



UNSER LEITBILD IST DYNAMISCH

Ein Votum für kontinuierliche Leitbildarbeit

«Ein Leitbild kann man nicht von anderen übernehmen, man muss es selbst gebären.» (Philipp & Rolff, 2011, S. 17) Das sehen nicht nur Elmar Philipp und Hans-Günter Rolff so. Wo immer ich mich mit dem Thema Leitbild befasste, war man sich in diesem Punkt einig. Das Leitbild einer Schule ist Ausdruck des pädagogischen Grundverständnisses einer Schule und die Identifikation erfolgt durch Partizipation bei der Erstellung.

Als ich als Schulleiter angestellt wurde, bestand das Team aus Lehrpersonen, welche im Schnitt seit rund zwanzig Jahren an meiner Schule arbeiteten. Nicht wenige der Lehrpersonen im Team waren seit ihrem Berufseinstieg an meiner Schule tätig und blieben bis zur Pensionierung. Ein Generationenwechsel kam, und damit auch die Gelegenheit, ein neues Leitbild zu erstellen. Während zahlreichen Konferenzen erarbeiteten wir ein solches für unsere Schule. Eltern wurden informiert, Flyer gedruckt, die Identifikation war gross. Der grosse Aufwand hatte sich gelohnt.

Die jungen Lehrpersonen unterschieden sich jedoch von denjenigen des vorherigen Teams – sie blieben nicht zwanzig Jahre. Schon nach wenigen Jahren hatte ein Grossteil der Urheberinnen und Urheber des aktuellen Leitbildes die Schule wieder verlassen. Die neu eingetretenen Lehrpersonen fanden das Leitbild durchaus in Ordnung. Es war aber nicht ihres.

Als ich dem Team nach einiger Zeit verschiedene Leitbilder präsentierte mit der Aufgabe, das unserer Schule darin zu suchen, erkannten nur die wenigsten unser Leitbild.

EBEN – EIN LEITBILD ZU ÜBERNEHMEN FÜHRT NICHT ZUR GEWÜNSCHTEN IDENTIFIKATION

Ich startete also einen neuen Leitbildprozess. Erneut eine intensive, gewinnbringende Auseinandersetzung mit den pädagogischen Grundhaltungen des Teams. Erneut bestand das Team nicht aus Lehrpersonen, welche sich niederlassen wollten, sondern aus Lehrpersonen, welche sich über ein paar Jahre voll engagieren und dann weiterziehen wollten.

Passte vor zwanzig Jahren die in der Schulleitungsausbildung vermittelte Theorie zum Thema Leitbild bestens für unsere Schule, wird das traditionelle Leitbild der zunehmenden Fluktuation an der Schule nicht mehr gerecht. Gerade als Schulleiter kleiner Schulen suchte ich nach neuen Ideen, wie man diesem Punkt Rechnung tragen konnte. Bereits dann, wenn wenige Personen unsere Schule verlassen, ist das Team komplett neu aufgestellt.

MARKUS SCHÄDELI

- DAS LEITBILD ZEIGT GRUNDHALTUNGEN AUF
- PARTIZIPATION FÜHRT ZU IDENTIFIKATION
- SCHULEN MÜSSEN DER FLUKTUATION BEGEGNEN
- LEITBILDARBEIT IST EIN DAUERTHEMA
- EIN DYNAMISCHES LEITBILD LEBT



Meine Lösung ist ein dynamisches Leitbild. Statt in einem grösseren Prozess ein neues Leitbild zu erstellen, mache ich das Leitbild zum Dauerthema. Jedes Jahr wird ein Satz aus dem Leitbild zum Jahresthema der pädagogischen Auseinandersetzung im Team.

Wir diskutieren darüber, ob der im Fokus stehende Leitbildsatz noch zu unserer Schule passt. Wollen wir ihn im Leitbild behalten, oder gibt es Änderungswünsche? Wenn er nicht mehr passt, kann er ersetzt werden. Manchmal mussten wir nur kleine Anpassungen vornehmen, und er stimmte wieder für das ganze Team.

Wir definieren Indikatoren, woran wir erkennen können, ob dieser Leitbildsatz auch wirklich an unserer Schule umgesetzt wird. Während dem ganzen Jahr ist der Satz immer wieder Thema. Am Schluss des Jahres wird er noch einmal überprüft und dann würdevoll für die nächsten Jahre wieder als Leitbildsatz verankert.

Auf diese Weise bleibt das Leitbild dynamisch. Es gibt kein Leitbild in der Schublade, kein Grossprojekt «neues Leitbild erstellen». Vielmehr ist das Leitbild Teil des Alltags. Die Veränderungen im Team schlagen sich genauso im Leitbild nieder wie die gesellschaftlichen Veränderun-

gen. Das Leitbild ist nicht plötzlich überholt, sondern erneuert sich kontinuierlich. Trotzdem bietet es der Schule auch eine Konstante. Es wird nämlich nicht plötzlich durch ein komplett neues Leitbild ersetzt. So bleibt Jahr für Jahr ein grosser Teil der pädagogischen Grundhaltung sicher verankert, während ein Teil in Frage gestellt und geprüft wird.

Ich glaube, dass Leitbilder, wie sie bei meinem Einstieg in die Schulleitung vor zwanzig Jahren erarbeitet wurden, überholt sind. Lehrpersonen bewegen sich auf dem Stellenmarkt dynamischer als früher. Ein statisches Leitbild passt nicht zu einer Organisation, die ständig veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt ist.

Unser Leitbild ist immer neu. Jede Person, welche an meiner Schule arbeitet, hat am Leitbild mitgearbeitet – egal, wie lange er oder sie bei uns im Team ist. Unser Leitbild lebt und verändert sich stetig mit uns.

« Unser Leitbild lebt und verändert sich stetig mit uns. »