Schley, Wilfried / Schratz, Michael
Führen mit Präsenz und Empathie:
Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht
256 Seiten, brosch., € 29,95
Beltz Verlag, 2021
ISBN: 9783407832028

Im Kern geht es aus der Sicht der Autoren um den notwendigen offenen Umgang mit Inkompetenz beziehungsweise unbewusster Kompetenz von SchulleiterInnen, LehrerInnen und anderen an Schulen tätigen Professionen. Begründet wird die hohe Bedeutung einer konstruktiven Kritikfertigkeit - im Sinne einer Bewusstwerdung der eigenen Inkompetenz sowie der eignen unbewussten Kompetenz - durch die, von SchulleiterInnen und LehrerInnen beschriebenen, Handlungsgrenzen im Schulalltag.

Die Autoren stellen exemplarisch Transformationswege und -ergebnisse vor, die durch Reflexionen im Kontext ihrer Leadership Academy entstanden sind, indem Sie unter anderem praxisnahe Berichte von Trägerschulen des deutschen Schulpreises vorstellen. In Form eines Darstellungswechsels zwischen sowohl sogenannten theoretischen als auch bildlichen Beiträgen der Autoren und SchulleiterInnen/LehrerInnen ist es uns Lesenden möglich nachzuvollziehen, welche "Werkzeuge" sich zur Bewusstwerdung von Inkompetenz und unbewusster Kompetenz nutzen lassen. Werkzeuge, die im Transformationsprozess als wirksam erprobt wurden, werden von den Autoren im Teil II des Buches vorgestellt. An dieser Stelle geben die Rezensenten einen kurzen Einblick in das umfangreiche "Werkzeugmaterial":

- Wissensaudit – was wissen wir – was wissen wir nicht (S. 155ff)
- Presencing – im Hier und Jetzt schöpferische Energien aktivieren (S. 162ff)
- Musterwechsel anbahnen (S.171ff)
- Relational Frame Theorie, um Disruptionen gestaltend zu begegnen (S. 224ff)
- Kollegiales Teamcoaching – Resonanz für das Entstehen des Neuen nutzen

Die Schritte hin zur Transformation von Schule erfordern also aus Sicht der Autoren verschiedene Richtungswechsel. Im Sinne von, so die Erfahrung der Autoren, einem Paradigmenwechsel Richtung Leadership. Diese Bewegungsrichtung ergänzt Techniken des Managements wie „Ziele setzen > Aktionen starten > Ergebnisse überprüfen" (S. 21), um die Leadership-Qualitäten, „die das individuelle Engagement der Lehrerinnen und Lehrer mobilisier(en)." (S.21) Gemeint sind das „Zusammenspiel von Einstellung, Handlung, Wirkung und Reflexion (…)" (S.21). Mit dieser Ausweitung, so beobachteten die Autoren, „gelingt das präsente Sein in Gestaltungsverantwortung". Die Autoren teilen in ihrem Buch, gemeinsam mit den interviewten SchulleiterInnen und LehrerInnen, verschiedene intensive und nachhaltig wirkende Erfahrungen mit. Die folgenden Beispiele geben einen Einblick in den Beginn dieser Transformationserlebnisse:

- Den Blick explizit auf das Kollegium mit den Gesamtpersönlichkeiten zu richten und in Arbeitsgruppen das Kollegium sich selbstbestimmt nach Stärken zusammensetzen zu lassen, entfachte ein hohes Engagement und Produktivität.
- Auf freiwilliger Basis entstandene kollegiale Zusammentreffen zur Entwicklung

von Arbeitsschwerpunkten fanden großen Zuspruch und konnten sich etablieren.

- Außergewöhnliche Maßnahmen zeigten außergewöhnliche Wirkungen. Als besonders wirksamer Motor erwies sich das Prinzip “Altes loslassen, damit Neues entstehen kann“. Die SchulpreisträgerInnen entwickelten neue Fächer und Unterrichtspläne, neue Lernkonzepte und Lern-Coaching-Modelle, richteten Lernhausgemeinschaften ein und setzen die Pausenklingel außer Kraft.

Als Fazit der Pilotgruppen und Arbeitsgemeinschaften bewährte sich die Phasenfolge von “Ausprobieren – Verändern – Anpassen – Erproben“ als wiederkehrenden Prozess zu verstehen.

