



»» 5 Minuten für ...

Reflexion und Diagnose
als Handwerk für
Schulleitung

Flughöhe ändern, um mehr zu sehen

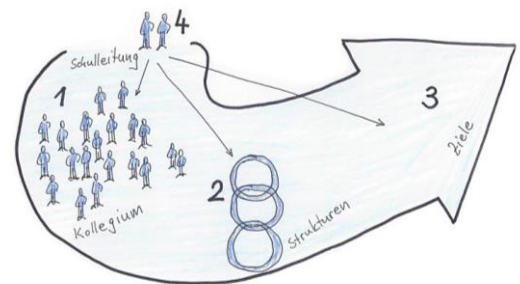
Von oben sieht die Welt ganz anders aus. Ballonfahrer wissen diese Sicht zu schätzen. Eine entsprechende Flughöhe verschafft Überblick und Ausblick und macht das Ganze sichtbar. Ballonfahren heißt auch, sich Zeit zu nehmen. Aufgabe von Leitung ist es, das Ganze im Blick zu haben und zu gestalten. Das kostet immer Zeit. Sie nicht aufzubringen, auch. Im Folgenden werden konkrete Möglichkeiten und Perspektiven für eine Reflexion und Diagnose angeboten, die die veränderte Flughöhe für ein vertiefendes Verständnis der eigenen Schule nutzt.

1

Wie ist meine aktuelle Beschreibung der 4 Bereiche. Wie stehen sie in Beziehung?

Der Schulentwicklungspfeil

Schulen sind komplexe Systeme. Im Zusammenwirken von Schulleitung, Kollegium, Schülern, Eltern, Schulträger, Schulaufsicht etc. sind Beziehungen und Kausalitäten vielschichtig. Veränderungsprozesse in diesem Feld verlaufen in der Regel nicht linear. Das macht Schulentwicklung anspruchsvoll. Um Entwicklungen erfolgreich zu gestalten und voranzubringen, ist ein Verständnis für die Organisation, den Prozess der Entwicklung und deren Dynamik unabdingbar.



Für die Lösung von konkreten Frage- und Aufgabenstellungen gilt es, die inneren Strukturen und die gelebte Kultur genauso anzusehen, wie die Art und Wirksamkeit der Leitung oder der kollegialen Zusammenarbeit. Orientierung gibt dabei der Schulentwicklungspfeil mit den vier Grundbereichen Kollegium, innerschulische Strukturen, Zielorientierung und Schulleitung. Um das Ganze sehen zu können, braucht es Abstand oder eben ‚Flughöhe‘. Zentrale Fragen sind beispielsweise: Inwiefern bin ich in der Schulleitung hinsichtlich des Ziels geklärt? – Wo steht mein Kollegium, wo stehen einzelne hinsichtlich der Zielvorstellung? Was tragen Einzelne dazu bei? Welche Schritte stehen bei Einzelnen an? – Welche Strukturen nutzen wir bisher, um das Kollegium einzubinden bzw. das Ziel voranzubringen? – Worin sehe ich meine Aufgabe als Schulleitung in diesen Zusammenhängen?

2

Was tun wir und wie tun wir es?

Der Blick auf das Innen und das Außen

Aus der Teamentwicklung wissen wir, dass längerfristig erfolgreiche Teams sich dadurch auszeichnen, dass sie eine hohe Übereinstimmung sowohl hinsichtlich der zu bewältigenden Aufgabe haben als auch über die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Der bewusste Blick auf das Außen (Aufgabe), wie auf das Innen (Zusammenarbeit) und die gemeinsame, regelmäßige Reflexion dieser beiden Perspektiven, sind für einen dauerhaften Erfolg maßgeblich. Während in der Schulentwicklung häufig das ‚Was‘ noch geklärt ist, ist das ‚Wie‘ der Zusammenarbeit nur selten im Blick. Doch genau dieser „blinde Fleck“ erweist sich allzu oft als Bumerang. Um den eigenen Blick für die Dynamik, und das aktuelle Zusammenspiel der Akteure zu schärfen, ist es hilfreich, zunächst die jeweilige Situation bewusst wahrzunehmen und konkret zu beschreiben ohne – Vorsicht Falle – diese (gleich) zu bewerten.

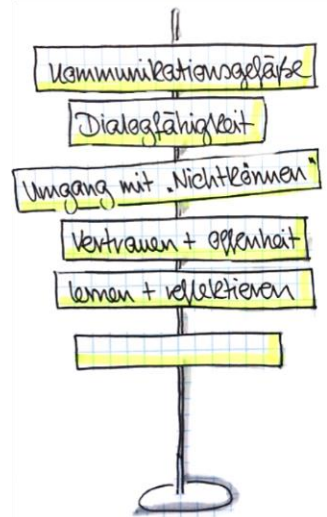


3

Im Detail wird häufig das Ganze sichtbar.

