

Peter Herrmann  
*BildungsZukunft*  
*Fach-und Prozessberatung*  
Steinackerstraße 13  
64285 Darmstadt  
[Phr.herrmann@t-online.de](mailto:Phr.herrmann@t-online.de)  
06151-969791

20.11.2014

## **WS „Die Kunst der Führung in einer Resilienz fördernden Schule“**

**Wie können Menschen ihre Resilienzfähigkeit in der Schule individuell und gemeinschaftlich entwickeln?**

**Was können Führungskräfte durch ihre Führungskunst dazu beitragen?**

### **Konzeptbeschreibung und Material**

**Prüf-Fragen zum Zweck des Workshops im Rahmen des Symposiums „Bildung und Resilienz“ am 19.11.2014 in Bad Kissingen bei der Vorbereitung auf den Workshop**

Worum geht es bei diesem Symposium „Bildung und Resilienz“? Was hat Resilienz mit dem Thema Schule zu tun? Geht es hier um ein neues Unterrichtsfach „Gesundheit“? Geht es hier um ein BGM, um ein betriebliches Gesundheitsmanagement für die Schule? Geht es hier um den Beitrag der Schule zur Entwicklung der individuellen und gemeinschaftlichen Resilienzfähigkeit in einer demokratischen Gesellschaft? Geht es hier gar darum, die Schule als Institution unserer gesellschaftlichen Entwicklung von unten neu zu begründen? Ist Resilienz ein starkes Argument, dass diese neue Vorstellung von Schule für uns alle lebensnotwendig ist, wenn wir uns an den in uns tief verwurzelten Wünschen und Bedürfnissen nach einer sinnerfüllten und gesunden Existenz orientieren wollen, wenn wir also wirklich gesund bleiben und werden wollen?

### **Worum geht es mir bei dem Workshop?**

Mir geht es darum, über das Thema „Resilienz“ ein Bewusstsein für den Zweck der Institution „Schule“ in unserer Gesellschaft neu zu begründen.

Schule ist für mich der Ort, an dem sich unsere Gesellschaft „von unten her“ neu formieren kann. Ich sehe die Schule als den Ort einer demokratischen Gras-roots- Bewegung.

Die Bildungspolitik und die Schulverwaltung haben durch verschiedene Maßnahmen dazu beigetragen, dass Schulen sich der Möglichkeit ihrer (relativen)Selbstständigkeit bewusst werden konnten. Viele Schulen nutzen den Freiraum zur Entwicklung von organisatorischer, curricularer und auch personeller Selbstverantwortung.

Amerikanische Resilienzforscher sehen die Notwendigkeit, den Gedanken der Resilienz auf Kommunen zu übertragen, weil anders die Herausforderungen in einer komplexen

und sich ständig ändernden Welt nicht mehr zu bewältigen seien. Dieser Ansatz lässt sich leicht auf die Institution „Schule“ als Teil einer Kommune übertragen. Resilienz ist damit auch ein Thema der Entwicklung von Bildungslandschaften.

In Workshops und im Rahmen meiner Beratungstätigkeit in Schulen und Bildungsverwaltung möchte ich einen Beitrag zur Entwicklung einer wertschätzenden Führungs- und Organisations leisten.

In dem Thema "Resilienz " sehe ich ein starkes Argument dafür, dass Schulen sich dieser Aufgabe annehmen müssen, denn Gesundheit ist ein existentielles Bedürfnis eines jeden Menschen. Wenn die Entwicklung unserer individuellen Resilienz auch von den personalen und sächlichen Rahmenbedingungen unserer menschlichen Existenz abhängt, dann muss es das Interesse aller Mitglieder der Schulgemeinde sein, Einfluss auf diese Rahmenbedingungen ihrer Existenz zu nehmen.

### **Was möchte ich mit meiner Themenstellung ausdrücken?**

Wir müssen uns von der Vorstellung befreien, dass Führungskräfte für die Zukunft der Schule alleinverantwortlich sind. Wie sind alle als Teil der Gemeinschaft Schule mitverantwortlich, dass das gemeinsame Vorhaben gelingt. Wenn wir diesen Punkt akzeptieren, dann können wir erkennen, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgabe nur wahrnehmen können, wenn auch wir unsere Führungsaufgaben, d.h. unsere Verantwortung für uns selbst und unsere Mitverantwortung für die Gemeinschaft wahrnehmen.

Wie können weiterhin erkennen, dass Führungskräfte nur eine Teilaufgabe in einem „System“ wahrnehmen, wenn auch eine sehr wichtige. Wir können erkennen, dass ein sinnerfülltes und gesundes Leben in einer sehr komplexen Welt verlangt, dass wir unsere Lebenssituation in einer prinzipiell auf Dynamik und Effizienz ausgerichteten Welt bewusst sind. Und indem wir uns unserer Lebenskunst bewusst werden, können wir auch erkennen, dass wir alle über eine grundlegende Fähigkeit zur Resilienz verfügen, die es uns ermöglicht, die alltäglichen Herausforderungen so zu bewältigen, dass wir (länger) gesund bleiben.

Mein Beitrag zielt zunächst darauf ab, die Führungskraft als exklusive Fähigkeit von Führungskräften zu entmystifizieren. Führung ist harte Arbeit, Arbeit wie jede andere auch.

