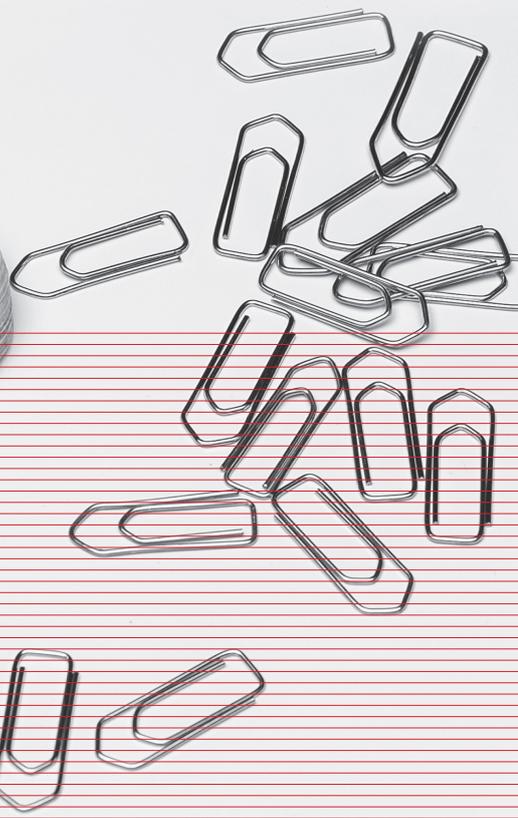
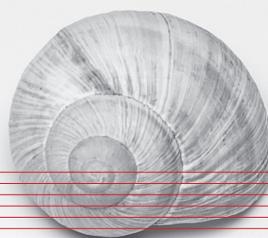


Infonium

PH Zug 1/2019
Verantwortung
für Bildung



Editorial



Esther Kamm

«Verantwortung für Bildung» lautet das Schwerpunktthema des nächsten Bildungs- und Schulleitungssymposiums / WELS 2019, das vom 25. bis 27. September an der PH Zug stattfindet (siehe S. 10). «Infonium» greift das Thema auf und bietet so die Möglichkeit, sich mit dem Thema im Vorfeld auseinanderzusetzen.

Organisiert wird das Symposium unter dem Lead von Stephan Huber, Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB. Zusammen mit Nadine Schneider schreibt er in einem Leitartikel darüber, welche Verantwortung Bildungsakteure als «Responsible Leaders» für die Bildung von Kindern und Jugendlichen tragen (S. 3–5).

Ist es möglich, dass auch Führungskräfte ein offenes, ehrliches Feedback erhalten und annehmen können? Der Artikel «Führungs-Feedback» zeigt auf, wie und von wem Chefinnen und Chefs konstruktive Rückmeldungen erhalten können (S. 8–9).

Inhalt

Editorial	2
Verantwortung für Bildung – Ansprüche, Realität, Möglichkeiten	3–5
«Eine gute Führungsperson ist sicht- und wahrnehmbar»	6–7
Führungs-Feedback	8–9
10 Jahre Bildungs- und Schulleitungssymposium an der PH Zug / WELS 2019	10
Studierenden-Kolumne: Schlussspurt	11
Aus Irritationen lernen	12–13
Informationen aus den Leistungsbereichen	14–15
Veranstaltungen	16

Eine Frau mit viel Führungserfahrung ist Vroni Straub-Müller, Mitglied des Hochschulrats der PH Zug und Vorsteherin des Bildungsdepartements der Stadt Zug. Im «Infonium»-Interview gibt sie Auskunft, was für sie eine gute Chefin, ein guter Chef ist und was sie unter verantwortungsvoller Führung versteht (S. 6–7).

Ich hoffe, wir können Ihr Interesse für das Thema «Verantwortung für Bildung» wecken. Es würde mich sehr freuen, Sie am Bildungs- und Schulleitungssymposium 2019 begrüßen zu dürfen. Dazu noch ein Tipp: Anmeldungen bis zum 31. März 2019 profitieren von einem Frühbucherrabatt (siehe S. 10).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Esther Kamm
Rektorin

Verantwortung für Bildung – Ansprüche, Realität, Möglichkeiten

Bildungsakteure verfügen als «Responsible Leaders» über eine hohe Professionalität und ein wertebezogenes Berufsethos.

Bildungsakteure tragen als «Responsible Leaders» Verantwortung für die Bildung von Kindern und Jugendlichen. Ihr Ziel ist es, Bildungsbiografien zu fördern und die Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Sie entwickeln die Qualität von Bildungsangeboten weiter und erleichtern die Zugänge zu diesen Angeboten. Sie agieren aus einem ethisch reflektierten Denken und Handeln heraus – auf Grundlage gesellschaftlich-moralischer Wertvorstellungen, einer umfassenden Wissensbasis, professioneller Haltungen und profunder Kompetenzen.

In ihrer Verantwortung für Bildung begegnen «Responsible Leaders» vielfältigen und sich teilweise auch widersprechenden Erwartungen und Ansprüchen. Diese Ansprüche treffen auf die Realität, welche die Bildungsakteure in ihrem Professionsfeld umgibt. Ihnen stehen unterschiedliche Kontextbedingungen mit jeweils eigenen Realisierbarkeiten gegenüber.

Aufgabe von «Responsible Leaders» ist es vor diesem Hintergrund, Handlungsmöglichkeiten auszuloten und Lösungen zu entwickeln, Bewährtes zu bewahren, die bisherige Praxis zu optimieren und neue Praxis zu innovieren. Am Bildungs- und Schulleitungssymposium (25. bis 27. September, PH Zug) wird das Thema «Responsible Leadership» im Plenumsprogramm im Zusammenhang mit folgenden Themen diskutiert: Leitung zwischen Bewahren und Innovieren, Communities of Practice, Bildungslandschaften, aktuelle Herausforderungen und internationale Trends, Bildungspolitik, Alltag der Bildungspraxis: Wunsch und Wirklichkeit, Bildung 5.0, Nachhaltigkeit, Bildungsinnovation.

Responsible Leadership: Wertebasiertes Führen in Zeiten zunehmenden Wertevakuums

Verantwortung für Bildung, verantwortungsvolles Handeln im Bildungssystem, in der Schule wie auch in anderen zivilgesellschaftlichen Bereichen, verantwortungsvolle Führung (engl. Responsible Leadership) sind Schlagworte, denen man in jüngerer Zeit auch in anderen Kontexten häufiger begegnet. Das World Economic Forum 2016 in Davos beispielsweise fand unter dem Motto: «Responsive and Responsible Leadership – anpassungsfähige und verantwortungsvolle Führung» statt. Auch andere Initiativen greifen das Thema auf. Ziel der Schweizer Foundation for Responsible Leadership, einer



aus Wissenschaftlern und Wirtschaftsexperten bestehenden Vereinigung im Non-Profit-Bereich, ist es beispielsweise, mit Responsible Leadership wirtschaftsschädigenden Fehlentwicklungen in Unternehmen wirkungsvoll zu begegnen. Der sogenannte «Circle for Responsible Leadership», eine Initiative am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, vereint Führungspersonen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Medizin, Kirche und NGOs in ihrem Bestreben, einen verantwortungsbewussten Führungsstil zu pflegen und in ihren Organisationen umzusetzen.¹ Die Universität Genf schliesslich greift das Thema in ihren Weiterbildungsprogrammen auf und die Schweizerische Studienstiftung bietet einen Workshop «Nachhaltig führen – Responsible Leadership in der Praxis» an.

Gewinnt das Thema insbesondere in Zeiten grosser Unsicherheiten an Aktualität?

Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts wie instabile politische Lagen, Terrorgefahren, der Vormarsch der Rechtspopulisten und Rechtsextremen, zunehmende Ungleichheit, die Flucht vieler Menschen vor Krieg und Unterdrückung, Klimawandel usw. brauchen einen starken Gegenpol, der Sicherheit und Orientierung bietet für eine nachhaltige Zukunft für Mensch und Umwelt. Führungspersonen in allen gesellschaftlichen Bereichen, auch in Unternehmen, werden daher immer mehr mit Forderungen konfrontiert, Verantwortung nicht nur gegenüber den Kunden, Partnern und Aktionären, sondern auch gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt zu übernehmen.

Responsive and Responsible Leadership: verantwortungsvolles Handeln.

