

IN DIESER AUSGABE:

Veränderungsprozesse gestalten - Führung anders denken	1-5
Herzlich Willkommen	6
Time to say goodbye	6
Für Sie gelesen	7

Sie erreichen uns telefonisch:

 05622 ...
 790 494

Sekretariat:

Frau Duscha,
Frau Oesterheld 790 495

Leiterin:

Frau Meyreiß 790 472

Stellvertretende Leiterinnen:

Frau Mehlfärber 790 491
Frau Pavlik 790 475

E-Mail:

poststelle.sts-ghrf-
fz@kultus.hessen.de

Website:

http://lakk.sts-ghrf-
fritzlär.bildung.hessen.de

Öffnungszeiten**Sekretariat und Bibliothek:****Di., Do.**

8.00 - 15.00 Uhr und

Mo., Mi., Fr.

8.00 - 12.00 Uhr

Öffnungszeiten Sekretariat und Bibliothek in den Ferien:

Mi. 9.00 - 12.00 Uhr



Veränderungsprozesse gestalten - Führung anders denken

Eine Wegbeschreibung im 10. Jahr des Studienseminars
Fritzlär aus Perspektive der Leiterin Anke Meyreiß



Anke Meyreiß

Der Einzug des Studienseminars in das Gebäude „Am Hospital 9 in Fritzlär“ jährt sich 2019 zum 10. Mal. Wer sich für die spannende Historie der ersten Jahre interessiert, findet unter der Überschrift „Wandel und Wechsel“ im Rundbrief 17 (7/2015) <https://bit.ly/2Zt2NWa>, den wir anlässlich der Pensionierung des vorherigen Studienseminarleiters Wilhelm Rottmann schrieben, einen Rückblick auf die dynamischen Jahre des Anfangs. Neben dem Paradigmenwechsel hin zur individualisierten und kompetenzorientierten Ausbildung, dem kurzzeitigen Hochzoomens des Systems auf über 200 LiV und 50 Mitarbeiter_innen, waren die ersten Jahre vor allem auch eine herausfordernde Zeit diverser Systemumstellungen: u.a. zwei Novellierungen des Hessischen Lehrerbildungsgesetzes (HLbG), die Verkürzung des Vorbereitungsdienstes und eine dreimalige Umstrukturierung und Umbenennung unserer Behörde.

Die nächste Novellierung des HLbG zeichnet sich inzwischen schemenhaft am Horizont für das Jahr 2020

ab. Aktuell fahren wir, bezüglich der das ganze System betreffenden organisatorischen Neustrukturierungen, in eher ruhigen Gewässern.

Dennoch arbeiten wir permanent in einem Modus der Veränderung. Beim Blättern und Lesen in den Rundbriefen der letzten vier Jahre finden sich viele spannende Einblicke in die Seminarentwicklungsarbeit:

- ⇒ Neuausrichtung der Veranstaltung ‚Mentorieren im Team‘ durch zwei gemeinsame Nachmittagsveranstaltungen mit Mentor_innen und LiV zur Unterstützung der Zusammenarbeit
- ⇒ Neugestaltung der Veranstaltung ‚Mitgestaltung der Selbstständigkeit von Schule‘, um LiV vielfältige Einblicke in inklusive Praxis der Schulen zu ermöglichen; das



Projekt „Gemeinsam Neues denken“ mit dem Ziel einer praxisnäheren Umgestaltung einer inklusiven Förderschul-ausbildung in enger Kooperation mit den Leitungen der Förderschulen

- ⇒ Arbeit an einer vertrauensvollen Kultur des Miteinanders im Kontext des Gütesiegels „Familienfreundlicher Arbeitgeber“
- ⇒ Qualifizierungsreihe „Deutsch als Zweitsprache“; die Entwicklung und Implementierung eines Portfolios „Lernen in sprachheterogenen Gruppen“
- ⇒ Begleitung der ersten drei Jahre des Berufseinstieges: Angebot von prozessorientierten Fortbildungsreihen durch Ausbilder_innen
- ⇒ Realisierung der Sondermaßnahme: Ausbildung von LiV mit Erster Staatsprüfung für das Lehramt an Haupt- und Realschulen oder Gymnasien zum Einsatz an Grundschulen

Oft fragen mich Schulleitungen, wie wir es schaffen, inhaltlich in so kurzer Zeit so viele der vom HKM gesetzten innovativen Themen, besonders auch im Bereich der Unterrichtsentwicklung, zu realisieren.

