

# Mut zur Vision. Leitbildarbeit – ein Herzstück der Selbstverwaltung

Von Karin Scheinert, Dorothee Kionke, Ulrike Osang, Juli 2012

Live-Übertragung aus der Waldorfschule Märkisches Viertel Berlin: Ein Radioreporter berichtet über seine Eindrücke und ist begeistert von diesem Ort tätigen und kreativen Wirkens. Im Hintergrund hört man Vogelgezwitscher und das Plätschern eines Baches – eine Oase der Ruhe und Kraft.



Der Reporter befragt eine Gruppe von Schülern. Sie erzählen voller Stolz und Freude von ihrem interessanten Projekt, das sie eigenverantwortlich geplant haben und in den nächsten drei Wochen umsetzen werden. Die Pädagogen auf dem Gelände wirken entspannt und locker, so als wäre die Beschäftigung mit den Schülern ein Kinderspiel. An einer anderen Stelle begegnet der Reporter einigen Schülern, Eltern und Lehrern, die gerade zufrieden ihr Werk, eine Holzhütte, betrachten und sich angeregt über die nächsten Arbeitsschritte unterhalten. Den Eltern scheint es Spaß zu machen, ihre Fähigkeiten und Energien einzubringen.

## Ein Leitbild entsteht gemeinsam

Diese Szene ist eine von mehreren Visionen, die während einer Arbeitsphase in Kleingruppen entstand. Ende letzten und Anfang dieses Jahres trafen sich an der Waldorfschule Märkisches Viertel Berlin an zwei Wochenenden 35 Menschen, um gemeinsam ein Leitbild zu entwickeln. Darunter waren Lehrkräfte aus der Unter-, Mittel- und Oberstufe, Mitarbeiter aus dem Hort, Eltern und auch Schüler aus der Oberstufe. Sie schauten auf die Licht- und Schattenseiten der Schule. Methodisches Rüstzeug gewannen sie von dem ganzheitlich arbeitenden Organisationsberater Matthias zur Bonsen und John Croft:

- Die Teilnehmer blickten zurück auf die Vergangenheit der Schule, würdigten die Erfolge und Leistungen und lernten aus den Fehlern.
- Sie gingen auf eine Entdeckungsreise zu den Besonderheiten, Schätzen und Potenzialen der Schule und machten sich bewusst, welche Schwach- und Baustellen es noch gibt.
- Sie setzten sich mit zukünftigen Entwicklungen im Umfeld auseinander, die auf das Schulleben Einfluss nehmen (Bildungspolitik, Kultur, Wirtschaft).
- Sie entwickelten Zukunftsbilder und Visionen ihrer Schule und präsentierten diese.
- Sie verfassten Leitsätze zu verschiedenen Themenbereichen, die in das Leitbild einfließen, und erstellten einen Aktionsplan, wie das Leitbild erreicht werden soll.

## **Ein Leitbild gibt Orientierung und verbindet**

Im Unterschied zum Schulprofil, das die fachlichen und überfachlichen Angebote der Schule und ihre Besonderheiten zum Inhalt hat, zeichnet das Leitbild ein realisiertes Idealbild. Es beschreibt prägnant und ansprechend grundlegende Werte,

zentrale Zielvorstellungen und Prinzipien, an denen sich die schulische Arbeit und die Zusammenarbeit in der Schule orientieren. Eine selbstverwaltete Schule braucht ein Leitbild, das nicht das Werk einiger Weniger ist, sondern im Miteinander der verschiedenen Gruppen und Gremien wächst und mit Leben gefüllt wird. Das Leitbild bietet einen Rahmen und Halt, es schafft Identität. Es macht deutlich, was die Menschen miteinander verbindet und welche Kräfte das Zusammenwirken in der Schule stärken. Ein gemeinschaftlicher Leitbildprozess bereitet nicht nur Freude, sondern schafft durch die intensiven Begegnungen Vertrauen und Motivation, die Schule mitzugestalten. All das sind Qualitäten, die eine lebendige Selbstverwaltung braucht.

## **Das Leitbild ist ein Wegweiser**

Nach der Formulierung des Leitbildes ist der Prozess noch lange nicht abgeschlossen. Ein Leitbild ist dann stark, wenn es in den Schulalltag integriert ist und in den Gruppen, Gremien und im Bewusstsein und Handeln der Menschen wirkt. Auf seiner Grundlage lassen sich in den verschiedenen Konferenzen und Arbeitsgruppen kurz- und mittelfristige Ziele sowie Aktionspläne entwickeln, mit deren Hilfe sich die Weiterentwicklung der Schule gemeinschaftlich steuern und führen lässt.

Wenige Wochen nach den Leitbildtagen verabschiedete die Gesamtkonferenz das Leitbild. Mittlerweile steht es auf der Homepage und es gibt bereits Ideen und Gespräche zu Aktivitäten, die es im Alltag greifbar, spürbar und erfahrbar machen.

Irgendwann wird es dann soweit sein, dass Teile des Leitbildes überarbeitet werden. Entwicklung bedeutet Veränderung – Altes geht, Neues kommt. Das gilt auch für Leitbilder.

Zu den Autorinnen: Karin Scheinert begleitete als externe Beraterin das Leitbildteam und moderierte die Leitbildtage; Dorothee Kionke ist Lehrerin an der Waldorfschule Märkisches Viertel Berlin und Vorstandstandsmitglied; Ulrike Osang hat zwei Töchter an der Schule und engagiert sich dort in verschiedenen Funktionen.

Links:

[www.waldorfschule-mv.de](http://www.waldorfschule-mv.de)

**Beitrag in der Erziehungskunst Juli/August 2012, Spezial - Selbstverwaltung**