

„Das Regensburger Modell“

Führung und Verantwortung an Beruflichen Schulen

Allgemeine Einführung

Mit dem „Regensburger Modell“ wollen wir die Diskussion um Führung und Führungsverantwortung an Beruflichen Schulen innerhalb des Verbandes und der Schuladministration bereichern. An den kommunalen Beruflichen Schulen der Stadt Regensburg sind wir überzeugt, dass die mittlere Führungsebene, die Abteilungsleiter und auch Fachbetreuer eine wichtige Rolle im modernen Schulmanagement haben. Sie sind Führungskräfte in einer herausragenden Position, die mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungsbereichen ausgestattet sind. Sie steuern relativ selbstständig die übertragenen Aufgabengebiete, führen Mitarbeitergespräche, halten engen Kontakt zu den Ausbildungsunternehmen und sichern durch Zielvereinbarungen die Qualitätsentwicklung.

Wir präsentieren ein Erfolgsmodell, das in der Praxis über viele Jahre erprobt und anerkannt ist. Es wird in diesem Artikel nicht mehr weiter vertieft, sondern im Wesentlichen auf den Nutzen und den „Mehrwert“ des „Regensburger Modells“ abgestellt, der für alle am Schulleben Beteiligten entstanden ist.

Die Stadt Regensburg als Sach- und Personalaufwandsträger hat in vorbildlicher Weise, mit hohem Vertrauensvorschuss für das Konzept Gelder zur Verfügung gestellt und ist überzeugt, dass diese gut angelegt sind.

„Ohne Moos nichts los“ gilt aber auch hier, da sehr viel positive Energie, zusätzliches Engagement und weiterer Zeitbedarf eingebracht werden musste. Es entstand eine neue Qualität von Führungskompetenz und ein deutlich verbessertes Betriebsklima, das allen gut tut. Die beiden Autoren versuchen die Themenfelder aus deren jeweiliger Sicht zu beleuchten.

Ausgangssituation

Berufliche Schulzentren sind heute moderne kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen, die sich als lernende Organisationen dem Wandel der Zeit stellen müssen. Neben hoher Fachkompetenz bilden sie Herz und Charakter und stellen den Menschen in den Mittelpunkt ihres Handelns.

Das Berufliche Schulzentrum Matthäus Runtinger in Regensburg hat vor mehr als zehn Jahren begonnen seinen eigenen unverwechselbaren Weg zu gehen. Mit einer Berufsschule (3800 TZ-Schüler), einer BOS Wirtschaft (170 VZ-Schüler) und einer Berufsfachschule für Büroberufe (150 VZ-Schüler) und etwa 150 Mitarbeitern war das eine Herausforderung.

Wir waren fest überzeugt, dass wir zunächst eine Schul- und Führungsstruktur brauchen, die aktiv die moderne Schulentwicklung steuert, sich den raschen Veränderungen des Schulalltags und der Wirtschaftswelt anpasst, aber natürlich auch die Sorgen und Nöte unserer Schüler und Lehrer sensibel wahrnehmen kann, gemäß unserem Leitbild „der Mensch im Mittelpunkt“.

Die Schulentwicklung wurde vom Schulleitungsteam und den Abteilungsleitern planmäßig und strategisch übernommen, Ideen und Ziele in den jährlichen Klausurtagungen (Freitagmittag bis Samstagabend) der Führungskräfte entwickelt und mit den Mitarbeitern in den Abteilungen realisiert. Dies ist ein Schlüssel zum Erfolg unserer Philosophie.

Vor zwei Jahren waren wir dann sicher, dass unser entwickeltes und erfolgreiches Konzept tragfähig ist. Es fehlte aber manchmal die nachhaltige Begleitung bei Konfliktsituationen, wenn „Geführte“ und „Führer“ nicht mehr miteinander auskamen.

Den aktuellen Führungskräften (Schulleitungsteam, Abteilungsleitern und Fachbetreuern) wollten wir deshalb neben den bisherigen qualifizierenden und begleitenden Seminaren, ein systematisches Coaching anbieten, das deren Führungskompetenzen nachhaltig erweiterte.

