen.**
- ❖ **Gleichzeitig sind wir mit vielen globalen Problemen konfrontiert: Energieproblematik, Nord-Süd-Problematik, Problem des Waffenarsenals, Wasser, Migration, Bevölkerungsentwicklung usw.**
- ❖ **Als Menschenbilder brauchen wir weniger Narzissten, Machiavellisten, Egoisten, Opportunisten. Sondern Personen, die neben Integrität Verantwortung, Solidarität, ganzheitliches Denken, vernetztes Denken und Optimismus zeigen.**

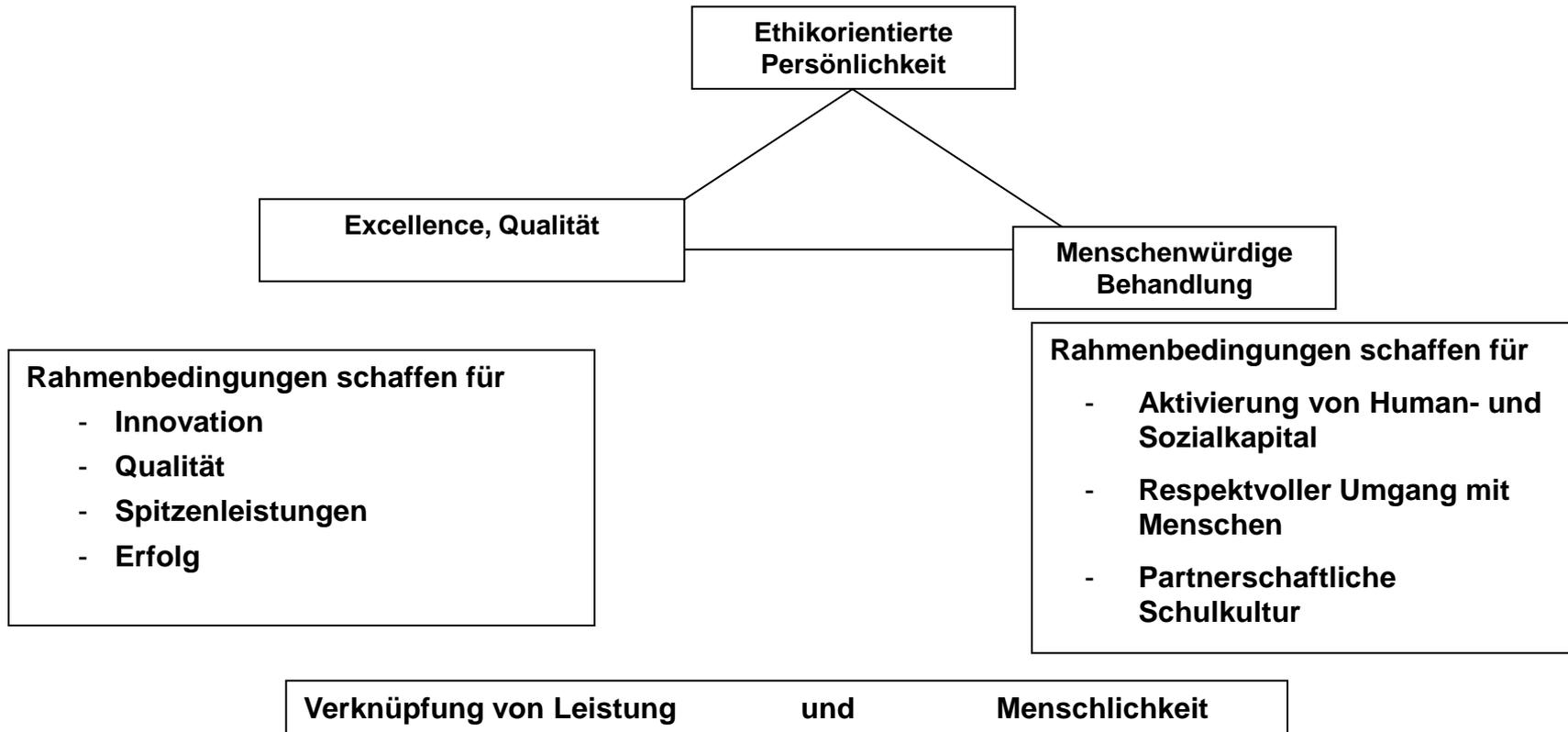
Ausgangspunkt: Menschenbild und Werte: welche Werte haben wir zu verteidigen? (2)

- ❖ **All dies hat Konsequenzen für die Ausbildung in der Schule, für Führungskultur in der Schule und Schulkultur.**
- ❖ **Die Schüler sind die Multiplikatoren der Gesellschaft von morgen. Folglich müssen wir die Schüler für die Zukunft von morgen ausbilden. Vermittlung von Wissen, Handlungskompetenzen und Werten.**
- ❖ **Die Ausbildung muss auch immer die deutsche Geschichte (sowohl positiv, deutsche Philosophie, deutsche Schriftsteller, als auch negativ, deutscher Totalitarismus, Ausgrenzung, Umgang mit Minoritäten, Verletzung von Menschenwürde, Gleichgültigkeit usw.) berücksichtigen.**

Der Beitrag der Schulpsychologen

- **Die Verantwortung des Schulpsychologen für eine Schule, die auf die Zukunft und das Leben vorbereitet**
- **Die Verantwortung des Schulpsychologen für ethikorientierte Führung, Qualität und menschenwürdige Behandlung**
- **Die Verantwortung des Schulpsychologen für die Umsetzung wichtiger Kulturen, ethikorientierte Persönlichkeitsentwicklung, Umsetzung einer Kultur der Menschenwürde und einer Kultur von Excellence, Leistung, Persönlichkeitsentwicklung**
- **Wissen, Handlungskompetenzen und Werte vermitteln**
- **Kollektive Beratungen unterstützen**
- **Coaching unterstützen**