Wie arbeiten wir?

Führen heißt ermöglichen

- Was müssen wir tun, um das Studienseminar zu werden, von dem wir träumen?
- Wie schaffen wir es, als Kollegium gemeinsam Arbeitsformen zu entwickeln, die ein Maximum an Sinnhaftigkeit,

Lebendigkeit, Beteiligung und Selbstorganisation bei hoher Transparenz der Entscheidungsprozesse ermöglichen?

- Wie kann Führung in einer lernenden Expertenorganisation mit hochqualifizierten und hochmotivierten Kolleg_innen gelingen?
- Wie können Spielräume in einer klassischen Linienorganisation kreativ und verantwortlich im Sinne einer innovativen Ausbildung geweitet und gestaltet werden?
- Wie kann in einem Feld von Bewertung echte Partizipation der Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst, der Mentor_innen und der Schulleitungen aussehen?
- Wie kann in einem Feld, das reflexhaft Strategien der Anpassung nahe zu legen scheint, ein freier Geist, kritisches Denken, Kreativität, Eigensinn und Mut zukunftsfähige Wege zu suchen und dabei Fehler zu machen, gefördert werden?

Diese Fragen beschäftigen mich seit vielen Jahren. Sie haben mich als Quereinsteigerin in die Ausbildung (mit einem mehrjährigen Sonderlehrauftrag für Beratung am Studienseminar Borken) von Anfang an zu intensiver Systemanalyse angestiftet und mich auf Antwortsuche bei diversen Organisationsentwicklern, vor allem aber bei Matthias zur Bensen und Frederic Laloux geführt.

Dr. Matthias zur Bensen, Gründer des Beratungsunternehmens „All in one spirit“, inspiriert mein Denken und Handeln seit vielen Jahren durch seine Vision leben-

diger, sich selbststeuernder Organisationen in einem selbstbewussten Open Space Modus. Mich beeindruckt, wie er mit einem kleinen Set von Großgruppenmethoden (www.all-in-one-spirit.de/index.htm) Raum für gemeinschaftliches, qualitativvolles Denken und Sprechen aller anwesenden Personen schafft.



Er arbeitet dabei mit wenigen Prinzipien:

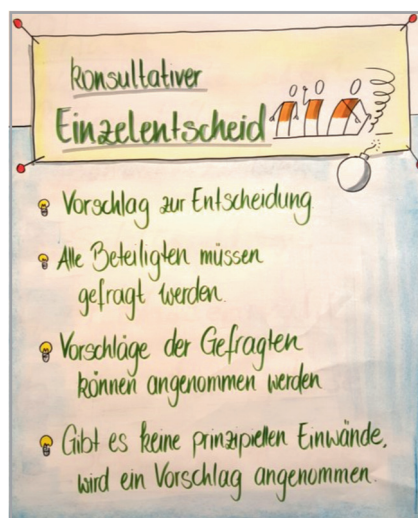
- Alle einladen, gemeinsam die Zukunft zu erfinden
- Dort beginnen, wo Interesse besteht - mit denen, die vorangehen wollen
- Räume für Leidenschaft/Nachdenken/Partizipation öffnen
- Virale Verbreitung guter Ideen statt verordnend Programme ausrollen.

Qualitätsvolle Räume für gemeinsames Denken und Sprechen brauchen - neben dem schmunzelnden Gewährsein der Realität, dass die eigene individuell konstruierte Wahrheit nie DIE WAHRHEIT ist - Zeit und die wertvolle Fähigkeit des Zuhörens.

Frederic Laloux, ehemaliger Unternehmensberater und McKinsey-Partner, heute Autor und innovativer Denker bezüglich neuer Formen der Zusammenarbeit, ver-

steht Organisationen als lebendige Systeme, als lebendige Wesen, mit eigener Daseinsmotivation, Energie, Ausrichtung und Kraft. Die Aufgabe von Führung besteht für ihn darin, Praktiken zu entwickeln, diesem lebendigen Wesen zuzuhören, wohin es selbst gehen möchte.

