

Kompetenz für klare Bilder

Wie Sie das leere Blatt füllen

Schulinspektion als Lernzumutung

Das Lernen im Rahmen der Schulinspektionsberichte mutet Führungskräften und Kollegien meist Veränderungen bestehender Strukturen und bestehenden Wissens zu und wird nicht selten als mühevoll und anstrengend erlebt. Denn sie müssen sich von ihren inneren Bildern lösen und sich auf neue Bilder einlassen. Dabei besteht die Gefahr, dass die vorhandenen Erfahrungen eine Barriere für die Bereitschaft Neues zu lernen darstellen können, besonders dann, wenn das Feedback »unerwünscht« ausfällt.

Grundorientierungen der Zielvereinbarung

Um bestehende oder zu vermutende Widerstände auszuloten und organisationales Lernen zu ermöglichen, müssen Schulleitungen im Hinblick auf vier Grundorientierungen (vgl. Abbildung) kompetent und sensibel handeln, um eine Zielvereinbarung mit Hilfe des Schulinspektionsberichtes gemeinsam mit dem Kollegium im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen auszuhandeln und ein gemeinsames Bild über das zu erreichende Ziel zu entwerfen. Die Praxis der Schulentwicklung zeigt dabei, dass ein gemeinsames Verständnis des Schulinspektionsberichtes als Kompetenzportfolio über die eigene Schule die Annahme der Rückmeldung unterstützt und damit die Initiation von Lernprozessen fördert.

Leitbilder brauchen Bilder

Mit diesen vier Grundpositionen soll verdeutlicht werden, dass die Welt keine allgemeine Gültigkeit besitzt, sondern jedes Individuum sie sich selbst konstruiert. Das bedeutet für den Prozess des Lernens, dass die Leistung nicht im Abbilden von vorgegebenen Inhalten besteht, d.h. des Inspektionsberichtes, sondern in der Gestaltung von eigenem Erleben und Handeln als die Konstruktion neuer und auch visionärer Bilder. Lernen ist so keine reaktive Leistung, sondern ein aktives Handeln pädagogischer Führungskräfte. Dies erfordert für Führungskräfte aber ein Lernen in der Gruppe des sozialen Umfelds, auf das sich die Führungskraft bezieht. Lernen bedarf eines



Lernen und Gestaltung durch Schulentwicklung mit vier Grundpositionen



Das zeigt die Abbildung:

- **Personenorientierung:** Schulentwicklung durch die gemeinsame Leistung der Schulleitung und des Kollegiums
- **Situationsorientierung:** Schulentwicklung durch individuelle Personal- und Kompetenzentwicklung
- **Zielorientierung:** Schulentwicklung durch Aufmerksamkeit und Begleitung
- **Problemorientierung:** Schulentwicklung durch persönliche und kollektive Relevanz

Austauschs mit anderen, eines Konsens über den eine gemeinsame Situationsdefinition geschaffen wird. Dieser Austausch gelingt besonders dann, wenn nicht kognitive-rationale Zugangsweisen betont werden indem einseitig über die Entwicklungsbedarfe und -notwendigkeiten diskutiert wird, sondern innere Bilder als eine Quelle für die Entwicklung von Visionen und Leit-

bildern als Ausgangspunkt für Schulentwicklungsprozesse genommen werden.

(Mit)Teilbare Vision

Die so entwickelbare gemeinsame Situationsdefinition lebt hier von einer teilbaren Vision. Der entscheidende Vorteil kann darin gesehen werden, dass sich die An-



Bilder für klare Botschaften

Die Erfassung von entwicklungsrelevanten Rahmenbedingungen ist dabei die Voraussetzung in einem kommunikativen Austauschprozess zwischen der Schulleitung und dem Kollegium, um individuelle Entwicklungsbedarfe daran auszurichten und eine Personal- bzw. Kompetenzentwicklung zu fördern. Schulleitungen müssen hier die Fähigkeit entwickeln, Botschaften mit Hilfe einfacher Bilder zu verdeutlichen, um dem Kollegium ein besseres Verständnis für die Entwicklungsrichtung zu vermitteln, denn:

- Es gibt keine stärkere Methode, neue Ideen zu finden, als eine schlichte Zeichnung.
- Es gibt keine schnellere Methode, eine Idee zu entwickeln und zu überprüfen, als eine schlichte Zeichnung.
- Es gibt keine wirkungsvollere Methode, anderen eine Idee zu vermitteln, als eine schlichte Zeichnung.

**In der Praxis: So füllen Sie ein leeres Blatt**

Jeder Teilnehmer erhält ein Din A4-Blatt mit der detaillierten Anweisung. Das Blatt ist in zwei Hälften geteilt. Auf der oberen Hälfte befinden sich nebeneinander zwei Kästchen. In das linke Kästchen sollen die Teilnehmer/innen ein Symbol für diese optimale Situation skizzieren. In das rechte Kästchen ein Wort, einen Satz etc. schreiben, mit dem der Kern des Erlebten prägnant ausgedrückt wird. Auf die untere Hälfte sollen sie das Erlebnis in Form einer kurzen Geschichte beschreiben.

