

Drei Wünsche von Peter Imgrüth

1

Peter Imgrüth wünscht sich ein Bewusstsein, dass man nur dann etwas für die Schule und damit für die Kinder und Jugendlichen erreicht, wenn man nicht als „Feinde“ auftritt, sondern geeint Ziele verfolgt.

2

Der Wunsch nach Mut zu Veränderungen, der dazu führt, dass man bei vorgeschlagenen Neuerungen nach den Möglichkeiten in den gegebenen Rahmenbedingungen sucht.

3

Der dritte Wunsch ist ein Dank an die sehr gute Zusammenarbeit und Unterstützung von Seiten der Schulleitung. Der Wunsch darin ist, dass es so weitergeht wie bisher und darauf aufbauend der Wille immer wieder *gemeinsam* nach konstruktiven Lösungen zu suchen. So kommen alle dem Ziel, eine Schule *für* Kinder und Jugendliche zu gestalten, in der sie sich wohlfühlen können und gleichzeitig das nötige Rüstzeug für die Zukunft erhalten, näher.

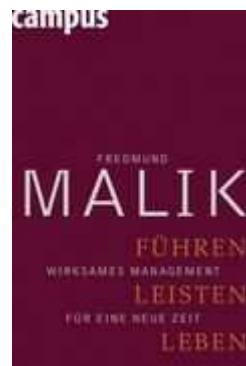
Buch Tipp

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben.

Am 4. April 2007 führt der VSL LU seine jährliche Frühjahrstagung durch. Die Thematik wird dieses Jahr im Bereich Management- Leadership liegen.

Inhaltliche Grundlage hierfür ist das Buch von F. Malik: Führen, Leisten, Leben- wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag 2006.

Malik, seit 30 Jahren einer der Managementvordenker im deutschsprachigen Raum, führt präzise aus, was er unter „richtigem und gutem Management“ versteht und wieso dieses unabdingbar für die Lösung von Problemen in Firmen und Organisationen ist. Maliks ganzheitlicher Managementansatz führt dabei stets vor Augen, dass die erlernbare Fähigkeit zu gutem Management letztlich auch der privaten Lebensführung des Einzelnen zugutekommt.



VSL LU

Identität

Schulentwicklung

Impulse

online



Ausgabe Februar 2007

Inhalt

[Vorwort des Präsidenten](#)

[Zusammenfassung Referat Nik Riklin Herbsttagung 2006](#)

[Zusammenfassung Referat Peter Imgrüth Herbsttagung 2006](#)

Vorwort des Präsidenten

Liebe Kollegin
Lieber Kollege

Die 2. Ausgabe der VISION beginnt mit einer Vision des VSL LU zum Thema „Schulleitung wirkt“. Das bedeutet, dass die Schulleitung die Schule in den Bereichen Pädagogik, Personal- und Qualitätsmanagement professionell als Leadership, in geklärt Rolle, mit zugewiesenen Kompetenzen und Ressourcen führt. Die Wirkung der Führungstätigkeit zeigt sich in hoher Schulqualität und in Innovation. Die Schulleitung beachtet die Work-Life- Balance. Das Minimalpensum einer Schulleitung beträgt 50%.

Die geplante Umsetzung der Vision bedeutet: Leitsätze entwickeln, ein Mehrjahresprogramm planen, Jahresziele setzen.

Dies ist die angedachte Vision, wie ich sie anlässlich der Herbsttagung 2006 vorgestellt habe.

So wird der Schwerpunkt dieser Ausgabe in der Zusammenfassung der Referate liegen.

So wünsche ich uns allen ein erfolgreiches, glückliches Jahr 2007, das von vielen guten Begegnungen geprägt sein soll.

Nik Riklin, Präsident VSL LU

Zusammenfassung Referat Nik Riklin Herbsttagung 2006

Die Inhalte des Referats spiegeln den aktuellen Standpunkt des Vorstandes VSL LU zum Thema „die erweiterte Rolle der SL“. Es folgt eine Standortbestimmung, die vom Blick zurück über den aktuellen Stand der Entwicklung bis hin zum Thema Leadership reicht. Im zweiten Teil geht es darum, Standpunkte des VSL LU deutlich zu machen.

