

Übung Dynamische Rollenentwicklung in der Führung am Beispiel eines Schulleitungscoachings



Die Entwicklung einer Führungsrolle, die Sinnorientierung (siehe auch das Kapitel „Die Schulung des Sinns“) und Selbstorganisation anstrebt, bringt verschiedene Prozesse mit sich. Am Beispiel eines Schulleiters, der diesen Weg gehen, und damit die Verantwortung zunehmend an seine Belegschaft übergeben will, stelle ich als sein Coach in einem ersten Schritt, die folgenden Fragen:

1. Klärung des Sinns: Was ist der Beitrag Deiner Schule zur Gemeinschaft?

Die Klärung des Sinns ist in zwei Abschnitte unterteilt:

Fragen zum Organisationssinn:

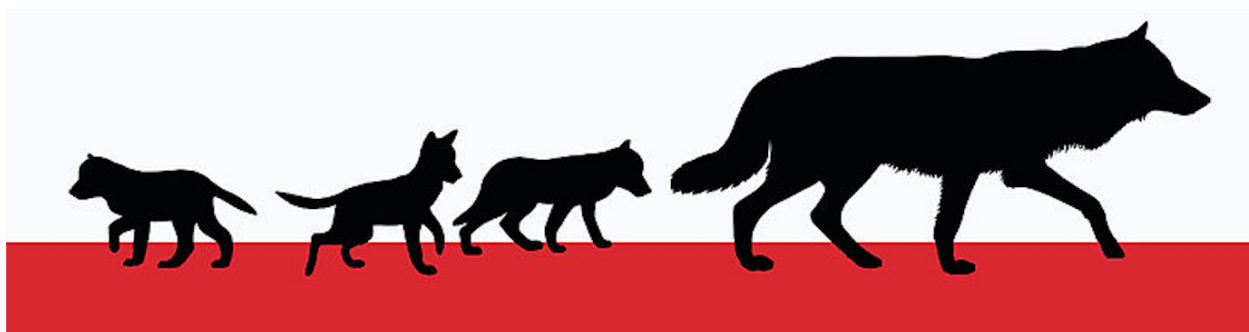
- Was willst du wirklich wirklich für Dich (im Leben)?
- Was wünschst du anderen Menschen wirklich?
- Was ist der tiefste Sinn, den Deine Schule für die Welt schaffen kann?

Individueller Beitrag zum Organisationssinn:

- Warum hast Du Dich für Deine Aufgabe entschieden?
- Was bedeutet Deine Aufgabe für dich persönlich?
- Welchen Nutzen stiftest Du für andere?
- Welchen Nutzen stiftet diese Aufgabe für Dich selbst, Deine Persönlichkeit und Dein Leben?
- Welchen Anteil hat Deine Arbeit am Erfolg Deiner Schulstufen? ... am Erfolg der ganzen Schule?

2. Klärung des Ego-Anteils bei der Übergabe von Verantwortung: Wie gehst Du damit um, dass die Verantwortung für die Umsetzung des Sinns bei den Lehrpersonen ist, und du damit weniger Macht hast?
3. Verbindung zur Quelle klären: Wie spürst Du die Verbindung zum Sinn der Schule?
4. Rollenklärung: Was heisst das für Deine Rolle? Wie kannst Du Deine Rolle neu formulieren, damit die anderen Dich nicht mehr in der alten Rolle sehen?
5. Transparenz und Struktur von Entscheidungen: Welche Kontexte und Prozesse sind zu kreieren, damit Entscheidungen gefällt werden können?

Diese erste Phase stellt sich für den Coachee als sehr herausfordernd heraus. Auch wenn er nicht alle Fragen beantworten kann, lösen die Fragen einen Reflexionsprozess aus, der in eine Phase der Rollendifferenzierung mündet. Aus den Gesprächen entfalten sich drei Rollen, die der Schulleiter zu erfüllen hat. Daraus ergibt sich folgendes Bild:



Drei Rollen (und entsprechende Führungsprinzipien)



Manager

gibt vor

Leading by ...

Leitfrage:

Welche Informationen brauchen die Mitarbeitenden?



Ideengeber

schlägt vor

*Leading by
guerilla
gardening*

Leitfrage:

Welche Orientierungspunkte brauchen die Mitarbeitenden?



Coach

begleitet

Leading by ...

Leitfrage:

Welche Unterstützung brauchen die Mitarbeitenden?

Dazu gebe ich ihm folgende Gedanken mit:

- Von links nach rechts nimmt der *Gestaltungsdruck* mit jeder Rolle zunehmend ab und der Gestaltungsbereich der MA bzw. Teams zu.
- Mache Dir und anderen immer wieder klar, aus welcher Rolle heraus du sprichst.

Zudem bekommt der Schulleiter diese Anleitung: Stell Dir vor, dass alles in den nächsten Jahren perfekt läuft und Du Deine Ziele erreichst.

- Wie hat welche Rolle die Zielerreichung unterstützt?
- Welche Aktionen kannst Du aus der jeweiligen Rolle heraus unternehmen, um die Ziele zu erreichen?
- Wie sehen die erfolgreichen Rollen aus, so dass Du beginnen kannst, anderen von dieser Rolle zu berichten und andere davon lernen können? Oder mit anderen Worten: Wie kommunizierst Du Deinen Rollenentwicklungsprozess im Team, deinen Schulleitungskollegen gegenüber, deinen Vorgesetzten gegenüber?

Die Bearbeitung erfolgt mit einer Timeline, auf der der Coachee die nächsten fünf Jahre abschreitet. Er tut dies drei Mal: einmal in der Rolle als Manager, einmal in der Rolle als Ideengeber und einmal in der Rolle als Coach.

Der Coach schreibt mit, was beim Coachee an Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen auftaucht und reflektiert die Ergebnisse anschliessend mit dem Coachee.

