

Ullrich Beumer/Robert Erlinghagen

Schulleitungswechsel

ENTWURF
Weitergabe bitte nur mit Genehmigung
der Autoren!

1. *Führungswechsel als Entwicklungschance*

Die Schulleitung und insbesondere die Position der Schulleiterin bzw. des Schulleiters ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Qualität und Wirksamkeit von Schule. Dies wird empirisch durch die Ergebnisse der internationalen und nationalen Schulforschung belegt¹, diesem Befund wird durch die Existenz des vorliegenden Handbuchs Rechnung getragen, er schlägt sich auch in den in vielen Ländern zunehmenden Aktivitäten zur Führungskräfteerkrutierung und -entwicklung für Schulleitungspersonal nieder.

Für die Schulentwicklung ist also das Verfahren zur Besetzung dieser Schlüsselfunktionen von erheblicher Bedeutung. Wenn eine neue Schulleitung installiert wird, steht viel auf dem Spiel: Über die persönliche Frage des Erfolgs oder Scheiterns hinaus sind eigentlich alle Beteiligten, also Lehrer, Schüler, Eltern, Aufsichtsbehörde etc. von den Auswirkungen dieser Frage betroffen. Allerdings: Der Führungswechsel wird im Schulsystem bislang vor allem mit Blick auf die Personen gesteuert und begleitet. Das Besetzungsverfahren orientiert sich an den Personen, die eine erforderliche Eignung nachweisen. Den künftigen Schulleiterinnen und Schulleitern werden Qualifizierungs- und Coachingangebote gemacht. Das Berufsbild wurde vielerorts überarbeitet und im Sinne der veränderten Anforderungen an Schulen als – zumindest im Modell – immer selbstständigere Organisationen modernisiert.²

Eine Strategie, dieses Verfahren auch konsequent als Baustein der Organisationsentwicklung zu begreifen und den Führungswechsel als systemischen Veränderungsprozess zu gestalten, ist nach unserer Einschätzung nur in Ausnahmefällen erkennbar. Unsere Erfahrung aus der Beratung und Begleitung bei Schulentwicklungsprozessen zeigt, dass die Bedeutung des Verhältnisses zwischen personellen Veränderungen und der Entwicklungsdynamik von Organisationen im Schulsystem wenig Berücksichtigung findet.

Ganz gleich, ob die alte Schulleitung als besonders erfolgreich oder weniger erfolgreich eingeschätzt wird – sobald sich ein Personalwechsel abzeichnet, entsteht innerhalb der Schule eine Dynamik aus Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen und Wünschen. Eine diffuse Gemengelage, in der vieles oft unausgesprochen und unbearbeitet bleibt.

Ein Beispiel aus der Praxis

In einem kleinen Kollegium einer ländlichen Schule mit mehreren Standorten hat ein Schulleiter über mehrere Jahre hinweg nach dem Laisser-faire-Prinzip geführt – bzw. nicht geführt. Z.T. wurden Schulleitungsaufgaben ad-hoc und ohne entsprechendes Mandat von Mitgliedern des Kollegiums übernommen. Aufgrund eines stabilen schulischen Umfelds und dem vergleichsweise geringen Veränderungsdruck wurde die Funktionsfähigkeit der Schule dadurch nicht wesentlich beeinträchtigt. Seit einiger Zeit ändern sich die äußeren Rahmenbedingungen an dieser Schule erheblich: neben bildungspolitischen Reformprozessen führt insbesondere der Druck zur Einführung jahrgangsübergreifenden Unterrichts bis hin zu Szenarien über Standortzusammenlegungen aufgrund sinkender Schülerzahlen dazu, dass – gelegentlich unbequeme – Führungsentscheidungen getroffen werden müssen. In dieser Phase wird die Schulleitung nach Pensionierung des alten Schulleiters neu besetzt. Die neue Schulleiterin nimmt viele Prozesse in die Hand, wodurch einzelne Kolleginnen und Kollegen sich entmachtet und brüskiert fühlen. Es entstehen offene Konflikte zwischen Kollegium und Schulleiterin sowie innerhalb des Kollegiums über grundsätzliche Fragen von Führung und Zusammenarbeit, die bis dahin durch

¹ Vgl. Huber, Stephan Gerhard, Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich, Carl Link Verlag Deutschland 2003

² Vgl. stellvertretend für viele das „Berufsbild Schulleitung. Vom Leiten und Verwalten zum Führen und Gestalten“, das vom Hessischen Kultusministerium gemeinsam mit den hessischen Schulleiterverbänden im Jahr 2007 skizziert wurde.

das Führungs- und Machtvakuum in der Schulleitung tabuisiert waren. Erst als die Konflikte bereits zu tiefen persönlichen Verletzungen geführt haben, wird ein Prozess zur systematischen Team- und Organisationsentwicklung in Gang gesetzt.

