

# Führen zwischen eigenen und fremden Erwartungen

Fr./Sa., 6./7. September 2013

Pädagogische Hochschule Freiburg

**IKAS 2013**

6. Interkantonale Tagung für Schulleiterinnen und  
Schulleiter der Kantone Bern, Freiburg, Wallis

## **IKAS 2013**

### **Interkantonale Tagung für Schulleiterinnen und Schulleiter**

Wie begegnen Schulleitende den Ansprüchen und Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen? Wie zeigen sie im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen Profil? Wie balancieren sie eigene und fremde Erwartungen an ihre Führungsrolle aus?

Schulleiterinnen und Schulleiter stehen im Arbeitsalltag vor einer zunehmenden Fülle und Komplexität von Aufgaben. Sie sind in ein vielfältiges Beziehungsgefüge eingebettet und mit unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen an ihre Rolle, Funktion und Person konfrontiert. Den Umgang damit haben sie täglich neu unter Beweis zu stellen: Sie sollen unter anderem strategisch den Weitblick bewahren, Lehrpersonen führen, fördern und halten, Entscheidungen treffen, Vorbild sein, ...

#### Die IKAS-Tagung 2013

- inspiriert zur Auseinandersetzung mit der Führungsrolle im Spannungsfeld von eigenen und fremden Erwartungen,
- beleuchtet das Thema aus verschiedenen Perspektiven,
- intensiviert den Austausch zwischen Schulleitenden und Kaderpersonen aus den drei Kantonen Bern, Freiburg und Wallis.

## Referate

**Freitag, 6. September 2013**

### **Führung und Inspiration**

**Prof. Dr. Gerhard Fatzer**

Wie sieht die Zukunftsfähigkeit der Organisation Schule aus? Welche Sichtweisen von Führung sind dabei erfolgsversprechend? Wie sieht das Zusammenspiel von Leadern und Followern aus? Das Referat gibt Einblick in den Stellenwert und die Kraft von Inspiration als «Relationship Building».

### **Mit Wertschätzung zur Führungskunst**

**em. Prof. Dr. Barbara von Meibom**

Potenzialentfaltung – so lehrt die Hirnforschung – braucht Wertschätzung und Herausforderungen, an denen Menschen wachsen können. Das gilt für Kinder und Jugendliche ebenso wie für Erwachsene. Eine Führungskunst lebt, wer eine Kultur der Wertschätzung etabliert, die aus achtsamer Führung von sich und anderen erwächst.

### **Erwartungen an die Schulleitung aus Sicht der Schulentwicklungsforschung**

**Prof. Dr. Martin Bensen**

Forschungsbefunde zur guten und effektiven Schule belegen die wichtige Rolle der Schulleitung für die Schulentwicklung. Während das Anforderungsprofil vor einigen Jahren immer differenzierter und komplexer wurde, fokussieren neuere Beiträge auf Kerndimensionen erfolgreicher Schulleitung. Hieraus entsteht die Erwartung an die Schulleitung, sie solle als «Architekt» strukturelle Voraussetzungen für eine systemische Schulentwicklung schaffen.

**Samstag, 7. September 2013**

### **Loyalität – ein Schlüssel zum Erfolg?**

**Reto Furter**

Ist Loyalität ein Ausdruck von hoher Selbst- und Beziehungskompetenz? Eignet sie sich für den erfolgreichen Umgang mit Druck von unten und von oben, insbesondere für Schulleiterinnen und Schulleiter?

### **Reden ist Silber. Aber was ist Gold?**

**Pascale Bruderer Wyss, lic. phil., Ständerätin**

Wie erlebt sie als Politikerin das Spannungsfeld zwischen fremden und eigenen Erwartungen? Ihr Referat ruft die Relevanz bildungspolitischer Entscheidungen in Erinnerung und zeigt kommunikative Wege auf, wie diese mitbeeinflusst werden können.

## Ateliers

---

### **Atelier 1: Heldentypen oder Systemplayer?**

**Prof. Dr. Gerhard Fatzer**

Inspirierende Führungspersönlichkeiten können unterschiedliche Ansichten nutzbringend für die schulische Weiterentwicklung einsetzen. Wie sieht das Zusammenspiel zwischen Leadern und Followern aus? Das Atelier bietet Einblick in Rollenanalyse und Rollenverhandeln.