¹ uwe.unisg.ch/initiativen-und-veranstaltungen/leadership/circle-for-responsible-leaders

Theorien und Konzepte zu verantwortlicher Führung fehlen bislang weitestgehend

Saskia Raatz und Dieter Euler (2017) fassen den Stand der Forschung zusammen. Sie stellen fest, dass es aktuell (noch) wenig theoretische Konzepte und kaum empirische Forschung, sondern eher normative Vorstellungen gibt. Auch die Forschung zu den verwandten Ansätzen ethischer oder moralischer Führung nimmt selten Aspekte der Verantwortung in den Blick. In ihrer eigenen Forschung untersuchen Raatz und Euler (2017) die Frage, wie pädagogische Interventionen in Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungspersonen gestaltet sein müssen, um Kompetenzen für eine verantwortungsvolle Führung zu entwickeln und die entsprechenden Einstellungen dafür bei den Lernenden zu fördern. Ausgangspunkt ihrer Forschung ist die zunehmende Kritik der letzten Jahre an der Qualität und dem Nutzen der Management-Ausbildung im Allgemeinen und den universitären MBA- und Executive MBA-Programmen im Besonderen. Immer weniger gelingt es diesen Programmen, den Studierenden die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, die sie für einen adäquaten Umgang mit komplexen Problemen der modernen Gesellschaft benötigen. Im Fokus der Kritik steht dabei die mangelnde Werteorientierung.

Raatz und Euler kritisieren vorrangig, dass Theorien und Konzepte zu verantwortlicher Führung weitestgehend fehlten, um adäquate Interventionsmaßnahmen zu konzipieren. Indes gibt es Ansatzpunkte in den Aus- und Weiterbildungsprogrammen. Im Bereich Führung und Management skizzieren Raatz und Euler im Hinblick auf «verantwortungsvolle Führung» (2017, S. 5):

- eine zunehmende Betonung der ethischen Dimension: Bisher herrschte eine «profit first doctrine» vor; ethische Standards und moralische Aspekte waren unterrepräsentiert.
- eine zunehmende Betonung der Nachhaltigkeit: Wertbezüge, die alternativ zum kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg existieren, müssen in den Fokus rücken, z. B. öffentlicher Wert, Stakeholder Value, Corporate Social Responsibility.
- die Adaption und Weiterentwicklung von Grundsätzen zur Organisationsethik: Dies schlagen viele Institutionen vor, z. B. das UN Global Forum, die Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI, 2005: «relevant and applied, holistic and integrative, responsible and sustainable, interdisciplinary and multi-

level, and ... learning-oriented») oder Vögtlin (2017) (siehe Abschnitt auf S. 5).

Konzeptualisierungen von Responsible Leadership

Im Ergebnis ihrer Studie identifizieren Raatz und Euler (2017, S. 12) vier Schlüsselkomponenten von verantwortungsvoller Führung:

- Werteorientierung: sich eigener Werte und Prinzipien bewusst sein und sich entsprechend verhalten
- Stakeholder Orientierung: unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder berücksichtigen
- Nachhaltigkeitsorientierung: wirtschaftliche, soziale und ökologische Folgen berücksichtigen
- Systemorientierung: als Führungsperson eher «mit» als «gegen» andere führen (vgl. kooperative Führung).

Robert J. Starratt (2005, S. 125 ff.) skizziert einen theoretischen Rahmen für moral educational leadership (ethische Umsetzung von Führungsverantwortung). Im Kern identifiziert er fünf zentrale Verantwortungsdimensionen von pädagogischer Führung, wobei nachfolgende stets auf die vorhergehende Dimension aufbauen (vgl. Abb. 1):

- Verantwortung als Mensch: grundlegende Dimension, die den Respekt vor der Würde des anderen und die Diplomatie im Umgang miteinander postuliert.
- Verantwortung als Bürger und Beschäftigter im öffentlichen Dienst: Respekt vor den Mitbürgern und der öffentlichen Ordnung; Pädagogen im Staatsdienst repräsentieren den Staat und dessen demokratische Grundwerte und erbringen bestimmte Dienstleistungen für die Öffentlichkeit.
- Verantwortung als Pädagoge: Fachexpertise, Professionalität, Professionalisierung, Reflexion («the ethic of educating is connected to the ethic intrinsic to learning itself», Starratt 1998, vgl. auch Sergiovanni and Starratt 2002, zit. in Starratt 2005, S. 127).
- Verantwortung als Administrator/Manager: Organisatorische Strukturen und Prozesse müssen funktional sein und dem Zweck der Schule dienen (Form folgt Funktion).
- Verantwortung als Leader: Ethik der Transaktionen (transactional ethic: «Ich verpflichte mich, Ihnen dies zur Verfügung zu stellen, wenn Sie sich verpflichten, mir das zur Ver-

fügung zu stellen.)), Ethik der Transformation (transformational ethic: Die Führungsperson sieht das Potenzial der Menschen und traut ihnen etwas zu), Schatzsuche statt Fehlerfahndung, andere einladen, Schule aktiv mitzugestalten.

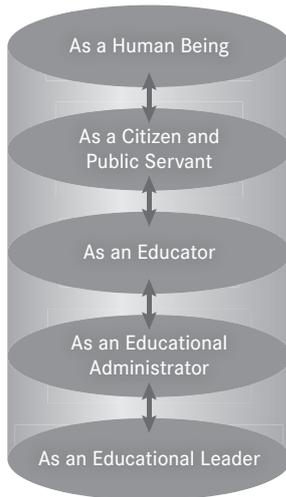


Abb. 1: Mutual Relationships among the Domains of Ethical Responsibility (Starratt 2005, 132).

Auch der Zürcher Betriebswirtschaftler Christian Vögtlin (2017) führt an, dass eine eindeutige Konzeptualisierung des Begriffs «Responsible Leadership» aufgrund der vielfältigen Erwartungen und Interpretationsmöglichkeiten von «Verantwortung» und «verantwortungsvollem Handeln» schwerfalle. Ziel von Responsible Leadership sei es, die verschiedenen Interessengruppen einer Organisation anzusprechen, Dialoge auf allen Ebenen anzuregen und damit zu den vielfältigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ergebnissen und Leistungen der Organisation beizutragen. Führungspersonen seien dabei vor allem Initiatoren und Moderatoren von Interaktionsprozessen. Vögtlin (2017) identifiziert fünf Aspekte, die für eine verantwortungsvolle Führung im 21. Jahrhundert wichtig erscheinen.

Responsible Leaders sollen:

- 1) ethisch fundierte Urteile über bestehende Normen und Regeln fällen können,
- 2) Zivilcourage zeigen und nach positiver Veränderung streben, d. h. kritisch hinterfragen, wenn sie z. B. Normen, Regeln und Verhalten als ethisch falsch einschätzen, und damit Ungerechtigkeiten entgegenwirken,
- 3) sich für langfristiges Denken und klare Perspektiven engagieren,
- 4) effektive Kommunikation mit Interessengruppen betreiben, d. h. klare und systematische Kommunikationsstrategien verfolgen und damit Interessengruppen teilhaben lassen an und einbinden in Entscheidungsprozesse,
- 5) kollektive Problemlösungen anregen und moderieren, d. h. auch hier relevante Akteure einladen und deren Kreativität und Expertise nutzen.

Um die Anforderungen, die sich aus den vier Schlüsselkomponenten verantwortungsvoller Führung (Raatz & Euler 2017, S. 12), Starratts Dimensionen der Verantwortung (2005) und Vögtlins (2017) Ausführungen ergeben, als Führungsperson einlösen zu können, braucht es eine hohe und sich fortlaufend weiter entwickelnde Professionalität (kooperativ) Führender (Huber, Ahlgrimm & Hader-Popp 2018). Reflexive Methoden, also z. B. Self-Assessment und Feedback, unterstützen hierbei das Bemühen von schulischen Führungspersonen, Handlungen, Situationen, Ereignisse oder auch Prozesse zu klären und neue bzw. alternative Impulse zu erhalten.

Prof. Dr. Stephan Huber, Leiter IBB, und Nadine Schneider, wissenschaftliche Mitarbeiterin IBB

Literatur

Huber, S.G., Ahlgrimm, F. & Hader-Popp, S. (2018). Bildungsbündnisse bilden – kooperativ und vernetzt in und zwischen Schulen sowie mit anderen Bildungseinrichtungen. In S.G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2018. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 303–341). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Raatz, S. & Euler, D. (2017). Responsible leadership in management education: A design-based research study. *EDeR – Educational Design Research*, 1(1). 1–19.

Starratt, R. J. (2005). Responsible Leadership. *The Educational Forum*, Volume 69, 124–133. files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683738.pdf

Vögtlin, C. (2017). What is Responsible Leadership? *Management Magazine*. [managementmagazine.com/article-bank/leadership/what-responsible-leadership](https://www.managementmagazine.com/article-bank/leadership/what-responsible-leadership). Verifiziert am 18.1.2019.