Ethikorientierte Persönlichkeit

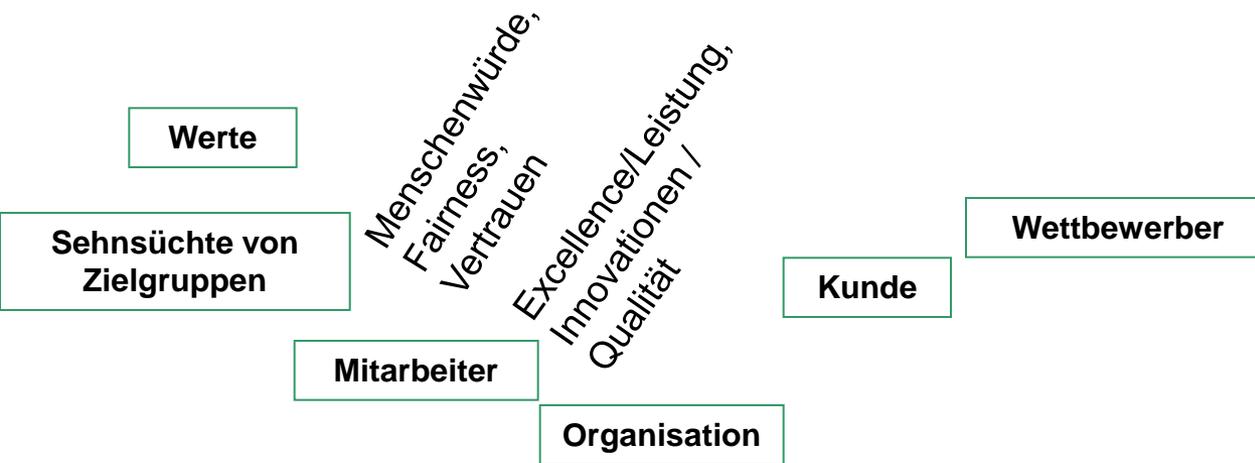


Der Baum



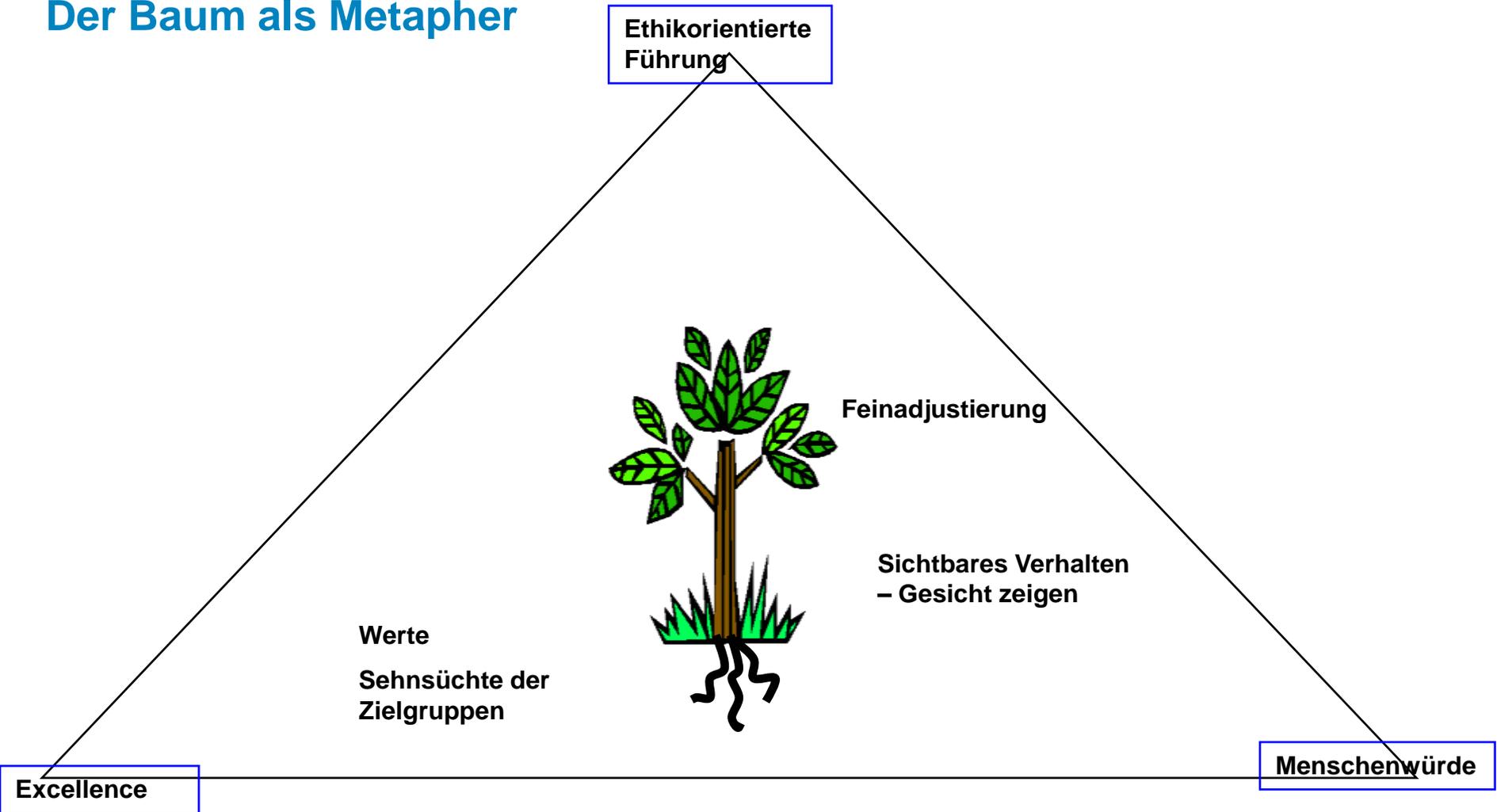
Der Baum als Metapher für

- Führung
- Persönlichkeit
- Überzeugen
- gegenseitiger Umgang



- Werte
- Kompass
- Koordinatensystem

Der Baum als Metapher



Kausalkette Lehrer-Führung und Konsequenzen von Lehrer-Führung

Eine ungläubwürdige, nicht integre Lehrerpersönlichkeit erzeugt

- Demotivation
- innere Kündigung
- Dienst nach Vorschrift
- Demotivierte Menschen

