

## Fallbeispiel einer „Leitbildentwicklung“ für ein Schulleitungsteam

In einer Privatschule gibt es Veränderungen. Die Schulleiterin verlässt ihre Funktion. Ein Team von mehreren Pädagogen übernimmt gemeinschaftlich und eigeninitiiert die Aufgaben der Schulleitung. Dies wird initial von der Schulgemeinschaft akzeptiert. Um die Führungsaufgabe gut zu bewältigen will das Team für sich herausfinden, nach welchen Werten es arbeiten und sich inhaltlich ausrichten möchte. Die Kollegen kennen sich schon lange, doch die Zusammenarbeit in diesem Führungskontext ist neu für sie. Das Führungsteam möchte nach innen mehr Zusammenhalt und nach außen konkret sichtbar und greifbar sein. Für die Bewältigung dieser komplexen Aufgabe bitten sie Simone Gehr um Beratung und Business Moderation. Der Beratungsprozess gestaltet sich wie folgt:

Bei einer eingehenden **Auftragsklärung** wird zunächst besprochen, welche Vorstellungen die Teammitglieder vom Ziel und vom Weg des Beratungsprozesses haben. Die Erwartungen der Pädagogen sind ähnlich, auch wenn sie sich sichtlich schwer tun, konkrete Ziele zu benennen. Aus diesem Grund werden Etappenziele vereinbart und im Laufe des Prozesses die Zielerreichung immer wieder geprüft. Das Wort „Leitbild“ kann nicht verwendet werden, da dieses durch vergangene Aktivitäten an der Schule eher negativ besetzt ist. Der Beratungsprozess bekommt den Arbeitstitel „Fixstern“.

### **Erstes Etappenziel: der Beitrag des Teams für die Schule und ihre „Stakeholder“**

Um den wesentlichen Wertbeitrag der Führungscrew zu definieren, sollte diese zunächst einmal erkennen, wo ihr Einsatz wichtig ist. Hierzu schaut sich das Team alle Stakeholdergruppen der Schulgemeinschaft an. Dazu gehören zum Beispiel die Lehrer, die Schüler, der Vorstand des Trägervereins oder auch die Eltern. Das Team arbeitet heraus, welche Wünsche und Probleme die jeweiligen Gruppen im Schulkontext haben. Erst nachdem ein umfassendes Verständnis hergestellt ist, wird mit einem Brainstorming und anschließendem Clustern der Beitrag des Führungsteams ermittelt und festgehalten. Die Schwierigkeit besteht hier, dass die genannten Elemente nicht zu oberflächlich „wir sorgen für gute Stimmung“ und nicht zu spezifisch „wir erarbeiten 2019 ein bestimmtes Konzept“ sein sollen. Ersteres ist eher ein Gemeinplatz und schwer greifbar, letzteres zielt schon mehr in den Bereich konkreter Maßnahmen. Im Anschluss wird der Beitrag des Schulleitungsteams für die Schule in ganzen Sätzen ausformuliert.

## **Zweites Etappenziel:**

### **„wofür stehen wir“ - gemeinsame Wertvorstellungen und Haltungen finden**

Jeder Mensch hat eine subjektive Haltung zu seiner beruflichen Rolle, die sich aus der ureigenen Lebenserfahrung und Vorbildern speist. Jedes Leben verläuft anders. Da ist es nicht verwunderlich, dass es eine Vielzahl von Sichtweisen zur Rolle „Schulleitungsteam“ geben kann. Diese gilt es erst einmal bildlich sichtbar zu machen. Die TeilnehmerInnen definieren ihr ganz persönliches Bild von einem idealen Schulleitungsteam und tauschen sich darüber aus. Danach geht es darum, in einem Brainstorming Wertbegriffe zu finden, die für die Gruppe gelten kann. Ein Glossar für Wertbegriffe unterstützt das Team. Es diskutiert über die gefundenen Werte und findet Definitionen und Bedeutungen dafür. Im Anschluss wählen die Pädagogen ihre vier wichtigsten Werte, die im Nachgang in selbstständiger Arbeit in einem Konzept dargestellt werden. Damit die Werte „begreifbar“ und handlungsleitend werden können, erarbeitet das Schulleitungsteam im Nachgang für jeden Wert mehrere Beispiele aus dem praktischen Schulalltag. Diese Beispiele können in der Vergangenheit liegen oder auch gewünschtes Verhalten beschreiben.

## **Drittes Etappenziel: Klarheit über die Teamstruktur nach innen und nach außen**

Im Laufe des Beratungsprozesses ergeben sich Schwierigkeiten für das Führungsteam, die für Veränderungsprozesse alles andere als ungewöhnlich sind: die veränderte Leitungsstruktur ist noch nicht in allen Köpfen angekommen. Es gibt Verwirrung und Widersprüchliches im Umgang mit Vorstand, Eltern und Kollegen. Manche wünschen sich eine einzelne Schulleitung, „wie man es gewohnt ist“. Es wird deutlich, dass ohne eine Klarheit über die Struktur der Schulleitung die bisher erarbeiteten Werte und Beiträge des Teams nicht viel Wirkung entfalten können. Nach einer kurzen Einführung über die Tücken und Realitäten organisatorischer Veränderungen durch Simone Gehr legt das Team die Agenda fest: zwei Varianten für eine Leitungsstruktur zu benennen und zu bewerten. Die erste Möglichkeit wäre eine gleichwertig aufgeteilte Leitung durch alle Teammitglieder. Eine zweite Option bedeutete, die Leitungsfunktion durch eine Person an der Spitze mit mehreren gleichgestellten Vertretern abzubilden. In einer verkürzten SWOT Analyse trägt das Team jeweils die Chancen und Risiken der beiden Optionen zusammen und welche Voraussetzungen für die Realisierung gegeben sein müssen. Insbesondere Option zwei setzt voraus, dass ein Mitglied des Teams die Gesamtleitung übernehmen würde. In der ruhigen und vertrauensvollen Atmosphäre unter neutraler Moderation ist es für die TeilnehmerInnen möglich, diesen heiklen Punkt offen zu besprechen. Und dabei findet sich rasch ein Weg. Das beschert der zweiten Variante nun eine überraschende Aufwertung, die vorher nicht sichtbar war. Die erarbeiteten Ergebnisse sind die Basis für die nächsten Schritte: das Auswählen der Alternativen, ein Festlegen von flankierenden Maßnahmen und die Abstimmung mit dem Vorstand. Das Team schaut zuversichtlich in die Zukunft.