Dabei bietet die Phase des personellen Wechsels in Führungspositionen, insbesondere der Schulleiterin oder des Schulleiters, enorme Chancen zur Veränderung. Es ist eine Zeit, in der die Voraussetzungen ganz besonders gut sind, um Neues zu denken und auszuprobieren, aber auch, um Altes, Ungelöstes aufzuarbeiten und endlich zu lösen. Diese Situation schafft einen zeitlich begrenzten Raum, in dem intensive Entwicklungsarbeit und das gemeinsame Nachdenken von verschiedenen Interessengruppen sehr gut möglich ist. Zu diesen Interessengruppen zählen neben den direkt betroffenen Führungskräften die Mitglieder der Schulleitungsteams, das ggf. heterogene Kollegium, die Schülerschaft, die Elternschaft, andere externe Partner sowie die Schulaufsicht.

Es lohnt sich, die Frage zu stellen, wie dieser Prozess auf Seiten der Organisation, d.h. der Schule strukturiert werden kann, so dass die Veränderungschancen produktiv genutzt und auch mit latenten Erwartungen umgegangen werden kann. Im vorliegenden Beitrag stellen wir hierzu einige grundsätzliche Überlegungen an und entwickeln einen Vorschlag zur bewussten und praktischen Gestaltung des Führungswechsels als Veränderungsprozess. Es geht darum,

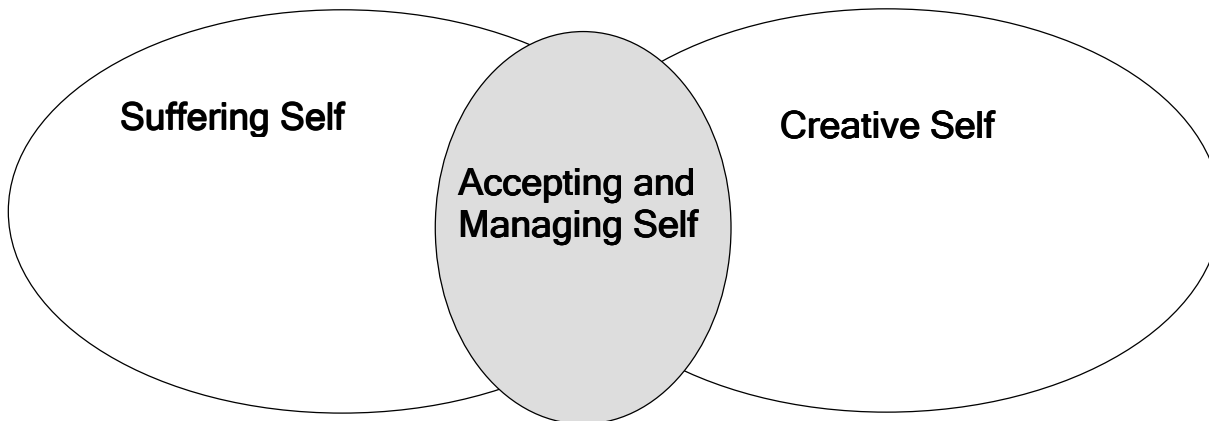
- die wichtigen Akteure innerhalb der Schule und aus ihrem Umfeld (z.B. Bildungsverwaltung, Eltern, Fördervereine, Kooperationspartner) miteinander ins Gespräch zu bringen und eine offene Kommunikationskultur zu unterstützen
- den Erwartungen und Hoffnungen, Befürchtungen und Wünschen Raum zu geben
- ergänzende Hinweise zur Spezifizierung des Anforderungsprofils für die Schulleitung zu entwickeln
- innerhalb der Schule Offenheit und Bereitschaft für Veränderungsprozesse im Zuge des Führungswechsels zu erzeugen
- den Abschied von der alten und die Begrüßung der neuen Leitung als wertschätzenden Übergang zu gestalten
- der neuen Schulleitung ein gutes Fundament für ihre neue Aufgabe zu bauen
- die Übergangsphase als Raum zur Schulentwicklung zu nutzen.

Das Modell kann als eine Art „Leadership Transition Coaching“ des Führungswechsels begriffen werden, d.h. als ein bewusst gestalteter und geplanter Prozess, bei dem ein Schulleiter bzw. eine Schulleiterin die neue Rolle übernimmt und alle Beteiligten eine aktive Möglichkeit erhalten, diese Veränderung für die Entwicklung ihrer Schule zu nutzen. Dazu wird bewusst der Begriff „Transition“ verwandt, da er mehr als der heute übliche Begriff des „Change Management“ deutlich macht, dass es nicht nur um Veränderungen geht, die von außen kommen und auf einer oberflächlichen Ebene unter Einbeziehung der Betroffenen gestaltet werden. Ein Schulleitungswechsel ist ein tief greifender Transformationsprozess, für den wir unterstützende Rahmenbedingungen schaffen, der sich aber gleichwohl letztendlich einer Kontrolle und „Machbarkeit“ immer wieder entzieht. Gleich einem Brückenschlag müssen wir bildlich gesprochen von einem Land in ein neues Land gehen und dort, in einer noch unbekanntem Gegend ankommen und uns einrichten. Solch eine Veränderung betrifft eben nicht nur eine einzelne Person sondern steht in Wechselwirkung mit der gesamten Schule.