Eine ethikorientierte, integre Lehrerpersönlichkeit erzeugt

- Intrinsische Motivation
- Begeisterung
- Leidenschaft
- Identifikation
- Motivierte Menschen mit
Leistungsethos

Sehnsüchte der beteiligten Zielgruppen

Sehnsüchte Schüler:

Erfüllbare vs. nicht-erfüllbare Sehnsüchte

- Fairness
- Gute Noten
- Wertschätzung
- Stärkenorientierung
- Wenig Hausaufgaben
- Sinn
- Selbstverwirklichung
- Fairness und Vertrauen
- Transparenz und Klarheit
- Handlungsspielräume
- Guter Unterricht

Sehnsüchte Direktor

- Keine Klagen von Schülern, Eltern, Kollegen
- Guter Umgang
- Voneinander lernen
- Excellence
- Qualität
- Leistung
- Commitment
- Loyalität
- Gutes Image

Sehnsüchte Kollegen

- Gutes Miteinander
- Wenig Stress
- Gute Ergänzung
- Gegenseitige Unterstützung
- Kein Neid

Sehnsüchte Eltern

- Gute Noten
- Fairness
- Wenig Hausaufgaben

Was motiviert, was demotiviert in der Schule?

Was motiviert

- Ernst genommen werden
- Praktisches Wissen, z.B. in den Wald gehen
- Klare Regeln
- Heterogene Gruppen, um voneinander zu lernen

Was demotiviert

- Schlechte Noten
- Zu große Distanz zwischen Schüler und Lehrer
- Nur schimpfen
- Nur Pflicht und kein Spaß, kein Sinn
- Kein Ausgleich von Defiziten, z.B. über Ganztagschule und Nachmittagsbetreuung

Führungskraft als Dirigent eines Orchesters



Führungsstile: Umgang mit Gegenüber

Konstruktive Führungsstile

- **Direktiv/autoritativ/autoritär**
- **Partnerschaftlich/partizipativ/ kommunikativ**
- **Laissez-faire (gleichgültig vs. gewähren lassen)**
- **Transaktional/transformational**
- **Patriarchalisch**
- **Androgyn**
- **Ethikorientiert**

Destruktive Führungsstile:

- **Druck, Angst**
- **autoritär**
- **Totalitär**
- **Klein machen**

Ethikorientierte Führung

Ziel: mündige Schüler, Eltern und Lehrer

Prinzip der...

1. Sinn- und Visionsvermittlung

2. Passung und Eignung
(Aufgabe/Team)

3. Transparenz
(Information und Kommunikation)

4. Autonomie und Partizipation

5. Zielvereinbarung und
Prioritätenfestsetzung / Klarheit

6. konstruktiven Rückmeldung
(Lob und Korrektur)

7. Fairness und Vertrauen

8. sozialen Einbindung
und sozialen Unterstützung

9. des persönlichen Wachstums

10. situativen Führung
(androgynes Führungsverhalten)

11. des guten Vorbildes
der Führungsperson

12. fairen materiellen Vergütung

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld.

Die Wichtigkeit von Sinn (Meaning) und Vision

Die zentralen Fragen nach dem Sinn: Warum (kausal) und wozu (final)?

- **Wer Leistung und Veränderung fordert, muss Sinn bieten.**
- **Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann.**
- **Kann man seine eigene Arbeit in ein großes Ganzes einbetten?**
- **Für was stehe ich? Für was stehen wir?**
- **Menschen sind bereit nahezu alles zu ertragen, wenn sie wissen, warum.**
- **Prozedurale Fairness mit voice.**

Hinter dem Sinn stecken folgende Bedürfnisse

- a) Sehnsucht nach Kausalität und Finalität (warum und wozu)**
- b) Sehnsucht, dass etwas zweckmäßig und/oder notwendig und/oder nützlich ist.**
- c) Etwas erfüllt Werte, z.B. dass man es als richtig oder falsch einordnen kann.**
- d) Etwas, was den Selbstwert stärkt**
- e) Sehnsucht nach Wirksamkeit (man will effektiv Einfluss nehmen können)**

Man möchte insgesamt Unsicherheit vermeiden und sich zu jemand oder etwas zugehörig fühlen, um Sinn erleben zu können.

Entscheidungsketten und Partizipation – Plädoyer für eine Partizipationskultur in der Schule

Vor der Entscheidung ist nach der Entscheidung

Vorher	<u>Entscheidung</u>	nachher
<ul style="list-style-type: none"> • Skepsis äußern • Bedenken äußern • Streit- und Konfliktkultur • Entscheidungsvorschläge formulieren • Mitwirkungsmöglichkeiten 		<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität • Solidarität bei der Umsetzung

Prozesspartizipation Entscheidungspartizipation Implementierungspartizipation

Prinzip der konstruktiven Rückmeldung über Lob und Korrektur

Spielregeln der konstruktiven Rückmeldung:

- Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur.
- Wir loben uns gegenseitig - vertikal und horizontal.
- Wir geben uns auch gegenseitig Feedback über unsere blinden Flecken.
- Wir äußern Sichtweisen, hören sie an und geben dann unsere Sichtweise wider.
- Der Austausch von Sichtweisen erfolgt sachlich - ohne emotionale Verletzungen.
- Wir reagieren auch bei Negativpunkten bzw. kritischen Sichtweisen nicht empfindlich-nachtragend.
- Wir bemühen uns um positive Anerkennung und gegenseitige Wertschätzung.
- Lob muss immer ehrlich und echt sein.

Konstruktive Rückmeldung bedeutet nicht,

- dass man immer und alles loben muss
- dass man andauernd korrigieren und kommentieren muss
- dass man niemals mehr ein Auge zudrücken darf
- dass man alles konfrontieren muss/dass man in Kleinigkeiten nicht mehr generös sein darf.

Instrumente:

Alle Facetten von Lob, Dank, Anerkennung, Zeichen der Freude, Einladungen usw.

Alle Facetten der Korrektur: Der Ton macht die Musik.