«Eine gute Führungsperson ist sicht- und wahrnehmbar.»

Als Vorsteherin des Bildungsdepartements der Stadt Zug besitzt Vroni Straub-Müller langjährige Führungserfahrung. Im Infonium-Interview gibt sie Auskunft, was für sie eine gute Chefin, ein guter Chef ist und wie sie selbst führt.

Vroni Straub-Müller, welche Verantwortung tragen Sie als Bildungsvorsteherin für den Bildungserfolg der Stadt Zug?

Als Vorsteherin des Bildungsdepartements bin ich primär für die Menschen zuständig, die für das Bildungsdepartement arbeiten. Meinem Departement gehören die Abteilungen Stadtschulen, Musikschule, Kind Jugend Familie, die Abteilung Sport sowie die Bibliothek Zug an. Als Schulpräsidentin überwache ich den Vollzug von Gesetzen und Beschlüssen der kantonalen Schulbehörden und des Stadtrates. Daneben engagiere ich mich für eine Bildung, die Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen nachhaltiges Denken und Handeln vermittelt – Voraussetzung für eine gelingende Gemeinschaft. Als Mitglied des Stadtrates trage ich aber auch Mitverantwortung für jene Entscheide des Kollegiums, die nicht mit Bildung im Zusammenhang stehen.

Was bedeutet dies konkret für eine Schule der Stadt Zug? Welche Kompetenzen liegen bei Ihnen, welche bei der Schulleitung, bei den Lehrpersonen? Und welche Rollen nehmen Eltern und Schülerinnen und Schüler ein?

Ich vergleiche die Schule gerne mit einem grossen Haus: Alle leben miteinander darin und haben ihre «Ämtli», ihre Kompetenzen und tragen eine Mitverantwortung. Im Schulgesetz steht zum Beispiel, dass der gesamte Stadtrat als oberste Schulbehörde die Steuerung und Aufsicht der Schule wahrnimmt. Es steht aber auch, dass die Schülerinnen und Schüler verpflichtet sind, den Unterricht vorschriftsgemäss zu besuchen, aktiv mitzuarbeiten und den Weisungen der Lehrpersonen nachzukommen.

Bis zu welchem Grad kann man Verantwortung delegieren?

Wichtig ist, dass die Aufgabenteilung geklärt ist und auf dieser Basis festgelegt wird, wer welche Verantwortung trägt und welche Kompetenzen hat. In diesem Sinne bin ich der Meinung, dass Verantwortung nicht delegiert werden kann – aber alle an der Bildung beteiligten Personen sind mitverantwortlich für den Bildungserfolg.

Sie sind nicht nur Stadträtin, sondern auch Kantonsrätin. Wie nehmen Sie die Aufteilung der Verantwortung zwischen Politik und den Bildungsinstitutionen wahr?

Die Politik gibt den Rahmen vor, in welchem sich die Bildungsinstitutionen bewegen können. Beispielsweise ist gesetzlich festgehalten, wie viele Schülerinnen und Schüler maximal in einer Klasse sein dürfen. Auch bei der Einführung des neuen Lehrplans 21 hat die Politik die Leitplanken gesetzt. Wie der Unterricht im Detail gestaltet wird, liegt dann in der Kompetenz der einzelnen Lehrpersonen. Die Arbeit im Kantonsrat – also in der gesetzgebenden Behörde – ist für mich eine Bereicherung und ideale Ergänzung zu meiner Arbeit als Stadträtin – der Exekutive und somit ausführenden Behörde.

Bildungsinstitutionen haben traditionell flache Hierarchien: Welches sind die Vor- und Nachteile?

Die Schule von heute hat sich von der Vorstellung «wir sind alle gleich und können alles gleich gut» zu einer Schule, bestehend aus Spezialistinnen und Spezialisten, weiterentwickelt. Die Mitarbeitenden bringen jene Kompetenzen im Schulbetrieb ein, in welchen sie besondere Stärken haben. Mitwirkung ist sehr wichtig: Bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bemühen wir uns im Bildungsdepartement, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen. Entscheidungen werden dort gefällt, wo die Verantwortung angesiedelt ist. Wichtig ist, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Sprache finden und die Anliegen des Gegenübers nachvollziehen können.

Die Funktion der Schulleitenden gibt es seit den 90er Jahren. Wie hat sich die Verantwortung der Lehrpersonen seither verändert?

Seit der Einführung der Schulleitungen mit Personalverantwortung und den geleiteten Schulen sowie der gezielten und kontinuierlichen Schulentwicklung haben sich die bestehenden Hierarchien akzentuiert. Die Lehrpersonen tragen aber weiterhin dieselbe Verantwortung wie früher: Sie sind für die ihnen anvertrauten Schülerinnen und Schüler zuständig. Verändert hat sich die Haltung: Weg von «ich und meine Klasse» hin zu «ich und meine Schule». Im Schulgesetz ist unter anderem festgehalten, dass Lehrpersonen bei der Gestaltung des Schullebens, bei der Erfüllung organisatorischer Aufgaben und der Qualitätsentwicklung der Schule mitwirken. Und heute wird zusammen im Team der Unterricht geplant und reflektiert.

Sind die Lehrpersonen mit ihrer neuen Rolle zufrieden?

Von zahlreichen Rückmeldungen von Lehrpersonen weiss ich, dass der grösste Teil sich durch das Führungsmodell mit Schulleitungen entlastet und unterstützt fühlt. Die Schule ist heute viel komplexer als noch vor 20 Jahren. Viele schätzen es, dass sie in schwierigen Situationen nicht alleine entscheiden müssen.

Wie stufen Sie die Bildungsqualität im Kanton Zug ein?

Es wird auf allen Ebenen hervorragende Arbeit geleistet – vom einzelnen Schulhaus bis hin zur PH Zug. Das Level ist an allen Schulen hoch. Da der Kanton Zug klein ist, kennt man sich und die Zusammenarbeit funktioniert aufgrund der kurzen Wege sehr gut. Es gibt im positiven Sinne eine gewisse Konkurrenz und jede Schule positioniert sich entsprechend ihrer Stärken.

Wo sehen Sie allfälliges Verbesserungspotenzial?

Ich kann mich noch gut an mein erstes Jahr als Bildungsvorsteherin erinnern. Als ausgebildete Hebamme habe ich zu Beginn viele Begriffe der Bildungsfachleute nicht verstanden. Wenn ich nachfragte, merkte ich, dass vieles komplizierter tönt als es eigentlich ist. Ein permanentes Verbesserungspotenzial sehe ich deshalb darin, die durch den gesellschaftlichen Wandel zunehmend komplexer werdende Schule in einer Sprache zu erklären, die auch Laien verstehen. Ich mache die Erfahrung, dass ich bei Bildungsanliegen auf Verständnis stosse, wenn ich etwas mit einfachen Worten darlegen kann.

Was ist für Sie eine gute Führungsperson?

Für mich ist das ein Mensch mit einer hohen Präsenz, der für seine Mitarbeitenden und weitere Anspruchsgruppen sicht- und wahrnehmbar ist. Eine gute Führungsperson kann ihre Mitarbeitenden mit auf den Weg nehmen und strahlt eine hohe Zufriedenheit aus. Sie bringt ihren Bereich permanent in kleinen Schritten weiter und nimmt sich Zeit, sich um das Tagesgeschäft zu kümmern. Sie plant aber auch Zeitfenster ein für die strategische Arbeit und die persönliche Erholung. Eine ideale Chefin oder ein idealer Chef hat sich so organisiert, dass sie oder er vier Wochen fehlen kann und das Tagesgeschäft dennoch funktioniert.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Ich führe intuitiv und arbeite gerne mit Menschen zusammen. Bei meiner Tätigkeit als Hebamme habe ich gelernt, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen. Ich kann gut beobachten und zuhören, aber auch hartnäckig sein. Und ich bin mit grossem Engagement bei der Arbeit.

Sie sind auch Mitglied des Hochschulrates der PH Zug. Welche Rolle nehmen Sie in diesem Gremium ein?

Ich sehe mich als Bindeglied zwischen der Pädagogischen Hochschule, der Politik und den gemeindlichen Schulen. Der Kanton Zug hat eine lange Tradition in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Dafür engagiere ich mich gerne. Die Aufgabe des Hochschulrates ist strategischer Natur. Wir erhalten aber immer wieder Einblick ins Alltagsgeschäft der PH Zug. Das finde ich wertvoll.

Im September organisiert die PH Zug das Schulleitungssymposium. Das Bildungsdepartement der Stadt Zug führt an dieser Tagung jeweils ihren «Bildungsmittag» durch. Wie kam es zu dieser Zusammenarbeit?