„Lebendiges braucht kein Ziel, Lebendiges braucht Sinn!“ Er spricht von evolutionären, sich selbst korrigierenden Organisationen, die geprägt sind von Vertrauen und einem Gefühl der Fülle. Zentral ist bei ihm u.a. sein Konzept der konsultativen Entscheidungsfindung: Jede_r Mitarbeiter_in (analoges gilt für Arbeitsgruppen/Teams/Leitung) kann aus seiner/ihrer Expertise heraus völlig gleichberechtigt Entscheidungen voranbringen. Die einzige Verpflichtung ist es, dass alle Betroffenen angehört werden müssen (das geht z.B. auch per Umfrage, Blogdiskussion). Der/die Mitarbeiter_in entscheidet frei nach bestem Wissen, wenn alle Betroffenen von ihm/ihr angehört



Plakat einer Vollversammlung der Ausbilder_innen

worden sind. Zentral dabei ist, dass „die Grundlage für Entscheidungsfindung nicht Konsens »und die damit oft verbundene endlose basisdemokratische Debatte« ist. Damit eine Entscheidung angenommen wird, reicht es aus, dass niemand einen prinzipiellen Einwand hat mit dem Einverständnis, dass sie jederzeit neu betrachtet werden kann, wenn neue Informationen dazu auftauchen.“ (Frederic Laloux: *Reinventing Or-*

ganizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Franz Vahlen 2014, S. 66)

Das Neue für derartig evolutionär arbeitende Organisationen ist: Es geht darum - sinnstiftend verbunden durch die gemeinsame Aufgabe - als Gemeinschaft zu führen, nicht aus der Hierarchie heraus. Der Einzelne ist der Gemeinschaft gegenüber verpflichtet und nicht der Leitung. Es geht darum, die Verantwortung für die gemeinsame Aufgabe zu übernehmen. Es geht um die Entwicklung einer wünschenswerten Zukunft, nicht um Verhinderung.

- Wie lassen sich diese Ideen für die Leitungsaufgabe in der hierarchisch angelegten Linienorganisation Studienseminar adaptieren?
- Wie kann das in einem Feld, in der - die auch in den Schulen prägende - „Kultur des Machtverdikts“ mit dem herrschenden Doublebind: „Führe! Aber wehe du führst!“ durch die Flure weht, gelingen? (Ronny Jahn: *Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf. Springer VS 2017; S 39. ff)*
- Was reizt mich trotz aller Systemwidersprüche und Unvereinbarkeiten, die Quadratur des Kreises zu versuchen und einen Weg hin zu einer Führung in moderierten Netzwerken sich selbstorganisierender Arbeitsgruppen und Teams im Open Space Modus zu gehen?
- Was nährt mein Vertrauen, Gestaltungs- und damit auch Verantwortungsräume für alle Kolleg_innen zu öffnen?

Man muss Geduld haben,
mit dem Ungelösten im Herzen,
und versuchen, die Fragen selber lieb zu haben,
wie verschlossene Stuben,
und wie Bücher,
die in einer sehr fremden Sprache
geschrieben sind.

Es handelt sich darum, alles zu leben.
Wenn man die Fragen lebt,
lebt man vielleicht allmählich,
ohne es zu merken,
eines fremden Tages
in die Antwort hinein.

aus dem Gedicht: Über die Geduld von Rainer Maria Rilke



Erlebte entwickelte Stärke im Studienseminar Frittlar ist - neben der hohen fachlichen Expertise der Kolleg_innen - von Anfang an die selbstorganisierte Vernetzung der Kolleg_innen bedarfsbezogen in unterschiedlichsten Arbeitskonstellationen, über alle Fach-, Modul- und Schulformgrenzen hinaus. Für mich war es sowohl als Stellvertreterin, als auch als Leiterin des Studienseminars von Anfang an selbstverständlich, die Ausbilder_innen in ihrer großen Fachlichkeit zu sehen und als Expert_innen für das, was sie in ihrer Arbeit weiterentwickeln wollen zu verstehen. Die große Diversität des Kollegiums erweist sich dabei als ein wunderbares Potenzial für kreative Lösungsfindungen.

So üben wir uns seit vielen Jahren unermüdlich darin, anliegenorientiert da zu arbeiten/uns weiterzuentwickeln, wo Energie und Leidenschaft - und manchmal auch einfach schlicht Leiden - ist. Die Kolleg_innen nutzen den Gestaltungs- und Verantwortungsraum und bringen Themen für eine gelingende Ausbildung als Einzelne oder in Teams und Arbeitsgrup-

pen sehr aktiv ein und voran. Wir haben erste positive Erfahrungen mit Blogdiskussionen und kollaborativem Schreiben zu unterschiedlichen Themen gesammelt. Über die gemeinsamen Vollversammlungen hinaus haben sich die Ausbilder_innen auf eigenen Wunsch Präsenzzeiten eingerichtet, in denen selbstorganisiert thematisch und vor Ort gearbeitet wird.

