

## **Es gilt das gesprochene Wort!**

### **Statement des Staatsministers beim Schulleitersymposium am 9. März 2011 in Dresden**

Anrede,

ich begrüße Sie sehr herzlich zum Sächsischen Schulleitersymposium.

Sie sind aus allen Teilen Sachsens angereist, um sich über das Thema "Balance zwischen Anspruch und Beanspruchung" zu informieren.

Ein Thema, das jeden von Ihnen betrifft, denn jeder von Ihnen erfüllt eine sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Ihre Arbeit ist außerordentlich wichtig und gleich zu Beginn möchte ich Ihnen daher von Herzen dafür danken, dass Sie sich derart verdient machen um die Bildung in unserem Land.

<b>Wertschätzung der Arbeit</b>
---------------------------------

Aber jedermanns Kraft hat auch ihre Grenzen. Die traurige Bilanz der immer häufiger auftretenden Fälle von Burnout-Erkrankungen und Depressionen beweisen das eindrücklich.

Das heutige Symposium bietet Ihnen zahlreiche Möglichkeiten, sich über Ihre Erfahrungen, Befürchtungen und Hoffnungen zu diesem Thema auszutauschen. Das begrüße ich sehr.

Das Internetportal Wikipedia definiert Balance, also Gleichgewicht, in der Physik, Chemie und Biologie als "Ausgeglichenheit aller Potentiale und Flüsse in einem gegebenen System".

**Balance/Gleichgewicht  
der Kräfte ist wichtig**

Heute geht es um die innere Balance, sozusagen das Gleichgewicht der eigenen Kräfte.

Es geht aber auch um die äußere Balance, also den Fluss all jener Kräfte, die walten, damit Bildung stattfinden kann.

Diese Balance ist deshalb so wichtig, weil nur sie es ermöglicht, alle vorhandenen Potentiale – ob innere oder äußere – in Fluss zu halten und auf das gemeinsame Ziel hin zu lenken.

Aber welche Akteure sind es, die Bildung ermöglichen?

Da sind zum einen die Schülerinnen und Schüler. Sie sind zwar alles andere als eine homogene Gruppe, aber ich nehme sie trotzdem mal zusammen als "eine Kraft". Außerdem sind da noch die Lehrer, die Eltern, und die vielen einzelnen Kooperationspartner.

**Viele Akteure gestalten den Bildungsprozess**

All diese Akteure dienen dem einen Ziel: Sie sollen unsere Kinder und Jugendlichen stärken, so dass sie verantwortungsbewusste, gebildete, charakterstarke und glückliche Persönlichkeiten werden.

All das können und sollen Sie, meine Damen und Herren, natürlich nicht alleine leisten. Eltern haben einen ganz entscheidenden Erziehungsauftrag. Aber Schule eben auch.

Der Weg zu einer guten Schule ist ein fort-dauernder Veränderungsprozess.

Sie, meine Damen und Herren, stehen an der Spitze Ihrer Schule, und damit an der Spitze dieses Prozesses.

Es wird viel von Ihnen verlangt. Sie sollen die unterschiedlichen Kräfte koordinieren und bündeln, manchmal müssen Sie sie vielleicht sogar erst wecken.

**Schulleiter koordinieren  
und bündeln die Kräfte**

Sie kennen den Spruch: Jeder würde gern Chef sein, aber keiner will Verantwortung übernehmen. Sie übernehmen Verantwortung. Dafür bin ich Ihnen sehr dankbar.

Aber gerade in unserer schnelllebigen und leistungsorientierten Gesellschaft laufen Menschen, die viel Verantwortung tragen, Gefahr, sich zu überlasten.

Das darf nicht passieren. Daher ist es ganz entscheidend, auch die eigenen Kräfte gut einzuteilen.

Das ist eine große Kunst. Ich hoffe, Sie bekommen heute viele hilfreiche Anregungen, wie das gehen kann.

Etwas ironisch übertreibend beschrieb der Bildungsforscher Michael Fullan Ende der neunziger Jahre das neue Anforderungsbild an Schulleitung in einer fiktiven Stellenanzeige mit den Worten:

*"Gesucht wird ein fleißiges Wunderwesen, das aus immer weniger mehr macht, das rivalisierende Gruppen versöhnt, chronisch besserwisserische Kritik erträgt, mit wenig Unterstützung auskommt, gewaltige Mengen Papier umwälzt und in Doppelschichten arbeitet."*

*Er oder sie wird alle Freiheiten für Innovationen haben, darf aber weder viel Geld ausgeben, noch Personal auswechseln, noch eine Gruppe gegen sich aufbringen."*

Der frühere britische Premierminister Winston Churchill hat einst auf die Frage, was für ihn Führungsqualität ausmacht, gesagt:

*"Erstens ist es die Fähigkeit vorherzusagen, was morgen, nächsten Monat und nächstes Jahr geschehen wird. Und es ist zweitens die Fähigkeit, später zu erklären, warum alles ganz anders gekommen ist."*

All das zeigt: Ihre Arbeit ist anspruchsvoll!

