



FALLBEISPIEL

LEITBILD ENTWICKLUNG FÜR EIN SCHULLEITUNGSTEAM



Der Anlass

In einer Privatschule gibt es Veränderungen. Nach dem Ausscheiden der bisherigen Schulleiterin übernimmt ein Team von mehreren Pädagogen gemeinsam und in Eigeninitiative die Aufgaben der Schulleitung. Um die Leitungsaufgabe gut bewältigen zu können, will das Team für sich herausfinden, nach welchen Werten es arbeiten und sich inhaltlich ausrichten möchte. Die Kolleg:innen kennen sich schon lange, doch die Zusammenarbeit in diesem Kontext ist für sie neu. Sie wollen mehr Zusammenhalt nach innen und Sichtbarkeit nach außen. Zur Bewältigung dieser komplexen Aufgabe bitten sie Simone Gehr um Hilfe. Der Beratungsprozess läuft danach ab wie folgt:

Der Auftrag

In einer ausführlichen Auftragsklärung werden zunächst die Vorstellungen der Teammitglieder über Ziel und Weg des Beratungsprozesses diskutiert. Es soll ein teaminternes Leitbild entstehen. Die Erwartungen der Pädagogen sind ähnlich, auch wenn es ihnen sichtlich schwerfällt, konkrete Ziele zu benennen. Deshalb werden Etappenziele vereinbart und die Zielerreichung während des Prozesses immer wieder überprüft.

Etappe 1: Den Wertbeitrag des Leitungsteams ermitteln

Das Kultusministerium schreibt zwar vor, welche Aufgaben eine Schulleitung zu erfüllen hat. WIE sie dies tut und wo sie sich in welchem Umfang einbringt, ist jedoch offen. Die Gefahr, sich im stressigen Schulalltag in Details zu verzetteln und auseinanderzudriften, ist groß. Deshalb geht es im ersten Workshop darum, den Wertbeitrag des Leitungsteams als Orientierungsrahmen herauszuarbeiten. Also: Welche Stakeholder der Schule profitieren wie von ihrer Arbeit? Zum Beispiel Lehrer und Schüler, der Vorstand des Trägervereins oder die Eltern.

Durch Brainstorming und anschließendes Clustern wird nach einem umfassenden Verständnis der Stakeholderbedürfnisse der Wertbeitrag des Leitungsteams ermittelt und festgehalten. Anschließend formuliert die Gruppe den Beitrag des Leitungsteams für die Schule in ganzen Sätzen. Die Bedeutung des Teams für das Gelingen des Schulalltags wird dadurch deutlich. Dies beeinflusst das Selbstwirksamkeitserleben der Gruppe positiv.

Etappe 2: Gemeinsame Wertvorstellungen und Haltungen finden

Jeder Mensch hat eine subjektive Einstellung zu seiner beruflichen Rolle, die sich aus den eigenen Lebenserfahrungen und Vorbildern speist. So ist es nur natürlich, dass es eine Vielzahl von Sichtweisen auf die Rolle „Schulleitungsteam“ geben kann. Diese Vorstellungen gilt es zunächst sichtbar zu machen.



Die TeilnehmerInnen definieren ihr ganz persönliches Bild von einem idealen Schulleitungsteam und tauschen sich darüber aus. Anschließend geht es darum, in einem Brainstorming Wertbegriffe zu finden, die für die Gruppe gelten können. Ein Glossar mit Wertbegriffen unterstützt das Team. Es diskutiert die gefundenen Werte und findet Definitionen und Bedeutungen. Anschließend wählen die Pädagogen ihre vier wichtigsten Werte aus, die dann in einem Konzept in eigenständiger Arbeit dargestellt werden. Damit die Werte „begreifbar“ und handlungsleitend werden, erarbeitet das Schulleitungsteam im Anschluss zu jedem Wert mehrere Beispiele aus dem praktischen Schulalltag.

Etappe 3: Klarheit über die Teamstruktur nach innen und außen

Während des Beratungsprozesses stößt das Leitungsteam auf Schwierigkeiten, die in Veränderungsprozessen keineswegs ungewöhnlich sind: Die veränderte Leitungsstruktur ist noch nicht überall im richtigen Maße angekommen. Es gibt Verwirrung und Widersprüche im Umgang mit Vorstand, Eltern und Kollegen. Manche wünschen sich eine einzige Schulleitung, „wie sie es gewohnt sind“. Es wird deutlich, dass ohne Klarheit über die Struktur der Schulleitung die bisher erarbeiteten Werte und Beiträge des Teams wenig Wirkung entfalten können. Daher ist die aktuelle Situation handlungsleitend für den dritten Schritt.

Nach einer kurzen Einführung in die Fallstricke organisatorischer Veränderungen durch Simone Gehr legt das Team die Agenda fest: zwei Varianten für eine Führungsstruktur zu benennen und zu bewerten. 1) Eine gleichwertig aufgeteilte Leitung durch alle Teammitglieder und 2) eine Person an der Spitze mit mehreren gleichgestellten Vertreter:innen.

In einer verkürzten SWOT-Analyse stellt das Team jeweils die Chancen und Risiken der beiden Optionen sowie die Voraussetzungen für ihre Realisierung zusammen. Insbesondere Option 2 setzt voraus, dass ein Mitglied des Teams die Gesamtleitung übernimmt. In der ruhigen und vertrauensvollen Atmosphäre unter neutraler Moderation ist es für die TeilnehmerInnen möglich, diesen heiklen Punkt offen zu besprechen. Und schnell wird eine Lösung gefunden.

Die zweite Variante erfährt dadurch eine überraschende Aufwertung, die vorher nicht sichtbar war. Die Erkenntnisse der dritten Sitzung führen nicht nur zu einer sichtbaren Entspannung im Team. Sie geben auch neue Energie, um mit dem Vorstand schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen.

FAZIT

Die Leitbildentwicklung hat den inhaltlichen Auftrag erfüllt: das Team hat ein gemeinsames Bild davon, wer es ist, was es leistet und nach welchen Wertvorstellungen es führen möchte.

Vielmehr noch war das Team motiviert, sich klar zu positionieren und konnte die gewünschte Struktur zum Leben erwecken. Die vormalige Unsicherheit war weg und Selbstbewusstsein machte sich breit.

Durch die gegenseitige Klarheit ist eine Entspannung im Umgang eingetreten und das Team agierte im Alltag „mit einer Stimme“.



SIMONE GEHR

Expertin für Organisation und
Veränderung

GEHRCONSULTING

+49 176 45533138

info@gehrconsulting.de

www.gehrconsulting.de