Ausbau des Interschulischen Netzwerkes – externes Coaching

Mit den beiden Schulleiterkollegen an den Städtischen Berufsschulen, Siegfried Ullmann, BS I, und Günther Prem, BS II, waren wir uns schnell einig, dass wir die Erfahrungen und Kompetenzen städtischer Beruflicher Schulen besser vernetzen sollten. Wir brauchten dafür eine Plattform auf der dieser Dialog und Erfahrungsaustausch stattfinden konnte.

Gemeinsam mit der Personalsteuerung, den drei Beruflichen Schulen und mit professioneller Hilfe haben wir einen Seminarzyklus entwickelt, von dem wir heute überzeugt sind, dieser könnte beispielhaft sein für berufliche Schulen, die ihren eigenen, unverwechselbaren Weg gehen wollen. Mit Heike Bastubbe, der Geschäftsführerin von „movente – coaching & seminare, Regensburg, fanden wir eine Partnerin mit der wir das „Regensburger Modell“ – Führung und Verantwortung an beruflichen Schulen entwickelt haben. Seit zwei Jahren begleitet sie uns kompetent und mit großer individueller Wahrnehmung. Ein Glücksfall, wie sich bald herausstelle.

Das Konzept von „movente“- coaching & seminare in der Praxis

Die Stadt Regensburg hat unsere Ideen sehr positiv aufgegriffen und ausreichend Finanzmittel bereit gestellt. Denn eines ist klar: Ohne zusätzliches Geld, aufgeschlossene Schulleitungen und Kollegien sowie ein ausreichendes Zeitbudget für Fortbildungen geht es nicht.

In einem dreitägigen Basisseminar, das sich in zwei Einführungstage und mit zeitlichem Abstand in einen Erfahrungstag gliederte gingen die Schulleiter und deren Stellvertreter/innen in Klausur.

Sie entwickelten eine „Städtische Führungsphilosophie“ für Berufliche Schulen, mit einem Führungsleitbild und Führungskompetenzen, die später von den Abteilungsleitern und Fachbetreuern hinterfragt und modifiziert wurde.

In der Präambel steht:

„Führungskräfte der Beruflichen Schulen tragen eine besondere Verantwortung für die Schulkultur und die Qualitätsentwicklung. Ihr Handeln orientieren sie an diesem Führungsleitbild, das sich an acht Führungskompetenzen ausrichtet:

- Sozialkompetenz
- Entscheidungsfähigkeit/Durchsetzungsfähigkeit
- Eigeninitiative/Engagement
- Ganzheitliches Denken
- Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Problemlösungskompetenz (Konfliktkompetenz)
- Zielorientierung
- Kommunikationskultur

Die gemeinsame Schulphilosophie basiert auf einer hohen Vertrauens- und Kommunikationskultur, den elementaren Bausteinen eines positiven Lern- und Lehrklimas. Jede Schule entwickelt ihr eigenes und unverwechselbares Profil mit speziellen Ausprägungen und Fähigkeiten. Mit ihren fachlichen, sozialen und menschlichen Kompetenzen ergänzen und unterstützen sie sich gegenseitig und nutzen so die vorhandenen Ressourcen und Stärken.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen das Image einer Schule und sind deshalb für den Erfolg dieses Prozesses mit verantwortlich.“

Im Seminarverlauf beschäftigten sich die Teilnehmer außerdem mit: Feedbackkultur, Konfliktlösungskompetenz, Kommunikationstheorien nach Schulz von Thun und Coaching, alle Theorien wurden mit der Schulpraxis verknüpft.

Die positive Resonanz der Teilnehmer, die wertschätzende „Kultur des Miteinanders“ und die Nutzung von gegenseitigen Kompetenzen und Synergien stimmte uns alle sehr hoffnungsvoll.

Bestärkt durch die sehr erfreulichen Ergebnisse übertrug man diese Konzepte auch auf die Abteilungsleiter, die Fachbetreuer und Personalratsvorsitzenden der drei Berufsschulen. Sie wurden ebenfalls interschulisch in drei Tagesseminaren und sechs halbtägigen Fallbesprechungs- und Erfahrungsaustauschsequenzen gecoacht.