Die Aufgabe, einerseits Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten, und andererseits gemeinsam mit den Lehrkräften Qualität zu sichern, muss also in der Balance gehalten werden, damit sie erfüllt werden kann.

Zwei Dinge erscheinen mir in diesem Zusammenhang besonders wichtig:

Erstens: Klare Ziele.

Die Führung einer Schule muss eine Führung mit Zielen sein. Wenn Schulleitungen eine klare Zielvorstellung von der zukünftigen Entwicklung ihrer Schule haben, gelingt es, gerade in Zeiten knapper Ressourcen, Prioritäten zu setzen und Orientierung zu geben. Denn "*Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg*" (Laotse)

<b>Entscheidend für gute Führung: Klare Ziele und gute Kommunikation</b>
--

Zweitens: Kommunikation.

Der Schriftsteller Erhard Black schrieb: "*Wir haben uns nichts zu sagen. Aber wir sollten im Gespräch bleiben.*"

Die einzelnen Bildungspartner haben sich aber sehr viel zu sagen!

Und sie müssen im Gespräch bleiben, denn nur durch Kommunikation, nur durch die "*Verständigung mittels Wort, Schrift, Geste und Emotion*" (Björn Bellmann, (\*1967), Konzeptredakteur, Coach, Ethnologe) können sich die Kräfte der einzelnen Bildungspartner entfalten, können sie wirken.

Die Aufgaben sind komplex, aber "*Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität*" (Markus Miller (\*1973), Gründer, Geschäftsführer und Herausgeber *GEOPOLITICAL.BIZ*).

Der Austausch mit allen Beteiligten, also mit dem Kollegium, den Schülern, den Eltern und Kooperationspartnern, ist entscheidend für gelingende Führung.

So viel dazu.

Und welches sind die Ziele, die diese vereinten Kräfte erreichen möchten?

Sicher, die bestmögliche Bildung unserer Kinder und Jugendlichen. Aber was heißt das konkreter?

Gute Schule ist guter Unterricht, daher ist das Kerngeschäft die qualitative Entwicklung und Sicherung unseres sächsischen Bildungssystems. Wir müssen seine hohe Qualität, die uns durch PISA und den Bildungsmonitor bestätigt wurde, halten und weiter auszubauen.

**Kerngeschäft: Qualitätsentwicklung und -sicherung**

Neben der Qualitätssicherung gibt es natürlich noch viele weitere Ziele, die uns künftig weiter beschäftigen werden:

Der Ausbau der frühkindlichen Bildung, die Verbesserung des Übergangs von der KITA zur Grundschule, mehr Eigenverantwortung der Schulen, eine noch engere Zusammenarbeit mit dem jeweiligen kommunalen Schulträger.

**Weitere Ziele**

Dort liegen sicher noch Synergien zur weiteren Vernetzung der Schulen mit ihrem Umfeld.

Wo irgend möglich, möchten wir Sie dabei unterstützen.

Das tun wir beispielsweise für den außerordentlich wichtigen Bereich der Berufs- und Studienorientierung mit der Vereinbarung zur Zusammenarbeit der Sächsischen Staatsregierung und der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit.

**Unterstützung Staatsregierung bei BO/StO**

Ich denke es ist beispielgebend, dass wir mit dieser Vereinbarung einen verbindlichen Rahmen geschaffen haben, in dem wir die Berufsorientierung an den Schulen umsetzen können und der alle relevanten Akteure einbezieht.

Meine Damen und Herren,  
der Lehrberuf ist höchst anspruchsvoll und komplex. Noch anspruchsvoller und komplexer ist es, Lehrende und Unterstützungspersonal so zu führen, dass die Lernqualität an einer Schule kontinuierlich verbessert wird.

Ich weiß, dass Ihre Erfahrungen, Ihr Können und Ihr Engagement entscheidend sind für eine erfolgreiche Schulentwicklung.

Ich möchte Ihnen daher an dieser Stelle sehr herzlich für Ihren unermüdlichen Einsatz danken. Sie können stolz sein auf das, was Sie geleistet haben und täglich leisten.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie heute hilfreiche Anregungen finden für die "Balance der Kräfte". Sie haben nun die Möglichkeit, in Vorträgen und Foren konkrete Fragestellungen zu behandeln zu Themen wie Gesundheit, Stimmtraining und Gesprächsführung, um nur einige zu nennen.

Ich wünsche Ihnen einen interessanten kolle-  
gialen Austausch und weiterhin viel Schaf-  
fenskraft, Motivation, Inspiration und Kraft,  
damit Schule gut gelingen kann.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!