Die Kolleg_innen besuchen sehr aktiv das auf den Hessischen Referenzrahmen Schulqualität sehr gut abgestimmte Fortbildungsangebot: die Foren für die Fächer, die vielfältigen Pilot- und Qualifizierungsreihen und Tagungen, die für die Ausbildungskräfte in Hessen angeboten werden.



Aufgaben von Leitung

Wir arbeiten in einem durch Autonomien geprägten Feld einer klassisch hierarchischen und gleichzeitig demokratisch verfassten Organisation mit Berichtspflicht und der Einladung: Seid kreativ!

Die aktuelle Praxis in unseren inklusiv arbeitenden Schulen ist ohne Frage herausfordernd. Unser Auftrag als Studienseminar ist es, eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung zu realisieren, die Lehrkräften im Vorbereitungsdienst bestmöglich auf ihre Aufgabe vorbereitet, für alle ihre Schüler_innen Lern- und Entwicklungsprozesse zu initiieren, die Bildung und Teilhabe ermöglichen.

In der Durchführungsverordnung des Hessischen Lehrerbildungsgesetzes (HLbG) § 39 (2) heißt es lapidar: „Die Leiterin oder der Leiter des Studienseminars trägt die Gesamtverantwortung für das Studienseminar. Sie oder er verantwortet die pädagogische Ausbildung sowie die Organisation und Personalentwicklung des Studienseminars.“

Daraus leitet sich für mich die Aufgabe ab, die unverhandelbaren Rahmenbedingungen im Kontext unseres Auftrages und die Spielfeldgröße der Gestaltungsräume für unsere Arbeit zu klären.

Bezogen auf die Weiterentwicklung der pädagogischen Ausbildung sehe ich Leitung in der Verantwortung der Prozesssteuerung beim Finden eines viablen Weges in einer Expertenorganisation einen WIR-RAUM so zu fördern, dass Entscheidungen aus diesem gemeinsamen Raum kommen können. Dafür haben wir in den letzten Jahren intern mit vielen neuen Arbeitsformaten forschend experimentiert.

Fundamental für diesen Weg ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit: Es geht darum, eine Arbeitskultur zu unterstützen, die ermöglicht, Zusammenarbeit so zu gestalten/zu leben, dass jeder angstfrei die sichere Box seiner individuell konstruierten Wahrheit verlassen kann, um offen und wirklich neugierig mit den



Kolleg_innen Wissen und Erfahrungen auszutauschen, unterschiedliche Positionen zu diskutieren, zu streiten, Nichtwissen auszuhalten, neue Ideen zu generieren, Entscheidungsfelder einzugrenzen, voneinander und miteinander zu lernen. Zu dieser Arbeitskultur gehört das Risiko verändert und angestiftet zu neuem Denken und Handeln aus Begegnung mit Anderen heraus zu gehen.

Zone der nächsten Entwicklung

Ich sehe uns im Studienseminar Fritzlar auf einem gutem Weg, als ko-kreative Partner_innen das aus uns heraus zu entwickeln, was als Potential in uns steckt. Wir bleiben weiter Forschende und Lernende bezogen auf gute Lösungen für unsere Ausbildungsaufgabe.

Ein wichtiger nächster Schritt wird die Intensivierung der Vernetzung der Arbeit in den Gremien des Studienseminars (VV der Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst, VV der Ausbilder_innen, Seminarrat, Personalrat, Semestersprecher) sein.

Wir werden noch konsequenter nach Wegen suchen, die Lehr-

kräfte im Vorbereitungsdienst als „Betroffene“ von vornherein in inhaltliche Entwicklungsprozesse einzubeziehen.

Alle im System arbeitenden Lehrer_innen haben berufsbiografische Erfahrungen als Referendar_innen und in dieser Zeit individuelle mentale Modelle entwickelt. Zwei im ganzen System etablierte stabile kollektive mentale Modellen sind: „Was das Studienseminar will, ist praxisfern“ und „Man muss den Unterricht so planen, wie der jeweilige Ausbilder/die Ausbilderin es sehen will“. Für mich sind dies einschränkende Annahmen, die die zentrale Entwicklungsaufgabe des Vorbereitungsdienstes, mit Leidenschaft lernwirksamen Unterricht für jeden Schüler/jede Schülerin zu realisieren, behindern.