Eine Möglichkeit der Unterstützung zur Visualisierung ist außerdem das Angebot für diverse Assoziationsbereiche wie zum Beispiel Tiere, Sport, Werkzeuge, Natur, Wetter usw. Die entstehenden Bild-Geschichten werden dann in Form eines Themenmarktes aufgehängt und die Kollegen werden aufgefordert, sich über die Bilder und Geschichten auszutauschen. Auf Moderationskarten notieren Sie die positiven Elemente des Handelns, die sie für eine gelungene Zusammenarbeit oder eine Optimierung der Situation halten.

schlusswahrscheinlichkeiten von Kommunikation auf der Seite der Führungskräfte ebenso erhöht wie auf der Seite des Kollegiums, da der gemeinsame Nenner einer bildorientierten Sinnkonstruktion größer werden kann. Einzelne Aspekte des Inspektionsberichtes werden dann nicht nur mit der Brille des »Defizits« abgearbeitet. Der Sinn des Systems in der gemeinsamen Vision an sich ist das sie verbindende Element und ermöglicht eine evidente Führungskommunikation und Schulentwicklung.

Gemeinsames Lernen braucht Kontext

Soll neues Wissen als Form der Differenz- erfahrung über den Unterschied des Selbst- und Fremdbildes einer Schule angenommen und dann im täglichen Schulleitungshandeln berücksichtigt und gelebt werden, muss es im Kontext verankert sein und in das Schema der vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen passen. So unterschiedlich die Biographie und der organisationale Werdegang der Schulmitglieder ist, genauso unterschiedlich gestalten sich die Anschlusspunkte für neues Wissen und neue Fähigkeiten. Die schulischen Führungskräfte und das Kollegium als Lernende sollten neues Wissen immer in einem Zusammenhang integriert sehen, den sie möglichst schon kennen.

Veränderungsmöglichkeiten sichtbar machen

Das Kollegium wertet nach der Präsentation des Inspektionsberichtes die Stärken und Schwächen gemeinsam aus, die sich an dem normativen Modell der Qualität als Referenz- bzw. Orientierungsrahmen orientieren. Diese werden mit Hilfe eines Moderators durch Mode-

rationskarten visualisiert. Das Kollegium wird nach dem Grundsatz »Stärken stärken, Schwächen schwächen« aufgefordert, sich in Bezug auf den Inspektionsbericht an möglichst konkrete Situationen zu erinnern, in der sie ihre Arbeit in der eigenen oder einer anderen Schule besonders positiv erlebt haben. Auf diese Weise können die Veränderungserfordernisse als bedeutsame »Aktionspunkte« und gleichzeitig die Befindlichkeiten zum Veränderungsthema sichtbar gemacht werden. Im Sinne eines Schulentwicklungsprozesses können so die normative Ebene (Schulaufsicht, Schulleitung), die strategische Ebene (Steuergruppe) und die operative Ebene (Kollegium, Fachkonferenzen) miteinander in Verbindung gebracht werden.

Überzogenen Selbstanspruch vermeiden

Das Arbeiten mit Bildern kann eine hohe Wirkung haben, da die Kollegen in einem Entwicklungsprozess genau dort mit den erforderlichen Veränderungen beginnen, wo sie selbst stehen. Wichtig ist die Hinführung der Teilnehmer zu dieser Form der Ideenfindung, da unter Umständen Widerstände aufgrund eines möglicherweise überzogenen künstlerischen Selbstanspruchs beim Malen der Bilder entstehen können.

Auswertung für klares Lagebild

Burow leitet aus diesem bildorientierten Ansatz zwei Einsichten ab:

- »In jedem sozialen System steckt mehr, als seine Mitglieder wissen.
- Das nötige Veränderungswissen ist im Feld vorhanden.«

Die sich im Kreis der Akteure befindlichen Erfolgsgeschichten ermöglichen einen Schulentwicklungsprozess, der an positiven und kraftgebenden Bildern ausgerichtet ist, weil die Bilder ausdrücken, was die Beteiligten wollen. Diese können dann als Ausgangspunkt genommen werden, um konkrete Maßnahmen und Handlungsschritte zu vereinbaren. Die Bilder und Geschichten können mit Hilfe folgender exemplarischer Fragen weiter bearbeitet werden: ■

*Dr. Thomas Prescher,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der TU
Kaiserslautern und
selbstständiger Coach*

**Checkliste**

Mit diesen Fragen tasten Sie sich an Ihre Lage heran

- Welche Symbole und Bilder sind vorhanden?
- Was haben die Bilder und Geschichten gemeinsam?
- Wie gut ist es mir gelungen mich auf etwas Neues einzulassen?
- Wie geht es mir beim Betrachten der anderen Ideen?
- Was kann ich in meinem Bild jetzt noch verändern oder ergänzen?
- Was nehme ich für die weitere Arbeit in unserer Schule mit?
- Was wünsche ich mir für die Zukunft?
- Was gibt es zu tun, um den gemalten Zustand in unserer Schule zu erreichen?
- Welches neue Bild lässt sich aus den gemeinsamen positiven Elementen aller Bilder entwerfen?

**Lesetipp**

Burow, O.-A. (2008): Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung – Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 39, S. 391–408.

Roam, D. (2010): Auf der Serviette erklärt: Probleme lösen und Ideen verkaufen mithilfe von Bildern. Redline-Verlag, München.