Das Schulleitungssymposium ist ein toller Anlass, der Möglichkeiten für den Gedankenaustausch und die Vernetzung schafft. Das ist auch die Absicht des «Bildungsmittags». Persönliche Begegnungen helfen mit, Barrieren abzubauen. Gemeinsam entsteht viel mehr, als wenn jeder für sich alleine schaut.

Die Fragen stellte Luc Ulmer, Leiter Kommunikation & Marketing



Vroni Straub-Müller

Die diplomierte Hebamme Vroni Straub-Müller ist verheiratet und Mutter eines erwachsenen Sohns. Seit 2011 ist die 55-Jährige Stadträtin und Vorsteherin des Bildungsdepartements der Stadt Zug und gehört als Vertreterin der CSP seit 2007 dem Zuger Kantonsrat an. Ebenfalls ist sie Mitglied des Hochschulrates der PH Zug, Co-Präsidentin der CSP Zug, VR-Präsidentin der Zugerbergbahn AG, Vorstandsmitglied von ProArbeit Zug und VPOD-Mitglied. In ihrer Freizeit unternimmt sie gerne ausgedehnte Spaziergänge.

Führungs-Feedback

Folgender Artikel zeigt auf, wie «Responsible Leaders» Impulse zur professionellen Reflexion erhalten und ihre individuelle Entwicklung steuern können.



Schulleitungssymposium:
Rückmeldungen von anderen
Führungspersonen einholen.

Eine Tätigkeit als pädagogische Führungsperson umfasst ein Spektrum an vielfältigen und komplexen Aufgaben, die mit professionellen und auch persönlichen Anforderungen verbunden sind. Für eine erfolgreiche und auch für den Ausübenden selbst zufriedenstellende Bewältigung dieser Aufgaben bedarf es u. a. einer regelmässigen Auseinandersetzung mit der eigenen Person vor dem Hintergrund der kontextgebundenen Herausforderungen der eigenen schulspezifischen Arbeitssituation. Mithilfe von Rückmeldungen kritischer Freunde und reflexiven Methoden in der Fort- und Weiterbildung (z. B. Self-Assessment und Feedback sowie Supervision) können Handlungen, Situationen, Ereignisse oder auch Prozesse geklärt und neue bzw. alternative Impulse erhalten werden (gekürzt und überarbeitet aus Huber, 2016).

Feedback-Verfahren für pädagogische Führungspersonen

Im beruflichen Alltag erscheint es pädagogischen Führungspersonen oft eher schwierig, sich Feedback-Möglichkeiten mit hoher Güte zu erschliessen. Dennoch können sie sich auf vielfältige Weise Rückmeldung verschaffen. Hilfreich ist die Unterscheidung von Feedback zwischen den Polen «spontan, alltäglich, im Arbeitsprozess» einerseits und «standardisiert, strukturiertes Ritual, bewährte Routine» andererseits, die Sassenscheidt (2015) vornimmt. Das jeweilige Verfahren der Rückmeldung, so

führt er weiter aus, hänge von den zu beantwortenden Fragen und den gewünschten Effekten ab («form follows function»). So bieten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, Supervision, Coaching oder kollegiale Fallberatung in unterschiedlichem Masse Möglichkeiten, Feedback einzuholen oder die Selbstwahrnehmung stärker in den Blick zu nehmen. Ihre eigene Wahrnehmung und Einschätzung können Führungspersonen beispielsweise mittels Checklisten, kriteriengeleiteten Selbsteinschätzungsbögen etc. dokumentieren z. B. bezüglich des eigenen Führungsverhaltens oder der Nutzung adäquater Führungsinstrumente. Das Self-Assessment «Kompetenzprofil Schulmanagement» bietet als standardisiertes Verfahren eine sehr systematische Möglichkeit, Stärken und Schwächen in den verschiedenen Kompetenzbereichen, die für eine Tätigkeit als pädagogische Führungsperson relevant sind, auf einer objektiven Grundlage mit denen anderer Personen aus dem schulischen Bereich zu vergleichen. Dadurch können pädagogische Führungspersonen wertvolle Informationen zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung erhalten. Bei der Fremdeinschätzung sind ebenfalls ganz unterschiedliche Verfahren in Gebrauch. Informelles Feedback können Führungspersonen z. B. durch kritische Freunde und Kolleginnen und Kollegen erhalten, die im Führungsalltag beratend zur Seite stehen. Ein formales, da standardisiertes Verfahren ist das Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gespräch oder auch Jahresgespräch, das die pädagogische Führungsperson mit ihrer bzw. ihrem Vorgesetzten führt (vgl. u. a. Kloft, 2005, 2006). Es dient zum einen der Bilanzierung, indem Prozesse und Ergebnisse der bisherigen gemeinsamen Arbeit reflektiert werden, und zum anderen der Gestaltung, indem gemeinsam Ziele vereinbart werden, an denen zukünftige Aufgaben ausgerichtet werden sollen. Im schulischen Kontext sind solche Gespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht eher noch selten. Beim Vorgesetzten-Feedback (vgl. Rolff, 2013) schätzen entweder die Mitarbeitenden der hierarchisch gleichen Ebene, in Schulen also weitere Mitglieder der Schulleitung, ihre Schulleiterin bzw. ihren Schulleiter ein. Alternativ ist auch ein Feedback der untergeordneten Ebene möglich, also der Lehrpersonen an ihre Schulleiterin bzw. ihren Schulleiter. Bei einem 360-Grad-Feedback kommen noch weitere Ebenen hinzu, z. B. der/die eigene Vorgesetzte

der hierarchisch übergeordneten Ebene, also die Schulaufsicht, oder weitere Personen, die Führungsverhalten wahrnehmen, z. B. nicht-unterrichtende Mitarbeitende, Mitglieder des Elternbeirats oder der Schülervertretung. Ziel ist es, ein ganzheitliches Fremdbild zur Führungsperson zu erhalten.

Neben explizitem Feedback-Verfahren können Führungspersonen auch Möglichkeiten impliziter Rückmeldung für sich nutzen, z. B. interne und externe Schullevaluationen. Hier sind Schulmanagement- und Schulleitungsaufgaben oft Gegenstand der Evaluation. Aber auch wenn die Qualität von Strukturen und Prozessen der Organisation evaluiert wird, können indirekt Rückschlüsse auf Verantwortungsbereiche und die Arbeit der pädagogischen Führungsperson gezogen werden. Sassenscheidt (2015) fokussiert in seinen Ausführungen zu den verschiedenen Ebenen von Feedback im Leitungsteam und den dazu passenden Instrumenten vor allem die Modell-Wirkung, die daraus abgeleitet werden kann. Sobald mehrere Personen einer Organisation in das Feedback einbezogen werden, ob als Feedback-Geber, z. B. wenn eine Lehrperson von der Schulleitung eingeladen ist, ihr Feedback zu geben, oder als Mitglied eines Leitungsteams, das regelmässig sowohl Arbeitsergebnisse als auch Arbeitsprozesse im Team gemeinsam reflektiert und daraus Optimierungen ableitet, hat dies eine nicht unbedeutende Modell-Wirkung. Wenn Führungspersonen Modell sind für Feedback-Einholen, kann das auch andere schulische Akteure, z. B. Lehrpersonen oder Vertreter der Schulaufsicht, dazu ermutigen, sich in ähnlicher Weise einschätzen zu lassen (vgl. Rolf, 2013, S. 885). Der Auf- bzw. Ausbau einer schuleigenen Feedback-Kultur wird unterstützt.

Gelingsbedingungen für Feedback

Was Gelingsbedingungen für Feedback betrifft, verweist Buhren (2015, S. 27) u. a. auf Strahm (2008, S. 55), der «Kriterien für erfolgreiches Feedback» jenen für «wenig Erfolgreiches» gegenüberstellte:

Kriterien für erfolgreiches Feedback	Kriterien für wenig erfolgreiches Feedback
eher beschreibend, beobachtend	bewertend, beurteilend, interpretierend
eher konkret	allgemein
eher erbeten	aufgezwungen
eher einladend	zurechtweisend
eher verhaltensbezogen	charakterbezogen
eher unmittelbar, sofort	verzögernd und rekonstruierend
eher klar und präzise	schwammig und vage

Abb. 1: Gegenüberstellung von Feedbackkriterien nach Strahm (2008, 55).

Buhren (2015) geht in Anlehnung an Schöns Konzept des «Reflective Practitioner» (Schön, 1983) davon aus, dass es für Lehrpersonen (und auch Führungspersonen) möglich ist, z. B. durch Feedback ihr individuell aufgebautes, recht geschlossenes Modell ihres professionellen Handelns zu öffnen und durch die Reflexion dieser Rückmeldungen neues Handlungswissen zu generieren (S. 21).

