



Erwin Rauscher

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Wahrnehmen, um zu gestalten

Lernseits des Managements gestaltet sich Führung als Kultur

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i3.a144>



Wilfried Schley & Michael Schratz

**Führen mit Präsenz und Empathie**  
Werkzeuge zur schöpferischen Neugestaltung von Schule und Unterricht

Verlagsgruppe Beltz, Weinheim und Basel, 2021

ISBN 978-3-407-83202-3 Print

ISBN 978-3-407-83203-0 E-Book (PDF)

Michael Schratz, der Impresario des WIR, dessen Vertrauen in Schule sich im Zutrauen in ihre Lehrpersonen ausdrückt, der im Benennen des Möglichen zum Verwirklichen anstiftet, der Visionen auf ihrem Weg zur Realität begleitet und bestärkt, und mit ihm Wilfrid Schley, der



eloquente Transformator für Veränderung, legen ein neues Buch für den Schreibtisch jedes\* jeder Schulleiters\*Schulleiterin vor, voll gespickt mit Ideen für das Gute, für Bessermachen statt Schlechtreden, für Beziehung durch Begegnung, durch Vertrauen statt Kontrollieren, als Anstiftung zum Handeln im Wandel, zum Erneuern ohne Beschädigen des Alten, mit Werkzeugen als Zeugnis, voll Erfahrung durch Dialog.

## Panta rhei – Wandel braucht Wurzeln

Wer den Wandel wahrnimmt, um ihn mitzugestalten, verwandelt, wenn er handelt: „Möglichkeitenräume für Entwicklung und Freiheit“ (S. 14) schaffen. „Resonant führen“ (S. 24), um „Beziehung als gestalterische Kraft“ (S. 43) spürbar werden zu lassen. Wertschätzung als Ethik der Professionalität. Empathie und Präsenz als Schlüssel, um neue Lebenswelten zu entsperren und „Fühlen, was die Welt fühlt“ (S. 46). „Das Gegebene als Potential wahrnehmen und nicht den Mangel oder die Defizite betonen“ (S. 53). „Die Zukunft einladen“ (S. 58) bedeutet auch, „Kinder einladen, selbst zu entscheiden“ (S. 67).

Eine Vielzahl an Beispielen aus der beobachtenden und beobachteten Schulwirklichkeit kulminiert im Positiven: „Führungskräfte brauchen Optimismus: Gläser sind immer halbvoll ...“ (S. 78). Nur wenn die Diagnose klar ist und frei von Ressentiment, kann die Therapie heilen. Die *Leadership Academy* ist Geschichte. Leadership ist Gegenwart. Lernen wir Geschichte, lehren wir Zukunft.

## Werkzeuge voll Gefühl, nicht als Koffer

Wer ohne Werkzeug arbeitet, ermüdet rasch. Man braucht es, um „Den blinden Flecken auf der Spur“ (S. 151) zu bleiben. *Classroom Walkthrough* gelingt, wenn er nicht Unterricht unterbricht, vielmehr Türen öffnet, um „den innerschulischen Dialog [...] auf eine auf wissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde liegende Basis zu stellen“ (S. 160). *Presencing durch Open Mind* als *Open Will* mit *Open Heart* öffnet und ermöglicht: „Risiken eingehen, Fehler machen und etwas erproben – das sind wichtige Elemente, auch für die Haltung an Schule und im Lernen“ (S. 165). „Achtsamkeit ins System bringen“ (S. 184) als Leadershipprinzip meint – um mit von den Autoren so geliebten Anglizismen zu spielen – nicht nur *mindfulness*, sondern auch *care*, als *attentiveness and regardfulness*, als Aufmerksamkeit, Fürsorge, Helfen und Rücksichtnahme: „Praktizieren Sie ihn selbst.“ (Ebd.)

Nicht Anleitung, vielmehr Begleitung wollen die Werkzeuge sein, vom *Frei Day* über das *World Café* bis hin zum *Freewriting* und zum *ACT plus Modell* und zur *Energie-Matrix*.

Wie so oft bei Michael Schratz ist auch die Dialektik in seinen Grafiken und Tabellen anregend, modellhaft einsetzbar in pädagogischen Konferenzen und über Schulentwicklungsworkshops hinaus, gemaltes Werkzeug voll Empathie und auch in Präsenz stets nutzbar.



## Pädagogisches Brevier

Das Brevier ist das Stundenbuch des Priesters, es ordnet ihm den Tag, schafft Mut für Pflichten, versöhnt Differenzen und kräftigt durch Beten als Atmen. Dieses pädagogische Stundenbuch dient als säkularisierte Begleitung für Menschen, die Schulen leiten und gestalten.

Resonanz schafft Gemeinschaft: Der erste Teil diagnostiziert Wandel, um Veränderung zu gestalten. Nicht Leitbilder, die es nachzuahmen gilt, Leidbilder von außen, die innen Bedauern schaffen, vielmehr Mitverantwortung als Selbstverantwortung, die neue (Schul)Kultur anregen und gestalten.

Gutes Werkzeug halbiert die Arbeit: Der zweite Teil bietet Werkzeuge, um Werke zu schaffen. Nicht Rezepte, die es zu befolgen gilt, vielmehr Konzepte, die neue Wirklichkeit in (Schul)Gemeinschaft zu schaffen mithelfen. Nur Ungeschickte schimpfen auf das Werkzeug. Geschickte verwenden es. Wer Verantwortung trägt, fordert nicht ein, teilt nicht aus. Nur wenn Anführen zum Ausführen anregt, gelingt Führen.

Das Buch zu lesen ist Pflicht, es blättert um in uns: Es gelesen zu haben, schenkt Freude. Freude macht Mut. Mut treibt an. Antrieb gestaltet. Gestaltung verändert. Veränderung begrüßt und schafft Innovation. Innovation setzt Kräfte frei. Kräfte schaffen produktive Energie. Welch ein Schul-Buch als Leiter für Schulleiter\*innen.

## Autor

**Erwin Rauscher**, Univ.-Prof. HR MMag. DDr.,  
seit 2006 (Gründungs)Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich; davor seit 1989 Direktor an Gymnasien; Lehraufträge und Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Salzburg, Linz; Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften; Lehrerfortbildner inter/national; Bücher und Zeitschriftenpublikationen zu Schulinnovation und Schulmanagement.

Kontakt: [erwin.rauscher@ph-noe.ac.at](mailto:erwin.rauscher@ph-noe.ac.at)