2. *Die Dynamik von Führungswechseln*

Übergangsphasen haben ihre Eigengesetzlichkeiten: Viele Dinge, die kurz vorher noch Gültigkeit besaßen und aufgrund langjähriger Gewohnheit selbstverständlich erschienen, müssen nun plötzlich hinterfragt werden. Unzufriedenheit, Unsicherheit und Unruhe breiten sich aus, vielleicht zu Beginn nur sehr schleichend, aber sie werden immer mehr bemerkbar im Leben der gesamten Schule.

Nach unserer Vorstellung beinhaltet jeder Veränderungsprozess bei Einzelnen und bei der Schule als Ganzes drei Positionen, die miteinander verwoben sind:



Das „**Suffering Self**“ umfasst all jene Prozesse, die unweigerlich zu einer tief greifenden Veränderung gehören. Dazu gehören Angst, Trauer, Hilflosigkeit, Ärger, Verzweiflung als gesunde Reaktion auf Trennungen und Verluste. Jede wirkliche Veränderung beinhaltet eine Trennung, egal ob sie gewählt oder erzwungen ist. Diese Situation berührt auch alte Affekte aus dem Leben eines Einzelnen und droht sie an die Oberfläche zu spülen. Wir kennen solche Affekte aus Trauerprozessen beim Verlust wichtiger Menschen oder Lebensphasen und –umstände. Das Gefühl von zeitweiliger oder dauerhafter Heimatlosigkeit ist heute ein sehr zentrales Gefühl in dieser Position aber auch eine Haltung von Rebellion und Abwehr, um die Veränderung zu vermeiden und den drohenden Verlust abzuwenden.

Das „**Accepting oder Managing Self**“ beschreibt den Teil unserer Persönlichkeit der versucht, diese Prozesse zu steuern und zu bewältigen. Im positiven Falle dient es der Integration des Alten und Neuen, es reduziert die Konflikte und hilft, eine zu massive Abwehr durch Flucht, Projektion, Verleugnung oder Verbergen zu verhindern.

Das „**Creative Self**“ ist der Bereich der Persönlichkeit, dem es gelingt, die Veränderung konstruktiv zu begreifen und als Möglichkeit zu sehen, Neues zu (er-)schaffen, Unbekanntes zuzulassen und fremdes Territorium zu erobern, das Leben des Einzelnen und des Unternehmens zu bereichern. Hier finden Entdeckungen, Erfindungen, Neuschöpfungen der Zukunft statt, Dieser Bereich umfasst die mit Veränderungen auch verbundene Sehnsucht, Hoffnung, das Entwickeln von Visionen und Missionen, es garantiert dauerhafte Vitalität und Aktivität.

Nach unserer Erfahrung besteht das Problem bei vielen Veränderungsprozessen darin, dass die Beteiligten in der Schule vor allem versuchen, nur die mittlere Position einzunehmen, Veränderungsprozesse also zu bewältigen, zu managen und „zu akzeptieren“.

Ergebnis einer solchen Engführung ist der Verlust von schöpferischen Potentialen, also von Möglichkeiten, Veränderungen produktiv für sich und die Schule zu nutzen und eine Verdrängung des schmerzhaften Teils der Veränderung. Diese Teile sind aber nicht verschwunden, sie sind lediglich verschoben und äußern sich in unterschiedlichsten Symptomen wie etwa höhere Fehlzeiten, fehlende Identifikation mit der Schule, geringere Arbeitsleistung, heimliche und offene Formen des Widerstands etc.

Gelegentlich gibt es auch eine Überbetonung der Leidensaspekte, was zu einem Verlust des schöpferischen Potentials führt. Eine Überbetonung dieser Position lässt eine Haltung des Klagens entstehen, in der die schöpferischen Kräfte destruktiv gebunden bleiben.

Wir unterscheiden beim Führungswechsel **drei Phasen**, die auch in anderen Veränderungsprozessen auftauchen: Ende, Übergang (Neutrale Zone) und Neuanfang. Diese Phasen werden von den Beteiligten unterschiedlich erlebt. So ist besonders häufig zu beobachten, dass Teile eines Kollegiums sich noch in der Phase der Beendigung einer Ära befinden, während die neue Schulleitung mitten im Neuanfang steckt. Mit Ungleichzeitigkeiten und Missverständnissen ist

damit ebenso zu rechnen, wie mit verblüffenden Wendungen sowie Verhaltens- und Positionsänderungen auf allen Seiten.

Basierend auf Überlegungen von William Bridges³ und Thomas Gilmore⁴ möchten wir die Dynamik dieser Phasen eines Führungswechsels veranschaulichen. Die folgende Darstellung kann dazu dienen, kritische Symptome und Verhaltensmuster bei Führungswechselprozessen zu erkennen, zu verstehen und geeignete Interventionen auszuwählen – sei es als scheidende/r oder neue/r Schulleiter/in, als externe/r Prozessbegleiter/in, als Schulleitungsmitglied oder als zuständige/r Vertreter/in der Schulaufsicht. Je nach Rolle gibt es dabei unterschiedliche Ansatzpunkte zur Prozessgestaltung oder Beeinflussung.

