

Führungsleitbild der Magdalena-Neff-Schule

Prolog

Das nachfolgend dargelegte Führungsleitbild dient den Mitgliedern der Schulleitung der Magdalena-Neff-Schule als gemeinsame Matrix der Kommunikation und der Entscheidungsfindung, die speziell im Dissens oder Konfliktfall von den beteiligten Personen aufgegriffen werden kann, um ein wertschätzendes Miteinander nicht zu verlieren, welches die Grundlage für Sicherheit gebende Strukturen und sinnstiftende Entscheidungen ist.

Grundmodell



Jeder Mensch hat Neigungen und Präferenzen, an denen er sein Handeln und Verhalten grundlegend ausrichtet.

Je nach Neigung und Präferenz werden 3 Persönlichkeitstypen unterschieden:

- Personen, die im **Wissen** ihre Stärke sehen und haben und dort vornehmlich „zu Hause“ sind.

- Personen, die in der **Struktur** ihre Stärke sehen und haben und dort vornehmlich „zu Hause“ sind.

- Personen, die in der **Verbindung** ihre Stärke sehen und haben und dort vornehmlich „zu Hause“ sind.

- **Wissen** beinhaltet Rechtswissen, Fachwissen, psychologisches Wissen, aber auch Weisheitswissen.

- **Struktur** bedeutet die Fähigkeit zur Differenzierung, Abstraktion, Konkretion, Ordnung.

- **Verbindung** bezieht sich auf die Verbindung zu sich selbst, zu Mitmenschen, zur Welt/Kosmos, zur Transzendenz.

Wissen gibt Sicherheit, schafft Transparenz und sorgt für eine Weiterentwicklung. Sinnerfüllte **Strukturen** schaffen Klarheit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit.

Verbindung schafft Beziehung, wenn aus einer sensiblen Wahrnehmung Gefühle Beachtung und Bedürfnisse eine Antwort finden.

Im Führungsverhalten prägen sich die jeweiligen Neigungen und Präferenzen als Leitgedanke der Führung aus, da sich jede Person in ihrem vertrauten Feld, d.h. in ihrer Stärke (Struktur, Wissen, Verbindung) sicher fühlt.

Im Folgenden werden diese drei Felder als „Handlungsrahmen“ benannt.

Sinnstiftende Führung

Ein wertschätzendes Miteinander, welches die Grundlage für Sicherheit gebende Strukturen und sinnstiftende Entscheidungen ist, kann gelingen, wenn:

- die Führungspersonen sich ihrer Neigungen und Präferenzen in deren Ausgestaltung/Umfassung bewusst sind (Rechtswissen, Fachwissen, psychologisches Wissen, Weisheitswissen // Differenzierung, Abstraktion, Konkretion, Definition/Ordnung // Verbindung zu sich selbst, zu Mitmenschen, zur Welt/Kosmos, zur Transzendenz).
- die Führungspersonen sich nicht ohne Austausch auf ihre Neigungen und Präferenzen zurückziehen, sondern in den offenen Dialog mit den anderen Führungspersonen gehen und deren Stärken aus deren Handlungsrahmen in die eigene Entscheidungsfindung mit einbeziehen und so ihre eigenen Sichtweisen erweitern.
- die Führungspersonen sich aktiv für alle drei Handlungsrahmen in ihrer gesamten Spannbreite öffnen und so weit als möglich qualifizieren.

Gefährdung einer sinnstiftenden Führung

Treffen im Führungsgeschehen unterschiedliche Ansichten und Einstellungen aufeinander, so dass zunächst kein Konsens erzielt werden kann und die Positionen sich im Widerstreit gegenüberstehen, zeigt die Erfahrung, dass sich die beteiligten Personen in der Regel in „ihr Haus“, d.h. auf den ihnen vertrauten Handlungsrahmen zurückziehen.

Die anderen Handlungsrahmen laufen dabei Gefahr aus dem Bewusstsein zu rücken und im Extrem für die kommunikative Situation ganz ausgeblendet zu werden.

Dasselbe Rückzugsverhalten zeigt sich bei den Personen, die sich bewusst oder unbewusst in Frage gestellt oder angegriffen fühlen.

Werden nun im Verlauf eines kommunikativen Prozesses Handlungsrahmen beteiligter Personen nicht mehr bedacht und nicht mehr mit einbezogen, fühlen sich diese Personen übergangen, nicht beachtet und nicht wertgeschätzt.

In der Folge ziehen sich alle beteiligten Personen immer mehr in „ihr vertrautes Haus“ zurück.

Die Inhalte der Handlungsrahmen erfahren durch diesen Rückzug und durch das Ausblenden der anderen Handlungsrahmen eine Verengung und verlieren ihre eigentlichen Stärken und grundsätzlich positiven Wirkungen.