Was ist negatives Feedback?

- **Bestimmte Schlüsselbegriffe, die negativ besetzt sind: Mist, Quatsch, flaschig, das Hinterletzte, blöd**
- **Du bist schlimmer als deine Mutter**
- **Immer**
- **Nie**
- **Alles ist**
- **Quatsch ist**
- **Diffus = unkonkret**
- **Persönlich**
- **Nur negatives, nur negative Grundwahrnehmung**
- **Emotional**
- **Empfänger hat keine Erwidерungschance**
- **Overkill, d.h. der Sender steht unter dem Druck alles bringen zu müssen**
- **Schnee von gestern**
- **Bringt keine Hoffnung auf Besserung**
- **Blumig**
- **Sarkastisch, verletzend**

Richtiges Feedback bei Korrektur ist:

- **Persönlich**
- **Unter vier Augen, mit Augenkontakt**
- **Richtiger Zeitpunkt und Ort**
- **Konkret - ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)**
- **Ich-Botschaft**
- **Konkreter Verbesserungsvorschlag, entweder gleich selbst nennen oder konkreten Verbesserungsvorschlag ermitteln**
- **Klare Argumentationskette: von Werten und Prämissen abgeleitet**
- **Sandwich-Feedback, d.h. Negatives in positives eingebettet**
- **Positive Grundhaltung**

Kritik verfehlt ihre positive Wirkung, wenn sie:

- absolut erfolgt
- als unfair wahrgenommen wird
- den anderen in die Enge treibt
- hinter dem Rücken der Person erfolgt
- die Person als ganze kritisiert
- unterhalb der Gürtellinie erfolgt
- vor „versammelter Mannschaft“ geäußert wird
- emotionale Konflikte auf Sachebene austrägt
- auf sachbezogene Konflikte emotional reagiert

Konstruktive Kritik ist:

- offen für andere Perspektiven,
- konstruktiv,
- sachlich-konkret,
- direkt,
- unter vier Augen,
- verhaltensbezogen,
- in Positives eingebettet,
- freundschaftlich,
- humorvoll,
- nicht nachtragend und
- mutig!

**Konstruktive Kritik ist mehr als bloße Schwachstellenanalyse: Sie geht einher mit dem Angebot von Gegenszenarien und Lösungsalternativen.
Merke: Der Ton macht die Musik.**

Fairness

- **Ergebnisfairness (Input, Output)** Was?
(Equality/Gleichheit, Equity/Leistungsprinzip, Need/Bedürfnisprinzip)
- **Prozedurale Fairness, Verfahrensfairness (+ voice)** Wie?
- **Informationale Fairness** (zeitliches und inhaltliches Drehbuch, ehrlich, rechtzeitig, umfassend - bad news genau so wie good news)
- **Interaktionale Fairness**
(Wertschätzung und Respekt auf gleicher Augenhöhe)

Fairness erhöht Identifikation, intrinsische Motivation, Vertrauen, Commitment – Persistenz, Kreativität, Innovation.

Androgyner Führungsstil und androgynes Verhalten im Umgang: Feminine und maskuline Aspekte verbinden - je nach Situation

Weiche Faktoren im (Führungs)Verhalten: feminine Führungsaspekte

- Zuhören können
- Fragen stellen können und Fragen zulassen
- Kunst der Pause
- Andere groß werden lassen können
- Sich als Mentor fühlen
- Sich selbst zurückstellen können
- Nicht immer Recht haben zu müssen
- Eigene Fehler und Schwächen eingestehen
- Nicht den „starken Max“ spielen
- Positive und negative Gefühle zeigen
- Mitarbeiter an der langen Leine lassen
- Sich auch für Privates interessieren
- Beziehungsebene betonen
- offene, hierarchiefreie Kommunikation: Dialogkultur

Harte Faktoren im (Führungsperson)Verhalten: maskuline Führungsaspekte

- Durchsetzungsvermögen
- Nein sagen können
- Sehr direktiv sein
- Sachebene betonen
- Klarheit: Regelkreis von Paul = Soll / Ist, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen, Kontrolle

„Führungs-Controlling“ - Woher weiß ich als Lehrer, ob ich gut führe?

- **Feedback von den Schülern, Kollegen, Chef, Eltern**
- **Lachen und Stimmung; was sagen die Gesichter?**
- **Lehrerbewertung**
- **Erwartungen der Schüler durch Fragen ermitteln: Welche Erwartungen haben Sie an den Lehrer? Was ist ein idealer /nicht-idealer Lehrer?**

Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Chef

Eine totale Persönlichkeitsänderung werden wir nicht erreichen (bei uns wäre dieses ähnlich); wir sollten also mit 10%-Schritten schon zufrieden sein.

