

Ansprüche an ein Leitbild

Bei der Erarbeitung von Leitideen werden Ihnen einige typische Anspruchsdilemmata begegnen. Diese lassen sich in die folgenden Gegensatzpaare fassen:

Leitideen sollten eher zukunftsgerichtet, eher idealtypisch gehalten sein.

Es macht ja meist wenig Sinn, einfach das aufzuschreiben, was schon praktiziert wird; man will sich durch Leitideen ja auch herausfordern lassen, sich Entwicklungsziele geben.

Die Ansprüche sollten aber realistisch, d.h. mittelfristig erreichbar sein. Ist das Ziel zu weit weg oder in unerreichbare Tugend-Sphären gehoben, sind Frustration, schlechtes Gewissen und resultierende "Leitideen-Abwehr" schon programmiert.

Leitbilder sollten komplex, zielperspektivisch und kohärent sein. Schulen sind komplexe Gebilde. Nur das gute Zusammenspiel von Leitideen/Inhalten, Methoden, Beurteilungsverfahren, Führungsstil, Zeitstrukturen usw. verspricht Erfolg. Realistische Leitideen tragen einer minimalen Komplexität des schulischen Geschehens Rechnung, verstärken sich gegenseitig.

Andererseits: **Soll ein Leitbild im Alltag praktikabel sein, muss es knapp im Umfang und gut strukturiert sein.** Denn auch hier gilt die klassische Rhetorikregel, dass man gerade etwa vier bis fünf Dinge im Kopf behalten kann. Leitbilder mit 20 Leitideen sind zwar eine erbauliche Lektüre, mehr aber nicht.

Was wirksam werden soll, muss in klarer, präziser Sprache abgefasst sein.

Schöngeistige, abstrakte Sprüche tönen zwar gut, haben aber drei entscheidende Nachteile: Jede/r kann daraus machen was er oder sie will; im Extremfall werden Schlaumeier die Leitidee nach dem Prinzip „Das mach' ich ja alles schon längst" abhaken. Ein zweites Problem kann entstehen wenn extreme Interpretationen abstrakter Leitideen zu ungewollten, allzu radikalen Umsetzungen oder aber zu vorsorglichem Widerstand, zu unnötigen Phantomschmerzen führen. Und, drittens, lassen sich solche vagen Leitideen kaum evaluieren. Ohne Evaluation wird aber kein Leitbild auf Dauer am Leben bleiben.

Andererseits: **Leitideen sollten konsensfähig sein.** Das setzt meistens voraus, dass sie nicht zu extrem und eventuell auch nicht zu präzise abgefasst sind. Sie werden das spätestens dann begreifen, wenn das Kollegium versucht, einen Disput über einen umstrittenen Leitideenvorschlag so zu "lösen", dass einfach das Abstraktionsniveau so lange hochgeschraubt wird, bis alle "im Prinzip" einverstanden sind. Manchmal ist es dennoch nötig, zumindest im einen ersten Schritt halt mal zu einem Konsens-Erfolgsereignis zu kommen. Später kann dann vielleicht auf eine konkretere Ebene gewechselt und die noch etwas allgemeine Leitidee präzisiert werden.

Leitbilder sollten, wenn nötig, raschen Veränderungen zugänglich sein.

Denn die Schule bleibt (hoffentlich) nicht stehen. Und die gesellschaftlichen Bedingungen um die Schule herum entwickelt sich ja ohnehin. Eine lebendige Schule schreibt ihre Leitideen deshalb periodisch fort. Das hat zwei Konsequenzen: Leitideen sollten nicht aufwendig auf Glanzpapier gedruckt werden, wonach dann aus Kostengründen eine rasche Überarbeitung tunlichst zu unterbleiben hat. Und ein Leitbild sollte nicht unnötig durch höhere Hierarchiestufen so feierlich "abgesegnet" werden, dass jede Änderung wieder den ganzen Dienstweg-Aufwand erfordert.

Andererseits: Was sorgfältig erarbeitet wurde und auch gefühlsmässig Gewicht erhalten und behalten soll, darf nicht allzu "schmuddelig" daherkommen. **Eine gepflegte - eher liebevolle denn technisch aufwendige - Erscheinungsweise unterstreicht das Gewicht, das man den Leitideen geben will.**