Was ursprünglich gewinnbringend für den Prozess war, verkehrt sich innerhalb des Führungshandelns in ein die Kommunikation blockierendes und verhinderndes Moment.

Eine sinnstiftende Diskussion und Entscheidung kann nicht mehr gelingen. Sie wird ungewollt durch die fehlende Bewusstheit des kommunikativen Vorgangs verhindert.

Eine grundsätzliche Gefährdung einer sinnstiftenden Kommunikation besteht zudem, wenn eine an einem Kommunikationsgeschehen beteiligte Person das Potential und die inhaltliche Spannbreite ihres vorrangigen Handlungsrahmens (Wissen, Struktur oder Verbindung) nicht in seiner Gänze erfasst, aber dennoch davon überzeugt ist, den gesamten Handlungsrahmen erfasst und verstanden zu haben und sich daher einer erweiterten Sichtweise nicht öffnen kann.

Hindernisse auf dem Weg hin zu einer sinnstiftenden Führung

Werden eine oder zwei Handlungsrahmen ausgeblendet, entstehen Hindernisse, die eine sinnstiftende Führung blockieren oder gar verhindern. Diese Hindernisse werden im Folgenden in groben Zügen dargestellt.

Diese Darstellung soll zum einen der Selbstreflexion dienen, zum anderen kann sie helfen Kommunikationshindernisse und –blockaden zu erkennen und aufzulösen, dann wenn die Offenheit bei den Kommunikationspartnern gegeben ist.

Die Führungskräfte der MNS sehen in dieser Darstellung ein Instrument, welches der notwendigen Selbstreflexion dient und eine gegenseitige Offenheit fördert.

Rückzug in den Handlungsrahmen Wissen

Wissen ohne Verbindung distanziert sich von seinem Gegenüber und Wissen wird zu einem Mittel der Machtausübung.

Geht dem Wissen die Struktur verloren, verfestigt sich Wissen zu einer Ideologie und läuft Gefahr als Instrument der Willkür missbraucht zu werden.

Wenn das Wissen die Struktur und die Verbindung aus den Augen verliert, erhebt das Wissen einen alleinigen, nicht zu hinterfragenden Wahrheitsanspruch, der in eine als willkürlich empfundene Machtausübung mündet.

Wissen, wenn es nicht alle Aspekte des Wissens mit einbezieht, verliert den Blick für Struktur und die Offenheit für Verbindung.

Rückzug in den Handlungsrahmen Struktur

Struktur ohne das Wissen in seiner Differenziertheit und Komplexität neigt zu einer Vereinfachung, die in den Widerstand und ins Chaos führen kann.

Struktur ohne Verbindung vermittelt Zwang.

Wenn die Struktur das Wissen in seiner Differenziertheit und Komplexität außer Acht lässt und die Verbindung nicht pflegt, gleitet sie in ein Zwangssystem ab.

Struktur wenn sie nicht ganz erfasst ist, bleibt formal und verliert das Wissen, welches Verbindung/Beziehung offenlegt und zu festigen vermag.

Rückzug in den Handlungsrahmen Verbindung

Geht der Verbindung die Struktur verloren, läuft sie Gefahr distanzlos zu werden und sich in der Ziellosigkeit zu verlieren.

Ohne Wissen mangelt es der Verbindung an Tiefe, wodurch die Gefahr der Taktlosigkeit gegeben ist.

Gehen der Verbindung die Struktur und das Wissen verloren, bedeutet dies für die Beteiligten der betreffenden Führungsperson willkürlich ausgesetzt zu sein.

Verbindung, die die Komplexität und Tiefe von Verbindungen nicht erlebt und lebt, kann sich weder Wissen erwerben, noch Strukturen schaffen.

Wege zu einer sinnstiftenden Führung

Aneignung und Ausweitung von Wissen ist unerlässlich und kann über die Förderung von Fort- und Weiterbildungen gelingen. Das erworbene Wissen sollte, wo nötig und möglich, mit den Personen geteilt werden, die der Information bedürfen, um sinnvoll arbeiten zu können. Wissen deutet Geschehnisse und vermittelt dadurch Werte ohne zu werten.

Hilfreich auf dem Weg zu einer sinnstiftenden Führung sind auf dem Feld der Strukturen klare Zuständigkeiten, die den Mitwirkenden Gestaltungsspielraum lassen, innerhalb dessen sie die übertragene Verantwortung übernehmen und eigene Entscheidungen treffen können.