Zentrale Gelingsbedingung dabei ist die generelle Bereitschaft zur eigenen Reflexion. Sich regelmässig zu hinterfragen, dazulernen und sich weiterentwickeln zu wollen, sind unabdingbar. Für das Zulassen von Fremdeinschätzungen braucht es weiterhin Offenheit und Vertrauen gegenüber den «kritischen Freunden». Oftmals müssen anfangs Ängste, andere könnten Negatives ansprechen und auch persönlich werden, und Hemmungen, bei anderen anzusprechen, was einem nicht gefällt und wo man sich Verbesserungen wünschen würde, überwunden werden. Sympathie und eine Art Verschwiegenheitsvereinbarung sind Grundvoraussetzungen für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Feedback-Geber und -Nehmer. Nicht unterschätzt werden darf auch die Fähigkeit zum Geben und Nehmen von Feedbacks, die professionellen Standards unterliegen sollten.

Prof. Dr. Stephan Huber, Leiter IBB

Literatur

Buhren, C. (2015). Feedback – Definitionen und Differenzierungen. In C. Buhren (Hrsg.), *Handbuch Feedback in der Schule* (S. 11–30). Weinheim: Beltz.

Huber, S.G. (2016). Führungs-Feedback – Impulse zur professionellen Reflexion und individuellen Entwicklung. In S.G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2016. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 13–25). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Kloft, C. (2005). Mit Jahresgesprächen werden die Entwicklungsziele der Schule und der Lehrkräfte aufeinander abgestimmt. In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung* (75.35). München: Wolters Kluwer.

Kloft, C. (2006). Jahresgespräche in Schulen einführen. In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung* (75.36). München: Wolters Kluwer.

Rolf, H.-G. (2013). Vorgesetzten-Feedback. In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (S. 885–889). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Sassenscheidt, H. (2015). Feedback im Schulleitungsteam. In C.G. Buhren (Hrsg.), *Handbuch Feedback in der Schule* (S. 301–317). Weinheim: Beltz.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.

Strahm, P. (2008). *Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge*. Bern: Schulverlag.

10 Jahre Bildungs- und Schulleitungssymposium an der PH Zug / WELS 2019



Grösste internationale Vernetzungstagung im europäischen Raum zu Bildungs- und Führungsfragen.

Nehmen Sie teil und bringen Sie sich ein!

Das Bildungs- und Schulleitungssymposium / WELS 2019 findet vom 25. bis 27. September an der PH Zug und im Theater Casino Zug statt. Frühbucher/-innen erhalten bis 31. März 2019 einen Rabatt auf die Tagungsgebühr.

Mehr Infos und Anmeldung:
WELS.EduLead.net

Vom 25. bis 27. September findet an der PH Zug die grösste internationale Expertentagung im gesamten europäischen Raum zu Bildungs- und Führungsfragen statt.

Alle zwei Jahre findet an der PH Zug das Bildungs- und Schulleitungssymposium – World Education Leadership Symposium (WELS) – statt. Das Symposium wird vom Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der PH Zug organisiert; zum ersten Mal vor 10 Jahren. Die grösste internationale Expertentagung im europäischen Raum zu Bildungs- und Führungsfragen widmet sich in diesem Jahr im Plenumsprogramm dem Thema «Verantwortung für Bildung – Ansprüche, Realität, Möglichkeiten».

2017 tauschten sich 1100 Bildungsexpertinnen und -experten aus 76 Ländern in über 100 Fachvorträgen, Workshops und Diskussionen mit rund 200 Referierenden aus. Diesmal ist die Teilnehmendenzahl auf 850 begrenzt. Eine baldige Anmeldung empfiehlt sich deshalb. Bis zum 31. März 2019 kann man von einem Frühbucherrabatt profitieren. Die Konferenzsprachen sind Deutsch, Französisch und Englisch. Simultanübersetzungen wird es für das gesamte Plenumsprogramm geben.

Vielfältiges Parallelprogramm

Im Parallelprogramm (26. September 2019) besteht die Möglichkeit, sich in einen der angebotenen Themenstränge ganztätig zu vertiefen oder zwischen den Themensträngen zu wechseln. Neben deutschsprachigen gibt es auch englisch- und französischsprachige Angebote. Insgesamt finden über 200 Fachvorträge, Info- und Workshops, Foren und Diskussionen statt, z. B. zu folgenden Themen:

- Lernen, Unterricht und Erziehung
- Personalmanagement
- Organisation und Wissensmanagement
- Qualitätsmanagement
- Schulentwicklung
- School Turnaround
- Kooperation, Netzwerke, Bildungslandschaften und System Leadership
- Digitalisierung in Unterricht, Schule und Bildungssystemen
- Inklusion und Bildungsgerechtigkeit
- Migration in Bildungssystemen
- Partizipation und Demokratie
- Gesundheit und Resilienz
- Kulturbildung
- Umweltbildung
- Lehrerbildung
- Führungskräfteentwicklung
- Governance und Bildungspolitik

Schlusspurt

Im Februar hat Ladina Theiler ihr letztes Semester an der PH Zug in Angriff genommen. In ihrer Kolumne schreibt sie über ihre gesammelten Erfahrungen.

Wie schnell die Zeit nur vergeht! Gerade erst habe ich doch mein PH-Studium begonnen. Noch ganz genau habe ich den ersten Tag in Erinnerung, an dem ich mich wirklich wie eine 1. Klässlerin gefühlt habe: unbekannte Gesichter, neue Räume, fremder Stundenplan ... Und nun werde ich nur noch sechs Wochen in diesen Gängen verbringen. Das 6. Semester an der PH wird aus diesem Grund auch Intensivsemester genannt: sehr viele Inhalte in sehr kurzer Zeit, um dann für den Berufseinstieg wirklich gewappnet zu sein.

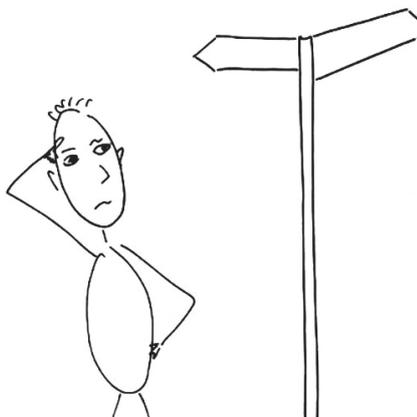
Vertiefungsmodule: an Schwächen feilen oder Stärken fördern?

Das gesamte Studium bereitet uns ja auf den Lehrberuf vor, sodass wir nach drei Jahren unseren Rucksack vollgepackt haben mit (fach-)didaktischen und pädagogischen Werkzeugen. Bereits am Ende des 2. Studienjahrs werden einige Module mit einer Diplomprüfung Basis abgeschlossen. Der Fokus im 3. Jahr liegt dann auf allen anderen Modulen. Wir Studierende hatten die Möglichkeit, unsere Vertiefungsmodule mit gewissen Vorgaben selber auszuwählen. Beispielsweise mussten zwei Module aus dem Pool Sport und Bewegung, Gestalten, Frühe Bildung und Musik vertieft werden. Bei dieser Entscheidung war ich versucht, die Fächer zu wählen, die mir am leichtesten fallen und deswegen am meisten Spass machen. Hierbei sollte man aber vielleicht kurz innehalten und Folgendes überlegen: Wozu ist denn dieses Vertiefungsjahr da? Dazu, dass man sich so wenig Arbeit wie möglich macht? Oder dass man Defizite aufholt und in diesen Fächern sicherer wird? Letzteres ist eine wertvolle Chance, die uns geboten wird.