---

### **Atelier 2: Wertschätzende Kommunikation**

**em. Prof. Dr. Barbara von Meibom**

Wertschätzung ist eine Haltung des Herzens. Wertschätzende Kommunikation lässt sich lernen und verlangt Übung. Im Atelier werden Grundübungen vermittelt, die helfen, wertschätzend zu kommunizieren.

---

### **Atelier 3: Professionelle Lerngemeinschaften als Beispiel für verteilte Führung**

**Prof. Dr. Martin Bensen**

Die Sichtweise der «Distributed Leadership» ergänzt das Konzept der «Instructional Leadership», welches seit den 1990er-Jahren die Erwartungen an Schulleitung stark beeinflusst hat. Im Workshop wird anhand eines Praxisbeispiels die Arbeit eines Kollegiums daraufhin analysiert, was verteilte Führung konkret bedeuten kann.

---

### **Atelier 4: Bewusst verhandeln**

**Peter Schwab**

Zwei Grundzüge der Verhandlungsführung: das Harvard-Konzept – sachgerecht und erfolgreich verhandeln – und das Konzept «K.E.R.Z.E.» – Verhandlungen zielorientiert führen (nach Bodo G. Toelstede). Von den Verhandlungspositionen über die Bedürfnis- und Interessenklärung zu fairen Verhandlungen und Lösungen.

---

### **Atelier 5: Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann ...**

**Dr. René Kaiser**

Die Rollentheorie der Führung – Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen, Ambiguitäten und Dilemmata. Zentrale widersprüchliche Erwartungen an die Führung einer Schule. Wie gehen Kollegien mit widersprüchlichen Erwartungen um?

---

### **Atelier 6: Effiziente Projektleitung – konkret**

**Roger Gut**

Projekte sind heute ein fester Bestandteil des Alltags von Schulleiterinnen und Schulleitern. Probleme im Projektprozess hängen mit unterschiedlichen Erwartungen und Standpunkten der Teammitglieder zusammen. Belbin hat ein Modell entworfen, das hilft, diese zu analysieren und gewinnbringend zu nutzen.

---

### **Atelier 7: Traumräume oder doch nur Raumträume?**

**Jörg Kalt**

Die Schulleitung steuert im Spannungsfeld zwischen eigenen Vorstellungen, Erkenntnissen aus der Forschung und Erwartungen aus Politik und Architektur die Umsetzung eines neuen Schulraumkonzeptes.

## Referentinnen und Referenten

---



**Prof. Dr. Gerhard Fatzer**

Dipl.-Psych., Gastprofessor an div. Universitäten, Gastforscher am M.I.T. Boston. Institutsleiter Trias Institut, Herausgeber der Buchreihe EHP Organisation und der Zeitschrift «Profile»

---



**em. Prof. Dr. Barbara von Meibom**

Leitung Communio-Institut für Führungskunst Berlin, Universität Duisburg, Weiterbildung, Coaching, Beratung

---



**Prof. Dr. Martin Bosen**

Geschäftsführender Direktor des Instituts für Erziehungswissenschaft der Universität Münster, Professor für empirische Schulforschung / Schul- und Unterrichtsentwicklung

---



**Reto Furter**

Vorsteher des Amtes für den deutschsprachigen obligatorischen Unterricht (DOA) im Kanton Freiburg, Sekundar- und Gymnasiallehrer

---



**Pascale Bruderer Wyss, lic. phil.**

Seit 2011 Ständerätin, Nationalratspräsidentin 2009/2010, 2008 Gründung der machs! GmbH, Beratung von Non-Profit-Organisationen und KMU im Bereich Kommunikation, Personalwesen und Finanzen

---

## Programmübersicht

Freitag, 6. September 2013

---

Ab 09.00 Eintreffen der Gäste, Begrüßungskaffee PH Freiburg

---

10.00 Tagungseröffnung  
Michael Piek

10.30 Referat: **Führung und Inspiration**  
Prof. Dr. Gerhard Fatzer

11.30 Referat: **Mit Wertschätzung zur Führungskunst**  
em. Prof. Dr. Barbara von Meibom

12.30 Stehlunch Restaurant der PH Freiburg

14.00 Referat: **Erwartungen an die Schulleitung aus Sicht der Schulentwicklungsforschung**  
Prof. Dr. Martin Bonsen

15.00 **«Im Gespräch mit ...»**  
em. Prof. Dr. Barbara von Meibom  
Prof. Dr. Martin Bonsen  
Prof. Dr. Gerhard Fatzer