Bridges und Gilmore folgend unterscheiden wir für jede Phase

- a) **Verhaltensmuster**
- b) **Ursachen**
- c) **Übliche Emotionen**
- d) **Interventionsstrategien**

2.1 Phase I: Ende

Diese Phase wird in der Regel als sehr destruktiv empfunden. Zum einen, weil sie destruktiv ist, schließlich geht etwas zu Ende. Zum andern, weil – wie Thomas Gilmore feststellt – „die Art und Weise, wie Führungskräfte eine Organisation verlassen [...] sich nur selten positiv auf die Organisation bzw. die Führungskraft selbst“⁵ auswirkt. Gilmore beschreibt u.a. folgende Phänomene:

- Führungskräfte denken ungern darüber nach, wann der beste Zeitpunkt für das Ausscheiden aus einer Organisation gekommen ist.
- Eine vorzeitige Ankündigung eines Ausscheidens kann dazu führen, dass die betreffende Person zu einer „lahmen Ente“ wird. Im Schulsystem, so unsere Erfahrung, spitzt sich dieses Phänomen noch zu: Hier wird gelegentlich schon lange vor der Pensionierung mit dem „Aussitzen“ begonnen, sowohl durch die Führungskräfte selbst, als auch durch Aufsichtsbehörden oder Kollegien.
- Scheidende Führungskräfte sind oft der Ansicht, einen klaren Plan, ein Vermächtnis hinterlassen zu haben. Sie übersehen dabei den sozialen Prozess des Führungswechsels, in dem sich alle Beteiligten inkl. der neuen Führungskraft neu sortieren. In diesem Prozess erst kann sich herausstellen, ob das Vermächtnis als Ressource oder als Ballast wirksam wird.

Ein Beispiel aus der Praxis:

In einer Gesamtschule, die maßgeblich von ihrer jetzigen Schulleitung in der Entwicklung geprägt wurde, steht in einem Jahr aufgrund der Pensionierung ein Schulleitungswechsel an. Der Schulleiter entwickelt zunehmend eine Sorge, dass ein möglicher Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin „wichtige Errungenschaften“ preisgeben könnte und versucht durch verschiedene Maßnahmen, die Gültigkeit und Verbindlichkeit der von ihm geschaffenen Strukturen und Konzepte abzusichern. Außerdem entsteht ein psychischer Druck auf die Kollegen und Kolleginnen, dieser Geschichte auch unbedingt „treu“ zu bleiben. Diese Situation schafft eine erhebliche moralische Belastung und ein Gefühl der Verpflichtung zur Loyalität dem jetzigen Schulleiter gegenüber, da dieser in der Tat der Schule aufgrund seiner Persönlichkeit ein ganz spezifisches Gesicht gegeben hat.

³ William Bridges: Managing Transitions: Making the Most of Change, Boulder 1991

⁴ Thomas N. Gilmore: Zur Psychodynamik von Führungswechseln, in: Freie Assoziation (2004), S. 21-41

⁵ Thomas N. Gilmore: Zur Psychodynamik von Führungswechseln, in: Freie Assoziation (2004), S. 21-41, hier S. 23

- Im Glauben, keinen Einfluss auf die weitere Entwicklung zu haben, solange keine Entscheidung über die Führungsnachfolge getroffen wurde, verhalten sich die übrigen Mitarbeiter und verbleibenden Führungskräfte häufig sehr passiv. Motto: Erst einmal abwarten, was passiert, bevor man sich zu weit aus dem Fenster lehnt. Die Organisation wird dadurch im Extremfall richtungslos und äußerst anfällig für Störungen von außen.

a) **Verhaltensmuster:** Woran erkenne ich, ob jemand sich in einer Endphase befindet? Welche Verhaltensweisen zeigen solche Akteure?

- **Selbstschutz** – geringe oder keine Bereitschaft, sich an Diskussionen zu beteiligen oder über Alternativen zum Status Quo nachzudenken
- **Beschuldigungen** – das Problem sind die anderen: die oder der Neue, die Schulaufsicht, unliebsame Kolleginnen oder Kollegen, die Eltern usw. Sie stellen sich uns und unseren Wünschen und Hoffnungen in den Weg.
- **Widerstand/ Verweigerung der Beteiligung** – geringe oder keine Bereitschaft in einen Dialog einzutreten oder sich mit anderen an einen Tisch zu setzen
- **Unfähigkeit, die Zukunft zu planen** – viel Gerede über die Vergangenheit, „wie es früher einmal war“, vergangene Ereignisse; Verklärungen und Idealisierungen ebenso wie Pflege von alten Wunden
- **Lautstarkes Misstrauen in die Führungsqualitäten anderer** – solange XY das Sagen hat, werden wir nichts erreichen
- **Rachewünsche** – Kein Interesse am Dialog, solange die andern nicht für das, was sie getan haben, bezahlt haben.

b) **Ursachen:** Welche Ursachen haben diese Verhaltensmuster in einer Endphase?