Exkurs

Unser Anspruch an Führungskräfte

Führungskräfte sollen in der Lage sein ihre Mitarbeiter zu inspirieren, zu motivieren, und zeitgemäß zu führen. Wichtig ist dabei auch, dass sich die Führungsmitarbeiter selber dabei gut fühlen. Selbstständige, selbstbewusste und selbstregulierte Berufliche Schulen mit einem unverwechselbaren Profil, brauchen nicht nur Führungskompetenzen, sondern die Fähigkeiten und die Kreativität aller Mitarbeiter. Ein innovativer und positiver Geist kann sich nur in einem guten Lern- und Lehrklima, einer Wohlfühlatmosphäre für Schüler und Lehrer entwickeln. Querdenker sind ausdrücklich erwünscht und das Leitungsteam verhilft konzeptionellen Ideen aktiv zum Erfolg. So entsteht eine Ideenbörse, deren Quelle unerschöpflich sprudelt.

Steuerung der Schulentwicklungsprozesse

Schulentwicklung wollten wir nicht einer „Steuerungsgruppe“ übertragen, sondern sahen dies stets als originäre Aufgabe des Schulleitungsteams und der Abteilungsleiter an. Gemeinsam gelang es uns eine breite Zustimmung für diesen Weg im Kollegium zu erreichen. Die Grob- und Feinsteuerung, das Sammeln von kreativen Ideen und auch deren Realisierung wird dynamisiert, in den jährlichen zweitägigen Klausurtagungen der Führungskräfte, den Abteilungsleiterkonferenzen und den Abteilungs- und Fachkonferenzen. Unsere Abteilungen, die Schnittstellen des Hauses zu den Firmen, sind gehalten mindestens im zweijährigen Rhythmus für jeden Beruf „Ausbildergespräche“ zu halten. Diese dienen der Verbesserung des Dialogs mit den dualen Partnern.

Nutzen und „Mehrwert“ durch Personalentwicklung im Feld Berufsschule - aus der Sicht des Personalentwicklers

Die flächendeckende Einführung einer Linienorganisation mit Mitarbeitern in der Schulleitung, Abteilungsleitungen und Fachbetreuern an den Städtischen Berufsschulen bot eine einmalige Gelegenheit diese neuen Strukturen durch geplante Personalentwicklungsmaßnahmen zu begleiten. Die Abteilung Personalentwicklung hatte hier Gelegenheit außerhalb von Einzelförderungen in einem relativ abgeschlossenen Bereich tätig zu werden.

Die Idee des „Regensburger Modells“ war, eine Art „Grundausbildung“ für alle Führungskräfte einzuführen. Dabei waren sowohl die direkten Vorgesetzten in allen Ebenen als auch die lateralen Führungskräfte (Fachbetreuer, Beratungslehrkräfte) angesprochen. In drei Tagen „Volltraining“ und sechs halben Transfertrainingstagen sollte die Basis zur gemeinsamen Sprache und zum Grundverständnis von Menschenführung geschaffen werden, aus der eine moderne „Unternehmenskultur“ erwächst.

Eine treibende Energiequelle für diese Maßnahme war eine Gruppe von Führungskräften der Stadt Regensburg – darunter auch mehrere Lehrkräfte und ein Schulleiter – die über zwei Jahre hinweg als kollegiale Beratungsgruppe zusammengearbeitet hatte. Durch die intensive Arbeit mit der Trainerin Frau Bastubbe und die hohe Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war es möglich die Begeisterung für professionelles Führungsverständnis in die, für dieses Thema oftmals resistenten Schulen zu tragen.

Selbst für erfahrene Personalentwickler war es ein Erlebnis zu sehen, wie aus den, bei den Auftaktveranstaltungen noch mit verschlossenen Mienen sitzenden Einzelkämpfern begeisterte Führungskräfte mit Teamgeist wurden. Die intensive Arbeit in den Basiseinheiten und die immer wieder dazwischen zu bearbeitenden Hausaufgaben führten dazu, dass inhaltlich weit mehr als die sechs Tage aufgewendete Zeit pro Gruppe herauskamen. Zwischen den Lehreinheiten trafen sich Lerntandems oder Gruppen, um zusammen an Führungsproblematiken zu arbeiten. Auch jetzt, nach Abschluss der Maßnahme, treffen sich immer noch einzelne Gruppen, um sich gegenseitig zu beraten.