„Was ist, darf sein. Was sein darf, kann sich verändern“ - so lässt sich das Kernkonzept entwicklungsorientierter Beratung zusammenfassen.

Mir ist es ein Herzensanliegen, auch mit Mentor_innen und Schulleitungen an individuellen und kollektiven mentalen Modellen in unserem System wertschätzend forschend zu arbeiten, damit das, was die Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst auf Basis des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität als wirklich gutes, zukunftsfähiges Handwerkzeug für inklusive Praxis lernen, in den Schulen auch langfristig wirksam werden kann.

Herzlichst

Antje Meynß





HERZLICH WILLKOMMEN!

Janine Rumpf: Ich bin seit Februar 2019 Ausbildungsbeauftragte für das Modul DFB am Studienseminar in Fritzlar. Als Haupt- und Realschullehrerin an der Uplandschule Willingen unterrichte ich die Fächer Deutsch und Geschichte (GL), bin Klassenlehrerin im inklusiven Unterricht und Mitglied eines Teams zur Weiterentwicklung der Methodenkompetenz. Ich freue mich sehr, im zweiten Abschnitt der Lehrer_innenausbildung tätig sein zu dürfen. Aufgrund der zeitlichen Nähe zu meinem eigenen Vorbereitungsdienst, kann ich die Problematiken und Fragen der LiV gut nachempfinden. Ich möchte die angehenden Lehrer_innen gerne in ihrem Prozess begleiten und unterstützen, um ihnen einen guten Start in unseren schönen und spannenden Beruf zu ermöglichen.

Kathrin Müller: Studiert in Gießen, Referendariat in Wetzlar und nun seit Februar 2019 Ausbildungsbeauftragte für das Fach Biologie in Fritzlar. Hier betreue ich eine Gruppe Biologie-LiV im 1. Hauptsemester. Meine Stammschule ist die Erich Kästner Schule in Homberg Efe, wo man mich größtenteils unten in den Naturwissenschaften antrifft. Dort unterrichte ich hauptsächlich die Jahrgangsstufen sieben bis zehn in den Fächern Biologie und Chemie. Meine Freizeit verbringe ich im Raum Baunatal auf meinem Rennrad, reitend auf Gut Freienhagen oder im Gemüsebeet meines Gartens.

Christine Zeiß: Ich bin Förderschullehrerin und seit August 2004 an der Schloßbergschule Wabern, Förderschule für soziale und emotionale Entwicklung und kranke Schülerinnen und Schüler. Dort bin ich Klassenlehrerin und habe die Leitung der Hauptstufe übernommen. Seit Februar 2019 bin ich Ausbildungsbeauftragte in den Modulen DLL und DFB und kann dort meine vielfältigen Erfahrungen mit einbringen. Meine Freizeit verbringe ich mit meinen drei Kindern, meinem Mann und unserem Hund.



Janine Rumpf



Kathrin Müller



Christine Zeiß

Time to say goodbye



Rebekka Krippendorf war seit August 2016 bei uns tätig und hat die Module „Evangelische Religion“, „Erziehen, Beraten, Betreuen“, „Diagnostizieren, Fördern und Beurteilen“ und „Diversität in Lehr- und Lernprozessen nutzen“ geleitet, Pädagogische Facharbeiten betreut und begutachtet und war in vielen Staatsprüfungen als Fachprüferin für evangelische Religion eingesetzt. Darüber hinaus hat Sie sich besonders für die Kooperation mit dem Religionspädagogischen Institut und dem Fachbereich der Evangelischen Theologie der Universität Kassel im Sinne einer phasenübergreifenden Lehrer_innen-ausbildung engagiert und die halbjährlich stattfindenden Studientage mit LiV, Mentor_innen und Studierenden geplant und durchgeführt.

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, sich in kurzer Zeit qualifiziert in so viele verschiedene Module einzuarbeiten und ihre stets wertschätzende, stärkenorientierte und zukunftsorientierte Ausbildungsarbeit. Wir wünschen Rebekka Krippendorf für Ihre neuen Projekte viel Erfolg und Power.