- **Gefühl der Gefährdung** – wenn wir uns an Diskussionen, am Dialog beteiligen, könnte der Eindruck entstehen, dass wir etwas „falsch“ gemacht haben und/oder dass wir etwas anders machen sollten
- **Befürchtung, selbst beschuldigt zu werden** – Besorgnis, dass der Prozess der wechselseitigen Anklagen sich verstetigen oder vertiefen könnte
- **Misstrauen** – Ungläubigkeit, dass „die Anderen“ ihr Verhalten ändern
- **Spannungen innerhalb des eigenen Lagers** – wobei es das Fehlen von innerer Einheit es riskant macht, mit der anderen Seite zu sprechen
- **Hoffnungslosigkeit und Hilflosigkeit** – Glaube, dass nichts an der derzeitigen Situation sich jemals verbessern wird

c) **Übliche Emotionen:** Was sind die „üblichen Emotionen“ in solchen Endphasen?

- Wut
- Kummer
- Furcht
- Depression, Hilflosigkeit

d) **Interventionsstrategien:** Welche Interventionsstrategien können generell bei der Bewältigung von Endphasen helfen?

- **Halten Sie Kurs** – Beharren Sie auf einem Veränderungsprozess, auch wenn einzelne Gruppen einer Beteiligung ablehnend gegenüber stehen. Es ist wichtig, die Option offen zu halten, etwas anderes zu tun.
- **Entwickeln Sie ein nuanciertes Verständnis der Interessengruppen und Strömungen und arbeiten Sie mit möglichst vielen davon zusammen** – Verschiedene Gruppen erleben verschiedene Endphasen und befinden sich in verschiedenen Stadien des Veränderungsprozesses. Unterscheiden Sie verschiedene Strategien für verschiedene Gruppen. Nutzen sie Interessengruppen in fortgeschrittenen, veränderungsoffeneren Stadien als Impulsgeber für andere.
- **Arbeiten Sie zunächst innerhalb der einzelnen Interessengruppen** – Ermöglichen Sie es den Gruppen, zunächst untereinander Klärungen herbeizuführen, bevor diese mit „den Anderen“ arbeiten sollen.

- **Schaffen Sie Foren für Trauer und (Abschieds-)Schmerz und für die Würdigung des Vergangenen** – z.B. Gesprächsrunden, Rituale, Zeremonien. Arbeiten Sie möglichst präzise heraus, was bewahrenswert ist, und nehmen sie dies als Ressource mit in die Zukunft
- **Arbeiten Sie mit der Führung** – Sprechen Sie mit bzw. innerhalb der Führung, d.h. mit den Sprechern der verschiedenen Interessengruppen über die ganze Komplexität des Problems. Sorgen Sie für möglichst große Offenheit der Interessen und vermeiden sie jede geheime Agenda.

2.2 Phase II: Übergang (Neutrale Zone)

Diese Phase ist fast so etwas wie ein Zwischenreich, wo „das Alte nicht mehr gültig und das Neue noch nicht begonnen hat.“⁶ Wer sich in dieser Phase befindet, erlebt die aufwühlende Ambivalenz aus Fortschritten und Rückschlägen, das kreative Chaos.

a) Verhaltensmuster: Woran erkenne ich, ob jemand sich in einer Übergangsphase befindet? Welche Verhaltensweisen zeigen solche Akteure?

- **Vorsichtiger Optimismus** – (schwankende) Bereitschaft, über die Zukunft zu sprechen und darin etwas anderes als die Gegenwart oder die Vergangenheit zu sehen.
- **Sichtbare Zeichen des Fortschritts** – Vereinbarungen werden getroffen, Initiativen werden öffentlich ergriffen, es gibt strukturierte Vorgehensweisen zur Interaktion zwischen Gruppen
- **Beteiligung** – Bereitschaft und gelegentlich Verlangen nach Beteiligung an einem Prozess mit „den Anderen“
- **Dialog oder Ausführungsveranstaltungen** – Die Gestaltung von Alternativen für eine andere Zukunft findet in irgendeiner Weise ihren Ausdruck.
- **Äußere, öffentliche Ereignisse bringen den Prozess immer mal wieder aus dem Gleis** – Störfälle in der Organisation oder dem Umfeld, in denen sich „alte“ Vorgehensweisen der Zusammenarbeit wieder erkennen lassen, behindern den Veränderungsimpuls oder verursachen deutliche Verwerfungen. Gleichzeitig können Sie zurück in die Spur gelangen auf eine Weise, die zuvor nicht möglich war.
- **Gereiztheit innerhalb der Interessengruppen** – Kleinere Fraktionen innerhalb der Interessengruppen protestieren gegen die Zusammenarbeit mit „den Anderen“. Die Auseinandersetzung findet nicht mehr zwischen, sondern innerhalb der Interessengruppen statt.

b) Ursachen: Welche Ursachen haben diese Verhaltensmuster in einer Übergangsphase?