Blick zurück

Die Forschungsergebnisse zu SMP belegen, dass sich ein Bewusstsein der SL entwickelt hat. Die drei Werte (operative, pädagogische und soziale Führung) bewegen sich auf hohem Niveau. Die Forscherkonstatieren, dass „die SL in den Schulen gestärkt aus dem Reformprozess hervorgehen.“

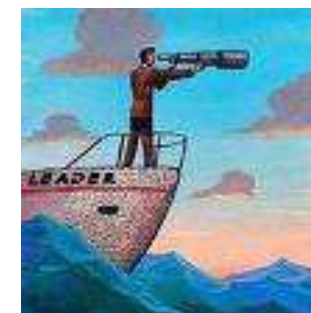
Es ist vermerkt: „(...), dass geführte Schulen Wirksamkeit im Sinne einer Verbesserung erzeugen. Die SL wirken sich positiv auf den Schulalltag aus. SL tragen grosse Verantwortung für ihre Schule, sind gut akzeptiert gleichzeitig aber durch ihr grosses Aufgabenspektrum belastet. „

Zur Entscheidungsfindung am Beispiel der Personalführung

Anhand des Beispiels „Unterrichtsbeurteilung durch die Schulleitung“ wird aufgezeigt, wie Entscheide beim „AVS“ entstehen. Peter Imgrüth möchte hiermit deutlich machen, dass es beim AVS, wie auch im Schulalltag gilt, auf der einen Seite, politische Forderungen zu berücksichtigen, das Wünschbare vom Machbaren zu unterscheiden und mit ausgehandelten Kompromissen zu leben.

1. Angeregt u.a. durch Evaluationsergebnisse, verlangen Politiker einen „Planungsbericht zur Beurteilung der Lehrpersonen.“ Darin soll dargestellt werden, wie die vorgeschriebene „Anpassung an das öffentliche Personal“ umgesetzt wird.
2. Das Thema wird in der Geschäftsleitung des AVS aufgenommen und ein Vorschlag, der im Bereich 2 Besuche pro Jahr, einer Pensenerhöhung und gezielter Weiterbildung liegt, ausgearbeitet.
3. Die Vorschläge werden vom Vorstand des VSL LU kritisch betrachtet.
4. An den Ämterkonferenzen wird zwar die Notwendigkeit der Unterrichtsbesuche bestätigt, die zeitliche Belastung aber als unzumutbar taxiert.
5. Die GL des AVS einigt sich auf einen Unterrichtsbesuch pro Jahr und gewährt ein Übergangsjahr.

6. Die Weiterbildungskurse werden kurzfristig ins Programm aufgenommen.
7. Vertreter der GL formulieren im Vorstand des VLG die Forderung nach einer Erhöhung des Pensums um einen (letzten) Achtel. Die Notwendigkeit wird nicht in Abrede gestellt.
8. Der Bericht über die Beurteilung der Lehrpersonen soll nach verschiedenen Hearings mit den Verbänden im März 2007 dem Grossen Rat im Januar 2008 zur Behandlung vorgelegt werden.
9. Die Pensenerhöhung für Schulleitungen ist in die laufenden Verhandlungen der Pro-Kopf-Beiträge aufgenommen. Der Vorschlag lautet auf den Ausbau in einer angepassten Form auf das kommende Schuljahr. Ein Entscheid ist im Raum Faschnachtsferien zu erwarten.



Wer ist gemeint, wenn vom „AVS“ gesprochen wird?

Die anlässlich ISO-Zertifizierung des AVS formulierten Prämissen zur Qualitätspolitik sind für das ganze AVS gültig. Was diese Aussagen aber für den einzelnen Mitarbeitenden bedeuten, ist und bleibt unterschiedlich und muss immer wieder reflektiert werden. Das bedeutet, dass hinter dem AVS und dem Kanton Menschen mit Stärken und Schwächen stehen, die ihren Auftrag mit bestem Wissen und Gewissen erfüllen wollen.

Von der Komplexität der Organisation Schule

Der Zeitfaktor ist ein Punkt, mit dem Peter Imgrüth in der Schulentwicklung immer wieder konfrontiert wird. Entwicklungen brauchen Zeit – vor allem wenn es um Veränderungen von Grundhaltungen geht oder um komplexe Organisationen wie die Schule. Da treffen die von den verschiedenen Mitspielern eingebrachten Vorstellungen heftig aufeinander.