© Anke Meyreiß

Für Sie gelesen

Charles Fadel, Maya Bialik und Bernie Trilling:

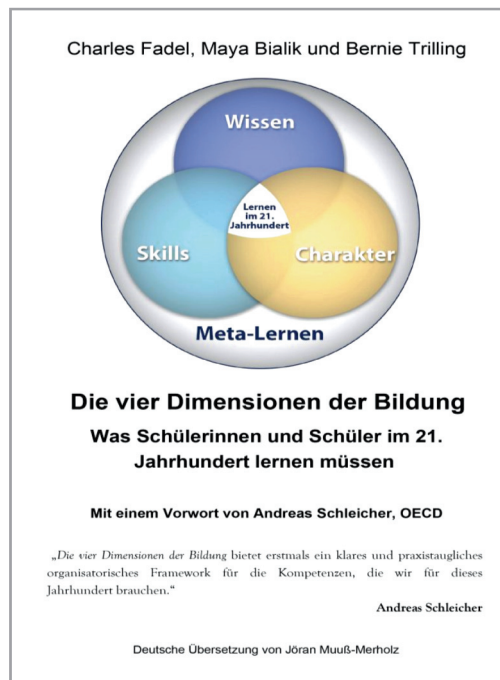
Die vier Dimensionen der Bildung

Haben Sie sich auch schon einmal darüber Gedanken gemacht? Sind die Lehrpläne und Curricula unserer Schulen wirklich noch zeitgemäß? Schülerinnen und Schüler holen sich im Zeitalter von Google, YouTube & Co das für sie relevante Wissen blitzschnell im Smartphone, Tablet usw.! Provokant kann man fragen, ob Menschen überhaupt noch lesen lernen sollten, bekommt man doch selbst das Schalen eines Apfels per Erklärvideo bei YouTube beigebracht.

Andreas Schleicher, Direktor für Bildung bei der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) beginnt in seinem Vorwort zur hier vorgestellten Lektüre direkt mit einem Paukenschlag für alle Lehrkräfte:

„Es gibt ein Dilemma für Pädagoginnen und Pädagogen: Diejenigen Fähigkeiten, die am einfachsten zu unterrichten und zu prüfen sind, sind identisch mit den Fähigkeiten, die am einfachsten zu digitalisieren, zu automatisieren ... sind.“

Die vier Dimensionen der Bildung bietet zum Glück keine „One-size-fits-all-Liste“ von Kompetenzen, die ein Mensch lernen soll. Das Buch eröffnet spannende Einsichten vor dem Hintergrund einer Welt im Wandel, die neu gestaltet werden will. Wissen gilt dabei auch in Zukunft als unverzichtbares Gut, aber es soll auf den Prüfstand des wirklich Wichtigen gestellt werden, um die Curricula dann so zu überarbeiten, „dass es Prioritäten sowohl in traditionellen als auch in modernen Bereichen setzt“.



In Zusammenarbeit mit dem OECD-Projekt Education 2030 bildet die Dimension des *Wissen* nur eine, gleichwertig neben den Dimensionen *Skills* („Wenn Wissen nur passiv erworben wurde, ohne dass Skills daran beteiligt sind, wird es oft nur oberflächlich erlernt,...mag auswendig gelernt sein, ist aber nicht verstanden...“), *Meta-Lernen* und besonders überraschend wird die vierte Dimension des *Charakters* intensiv erörtert. *Charakterbildung* soll demnach ein prominenter Platz in den Lehrplänen eingeräumt werden. Dies ist ein Aspekt, der für das gesellschaftliche Miteinander in Toleranz, Akzeptanz und Frieden schon immer Grundvoraussetzung war, aber zukünftig bewusster zum Bildungsinhalt zu erheben sei.

Die vier Dimensionen der Bildung ist ein äußerst lesenswerter Denkanstoß für eine grundlegende Reform unseres Schulsystems!

© Martina Sutter

TERMINVORSCHAU

22.08.2019	MiT Baustein A	10.09.2019	VV der LiV
29.08.2019	MiT Baustein B	23.09.2019	Schulleiterdialogrunde
		30.01.2020	Verabschiedung der LiV

Impressum:

Maike Deck | Katharina Dersmann |
Daniela Hartwich | Anke Meyreiß

Kontakt:

sts-ghrf-fz@kultus.hessen.de