- **Wunsch, die Dinge zu verändern** – ganz gleich, wie gefährlich es sein mag: die Möglichkeit einer anderen Zukunft ist es Wert sich dafür zu engagieren
- **Bedrohung der Gruppenidentität** – Während die Beteiligten möglicherweise Veränderungen herbeiführen wollen, bedingt dies häufig eine modifizierte Identität der Gruppe, die sich per definitionem (noch) „im Krieg“ mit „den Anderen“ befindet. Eine komplexere Betrachtung „der Anderen“ erfordert eine Identitätsverschiebung. Das Zurückgleiten in „alte Zeiten“ ist dabei Teil des Ringens um Identität.
- **Furcht, von der Gruppe ausgeschlossen zu werden** – Einzelne, die „den Anderen“ noch nicht vollständig vertrauen, lösen sich von ihren Interessengruppen, wenn diese sich zu weit vorwagen. Sie befürchten, am Ende von beiden Interessengruppen zurückgewiesen zu werden, wenn sie nicht vorsichtig sind.

c) Übliche Emotionen: Was sind die „üblichen Emotionen“ in solchen Übergangsphasen?

- **Umsicht/Optimismus**

⁶ Peter Tavalato: Voraussetzung: Loszulassen. Erfolgreiche Veränderung beginnt mit dem Beenden und endet mit dem Neubeginn, in: Organisationsentwicklung 2 (2007), S. 41-46, hier S. 42

- Frustration angesichts von Rückschlägen
- Hoffnung
- Enttäuschung

d) Interventionsstrategien: Welche Interventionsstrategien können generell bei der Bewältigung von Übergangsphasen helfen?

- **Vergegenwärtigen Sie sich, warum diese Phase wichtig ist** – Integrieren Sie Gelegenheiten in ihren Prozess, um darüber zu sprechen, warum die Beteiligten die Situation verändern wollen.
- **Setzen Sie die Arbeit mit den Interessengruppen bzw. ihren Sprechern fort** – Starten Sie regelmäßige Treffen mit wichtigen Akteuren (gemeinsam und getrennt), um Rückschläge möglichst früh auffangen zu können.
- **Spüren Sie Erfolge auf und machen Sie diese bekannt** – Sorgen Sie dafür, dass Erfolge als solche erkannt und wertgeschätzt werden. Treten Sie mit solchen Erfolgen auch an die Öffentlichkeit. Machen Sie Unterschiede deutlich.
- **Schaffen Sie Systeme und Strukturen für einen fortlaufenden Dialog** – Etablieren Sie feste Orte und Foren, in denen Gespräche zur Organisationsentwicklung stattfinden können. Nach unserer Erfahrung liegt darin an Schulen häufig die größte Herausforderung. Die überwiegend extrem vorstrukturierten Arbeitsprozesse im Takt der Unterrichtseinheiten bietet auf den ersten Blick wenig Spielraum für einen systematischen Dialog. Auf den zweiten Blick lassen sich solche Spielräume oft durch eine andere, zielorientiertere, bewusstere Kommunikationskultur und Strukturierung vorhandener Foren (Schulleitungssitzungen, Gesamtkonferenzen, Pädagogische Tage, Fachkonferenzen, Projektgruppensitzungen oder auch Elternabende usw.) etablieren. Oft genügt schon eine Vorbereitung anhand der Frage, mit welchem gewünschten Ergebnis ein Gespräch enden soll, um hier Fortschritte zu erzielen.

2.3 Phase III: Neuanfang

a) Verhaltensmuster: Woran erkenne ich, ob jemand sich in einer Phase des Neuanfangs befindet? Welche Verhaltensweisen zeigen solche Akteure?

- **Der Erfolg ist da** – Teile von Vereinbarungen sind verankert und in Gang gekommen.
- **Die persönliche Zusammenarbeit hat sich verändert** – Einzelne aus widerstreitenden Gruppen sind in der Lage, produktiv und in aller Offenheit zusammen zu arbeiten
- **Die Rhetorik über „die Anderen“ ist positiver** – in den Gesprächen tauchen Aussagen über den Wert und Nutzen der jeweils anderen Gruppe auf
- **Gemeinsame Strukturen zur Bewältigung künftiger Herausforderungen sind etabliert und akzeptiert** – Kommunikation über Führung, Strategie, Organisationsentwicklung etc. findet systematisch und nicht nur im Krisenfall statt
- **„Überzeugungstäter“ in Führungsfunktionen werden weniger benötigt** – Das Neue wird von der Mehrheit mitgetragen

b) Ursachen: Welche Ursachen haben diese Verhaltensmuster in einer Phase des Neuanfangs?

- **Der Erfolg wiegt schwer als die Skepsis** – wenn neues, anderes Verhalten in ausreichendem Maße erlebt wurde, beginnen die Beteiligten an den Fortschritt zu glauben.
- **Die Verantwortung für die Veränderung verschiebt sich von den Führungsfunktionen zu den Beteiligten** – Es wird immer schwieriger, sich aus dem Prozess zurückzuziehen, wenn er von der eigenen Interessengruppe vorangetrieben wird.

c) Übliche Emotionen: Was sind die „üblichen Emotionen“ in solchen Phasen des Neuanfangs?

- **Hoffnung**
- **Euphorie**
- **Konzentration auf die Arbeit**

d) Interventionsstrategien: Welche Interventionsstrategien können generell bei der Bewältigung von Phasen des Neuanfangs helfen?