Als ich meine Vertiefungsmodule wählte, war ich mir dieser Chance noch nicht so bewusst. Wie so oft ist man im Nachhinein klüger. Rückblickend auf die ersten beiden Studienjahre kann ich klar sagen, welche Fachbereiche meine Stärken sind und welche weniger. Nun stellt sich die Frage, wie man diese Chance nutzt und

sein Vertiefungsstudium gestaltet. Ein Faktor, der meine Entscheidung beeinflusst hatte, war auch die Überlegung, wann welche Bachelorprüfungen stattfinden werden. Ich habe mir vorgängig überlegt, in welchen Fachbereichen ich mich schon gegen Ende des 2. Studienjahres bereit fühle für die Abschlussprüfung. Schlussendlich erschwerten auch die festgelegten Pools meine Entscheidung. Zum Beispiel bilden die Fächer Fremdsprachen, Natur, Mensch & Gesellschaft, Deutsch, Ethik & Religionen und Mathematik einen Pool. In diesem Bereich habe ich viele Interessen und meiner Meinung nach sind alle davon sehr relevant in der Schule. Hier hatte ich die Qual der Wahl. Bei anderen Pools hingegen war der Entscheid einfacher. Ich sehe durch diese Pools auch die Möglichkeit, sich in mehrere Richtungen zu vertiefen und davon abzukommen, nur nach Interessen zu wählen. Ich stelle mir zudem die Frage: Was ist nun mit den abgeschlossenen Fächern? Auch in diese würde ich mich teilweise gerne vertiefen und noch sicherer werden. Doch Platz dazu gibt es im 3. Jahr nicht mehr. Insgesamt wäre wohl die goldene Mitte das Optimum: Einzelne Fächer nach Interessen wählen, jedoch auch einige, in denen man noch dazulernen kann. Eine möglichst gute Vorbereitung auf den Berufseinstieg sollte auf jeden Fall das Ziel sein.

Ladina Theiler, Studentin PH Zug im 6. Semester



Welche Vertiefungsmodule wählen?
Grafik: Timea Theiler

Aus Irritationen lernen

Das Verhalten anderer kann irritieren, vor allem in interkulturellen Begegnungen. Das Werte- und Entwicklungsquadrat kann helfen, erlebte Irritationen besser zu verstehen und eigene Entwicklungsmöglichkeiten anzuzeigen.

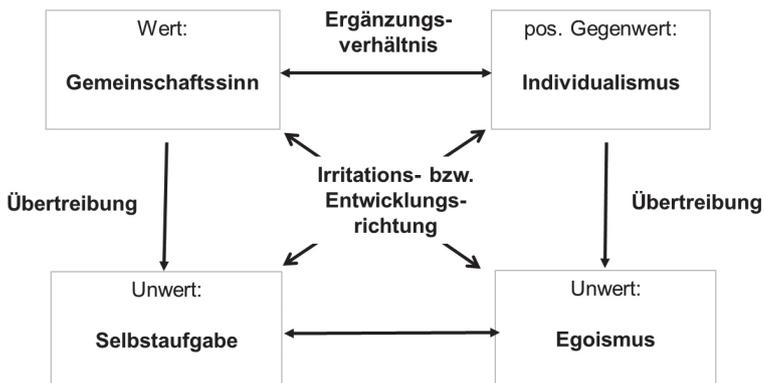


Abb. 1: Werte- und Entwicklungsquadrat mit dem Wertepaar «Gemeinschaftssinn-Individualismus»

Die Schweizer Gesellschaft wird kulturell immer vielfältiger. Es ist deshalb wichtig, dass sich zukünftige Lehrpersonen in ihrer Ausbildung mit eigenen und fremden Werthaltungen auseinandersetzen. In verschiedenen Lehrgefässen bietet das Institut für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen IZB den Studierenden die Möglichkeit, Differenz Erfahrungen zu sammeln (siehe Infobox).

Eine Frage der Perspektive

In einem Projekteinsatz, während der Studienreise oder in den Begegnungen in der Migrationsgesellschaft Schweiz erleben die Studierenden Situationen, in welchen sie das Verhalten anderer irritiert. Solche Irritationen sagen zuerst einmal etwas darüber aus, was einem selbst wichtig ist. Sie sind Hinweise dafür, dass eigene Werte verletzt worden sind. Es geht also um die Frage, wieso das Verhalten von anderen eine Irritation bei einem selbst auslöst. Als zweiter Schritt geht es darum, sich durch einen Perspektivenwechsel in die andere Person bzw. in die anderen Personen hineinzuversetzen und deren Werthaltungen, d. h. deren positive Absicht hinter ihrem Verhalten, zu erkennen. Es geht um eine wertschätzende Umdeutung des als irritierend empfundenen Verhaltens. In diesem Prozess geht es aber nicht darum, alles verstehen zu können, sondern gerade auch Nichtverstehen aushalten und die eigenen Interpretationen in Bezug auf das Verhalten der anderen laufend hinterfragen und

gegebenenfalls revidieren zu können. Ein dritter Schritt besteht dann darin, die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten im Umgang mit anderen Werthaltungen zu reflektieren, d. h. zu überlegen, wie das eigene Repertoire an Verhaltensweisen und Werten sinnvoll und nützlich erweitert werden kann, ohne dabei die eigenen Werthaltungen zu negieren.

Werte- und Entwicklungsquadrat

Das Werte- und Entwicklungsquadrat des deutschen Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun (2014, S. 43ff) hat sich als nützliches Analyse- und Visualisierungsinstrument zur Unterstützung des beschriebenen Reflexionsprozesses erwiesen. Die vier Quadrate mit den zwei sich ergänzenden Werten und den dazugehörigen – durch Übertreibung verursachten – Unwerten fördern die Selbst- und Fremdwahrnehmung und machen die einem beobachteten Verhalten zugrunde liegenden Werte und mögliche Irritations- bzw. Entwicklungsrichtungen sichtbar. Da die beiden sich ergänzenden Werte in einem gewissen Gleichgewicht sein müssen, damit es nicht zur Übertreibung kommt, haben wir auch immer einen Anteil des positiven Gegenwerts in uns, d. h. das Fremde ist auch immer im Eigenen vorhanden und umgekehrt. Das Beispiel «Gemeinschaftssinn-Individualismus» veranschaulicht, wie das Instrument angewendet werden kann (siehe Abb. 1).

Die Studierenden werden in den IZB-Modulen in die Anwendung des Werte- und Entwicklungsquadrats eingeführt und aufgefordert, auf ihre Irritationen während der Differenz Erfahrung zu achten bzw. diese festzuhalten. In der Nachbereitung werden die Erkenntnisse zusammen reflektiert und weiterentwickelt.

Die von den Studierenden erlebten Irritationen aus den Projekteinsätzen sind sehr vielfältig. Anlass dazu kann ein lokaler Schulleiter sein, der über die Köpfe der Studierenden entscheidet, oder Schülerinnen und Schüler, die zur Begrüssung der Lehrperson aufstehen und sich erst auf deren Geheiss wieder setzen. Auch Disziplinierungsmassnahmen, wie das Schlagen oder Blossstellen von Kindern oder der vielerorts praktizierte Frontalunterricht, führen immer wieder zu heftigen Irritationen. Spontane Programmänderungen durch die lokalen Partner, andere Auffassungen von Pünktlichkeit oder ausbleibendes Feedback sind weitere Aspekte, die in den Projekteinsätzen öfter zu Irritationen führen.

Werte kennen und richtig deuten

Beispielsweise im Spezialisierungsstudium für Pädagogische Entwicklungszusammenarbeit können Studierende Differenz Erfahrungen sammeln. In diesem vom IZB an der PH Luzern durchgeführten Gefäss absolvieren die Studierenden fünf- bis sechswöchige Einsätze in Bildungsprojekten im Globalen Süden. Auch an der PH Zug können sich die Studierenden mit eigenen und fremden Werthaltungen auseinandersetzen. Dies ist beispielsweise in Form einer Studienreise in den Balkan möglich oder durch Begegnungen mit Migrantinnen und Migranten im Rahmen des Wahlstudiums zur Interkulturellen Pädagogik.

Darf man ein Kind schlagen?

Durch die Aufarbeitung dieser und andere Irritationen gelangen die Studierenden immer wieder zur Erkenntnis, dass unterschiedliche Auffassungen bzgl. Hierarchien oder des Verhältnisses des Individuums zur Gemeinschaft eine wichtige Rolle spielen. Dies lässt sich am Beispiel des Schlagens von Kindern gut illustrieren (siehe Abb. 2). Das ist etwas, das die Studierenden immer wieder sehr beschäftigt, weil es tief sitzende Werthaltungen von ihnen berührt und daher auch nicht immer leicht zu bearbeiten ist. Aufgrund dieser oft heftigen Irritation vertreten die Studierenden den Standpunkt, dass es für sie wichtig ist, dass Kinder individuelle Rechte haben, dass man ihnen auf Augenhöhe begegnet, dass man ihnen Freiräume lässt, sie zu selbständigem Denken erzieht und sie durch Worte überzeugt.