Eine sensible Wahrnehmung in der Verbindung beginnt mit Zuhören und schafft Vertrauen aus dem heraus eine Unterstützung anderer erfolgen kann. Jede lebensfördernde und damit sinnstiftende Beziehungsarbeit setzt die eigene Psychohygiene voraus und ist eine unerlässliche Aufgabe für Personen mit Führungsverantwortung. Humor ist ein Indikator für eine gesunde Psyche.

Sinnstiftende Führung im Ideal

Gelingt es einer Person, den vertrauten Handlungsrahmen ganz zu erfassen und ihn auf die anderen Handlungsrahmen hin zu öffnen, damit auch deren Inhalte im Bewusstsein erfasst und im All-Tag gelebt werden, führt das Handeln dieser Person im Handlungsrahmen Wissen über das Rechtswissen, Fachwissen, psychologische Wissen und Weisheitswissen hinaus in den Bereich der **Intuition**, welche das Handeln mitbestimmen und leiteten kann.

Im Handlungsrahmen **Struktur** führt das Zusammenwirken der drei Handlungsfelder über die Differenzierung, Abstraktion und Konkretion zu einer Ordnung die einen **Freiraum** im eigenen Handeln eröffnet und lebensfördernde und sinnstiftende **Freiräume** bei seinem Gegenüber erkennt und ihm diese zugesteht und gewährt. Aus dem Handlungsrahmen **Verbindung** entsteht ein Bewusstsein von der **Würde**, die jedem Menschen uneingeschränkt und unveräußerlich zu eigen ist. Das gesamte Handeln ist von diesem lebensfördernden Bewusstsein getragen, auch wenn nicht

alle beteiligten Personen eines Handlungsgeschehens diese **Würde** bei allen beteiligten Personen zu sehen in der Lage sind, weil ihnen selbst die bedingungslose Offenheit für sich selbst und ihr Gegenüber noch nicht zu eigen ist.

Bestimmen Intuition, Freiraum und Würde das Handeln einer Führungsperson, schafft sie einen Raum, in dem die Persönlichkeitsentfaltung aller mit ihr in Beziehung stehenden Personen wirklich werden kann – sofern sich das Gegenüber dem Prozess der Persönlichkeitsentfaltung nicht bewusst verschließt.

Auswirkungen sinnstiftender Führung auf den Unterricht

Alle Lehrkräfte unabhängig ihrer schulischen Führungsverantwortung sind im Rahmen ihres Unterrichtsauftrags Führungspersonen in Bezug auf ihre Schülerinnen/Schüler. Auch für sie ist das sich Einlassen auf die Potentiale des Führungsleitbildes gewinnbringend für sich selbst und für die Interaktion mit den Kollegen/Kolleginnen und den Schülerinnen/Schülern.

Wenn die Lehrkräfte sich auf das Führungsleitbild einlassen und aus dem Führungsverhalten und Führungshandeln der ihnen vorgesetzten Personen eine auf ihre Person bezogene unbedingte Wertschätzung erfahren, die im Bewusstsein um die Würde eines jeden Menschen gründet (Verbindung) und wenn sie zusammen mit der Wertschätzung ein Zutrauen und Übertragen von klar umrissener Verantwortung (Struktur) erfahren, werden sie befähigt Verantwortung zu übernehmen und ihr bestehendes Wissen sinnerfüllt einzusetzen und im umfassenden Sinn weiter zu vertiefen (Wissen). Die Lehrkräfte erkennen dadurch den Wert des Führungsleitbildes.

Setzt eine Lehrkraft das Potential des Führungsleitbildes im eigenen Verhalten und Handeln um, wird auch die Interaktion zwischen der Lehrkraft und den Schülerinnen/Schülern von der allen gemeinsamen Würde bestimmt.

Aus einer solchen wertschätzender Begegnung und Beziehung eröffnet sich zwischen Lehrkraft und Schülerin/Schüler ein Freiraum, der die Schülerin/den Schüler darin unterstützt, die Potentiale ihrer/seiner persönlichen und schulischen Entwicklung so zu entfalten, dass sie/er ihr/sein Bildungsziel leichter erreichen kann und er/sie in ihrer Persönlichkeit reifen kann.

Wird zudem mit den Schülerinnen/Schülern im Rahmen des Unterrichts die Bedeutung der drei Handlungsrahmen für die zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion erarbeitet, vertieft sich das gewinnbringende und sinnerfüllte Miteinander zwischen den Lehrkräften und den Schülerinnen/Schülern und die persönliche und schulische Entwicklung der Schülerinnen/Schülern wird noch mehr gestärkt.

Geradezu nebenbei erfährt die Resilienz aller beteiligten Personen eine Stärkung.

Das Leitbild der Schule erhält über das Führungsleitbild eine praktische Umsetzung.