Der praktizierte Paradigmenwechsel bezog, wie uns Lesenden in den Berichten der SchulleiterInnen und LehrerInnen geschildert wird, jede Dimension einer ökosystemischen Gemeinschaft ein. Erfahrungen, die SchulleiterInnen und LehrerInnen machten werden uns Lesenden durch den Einschub von kurzen Erfahrungsberichten u. a. der Schulpreisträger zugänglich. Als Beispiele werden beschrieben, dass das reguläre Stundenplankonzept abgelöst wurde durch offene Lernkonzepte; Klassenräume abgelöst wurden, durch Lernhäuser; Kontaktgestaltung auf Beziehungsgestaltung ausgerichtet wurde; Selbstwahrnehmungsprozesse fokussiert und Reflexionszeiträume für LehrerInnen im Schulalltag eingerichtet wurden.
Die Gestaltungsverantwortung für eine Schule, die als ökosystemische Gemeinschaft funktionieren kann erfordert nach Meinung der Autoren „eine veränderte Ausbildungsausrichtung der Pädagogen und Führungspersonen.“ (S.117) Nur die Hinwendung nach Innen durch achtsam sein, die dialogische Fähigkeit von Empathie und die metaoperationale* Fertigkeit (*Anmerkung der Rezensenten) der gelebten Präsenz, mit dem Wissen um Resonanz eröffnet, so die Belegführung der Autoren, den Entwicklungsraum, der dem schulischen Auftrag im Umgang mit aktuellen und zukünftigen Problemen im Wirkgefüge der Mensch-Welt-Relationen gerecht werden kann. Nach Einschätzung der Autoren wird nur eine Transformation Richtung lernseitigem Lernen den Bildungsauftrag „der Heranbildung von Persönlichkeiten (sein), welche fähig sind, der Ideologie des Nationalsozialismus und allen anderen zur Gewaltherrschaft strebenden politischen Lehren entschieden entgegenzutreten sowie das staatliche und gesellschaftliche Leben auf der Grundlage der Demokratie, des Friedens, der Freiheit, der Menschenwürde, der Geleichstellung der Geschlechter und im Einklang mit Natur und Umwelt zu gestalten. (…)“ *Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin (2018, S.10)*; zitiert auf S. 89 erfüllen.

Sich für eine Gestaltungsverantwortung zu öffnen und die Wahrnehmung auf „bidirektionale Resonanzen“ und „Ursache-Wirkungs-Relationen“ zu lenken und sich über das Wahrgenommene auszutauschen, um sich zu reflektieren, stellt Weichen für einen Richtungswechsel vom lehrseitigen Lernen hin zum lernseitigen Lernen, so die Erfahrung der Autoren und der SchulleiterInnen. Die Autoren fassen ihre Leitgedanken und Didaktik des Führens zur Transformation überwiegend in Graphiken und Tabellen zusammen, an denen sich SchulleiterInnen und LehrerInnen orientieren können. Exemplarisch wird an dieser Stelle ein Beispielausschnitt der Gegenüberstellung der lernseitigen und lehrseitigen Haltung vorgestellt (S.83):

lehrseitige Haltung Werden mir Fehler im Hinblick auf die erwartete Leistung auch gezeigt? Schüler/In als Gegenüber	lernseitige Haltung Enthalte ich Impulse zur weiteren Entwicklung? Mensch als Gegenüber	Medium Resonanz

Beispiele von exemplarischen lernseitigen LehrerInnen-SchülerInnen-Dialogen finden wir Lesende nur vereinzelt.

Die Autoren stellen neben der Darstellung gelungener Transformation heraus, dass „(…) im schulischen Alltag Reformbedarfe nicht ohne weiteres unmittelbar bewusst (sind), weshalb aus Sicht der Beteiligten oder Betroffenen gar keine Notwenigkeit für Veränderungen besteht.“ (S. 216) In diesem Kontext erklärt eine Schulleiterin, dass im Rahmen einer Erprobungsphase ein lernseitiges Modell zunächst von den LehrerInnen unterrichtet und begleitet wurde, die sich dafür entschieden hatten und LehrerInnen, die zurückhaltend oder skeptisch waren, weiter traditionell unterrichten. Ein Wechsel der lehrseitig unterrichtenden LehrerInnen zum lernseitigen Unterrichten erfolgte danach aus eigener Überzeugung.

Schließend zitieren die Rezensenten aus dem Buch Führen mit Präsenz und Empathie das Zitat von Wagenfels 1990 zum “Paradox transformationeller Führung“:

Das Paradox transformationaler Führung liegt darin, „dass sie etwas voraussetzt, das sie erneuert. Sie bricht mit der Vergangenheit, indem sie sie fortsetzt, und setzt sie fort, indem sie den Gang der Dinge unterbricht.“ *Wagenfels, (1990, S. 96);* zitiert auf S. 93

Mit den Worten der Rezensenten liegt es im Wesen des Menschen sich zu entwickeln. Die menschliche Gemeinschaft ist verortet in Lebensräumen, die gleichzeitig Lernräume sind, da Entwicklungsbestrebungen fortwährend beantwortet werden wollen. Es ist möglich diesen natürlichen Prozess der menschlichen Entwicklungsnatur in einem passiven beziehungsweise rigiden Format zu verankern. Die Veränderungsbestrebungen des Menschen laufen dann Gefahr in Passivität oder Rigidität fixiert zu werden. Mit jedem Wimpernschlag speichert der Mensch neue Daten und wertet sie aus. Wer führt beantwortet einen menschlichen autonom ablaufenden Dialog. Wer transformational führt entscheidet bewusst Dialoge in Verantwortungsbezug zu Gelerntem und gleichzeitig auf verantwortbare und definierte Gegenwarts- und Zukunftsziele hin auszurichten.

Für die EG-BIBLIO-KOM Birgit Höbeler-Gillhaus in Verb. mit Dr. Karl-J. Kluge