Als positive Gegenwerte, die zugleich Hinweise auf die möglichen positiven Absichten der lokalen Lehrpersonen geben, können zu den individuellen Kinderrechten die Kinderpflichten gegenüber der Gemeinschaft aufgeführt werden. Kinder sollen in weitgehender Abwesenheit eines funktionierenden Wohlfahrtsstaates so erzogen werden, dass sie ihre Rollen und Pflichten, die in der familiären Solidargemeinschaft zum Überleben notwendig sind, erfüllen. Dazu gehört auch das Sich-Einfügen in eine hierarchische Ordnung sowie klare Sanktionen bei Nichterfüllung der Pflichten. Selbständiges Denken wird in diesem System oft als Gefahr angesehen und daher werden klare Vorgaben und Grenzen bzgl. dessen, was Kinder zu lernen haben, bevorzugt. In beiden Wertesystemen kann es zu Übertreibungen kommen, wie etwa das Laisser-faire oder das Erziehen zu Egoisten auf der Seite der Werthaltungen der Studierenden.

den. Auf der anderen Seite kann das Grenzsetzen als Übertreibung zum Schlagen führen, wobei in gewissen Kulturen das die betroffenen Lehrpersonen und selbst die Kinder oft nicht als etwas Negatives sehen. Es spielt also immer auch die Frage eine Rolle, wer welches Verhalten wie wahrnimmt und bewertet.

Die interessante Frage, die sich aus der Sicht der Studierenden nun ergibt, ist die nach der möglichen eigenen Entwicklungsrichtung: Sollten sich Lehrpersonen bei uns wieder vermehrt auf das Setzen von Grenzen und Vorgaben oder das Einhalten von Pflichten der Kinder konzentrieren? Die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat führt mit diesen Fragen weg von der ursprünglichen Irritation und dem Verurteilen des fremden Verhaltens hin zu den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten im Allgemeinen, aber speziell auch als Lehrpersonen.

Literatur

Schulz von Thun, F. (2014). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Differentielle Psychologie der Kommunikation* (34. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Marcus Büzberger, Dozent IZB

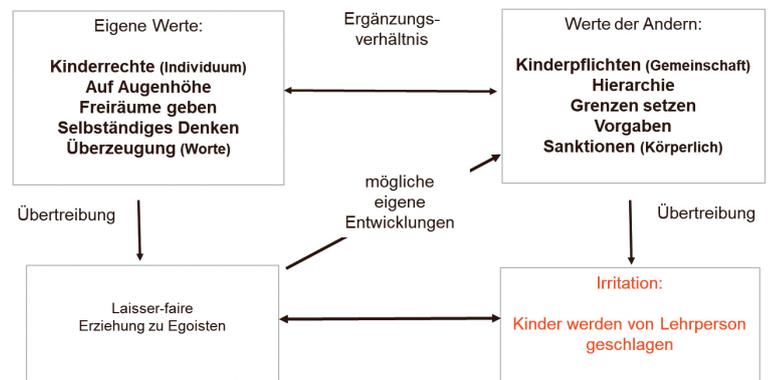


Abb. 2: Werte- und Entwicklungsquadrat «Schlagen von Kindern»

Aus den Leistungsbereichen



Spannender Wettkampf mit Lego-Mindstorms-Robotern.

PH Zug Partnerin der World Robot Olympiad

Die World Robot Olympiad (WRO) ist ein weltweiter Wettbewerb für technikbegeisterte Jugendliche. 2019 finden in der Schweiz erstmals Regionalwettbewerbe statt. Unter dem Lead des Roberta Regio Zentrums der PH Zug und «Faszination Technik Zug» findet am 11. Mai einer dieser Anlässe in Risch-Rotkreuz statt. Die Teilnehmenden designen und bauen Lego-Mindstorms-Roboter, programmieren diese und starten mit ihnen in einem spannenden Wettkampf gegen andere Teams in den Altersklassen Elementary (8–12 Jahre), Junior (13–15 Jahre) und Senior (16–19 Jahre). Die besten Teams aller Regionalwettbewerbe treten am 15. Juni 2019 in Aarburg am grossen Schweizer Final gegeneinander an. Die drei besten Teams vertreten die Schweiz am internationalen Finale der WRO im ungarischen Győr. Weltweit nehmen über 22 000 Teams aus über 60 Ländern teil und haben so die Möglichkeit, ihre Problemlösungsfähigkeiten und ihr Technikverständnis mithilfe dieses herausfordernden Roboterwettbewerbs zu verbessern. Regionalwettbewerb: Sa, 11.5.2019, Turnhalle Dorfmat, Risch-Rotkreuz Anmeldeschluss: 17. März 2019, 16.00 Uhr Mehr Infos: worldrobotolympiad.ch

Mitarbeitende bilden sich im Ausland fort

Mitarbeitende der PH Zug können zu Lehr- oder Weiterbildungszwecken Aufenthalte an europäischen Partnerhochschulen absolvieren. Finanziert werden diese Personalmobilitäten durch die Nationalagentur movetia. Im Studienjahr 2017/18 haben 20 Mitarbeitende solche Aufenthalte durchgeführt, die meisten davon in

Form einer Weiterbildung. So haben Dozierende z. B. Kolleginnen und Kollegen in Finnland, Deutschland, Belgien und Grossbritannien besucht, um sich vor Ort über innovative Methoden zu informieren. Fachschaften haben zudem Studienreisen nach Wien und Paris durchgeführt. Diese internationalen Kontakte mit anderen Expertinnen und Experten sind für die Mitarbeitenden gewinnbringend und unterstützen die Qualitätsentwicklung der Fachschaften und Institute.

PgB-Projekt Doppeltes Kompetenzprofil: erfolgreicher Start Qualifizierungsangebot

An der PH Zug starteten Anfang Februar 25 Teilnehmende mehrerer pädagogischer Hochschulen erfolgreich mit einer dreitägigen Auftaktveranstaltung in das Qualifizierungsangebot «Den Berufsfeldbezug stärken!». Weitere Module finden an den Pädagogischen Hochschulen Zürich, Luzern, St. Gallen und Thurgau statt. Das Qualifizierungsangebot unterstützt Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeitende in ihrer Arbeit unter besonderer Berücksichtigung des Berufsfeldbezugs zu den Zielgruppen (Akteure im Bildungsbereich bspw. Lehrpersonen auf der Zielstufe oder Schulführungsebene). Zu den Kernbestandteilen des Angebots gehört die «Feldarbeit». Darin setzen sich die Teilnehmenden ab Frühjahr 2019 mit einem hinsichtlich ihres Arbeitsfeldes an der PH relevanten Fokus mit der Komplexität und den Besonderheiten der Praxis an der Volksschule auseinander.

Das Qualifizierungsangebot läuft im Rahmen eines mit projektgebundenen Beiträgen (PgB) geförderten Teilprojekts aus dem von swissuniversities koordinierten Programm P-11 «Pilotprogramm zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs». Zusätzlich zu den an der Modulreihe beteiligten pädagogischen Hochschulen sind auch die Hochschule für Heilpädagogik HfH sowie die PH Schwyz und Graubünden in der Projektgruppe vertreten. Das Projekt wird von den Pädagogischen Hochschulen Zug und Zürich in einer Co-Leitung geführt.

Mehr Infos: www.dkp-ph.ch

Zwei Publikationen

Neues Buch: Jeder Schritt ein Auftritt

Jede Begegnung mit anderen Menschen ist ein Auftritt. Egal, ob eine Begrüssung, ein Telefonat, eine Unterrichtssituation oder ein Referat.

Norina Peier, Marcel Felder (Lehrbeauftragter PH Zug) und Erich Slamanig haben mit «Jeder Schritt ein Auftritt» ein Trainingsbuch für sicheres Auftreten verfasst, das Übungen und Reflexionen zur Vermittlung von Auftrittskompetenz enthält (erscheint im April 2019: www.hep-verlag.ch). Die Vernissage ist eingebettet in den Forschungstag der PH Zug. Nach der Buchvernissage findet das Konzert des Chors der PH Zug statt.

Buchvernissage: Mi, 15.5.2019, 16.30–16.40 Uhr, Aula PH Zug. Eintritt frei, keine Anmeldung notwendig, Apéro im Anschluss

Auf den zweiten Blick: Neuerscheinung

Die Publikation «Auf den zweiten Blick» ist eine Sammlung von Fällen aus dem Schulalltag zum Umgang mit migrationsbezogener Vielfalt. Im Mai 2019 wird das Buch im hep Verlag erscheinen (www.hep-verlag.ch). Anfang Juni findet die Buchvernissage an der PH Zug statt. Peter Egger, Verlagsleiter hep verlag, und das Autorenteam, bestehend aus Mitarbeitenden des Instituts für internationale Zusammenarbeit in Bildungsfragen IZB der PH Zug und Lehrpersonen aus dem Kanton Zug, stellen das Werk vor. Buchvernissage: Do, 13.6.2019, 18.00 Uhr, Aula PH Zug. Eintritt frei, Apéro im Anschluss. Anmeldung bis 6.6.2019 an info@hep-verlag.ch oder Tel. 031 310 29 29.