Führung ist eine spezifische Professionalität. In Kern beruht sie auf Lebenskunst, also die Fähigkeit, das tägliche Leben mit all seinen Unwägbarkeiten zu bewältigen: Führung ist ein Abenteuer, von dem man überzeugt ist, dass man es bewältigt.

Diese Lebenskunst, die manchmal auch Überlebenskunst ist, ist für mich ein anderes Wort für die Resilienzfähigkeit. Über sie verfügen prinzipiell alle Menschen. Das ist die gemeinsame natürliche (und demokratische) Basis der Entwicklung der Resilienzfähigkeit in der Schule.

Andererseits erwerben Führungskräfte im Laufe einer längeren Berufstätigkeit durch ihre besondere Arbeits- und Lebenssituation eine besonders ausgeprägte Resilienzfähigkeit. Durch Beratung und durch Workshops möchte ich Führungskräfte darin unterstützen, einen bewussten Zugang zu den Quellen ihrer Resilienzfähigkeit zu finden. Dabei geht es

um die Entwicklung ihrer Fähigkeit zur „Selbstprüfung“.

Unter „Selbstprüfung“ verstehe ich eine strukturiert angeleitete oder selbst gesteuerte Reflexion und die Selbstbeobachtung als Mittel der Selbstvergewisserung in Entscheidungssituationen, in denen es um die Klärung grundsätzlicher Fragestellungen und ihre strategische Konsequenzen geht.

Als meinen Beitrag zur Verbreitung dieser Führungskunst stelle ich eine „Anleitungen zur Selbstprüfung in grundlegenden Entscheidungssituationen“ vor.

### **Was will ich mit dem Workshop erreichen?**

Ein Bewusstsein für die Bedeutung der Institution Schule als wichtiger gesellschaftlicher Ort zur Entwicklung der allgemeinen Resilienzfähigkeit fördern;  
Ansätze aufzeigen, welchen spezifischen Beitrag die Führungskräfte dazu leisten können;  
Interesse an einer gemeinsamen Weiterarbeit an dem Thema wecken.

### **Wen will ich mit dem Workshop erreichen?**

Möglichst jede/n;  
Führungskräfte

### **Perspektiven:**

Mein Ziel ist es, durch meine Beratungstätigkeit in Schulen und Bildungsverwaltung und durch Workshops zur Weiterentwicklung der Resilienz fördernden Führungskunst beizutragen.

Die Erfahrung meines Workshops am 19.11.2014 an der Akademie Heiligenfeld hat gezeigt, dass zur Vertiefung dieses Themas mindestens ein weiteres **Workshop-Seminar** an einem Wochenende sinnvoll wäre.

### **Inhalt des Workshops: siehe Zusammenfassung oben**

### **Material, das ich allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Symposiums „Resilienz und Bildung“ gerne zur Verfügung stelle:**

Text: Vortrag „Die Kunst der Führung (in) einer Resilienz fördernden Schule“;  
Mindmap I: Vortrag „Die Kunst der Führung (in) einer Resilienz fördernden Schule“;  
Mindmap II: „Kunst der Führung als bewusste Lebenskunst im Prozess“;  
Eine Anleitungen zur Selbstprüfung in einer Entscheidungssituation.

### **Methode:**

Strukturierte Reflexion und Introspektion + dialogischer Entwicklungsprozess

### **Theoretischer Anspruch:**

Mein aktueller Vortrag zeugt von meinem Interesse, meine Erfahrungen und Grundüberzeugungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen abzugleichen und zu fundieren. Zielperspektive ist die ständige Weiterentwicklung der theoretischen Grundlage meiner

Beratungstätigkeit.

### **Literatur**

Aaron Antonovsky, Salutogenese, Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen 1997;  
Peter Block, COMMUNITY: The Structure of Belonging, [www.designedlearning.com](http://www.designedlearning.com);  
Victor E. Frankl, Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, München 2011;  
Victor E. Frankl, Der unbewusste Gott, Psychotherapie und Religion, München 1992;  
Joachim Galuska (Hrsg.), Bewusstsein, Berlin 2014;  
Jesper Juul, Dein kompetentes Kind, auf dem Weg zu einer neuen Wertegrundlage für die Familie, 2009  
Harmut von Hentig, Was ist eine humane Schule, München 1987;  
Thich Nhat Hanh, Ich pflanze ein Lächeln, München 1992;  
Barbara Mettler-v.Mettbom, Wertschätzung, Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur, München 2008;  
Barbara von Meibom, Spirituelles Selbstmanagement, Bielefeld 2009;  
Horst E.Richter, Der Gotteskomplex, Die Geburt und die Krise des Glaubens an die Allmacht der Menschen, Reinbek bei Hamburg, 1990;  
Tomás Sedláček, Die Ökonomie von Gut und Böse, München 2011;

### **Hinweis auf ein Fortbildungsangebot:**

Albert Pietzko, EssenzCoaching, Die spirituelle Dimension im Coaching, Unternehmensberatung Heiligenfeld & Pietzko, Bad Kissingen,  
[www.unternehmensberatung-heiligenfeld.de/](http://www.unternehmensberatung-heiligenfeld.de/)