Fokussieren

Wer weit oben fliegt, bekommt Abstand und erhält Überblick, erkennt jedoch nicht mehr die Details. Dichter ranzugehen und unter einem bestimmten **Fokus den Alltag** anzusehen, macht Sinn. Im Detail wird häufig das Grundsätzliche deutlich. **Wie wird bei uns mit ‚Fehlern‘ umgegangen?** ist beispielsweise ein Aspekt, an dem die internen Spielregeln der Zusammenarbeit deutlich werden. Wie thematisiert beispielsweise Kollege Maier die Situation, dass es für ihn in seiner Klasse aktuell ganz schwierig ist und welche Reaktionen gibt es darauf? Der Blick gilt hier dem ‚Wie‘ und der Art der Reaktionen, nicht dem Inhalt. Andere fokussierende Fragen könnten sein: **In welchen Situationen erleben wir Offenheit und Vertrauen untereinander und wo nicht? Welche Kommunikationsgefäße haben wir und wie werden sie konkret genutzt? Wo und wie reden reflektieren wir unser professionelles Handeln, haben wir Zeiten für gemeinsames Lernen – und wie nutzen wir sie?**



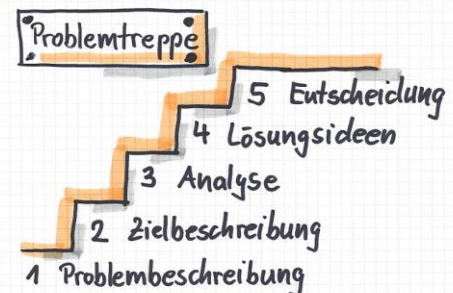
4

Was ist eigentlich das Problem?

Die Problemlösetreppe

Kennen Sie das auch? Diskussionen, die sich um Probleme drehen und nicht von der Stelle kommen. Lösungsideen, Erklärungsversuche und Grundsatzfragen von Kolleginnen und Kollegen in engagierten, teils emotionsstarken Beiträgen, die immer wieder die Ebenen wechseln und dadurch die Gespräche aneinander vorbeilaufen. Auch hier hilft es, die Flughöhe zu ändern, d.h. mit etwas Abstand wahrzunehmen, was gerade geschieht. Hintergrund solcher Diskussionen sind nicht nur die unterschiedlichen Positionen der Teilnehmenden, sondern dass es noch keinen gemeinsamen Ausgangspunkt für Überlegungen gibt. Solange es noch keinen Konsens darüber gibt, was denn das Problem ist, braucht man sich nicht zu wundern, wenn man nicht zu tragfähigen Lösungen kommt.

Die ‚Problemlösetreppe‘ bietet eine klar strukturierte Vorgehensweise an und gibt Orientierung. Im ersten Schritt gilt es das Problem bzw. die Situation zu beschreiben. Erst wenn hier Einigkeit besteht, macht es Sinn, im zweiten Schritt die Zielvorstellung gemeinsam zu benennen und festzuhalten. Danach geht es darum, in die Analyse zu gehen, um mehr vom Problem zu verstehen. Was sind mögliche Ursachen, Faktoren? Welche Zusammenhänge bestehen? etc. Lösungsideen, die sich in der Analyse häufig schon ergeben, werden notiert, aber nicht diskutiert. In Phase vier werden weitere Möglichkeiten erörtert, um dann im letzten Schritt zu einer Entscheidung zu kommen.



Praxistipps konkret

- Raus aus dem Alltag: Klausurtag außerhalb der Schule erleichtern eine Veränderung der ‚Flughöhe‘ und ermöglichen konzentriertes Arbeiten an einer Sache.
- Schulleitungen haben gute Erfahrungen damit gemacht, Ideen und Entwicklungen in einer kleinen ‚Resonanzgruppe‘ mit einigen Lehrkräften ihrer Schule zu ventilieren.
- Es hilft immer wieder auch hinzuschauen, was von dem was sinnvoll war, auch für morgen noch sinnhaft ist, um sich gegebenenfalls davon respektvoll zu verabschieden (Malik nennt das die notwendige Installation einer systematischen Müllabfuhr in Organisationen).

LITERATUR & LINKS

- Dorothea M. Hartmann, Helmut Brentel, Holger Rohn: **Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen - Kriterien und Indikatoren**; Wuppertal Paper Nr. 156 (Januar 2006)
- <http://www.malik-management.com/pdfs/m.o.m./systematischemuellabfuhr.pdf>
- Poss/Berliner. **Vom Projekt zur Struktur. Entwicklung braucht Verbindlichkeit**. (Vortrag beim nms-Symposium)