Vier Tagungen an der PH Zug



Zündende Ideen erhalten am Symposium Begabung.

Worauf kommt es beim Lernen wirklich an?

Wie muss Unterricht gestaltet sein, damit alle Kinder zu ihrem Erfolg gelangen? Was brauchen Kinder und Jugendliche wirklich fürs Leben? Das 13. Symposium Begabung der PH Zug sucht unter dem Titel «Lernen mit Erfolg – wie funktioniert das?» nach Antworten – aus der Perspektive der Begabungs- und Begabtenförderung. In seinem Referat zeigt Prof. Dr. Thomas Traut-

mann von der Universität Hamburg auf, wie (begabte) Heranwachsende ihre Lernprozesse versprachlichen. Und die Teilnehmenden setzen sich im Anschluss in zwei von sieben angebotenen Workshops vertieft mit der Thematik auseinander. Ergänzt wird das Tagungsprogramm mit einem Praxisinput von Mirjam Wagner zur LISSA Preisträgerschule Thierstein in Basel. Das Symposium Begabung wird von der PH Zug in Zusammenarbeit mit einer Fachgruppe organisiert und richtet sich an Lehrpersonen aller Stufen, Schulleitungen, Fachpersonen der Begabungs- und Begabtenförderung sowie an Mitglieder von Schulbehörden. Es verknüpft Schulen, Lehrpersonen und Behörden, bietet eine Plattform für einen qualitativ anspruchsvollen Austausch und unterstützt die Entwicklung wirksamer Methoden und Massnahmen für den Schulalltag. Unterstützt wird die Tagung vom Klett und Balmer Verlag, Baar. Sa, 16.3.2019. Anmeldeschluss 22.2.2019. Mehr Infos und Anmeldung: www.symposium-begabung.phzg.ch

«Beurteilen»: Tagung Verein Fachdidaktik Deutsch

Die zweitägige Konferenz des Vereins Fachdidaktik Deutsch (fdd) findet dieses Jahr an der PH Zug statt und widmet sich dem Thema «Beurteilen». Die Hauptreferierenden sind: Prof. Dr. Christian Brühwiler, PH St. Gallen; Prof. Dr. Katrin Böhme, Universität Potsdam; Prof. Dr. Werner Senn, PH Luzern. Organisiert wird die Tagung vom fdd-Vorstand (Lead Prof. Dr. Stefan Hauser, Leiter Zentrum Mündlichkeit der PH Zug). Do/Fr, 6.6.–7.6.2019, diverse Räume PH Zug. Anmeldeschluss: 30.4.2019. Mehr Infos: zm.phzg.ch > Veranstaltungen

Drama in Education Days 2019

Die fünften Dramapädagogik-Tage legen den Fokus auf Drama und Theater im Fremdsprachenunterricht. Organisiert wird die Tagung vom Zentrum Mündlichkeit ZM der PH Zug und der Hochschule Konstanz (HTWG). Die Dramapädagogik-Tage bieten eine Plattform für Forschende und Lehrende aller Schulformen (Grundschule bis Erwachsenenbildung), die sich mit Drama und Theater im Fremdsprachenunterricht beschäftigen bzw. sich dazu fortbilden und Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele austauschen möchten. 18.7.–20.7.2019, diverse Räume PH Zug. Mehr Infos und Anmeldung: www.dramapaedagogik.de oder eva.goeksel@phzg.ch

Veranstaltungen

Impressum

Infonium, externes Publikationsorgan der PH Zug.
Erscheint dreimal jährlich.
Auflage: 3800 Exemplare.

Herausgeberin

PH Zug
Zugerbergstrasse 3
6300 Zug
Tel. +41 41 727 12 40
km@phzg.ch
www.phzg.ch

Redaktion

Luc Ulmer (Leitung)
Nicole Suter

Fotos

Archiv PH Zug
Nils Holgersson
pxhere free images
Stadt Zug

Abo-Bestellungen/ Adressänderungen

km@phzg.ch
Tel. +41 41 727 12 40

© Februar 2019, PH Zug

Einblicke ins Studium

Was braucht es, um Lehrerin, Lehrer zu werden? Interessiert am Lehrberuf und an einem Studium an der PH Zug? Besuchen Sie unsere Infoveranstaltungen und gewinnen Sie einen ersten Einblick. An der Nachmittagsveranstaltung (Anmeldung: www.infoanlaesse.phzg.ch) können Sie am Unterricht teilnehmen. Mehr Infos: infoanlaesse.phzg.ch
Mi, 6.3.2019, 19.00 Uhr, Aula PH Zug
Mo, 18.3.2019, 13.30–16.00 Uhr, diverse Räume PH Zug

Gehirn und Lernen

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Professor für Neuropsychologie an der Universität Zürich, erklärt in seinem Referat, welches die zentralen Grundlagen für das Verstehen von Lernen aus neuropsychologischer Sicht sind und welche Rolle dabei die Lehrperson spielt. Kostenlos, beschränkte Teilnehmerzahl, Anmeldung bis 12.3.2019 an km@phzg.ch, Apéro im Anschluss.
Di, 19.3.2019, 17.30 Uhr, Aula PH Zug

Innovativer Mathematik-Unterricht

Studierende des 6. Semesters präsentieren in der Vertiefung Mathematik entwickelte und in der Praxis erprobte Projekte. Die Präsentationen ermöglichen Einblicke in Themen wie Differenzierung, Beurteilung, Umgang mit Heterogenität, Kompetenzorientierung, dialogisches, altersdurchmisches, fächerverbindendes und kooperatives Lernen. Anschliessende Podiumsdiskussion mit Lehrpersonen, Schulleitungen, Dozierenden und Studierenden. Keine Anmeldung erforderlich, Apéro im Anschluss. Programm mit Details ab 12.4.2019: ausbildung.phzg.ch > Studienbereiche > Mathematik. Mi, 8.5.2019, 17.30–20.30 Uhr, diverse Räume PH Zug

Lancierung Zug Kultur Vermittlung

Zug Kultur wird erweitert: Das Webportal zugkultur.ch bietet künftig eine Datenbank für Angebote der Kulturvermittlung im Kanton Zug. Kulturinteressierte und speziell Lehrpersonen können individuell nach passenden Angeboten suchen und deren Anbieter direkt kontaktieren – kostenlos und ohne Registrierung. An der Feier zur Lancierung wird die Zuger Kulturplattform mit ihrem vielfältigen Angebot vorgestellt. Eintritt frei, keine Anmeldung notwendig, Apéro im Anschluss.
Do, 9.5.2019, 17.00–18.30 Uhr, Aula PH Zug

Schweizer Vorlesetag 2019 für Primarschulklassen

Vorlesen ist die einfachste und wirksamste Form der Leseförderung. Kinder, denen täglich vorgelesen wird, verfügen über einen grösseren Wortschatz und sie lernen leichter lesen und schreiben als Gleichaltrige ohne Vorleseerfahrung. Der Schweizer Vorlesetag ist ein vom Schweizerischen Institut für Kinder- und Jugendmedien SIKJM initiiertes nationaler Aktionstag. An der PH Zug organisieren die Mediothek und das Zentrum Mündlichkeit einen Anlass, der sich an Primarschulklassen richtet. Eine Vorlesung dauert pro angemeldete Schulklasse 30 bis 45 Minuten (je nach Schulstufe). Anmeldung bis 30.4.2019 an sarah.schwander@phzg.ch
Mi, 22.5.2019, zwischen 8.00 und 12.00 Uhr, Mediothek und weitere Räume PH Zug

Warum Klassenzimmer fliegen können

Als Abschluss der Vertiefung Musik präsentieren Studierende des Abschlussjahres ihr selbstgestaltetes Stück mit Musik. Inspiriert wurden sie dabei von Erich Kästners Werk «Das fliegende Klassenzimmer». Eintritt frei, Türkollekte, keine Anmeldung notwendig, Apéro im Anschluss.
Do, 23.5.2019, 19.00 Uhr, Aula PH Zug

15 Jahre PH Zug

Im Jahr 2019 feiert die PH Zug ihr 15-jähriges Bestehen und über 150 Jahre Lehrerinnen- und Lehrerbildung im Kanton Zug. Studierende, Mitarbeitende, Ehemalige der PHZ Zug, PH Zug und der Lehrerseminare Menzingen, Heiligkreuz Cham und St. Michael Zug sowie die gesamte Bevölkerung sind eingeladen, an diesem Anlass teilzunehmen. Mehr Infos: 15jahre.phzg.ch
Sa, 29.6.2019, ca. 10.00–17.00 Uhr, Campus PH Zug