- **Feiern Sie die Erfolge** – Finden Sie Wege, um den Fortschritt und erreichte Meilensteine öffentlich zu feiern. Zeigen Sie, dass Fortschritte anerkannt werden.
- **Bleiben Sie aufmerksam für neue Beränderungszyklen** – Es wird auch künftig Übergänge geben. Bleiben Sie in Kontakt mit Ihren Erfahrungen, seien Sie vorbereitet auf andere Endphasen.
- **Konzentrieren Sie sich weiterhin auf die Implementierung und die dafür notwendigen Ressourcen und Anstrengungen** – Tun Sie alles, was in Ihrer Macht steht, um erforderliche Ressourcen zugänglich zu machen.

3. *Umsetzungskonzept Führungswechsel*

Ziel des Konzepts für den Führungswechsel an Schulen ist es, dass innerhalb der Schule das Erbe der aus dem Amt scheidenden Schulleitung wertgeschätzt, das Bewährte bewahrt, Chancen zur persönlichen und institutionellen Neuausrichtung genutzt und das Neue willkommen geheißen und von Anfang an mitgetragen werden kann. Die Kosten für einen Führungswechsel werden in der Industrie inzwischen bei zweieinhalb Jahresgehältern angesetzt. Ein geplanter und gestalteter Wechsel dient dazu diese Spanne und damit indirekt auch die „Kosten“ zu verkürzen und insbesondere unangenehme Folgewirkungen zu vermeiden. Es geht grundsätzlich darum, allen Beteiligten dazu zu verhelfen, von Anfang an „richtig in die Spur“ zu kommen, stellt doch der Start in die neue Phase eine Art Feuerprobe dar.

3.1 *Verantwortliche Akteure im Veränderungsprozess*

Wer kann, wer sollte die Initiative ergreifen? Und wie? Und wer kann den Gesamtprozess angesichts wechselnder Akteure in der zentralen Führungsposition tragen und gestalten?

Die **Schulaufsicht** kann prinzipiell die Verantwortung für den Gesamtprozess übernehmen. Durch die besondere Rolle von Schulaufsicht im Spannungsfeld zwischen Aufsicht/Kontrolle, Beratung/Unterstützung und Steuerung durch Personalentscheidungen ist dies aber nicht unproblematisch. Für eine Prozessbegleitung und Moderation fehlt der Schulaufsicht die notwendige Neutralität. Zudem ist für die Verabschiedung der/des alten Schulleiter/in und die Positionierung der/des neuen Schulleiterin/Schulleiters wichtig, dass die Schulaufsicht die Autonomie und Selbststeuerung der Schule respektiert. Die Schulaufsicht kann allerdings Impulse setzen, so dass bestimmte Prozessschritte von der Schule bewusst in Angriff genommen werden.

Idealerweise übernimmt **die/der scheidende Schulleiter/in** die Initiative, den Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Mit dieser Initiative nimmt die/der Schulleiter/in bewusst Abschied von der Vorstellung, das Ergebnis des Veränderungsprozesses vorzusteuern. Paradoxaerweise bedeutet diese Initiative einen Rückzug aus der Entscheiderrolle. Von da an obliegt der/dem Schulleiter/in zwar immer noch die Verantwortung für das Tagesgeschäft, für die strategische Weiterentwicklung ist sie/er aber nicht mehr Motor oder treibende Kraft, sondern Resonanzboden oder Elder Statesman.

Auch die **Stellvertretende Schulleitung** oder das verbleibende **Schulleitungsteam**, das nicht selten für längere Zeiträume ein Interimsmanagement übernimmt, wenn Leitungsstellen nicht sofort wieder besetzt werden, kann nur teilweise den Prozess steuern. Zum einen werden durch den Personalwechsel auch innerhalb des Leitungsteams die Karten neu gemischt, so dass das Team nicht als Konstante betrachtet werden kann.

Vieles spricht dafür, den Gesamtprozess wenigstens zeitweise in Kooperation mit einer **externen Prozessbegleitung** zu gestalten. Dies muss keineswegs einen allzu großen Aufwand verursachen, sondern kann im Gegenteil erheblich zur Entlastung und zu größerer Klarheit beitragen. Bei Steuerung des Prozesses durch neutrale Dritte insbesondere über die Übergangsphase hinweg ermöglicht es allen anderen Akteuren, in ihren angestammten Rollen zu bleiben und ihre Interessen offen zu vertreten.

Gemeinsam mit einer externen Projektleitung bilden die Hauptakteure, die zu Beginn des Prozesses zu bestimmen sind ein **Übergangsteam**, das die wesentlichen Schritte des Prozesses konzipiert, durchführt und steuert.

3.2 Prozess

Wir beschreiben in diesem Konzept einen Prozess aus fünf Schritten. In diesem Prozess gilt es, wie Gilmore⁷ schreibt, das Wechselspiel zwischen Impulsen aus Vergangenheit und Gegenwart, Bekanntem und Unbekanntem, Anspruch und Wirklichkeit zu steuern und zu nutzen.