16.00 Abschluss des Tagungsprogramms

17.00 Apéro im Musée Espace Jean Tinguely – Niki de Saint Phalle

17.45 Thematische Stadtrundgänge

20.00 Galadiner im Restaurant Punkt, Saal Grenette

---

## Samstag, 7. September 2013

---

08.30 Referat: **Loyalität – ein Schlüssel zum Erfolg?**  
Reto Furter

---

09.30 Arbeiten in Ateliers: **1. Durchgang**  
**Atelier 1:** Heldentypen oder Systemplayer?  
**Atelier 2:** Wertschätzende Kommunikation  
**Atelier 3:** Professionelle Lerngemeinschaften als Beispiel für verteilte Führung  
**Atelier 4:** Bewusst verhandeln  
**Atelier 5:** Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann ...  
**Atelier 6:** Effiziente Projektleitung – konkret  
**Atelier 7:** Traumräume oder doch nur Raumräume?

---

10.45 Pause

---

11.15 Arbeiten in Ateliers: **2. Durchgang**  
**Atelier 1:** Heldentypen oder Systemplayer?  
**Atelier 2:** Wertschätzende Kommunikation  
**Atelier 3:** Professionelle Lerngemeinschaften als Beispiel für verteilte Führung  
**Atelier 4:** Bewusst verhandeln  
**Atelier 5:** Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann ...  
**Atelier 6:** Effiziente Projektleitung – konkret  
**Atelier 7:** Traumräume oder doch nur Raumräume?

---

12.30 Lunch mit Outdoor-Fondue (und anderen Spezialitäten)

---

14.00 Referat: **Reden ist Silber. Aber was ist Gold?**  
Pascale Bruderer Wyss, lic. phil., Ständerätin

---

15.00 Abschluss der Tagung

---

## Informationen

### Tagungsort

Die Tagung findet an der PH Freiburg statt. Wir empfehlen, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anzureisen; ein Spezialbillett der SBB und ein Billett für den öffentlichen Verkehr in Freiburg sind im Tagungspreis inbegriffen.

### Ateliers

Am Samstag können zwei Ateliers besucht werden. Bei der Anmeldung können Sie Ihre Prioritäten angeben.

### Übernachtung

Die Teilnehmenden werden in verschiedenen Hotels in Freiburg untergebracht.

### Tagungsgebühren

Die Tagung kostet CHF 520.– mit Übernachtung im Einzelzimmer, CHF 500.– im Doppelzimmer und CHF 420.– ohne Übernachtung. In der Tagungsgebühr inbegriffen sind die Tagungsdokumentation (neu elektronisch), Pausengetränke, zwei Mittagessen, ein Abendessen im Restaurant Punkt, Saal Grenette, Spezialbillette der SBB und der öffentlichen Verkehrsbetriebe der Stadt Freiburg.

### Anmeldeschluss: 8. Juli 2013

Die Anmeldung erfolgt online: [www.phbern.ch/weiterbildung/treffpunktuehrung](http://www.phbern.ch/weiterbildung/treffpunktuehrung) (Angebotsnummer 13.415.001.01). Sie wird per E-Mail bestätigt. Bei Abmeldungen ab 1. August 2013 wird eine Bearbeitungsgebühr von CHF 100.–, ab dem 1. September 2013 der volle Tagungsbetrag in Rechnung gestellt.

## Trägerschaft und Organisation



### PHBern

Prof. Dr. Gottfried Hodel  
Leiter Institut für Weiterbildung  
T 031 309 27 20, [gottfried.hodel@phbern.ch](mailto:gottfried.hodel@phbern.ch)



### PH Freiburg

Michael Piek  
Abteilungsleiter  
T 026 305 72 10, [piekm@edufr.ch](mailto:piekm@edufr.ch)



### PH Wallis

Peter Summermatter  
Direktionsadjunkt, Weiterbildung und Beratung  
T 027 606 96 50, [peter.summermatter@phvs.ch](mailto:peter.summermatter@phvs.ch)