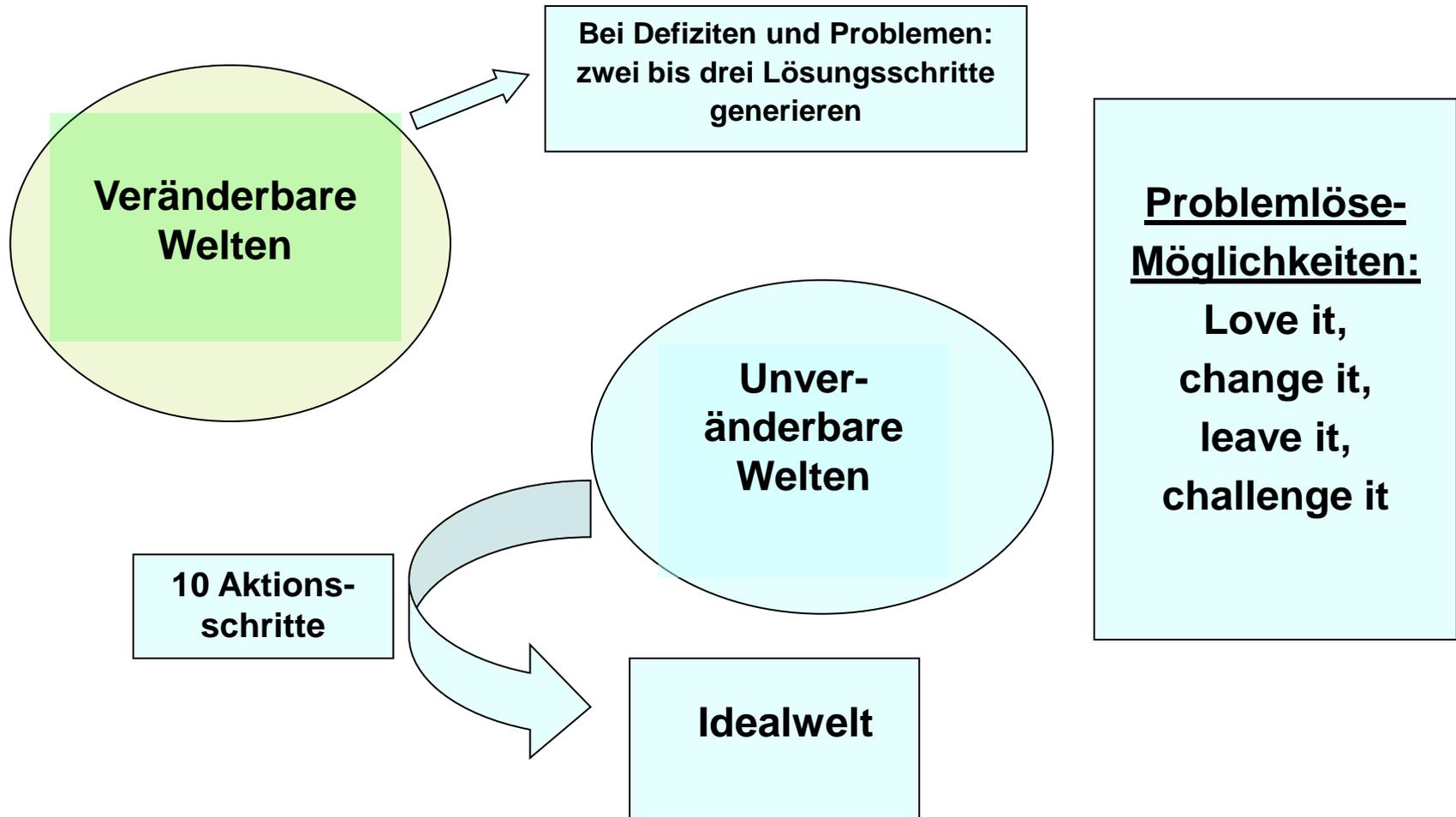
- **Den Chef spiegeln über Ist-Zustand und Soll-Zustand.**
- **Mit Ich-Botschaften arbeiten: Ich sehe folgendes...., meine Wahrnehmung ist....**
- **Den richtigen Ort, den richtigen Zeitpunkt, den richtigen Ton wählen.**
- **Perspektivenwechsel entwickeln: Wie erreiche ich den Chef?**
- **Keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen; keine Untertänigkeit**
- **Professionelle Vorbereitung: Was will ich erreichen und wie will ich es erreichen?**
- **Gegenargumente vorweg nehmen und im Vorfeld überzeugende Argumente finden**

Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Chef (2)

- **Klare Ziele vereinbaren und Erwartungen klären**
- **Feedback geben und Feedback einfordern**
- **Immer mit der Devise arbeiten: Was habe ich unternommen, dass mein Chef sich so verhält, wie ich es wünsche?**
- **Im Extremfall gilt: Lieber um Entschuldigung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen, d.h. Freiheitsräume voll ausnutzen.**
- **Persönlichkeit des Chefs berücksichtigen.**
- **Man darf seinen Chef aber auch loben.**

Veränderbare und nicht veränderbare Welten

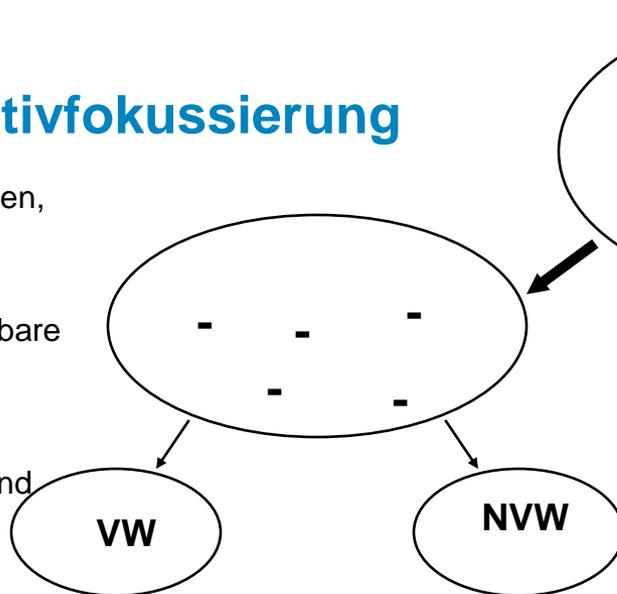
Klärung im Kopf



Modell der Positivfokussierung von Frey: vom diffusen affektiv-kognitiven Gemengelage zu Differenzierung im Kopf

Negativfokussierung

Schwächen,
Defizite
Nicht-
veränderbare
Welten
Risiken
Ängste und
Sorgen
Scham
Probleme
Bedenken,
Jammern,
Grübeln
Lage-
orientierung



Love it,
change it,
leave it,
challenge it

Positivfokussierung

Stärken
Veränderbare
Welten
Chancen,
Lösungen
Hoffnung
Stolz
Herausfor-
derungen
Handlungs-
orientierung