Insgesamt ist aus Sicht der PE das „Regensburger Modell“ ein echtes Erfolgsmodell geworden. Engagierte Führungskräfte ziehen in jeder Ebene am gleichen Strang, benutzen die

gleiche Sprache und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich darauf verlassen, dass alle Führungskräfte über ein entsprechendes Repertoire verfügen, um angemessen reagieren zu können.

Durch die Vergabe an nur eine Trainerin, Frau Heike Bastubbe, Inhaberin von Movente GmbH, konnte hohe Kontinuität in der Ausbildung erreicht werden. Frau Bastubbe schaffte es durch ihre Persönlichkeit und ihren Trainingsstil die Fortbildung für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem Erlebnis werden zu lassen. Die investierte Zeit und finanziellen Ressourcen generierten erheblichen „Mehrwert“. Erstmals arbeiten die Beruflichen Schulen und deren Führungsebenen im Netzwerk zusammen und beraten sich gegenseitig. Dadurch entstanden Synergieeffekte, die sich auch in gemeinsamen Projekten niederschlagen - eine rundum gelungene Maßnahme.

Heike Bastubbe, die erfahrene Trainerin gibt folgendes Feedback:

„Die seit einigen Jahren eingeführte dezentrale Führungsstruktur mit Abteilungsleitern und Fachbetreuern, erlaubt eine Führungskultur der direkten Kommunikationswege sowie ein hohes Verständnis für die Anliegen der Lehrerkollegien, auch in den Abteilungen. Das „Regensburger Modell“ hat die verantwortlichen Führungskräfte in ihrer Führungsrolle wertvoll gestärkt und unterstützt. Eine deutlich professionellere Herangehensweise an Konfliktthemen im Schulalltag wurde von vielen Teilnehmern zurückgemeldet.

Die meisten Führungskräfte erweiterten ihre Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechend den Erwartungen der Schulleitung, was sich zusätzlich positiv auf das Betriebsklima und die Schulentwicklung auswirkte. Es entstand ein neues „Wir-Gefühl“ und Selbstbewusstsein der Führungskräfte, das von einem vertrauensvollen und kooperativen Miteinander der Führungsebenen geprägt ist.

Die interne und externe Vernetzung wurde meiner Wahrnehmung nach mit einer großen Offenheit angegangen. Der Austausch zwischen den Abteilungsleiterkollegen, den Fachbetreuern, Fachbeauftragten, Personalratsvorsitzenden sowie die Abstimmung auf Schulleiterebene sorgen für ein kraftvolleres und besseres Miteinander“.

Ausblick und Fazit

Schulleitungen und Führungskräfte der mittleren Führungsebene sind unisono vom Erfolg begeistert, das gegenseitige Vertrauen ist deutlich gewachsen, es herrscht eine offene Kommunikationskultur, auch in kritischen und konfliktgeladenen Situationen gelingen konstruktive Lösungen. An allen drei Beruflichen Schulen der Stadt, stieg die Arbeitszufriedenheit, unnötiger Stress wurde abgebaut und das Lern- und Lehrklima weiter verbessert.

Im Rahmen einer Feierstunde erhielten annähernd 60 Teilnehmer/innen von Schulbürgermeister Gerhard Weber ihre Zertifikate überreicht. In seiner Festrede kündigte er außerdem an, dass er dieses Modell nun für die Personalentwicklung von Führungskräften an Beruflichen Schulen der Stadt für allgemeinverbindlich erklären wird. Mehr Anerkennung konnte das „Regensburger Modell“ wohl kaum bekommen, beweist es doch, dass es praxisgerecht ist und in eine gute Zukunft führt.

Autoren: Josef Bezold, Berufliches Schulzentrum Matthäus Runtinger, Prüfeninger Str. 100, 93049 Regensburg, Tel. (0941) 507-1240 oder(09493) 902010. Johann Nuber, Leiter Personalentwicklung, Altes Rathaus, 93047 Regensburg, Tel. (0941) 507-1275