Ein weiteres Merkmal komplexer Organisationen ist die Kommunikation. Die Kommunikation ist aber der Erfolgsfaktor in Organisationen und Projekten. Doch wird oft zu leichtfertig angenommen, dass das was wir kommuniziert haben auch angekommen ist bzw. so angekommen ist, wie wir es gemeint haben. (Siehe auch Schulz von Thun) Im „Zeitalter der Kommuni-

kation“ ist die Fähigkeit des Filtrierens jedoch „überlebenswichtig“ geworden. Nur eben – jeder und jede möchte natürlich, dass alles andere als das eigene Anliegen herausgefiltert wird.

Aus diesem Grunde ist es notwendig, sich der Komplexität der Kommunikationsvorgänge immer wieder bewusst zu sein, Geduld zu haben und sich gegebenenfalls mit Gelassenheit und einer Prise Humor immer wieder zu wiederholen.

Ein Führungsverständnis

Grundlage hierfür bilden die Ausführungen von Nik Riklin zum Thema *Leadership*.

Zweifelsohne ist Leadership anspruchsvoll. Eine periodische Reflexion der eigenen Führungsbiografie und des eigenen Führungsstils ist auf dem Weg dorthin wohl unumgänglich.

Bei seiner eigenen Führungsrolle bildet für Peter Imgrüth der „situative Führungsstil“ die Basis. Er geht also grundsätzlich davon aus, dass er kompetente, verantwortungsbewusste und motivierte Spitzenkünstler vor sich hat. Wird diesem Bild nicht entsprochen, versucht er herauszufinden, wo die betreffende Person gerade steht und wie er sie von dort aus unterstützen kann.

Aktueller Stand der Entwicklung

Das Projekt „Schulen mit Zukunft“ mit seinen fünf Entwicklungszielen bildet die Herausforderung im pädagogischen Bereich für die nächsten 10 bis 15 Jahre. Weitere Themen und die Entwicklungen an deiner Schule nicht mit eingeschlossen... All dies ergibt ein Jobdesign i.S. eines Aufgabenkataloges für Schulleitungen dar. Dabei ist die Analyse jeder einzelnen SL wichtig. Die Planung erhält hohen Stellenwert. Gefragt sind nun Führungsverhalten, Führungsverständnis, damit auch Rollenklärung, Rollensicherheit, ein klares Selbstverständnis.

Leadership

Michael Schratz definierte Leadership anlässlich der Frühjahrstagung 2006 wie folgt:

- Entwickeln neuer Möglichkeiten, verbunden mit der Fähigkeit, diese umzusetzen oder umsetzen zu lassen
- Schaffen eines neuen Paradigmas
- Arbeit am System
- Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, Spitzenleistungen zu erbringen



- Ehrfurcht vor dem Menschen, Vertrauen
 - Einstellung des Dienens
- Ich bin der Meinung, unser Handeln, unser Führungsverständnis müsse sich an Leadership orientieren, sich darauf abstützen.

Standpunkte Schulische Governance

Die Zusammenhänge der Schulischen Governance, gemäss Xaver Büeler zeigen: Wir sitzen alle im gleichen Boot, wir arbeiten gemeinsam am Projekt SMZ. Der Verhaltenskodex VSL LU gegenüber dem AVS sagt, dass

- beide Beteiligten professionell für die Schule arbeiten
- wir gemeinsam am Projekt SMZ arbeiten
- wir die zugewiesenen Kompetenzen beachten und respektieren; das
- wir uns an Prozessen aufgrund der Skizze „schulische Governance VSL“ beteiligen
- wir Loyalität beachten

Heterogenität der SL

Wir sind uns der Heterogenität der SL-Mitglieder unseres Verbandes bewusst: Heterogen in Funktion, der Grösse der Pensen, im Ausbildungsstand, in den zugewiesenen Kompetenzen, in der Rollenwahrnehmung, in der Herkunft, im Führungsverständnis. Der Vorstand kann die Heterogenität nicht in der vollen Breite aufnehmen und nach aussen repräsentieren.

Der Vorstand präsentiert sich heute in wesentlichen Fragen als eigentlich homogen, weil ein intensiver Prozess stattfindet.