Werte – Spielregeln des Umgangs

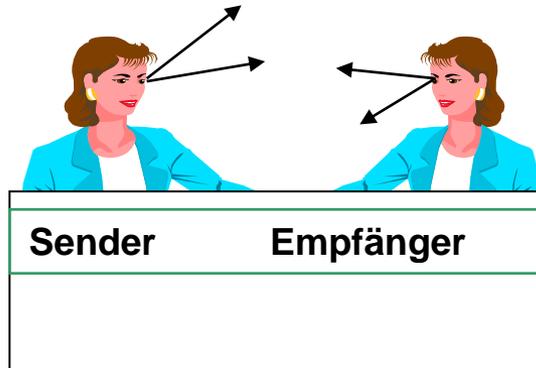
- **Offenheit gilt als Prinzip (open-mindedness, open door)** statt closed-mindedness
- **Austausch von Information und Wissen (hierarchiefreie Kommunikation)** statt Wissen ist Macht.
- **Feedbackkultur: Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur. Wir leben eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur.** Dies bedeutet: Feedback geben. Feedback holen, direkt und spontan. Fragen können, zuhören können.
- **Wir leben eine Problemlösekultur:** Probleme verbinden wir mit zwei bis drei Lösungen. (**Positives Denken wird vorangebracht.** Wir denken in Kategorien von veränderbaren Welten. Wir denken in Möglichkeiten, Stärken und Chancen.
- **Wir wollen, dass unsere Arbeit und der Umgang miteinander Spaß macht** und angenehm ist. Wir wollen uns bei der Arbeit wohl fühlen statt Klein machen, Intrigen, hinten herum.
- **Wir haben klare Ziele, Standards, Erwartungen und Spielregeln. Und wir sind fair im Umgang.** Es gilt: **Tough on the issue, soft on the person.**
- **Ich bin zuständig.** Wenn ich nicht, wer dann? Die Veränderung beginnt bei mir.

Plädoyer für

- Sinn- und Visionskultur
- Stärkenkultur statt Schwächen suchen
- Transparenzkultur statt Intransparenz
- Partizipationskultur statt Befehl und Gehorsam
- Lob- und Anerkennungskultur statt Demütigungskultur
- Fairnesskultur
- Unterstützungskultur

Spielregeln des Umgangs

- Danke
- Bitte
- Führen durch Fragen
- Reziprozität usw.



Sender:

- Kompetenz/Expertise
- Sympathie
- Glaubwürdigkeit/
- Vertrauenswürdigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Vorbild
- Positivorientierung

Empfänger:

- Erklärbarkeit /
- Sinn (kausal/final)
- Vorhersehbarkeit /
- Transparenz
- Beeinflussbarkeit /
- Autonomie
- Fairness / Vertrauen
- Wertschätzung
- Freude an Arbeit

Zentrale Werte, die unser Handeln leiten - Philosophen als Vorbild

Kant: Kant'sche: Aufklärungsphilosophie – Mündigkeit und Humanismus

Kant'scher Imperativ: Führe so, wie du selbst geführt werden möchtest. Handle den Mitarbeiter so, wie du selbst behandelt werden möchtest. Bediene dich deines eigenen Verstandes.

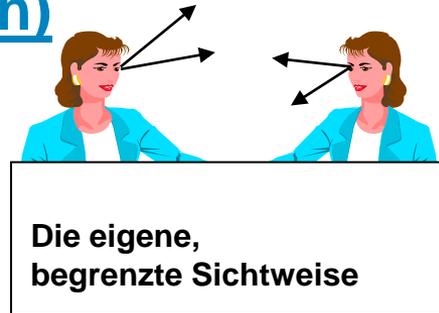
Lessing: Toleranz, Vielfalt als Segen.

Hans Jonas: Verantwortung für die Zukunft, für die Menschenwürde.

Karl Popper: Kritisch-rationale Diskussion. Open mindedness.

Albert Schweitzer: Menschenherz.

Weisheit, Reife und Persönlichkeitsentwicklung als Konsequenz der Auseinandersetzung mit der Realität (Reflexion)



All dies wird möglich nur durch permanente
1) Selbstreflexion

(Was lief gut, was lief nicht gut, und warum? Was könnte man besser machen? - Paul Baltes, MPI, Berlin)

2) Teamreflexion

(Was lief gut? Was lief nicht gut? Und warum? Was könnte man besser machen? - Michael West, Birmingham)

3) Reflexion durch Externe

(Was lief gut? Was lief nicht gut? Und warum? Was könnte man besser machen?)

*Erfahrung allein macht nicht klüger;
 es ist die Reflexion / Elaboration von Erfahrungen.*

Die Minoritätentheorie (Moscovici)

Minoritäten sind erfolgreich unabhängig von der Hierarchie, d.h. sie können auch Majoritäten beeinflussen, unter folgenden Bedingungen:

- Einigkeit (eine Stimme)
- Konsistenz über die Zeit – immer wieder, immer wieder....
- Flexibilität in der Argumentation (je nach Gegenüber: der Analytiker braucht andere Argumente als der Bauchmensch/Intuitive)
- Brücken zur Majorität bauen, damit man nicht stigmatisiert wird
- Durch Erfolge glänzen
- Koalitionen bilden / Verbündete suchen
- Vor allem, wenn es gelingt den Meinungsführer der Mehrheit zu überzeugen, ist der Überzeugungsprozess auch der anderen Mehrheitsmitglieder leichter

Kulturen für ein Center of Excellence (Übersicht)

Vision – Ziel - Strategie

- 1. **Kundenorientierungskultur / Marktorientierungskultur**
- 2. **Konkurrenzorientierungs- / Benchmarkkultur / Best practice Kultur**
- 3. **Eigentümerorientierungskultur**
- 4. **Mitarbeiterorientierungskultur**
- 5. **Marketingkultur – von der Idee zum Produkt**
- 6. **Kernkompetenzkultur: sich auf die Stärken besinnen**
- 7. **Unternehmer- und Verantwortungskultur Eigenverantwortungskultur**
- 8. **Leistungsethos- und Ergebnisorientierungskultur**

- 9. **Kulturen des Kritischen Rationalismus**
 - a) Problemlösekultur
 - b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse
 - c) Konstruktive Fehler- und Lernkultur
 - d) Konstruktive Streit- und Konfliktkultur
 - e) Frage- und Neugierkultur
 - f) Innovationskultur / Phantasie-, Kreativitäts- und Forscherkultur
 - g) Wertschöpfungskultur
 - h) Improvisations- und Experimentierkultur

