

## Augenhöhe schafft Vertrauen

**Katharina Schlumm**, Dr. Hugo Rosenthal Oberschule, Hohen Neuendorf

**Dr. Volkert Sjut**, Bayer CropScience GmbH (i.R.), Berlin

- Reflexion der Führungsrolle
- Team- und Organisationsentwicklung
- Kommunikationsstrukturen

Die Dr. Hugo Rosenthal Oberschule ist eine kleinere, gesundheits- und berufsorientierte Schule im Zentrum von Hohen Neuendorf, nahe Berlin. In der Oberschule lernen ca. 210 Schülerinnen und Schüler. Katharina Schlumm, Schulleiterin der Dr. Hugo Rosenthal Oberschule ist seit 2011 in ihrem Amt und leitet in ihrer Funktion ein 18-köpfiges Team von Lehrerinnen und Lehrern. Mit ihrem gesundheitsbezogenen Profil nahm die Schule in der Vergangenheit am Landesprogramm „gute gesunde Schule“ teil und ist stetig auf dem Weg sich zu einer „gesunden Schule“ unter anderem in dem Punkt gesunde Lern- und Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Antrieb zur Teilnahme war die Verbesserung der Lehrergesundheit und damit auch die Teamentwicklung. Für diese Entwicklungsprozesse etablierte Katharina Schlumm eigens eine Steuergruppe, die aus der Schulleitung und einigen Lehrkräften besteht. Zudem wird die Schule in ihrem Prozess durch eine Schulberaterin begleitet. Nach drei Jahren Veränderungsprozessen und Schulentwicklungsarbeit holte sich Katharina Schlumm von ihrem Kollegium Feedback zum Ist-Stand ihrer Arbeit mit Hilfe eines ausführlichen Fragebogens ein. Im Zuge der Auswertung der Ergebnisse wünschte sie sich zum einen Anregung für die Schulentwicklung und zum anderen ein persönliches Feedback zu ihrer Führungsrolle und die Möglichkeit einer „anderen Reflektionsebene“. In Dr. Volkert Sjut, erfahrener Geschäftsführer und langjähriger *Partner in Leadership*, fand sie ihren persönlichen Sparringspartner. Beide besprachen die Ergebnisse der Befragung parallel zur Steuergruppe sehr detailliert und erarbeiteten Punkte, bei denen



Gebäude Dr. Hugo-Rosenthal-Oberschule

nachgesteuert werden sollte. Dabei stellte sich heraus, „dass vieles an der Kommunikation liegt bzw. scheitert, vor allem in der sozialen Arbeit“, bei der Kommunikation ein zentrales Element ist. Daraus wurde folgender Arbeitsschwerpunkt definiert: „Die Kommunikationsstrukturen und die Informationswege mit dem Kollegium zu durchleuchten und zu schauen, was sich noch verbessern lässt“, so Katharina Schlumm. Gesagt, getan. Die Steuergruppe nahm sich diesem Punkt vor und organisierte einen Auswertungsworkshop mit dem gesamten Kollegium,



Dr. Volkert Sjut und Katharina Schlumm

der von einer externen Fortbildnerin durchgeführt wurde und bei dem das Kollegium offen und ehrlich spiegeln konnte, wo es an der Kommunikation hakt. Zusätzlich begleitete Volkert Sjut als stiller Beobachter eine Lehrerkonferenz, gab Katharina Schlumm anschließend konstruktives Feedback und bestärkte sie auf ihrem Weg - wies andererseits aber auch auf Stolpersteine hin. Dieser offene Dialog auf Augenhöhe und gegenseitiger Perspektivwechsel war

möglich, weil beide sehr schnell einander vertrauten und eine gemeinsame Ebene hatten, die verbindet – die Führungsverantwortung. Damit war eine grundlegende Basis geschaffen. Dies erscheint Volkert Sjut für Führungskräfte besonders wichtig, weil „es nicht ganz einfach ist eine ehrliche und ungeschminkte Rückmeldung von Mitarbeitern zu bekommen. Da hilft es, wenn jemand von außen da ist oder jemand, den man lange kennt, den Auftrag geben kann, ein Feedback zu geben.“

Im Sinne der Teamentwicklung lag der Schulleiterin viel daran, die Kompetenzen des gesamten Kollegiums mehr als zu vor zu bündeln und eine Kultur des Miteinanders zu entwickeln, bei denen sich die Lehrkräfte über ihre Erfahrungen austauschen und gegenseitig unterstützen. Dies ist nicht selbstverständlich, berichtet Volkert Sjut aus seiner Erfahrung im Programm *Partners in Leadership*: „Ich finde es immer wieder erstaunlich, wie wenig dieses enorme Gesamtwissen, die Gesamterfahrung und die Gesamtkompetenz eines Kollegiums genutzt wird und ein Austausch darüber stattfindet.“ Durch die Arbeit in der Steuergruppe an der Dr. Hugo Rosenthal Oberschule kann die Gruppe inzwischen selbstständig agieren und nachhaltige Teamarbeit und -strukturen konnten etabliert werden. „Das ist ein großer Erfolg!“, freut sich Katharina Schlumm.

Ein Learning, das Volkert Sjut auch aus dieser Partnerschaft mitnimmt: „Wenn Menschen zusammenarbeiten, ist es immer sehr wahrscheinlich, dass irgendwo Reflektion und Spannungen auftreten. Es ist einer der wichtigsten Führungsaufgaben diese Spannungen zu erkennen und sie im konstruktiven Sinne zu beseitigen. Dies habe ich bei Frau Schlumm in beeindruckender Weise erlebt und etwas ausgesprochen Positives mitgenommen.“

Für Katharina Schlumm war diese Form der Gesprächsreflektion aus einer völlig anderen Perspektive neu. Dabei wurde ihr auch klar, welche Parallelen es zur Wirtschaft gibt und welche Chancen jede einzelne Schule hat: „Das ganze Bildungssystem werden wir nicht ummünzen können. Aber wieviel Verantwortung die Schulleitung für das Werden und Wachsen einer Schule hat, wurde mir noch einmal bewusst. Dieser Perspektivwechsel und Austausch gepaart mit den Führungserfahrungen, die jeder einzelne von uns mitbringt, war unwahrscheinlich bereichernd. Im Bildungssystem kann das nie so entstehen. Deshalb bin ich so dankbar, dies so erleben zu dürfen.“