Gefahr des Wegdriftens des Vorstandes (Verlust der Basis)

Diese Gefahr besteht. Es ist möglich, dass sich einzelne Verbandsmitglieder nicht vertreten fühlen. Der Vorstand vertritt seine Standpunkte durch Kommunikation in der Infoschrift „Vision“, in Statements bei Anlässen, in Aussprachen mit den Mitträgern des Projekts SMZ. Der Vorstand erachtet die transparente Kommunikations-tätigkeit als seine Aufgabe. Wir wollen mit unseren Standpunkten Orientierung nach innen und aussen geben. Wir betrachten unser Mitwirken im Projekt SMZ, unsere Wahrnehmung der Aufgaben als Vorstand, als Führungsarbeit. Wir orientieren uns dabei an Leadership.

Wahrnehmung des Prozesses

Mit den neuen Herausforderungen sind Unsicherheiten und Widerstände entstanden, Klärung auch von Seiten des VSL LU benötigen.

Haltung zum Teilprojekt „Lehren und Lernen“

Das Teilprojekt Lehren und Lernen bietet Schulleitungen die Möglichkeit, eine Auseinandersetzung mit dem Unterricht zu lancieren. Ziele sind hierbei: Bewusster Umgang mit der Heterogenität, Umsetzung eines förderorientierten Unterrichts, Haltungsänderung bei Lehrpersonen und Schulverantwortlichen. Die notwendigen Rahmenbedingungen werden durch die anderen vier Teilprojekte/ Entwicklungsziele geschaffen.

Haltung zu den Beurteilungs- und Fördergesprächen

Wir wissen um die Rahmenbedingungen des Prozesses. Wir gehen die Aufgabe an, bilden uns weiter, , verhandeln mit dem AVS und positionieren uns. Es ist ein Prozess, den wir schrittweise angehen.

Haltung zur Weiterentwicklung der Schulpflegen

Der VSL LU hat sich aufgrund der Herbsttagung 2004 positioniert. Die Position ist transparent kommuniziert. Der Verband beobachtet die Entwicklungen. Wir wissen, dass SL bei Modellen mit Spf als Kommissionen andere Kompetenzen erhalten und allenfalls auch erweiterte Aufgaben erhalten.

Zusammenfassung Referat Peter Imgrüth Herbsttagung 2006

Das Referat widmet sich dem Thema der erweiterten Rolle der Schulleitung und basiert auf der persönlichen Meinung von Peter Imgrüth . Im Anschluss an das Referat kann man also nur sagen, „de Imgrüth hed gseid...“



Was wurde denn „erweitert“?

Die Aufgaben der SL liegen von Beginn an in den Bereichen Pädagogische Führung, Personalführung und Administrativer Führung. Seit der Gesetzesänderung vom 1. Januar 2000 ist u.a. durch die neuen Gemeindegesetze, der Neuorientierung des Q-Sicherungs-systems und der Schlussevaluation von Schule mit Profil einiges in Bewegung geraten. Diese Entwicklungen und Erkenntnisse lösen eine Dynamik aus, die sich aber eher im Sinne einer Weiterentwicklung und Optimierung auf die Arbeit der Schulleitungen auswirkt. Was sich aber verändert hat, sind die Ansprüche, die an die Leitungen von Volksschulen gestellt werden.

In diesem Zusammenhang ist ein Blick auf die Phasen einer Organisationsentwicklung (Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase) hilfreich.

Im Hinblick auf die Führungsstrukturen der Volksschulen im Kanton Luzern sind die Schulleitungen heute daran, die Differenzierungsphase zu überwinden. Angesagt ist nun die Konsolidierung. Hierbei ist die Tatsache von Bedeutung ist, dass in jeder dieser Phasen unterschiedliche Ansprüche an die Führungskraft gestellt werden und dass diese Ansprüche - oft unausgesprochen und unreflektiert- stetig steigen. Insofern hat tatsächlich eine Erweiterung der Rollen stattgefunden.

Die Frage ist nun, wie man mit dieser „Erweiterung“ umgeht. Berechtigerweise reklamieren Schulleitungen eine Anpassung des Pensums. Doch wird dieser Ruf nach mehr Zeit wohl nie versiegen- man wird darum wohl nicht darum herum kommen, Prioritäten zu setzen, das Wichtige vom Dringlichen zu unterscheiden und vielleicht auch einmal „s'Föifi grad“ sein zu lassen.