- 10. **Implementierungskultur**
- 11. **Systemkultur**
- 12. **Disziplin- und Professionalitätskultur**
- 13. **Vielfalts- und Synergiekultur/ Teamkultur**
- 14. **Zukunftskultur/ Kosmopolitische Kultur**
- 15. **Komfortzonenkultur (Passung und Eignung)**
- 16. **Zivilcouragekultur**
- 17. **Rekrekationskultur**
- 18. **Adaptationskultur**
- 19. **Ethikkultur**

Über die Wichtigkeit der kollektiven Beratung

- **Idealerweise trifft sich ein kleiner Kreis von Kollegen regelmäßig, um über schwierige Probleme (schwierige Schüler, Kollegen, Eltern, Chefs) zu sprechen.**
- **Jeweils eigene Erfahrungen werden ausgetauscht, Stolpersteine bei Problemlösungen werden diskutiert, mögliche Strategien zur Lösung der Schwierigkeiten werden diskutiert.**
- **Keine Rezepte vermitteln, sondern nur: Was ist auf keinen Fall möglich, sinnvoll, notwendig? Was könnte sinnvoll und möglich sein?**

Umgang mit schwierigen Schülern, Eltern, Kollegen

Beispiele

- **Selbstüberschätzung oder Selbstunterschätzung**
- **Saturiertheit**
- **innerlich gekündigt**
- **Selbstprofilierer, der andere an die Wand drückt**
- **Egoist und mangelnder Teamplayer**
- **Informationsbunkerer**
- **Minderleister**
- **Verletzer von Spielregeln**
- **Frühpensionist**

Gegenstrategie:

- **Ist-Situation ansprechen: spiegeln, spiegeln, spiegeln, und Konsequenzen für ihn und andere verdeutlichen**
- **Soll-Situation erläutern (Anforderungsprofil klären)**
- **Ursachenanalyse (Warum ist dieses so?)**
 - Nicht Kennen
 - Nicht Können
 - Nicht Wollen
 - Nicht Sollen
 - Nicht Dürfen
- **Konkrete Maßnahmen**
 - mehr oder weniger Verantwortung
 - mehr oder weniger Transparenz
 - mehr oder weniger Sinn
 - mehr oder weniger Feedback, usw.
- **klare Verantwortlichkeiten**

Kurzvita von Prof. Dr. Dieter Frey



- **Abitur 1966 Wirtschaftsgymnasium Rastatt**
- **Studium der Sozialwissenschaften (Psychologie, Ökonomie, Pädagogik und Soziologie) in Mannheim und Hamburg**
- **Diplom 1970 bis zur Habilitation: Mitarbeiter am interdisziplinären Sonderforschungsbereich der Universität Mannheim über Entscheidungsforschung (Beteiligung von Ökonomen, Juristen und Psychologen)**
- **Promotion 1973 über Verarbeitung selbstbedrohender Informationen**
- **Habilitation 1978 über Informationsverarbeitung bei Entscheidungen**
- **Von 1978 - 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel**
- **1988/89 Theodor Heuss Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York**
- **Seit 1993 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München**
- **Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften**
- **Mitglied im Beirat von mehreren Fachzeitschriften und wissenschaftlichen Verlagen**
- **Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft**
- **Autor von ca. 400 wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Büchern**
- **Deutscher Psychologie Preisträger 1998 (Psychologe des Jahres)**
- **2000-2007 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München**
- **Seit 2003 Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie**
- **Mitglied der ESMT Visiting Faculty (European School of Management & Technology, Berlin)**
- **Seminarleiter am USW (Universitätsseminar der Deutschen Wirtschaft); Thematik: Führung von Mitarbeitern**
- **Seit 2007 Akademischer Leiter des LMU Center for Leadership and People Management**

Anhang

Wichtige Aspekte für Schulqualität

Fragen:

- **Wie soll in der Schule geführt werden gegenüber Lehrern, Eltern, Schülern?**
- **Welche Spielregeln des Umgangs sollte man haben?**
- **Welche Werte sollen über allem stehen?**

Welche Werte leiten unser Verhalten?

- **Eigentlich nur zwei: Qualität und menschenwürdiger Umgang**
- **Zur Umsetzung muss man die Sehnsüchte kennen.**

Spielregeln des Umgangs

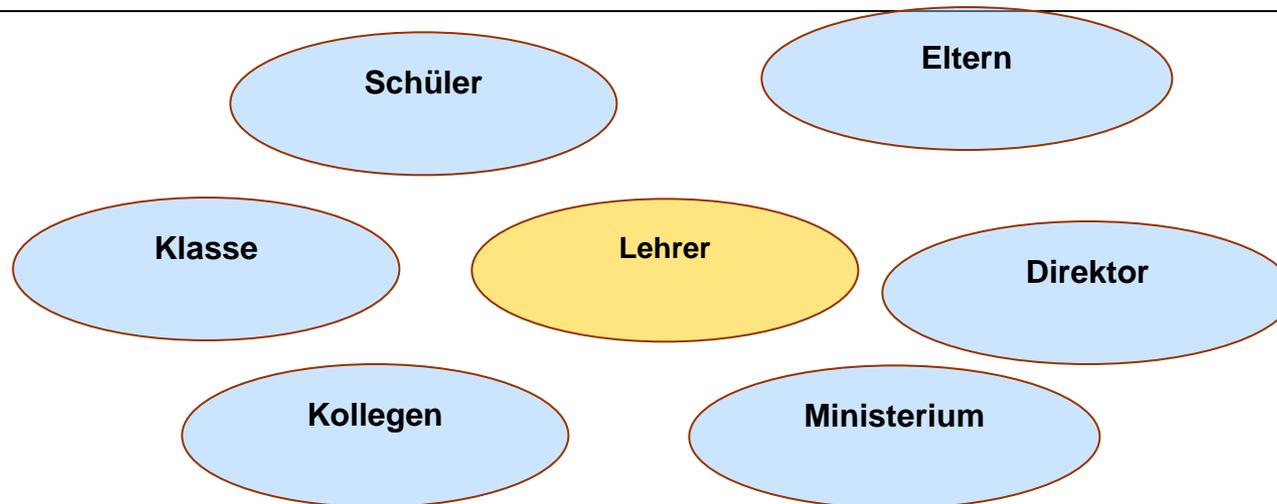
- **Wir lernen voneinander.**
- **Wir verhalten uns kollegial.**
- **Wir reden miteinander und nicht übereinander.**
- **Wir machen regelmäßig einen Erfahrungsaustausch.**

Die Wichtigkeit des Wohlfühlfaktors

- **Ich komme gerne in die Schule.**
- **Es soll Spaß machen, Neugierde fördern.**
- **Schule erfordert aber auch Disziplin und Pflichterfüllung**

Die Sandwichposition des Lehrers für eine Schule, die fürs Leben vorbereitet

Er ist konfrontiert mit ganz heterogenen Schülern, heterogenen Klassen, heterogenen Lehrerkollegen, heterogenen Eltern, dem Elternbeirat, den Vertretern der Wirtschaft, Vertretern der Ministerialbürokratie usw.



Die unterschiedlichen Zielgruppen haben dabei sehr heterogene Interessen.

Im Extremfall ist jeder einzelne Lehrer überfordert mit dem, was er täglich macht. Er hat schwierige Schüler, schwierige Klassen, schwierige Eltern, schwierige Kollegen.

Einige Thesen zur Führung in Schulen

- **Schule hat auch den Auftrag die Menschen für unser Wertesystem auszubilden: religiöse Orientierung und Grundwerte, soziale, ökologische Marktwirtschaft, offene Gesellschaft, Demokratie, Rückgrat und Persönlichkeit.**
- **Schulen haben in unserer heutigen westlichen Gesellschaft eine ganz wichtige Funktion, weil viele Institutionen, die in früheren Jahrhunderten, Jahrzehnten und Jahren jungen Menschen Werte vermittelt haben, sie auf das Leben vorbereitet haben, sie gebildet haben, im Laufe der Zeit an Einfluss, Wertigkeit und Bedeutung verloren haben.**
- **Die Familien bieten mit über 50 % Scheidungen heute keine stabile Basis mehr, die Kirchen haben massiv an Einfluss verloren, die Parteien verdienen wegen um sich greifender Korruption nicht mehr wirklich unser Vertrauen, usw.**

Einige Thesen zur Führung in Schulen

- **Die Schule gehört heute zu den wichtigsten Institutionen, denn sie bereitet die jungen Menschen auf die Gesellschaft von morgen vor. Der Lehrer hat dabei eine ganz zentrale Funktion.**
- **Im Lehrerkollegium steckt großes Potential:**
 - **voneinander lernen,**
 - **Erfahrungsaustausch über schwierige Schüler**
 - **Optimierung des Lehrstoffs**
 - **Optimierung von Wissen, Handlungskompetenzen und Werten**
- **Dieses Potential wird zu wenig aktiviert.**

- **Lehrer sind oft gut ausgebildet im Fach, z.B. Mathematik, Physik usw., aber schlecht ausgebildet in Führung: zuhören können, Fragen stellen können, Wertschätzung, Fairness, Perspektivenwechsel, Umgang mit schwierigen Schülern, Umgang mit schwierigen Eltern, Umgang mit schwierigen Kollegen.**
- **Schuldirektor und Lehrer sind verantwortlich für die jeweilige Kultur, zum Beispiel Qualität, fairer Umgang miteinander sowie gegenseitige Unterstützung.**

Plädoyer für eine fundierte Ausbildung in Menschenführung

Notwendig ist eine intensive, kontinuierliche, flächendeckende Ausbildung der Schuldirektoren und der Lehrerinnen und Lehrer in gewissen Basics von Führung wie zum Beispiel Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung, und ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch.

Einige Thesen zur Führung in Schulen

Führung – Mitarbeiterführung und Unternehmensführung – in der Schule sind wichtig.

Es geht letztlich um zwei große Ziele:

- a) Rahmenbedingungen für die Vermittlung von Wissen, Handlungskompetenzen und Werten schaffen sowie Persönlichkeitsentwicklung ermöglichen.**
- b) menschwürdiger Umgang mit allen Beteiligten.**
- c) Die wichtigste Person in der Schule ist der Schuldirektor. Er ist der Chef.**

Es gilt: Sage mir, wer für ein Projekt zuständig ist, und ich sage dir, ob das Projekt erfolgreich ist sein wird. Eine gute Schule ist wie folgt durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- a) Vermittlung von Wissen, Handlungskompetenz und Werten (siehe oben)**
- b) Vorbereitung auf das Leben und den Beruf.**
- c) Vorbereitung für eine mentale, geistige Grundhaltung, die Zukunft gestaltet: Optimismus, Handlungsorientierung, Problemlösefähigkeit, soziale Kompetenzen, globales Denken und lokales Handeln.**

Wofür ist der Lehrer verantwortlich?

Durch die Art seiner Persönlichkeit, seiner Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz gilt:

- Der Lehrer sorgt für Fairness in der Schule. Oder er tut es nicht.
- Der Lehrer engagiert sich für ein gutes Klassenklima. Oder er tut es nicht.
- Der Lehrer vermittelt Wissen, Kreativität und Neugierde, Motivation. Oder er tut dies nicht.
- Der Lehrer vermittelt Bewältigungskognitionen. Oder er vermittelt Hilflosigkeitskognitionen.
- Der Lehrer vermittelt Zukunftsvisionen. Oder er tut das eben nicht.
- Der Lehrer vermittelt Verständnis für Zusammenhänge, für komplexes und vernetztes Denken. Oder er tut es nicht.
- Der Lehrer vermittelt Theorie-/Praxisdenken. Oder er tut es nicht.
- Der Lehrer vermittelt Wissen für das praktische Leben. Oder er tut es nicht.
- Der Lehrer schafft Perspektivenwechsel, eine Verbreiterung des Blickwinkels. Oder er tut das nicht.
- Der Lehrer bekämpft Diskriminierung. Oder er tut es nicht.
- Der Lehrer steht für Toleranz und ein humanistisches Menschenbild. Oder eben nicht.