I. Projektinitiierung und Kontextklärung: Der Schulleitungswechsel wird eingeleitet

Beteiligte Akteure: Scheidende/r Schulleiter/in, Kollegium, wichtige Interessenvertreter (Eltern, Schüler, Schulträger u.a.), Schulaufsicht

Den Auftakt bildet ein **Workshop**, mit dem folgende Ziele erreicht werden können:

- Die Rahmenbedingungen des Wechsels sind allen Beteiligten klar (Zeitpunkt des Wechsels, weitere geplante Prozessschritte)
- Die Leistungen und Erfolge der Vergangenheit wurden gewürdigt.
- Hoffnungen und Befürchtungen, Unsicherheiten und Erwartungen an die Zukunft der Organisation wurden artikuliert
- Vorstellungen und Kriterien für die Personalentscheidung wurden entwickelt (gewünschte Kompetenzen und Erfahrungen der/des neuen Schulleiterin/Schulleiters)
- Verschiedene Strömungen und Interessengruppen innerhalb der Schule sind erkennbar geworden.
- Die/der scheidende Schulleiter/in hat das Ausscheiden aus dem Amt vorbereitet und die Verantwortung für die strategische Weiterentwicklung der Schule abgegeben. Sie/er wechselt hinsichtlich der strategischen Weiterentwicklung in die Rolle des Beraters und Impulsgebers.
- Bildung eines Projektteams, das die weiteren Schritte koordiniert und als Ansprechpartner für alle Beteiligten dient.

II. Zieldefinition: Das Schulleiterprofil wird entwickelt; die Schule definiert Veränderungsbedarfe und Entwicklungsziele

Eine Findungskommission, die entweder aus dem Projektteam besteht oder eigens zusammengestellt wird, entwickelt das Schulleiterprofil; innerhalb der Schule werden Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Zielen für die Schulentwicklung gebildet.

Beteiligte Akteure:

- Findungskommission bestehend aus Vertretern von Schulaufsicht, Schulleitungsteam, Kollegium, Personalvertretung, ggf. scheidende/r Schulleiter/in.
- Arbeitsgruppen bestehend aus Vertretern des Kollegiums, des Schulleitungsteams, ggf. der Elternschaft und der Schülerschaft

⁷ Gilmore: Headhunting!!!!!!!!!!!!!!.

In **Strategiegesprächen** wird das Ergebnis des Workshops von einer Findungskommission und den Arbeitsgruppen ausgewertet. Die Findungskommission entwickelt ein Personalprofil für die künftige Schulleiterin/den künftigen Schulleiter, die Arbeitsgruppen diskutieren Veränderungsbedarfe und skizzieren Ziele für die Schulentwicklung. Am Ende werden in einem gemeinsamen, extern moderierten Treffen von Findungskommission und Arbeitsgruppen die Ergebnisse abgestimmt.

III. Personalentscheidung: Neue/r Schulleiter/in wird rekrutiert

Beteiligte Akteure: Für Personalentscheidungen zuständige Institution bzw. Akteure (je nach gesetzlicher Regelung)

Eine differenzierte Betrachtung des Rekrutierungsverfahrens kann hier nicht erfolgen. Wichtig ist, dass auch dieses Verfahren nicht nur die personelle, sondern auch die institutionelle Dimension der Personalentscheidung einbezieht, indem neben formalen Kompetenzen auch die spezifische Situation und Organisationskultur der jeweiligen Schule berücksichtigt werden. Dies bedeutet u.a., dass die Zielvorstellungen der Schule Gegenstand der Auswahlgespräche sind.

IV. Information: Die Personalentscheidung wird bekannt gegeben (in drei Schritten)

Beteiligte Akteure: im ersten Schritt: Schulleitungsteam; im zweiten Schritt: Kollegium; im dritte Schritt: Schulöffentlichkeit

In **Informationsgesprächen** wird die Personalentscheidung sukzessive in der Schule vermittelt. Die Verantwortung hierfür liegt bei der für die Entscheidung zuständigen Institution. Das schrittweise Vorgehen dient dazu, die Information entsprechend dem Ausmaß der persönlichen Betroffenheit an der Schule zu verbreiten: Diejenigen, die am engsten mit der/dem neuen Schulleiter/in zusammen arbeiten, sollten als erste davon erfahren.

V. Abschluss: Eine Ära wird beendet

Beteiligte Akteure: Alle, Schulöffentlichkeit, Partner, Schulaufsicht

Mit einer **offiziellen Verabschiedung** verlässt die/der „alte“ Schulleiter/in die Schule. Eine solche Abschiedszeremonie erlaubt es, sich von der Person und von dem, was sie für die und in der Schule repräsentiert, zu trennen.

- Die Leistungen und Erfolge der Vergangenheit wurden gewürdigt.
- Das Ende einer Ära wurde symbolisch verdeutlicht, der Übergang hat begonnen.
- Die Schule kommt für einen Moment zur Ruhe und Besinnung.
- Das Ende wird gefeiert und mit wichtigen symbolischen Handlungen markiert.

VI. Neuanfang: Eine neue Ära beginnt: Die/der neue Schulleiter/in stellt sich vor (in drei Schritten)

Beteiligte Akteure: erster Schritt: Schulleitungsteam (Teamsitzung); zweiter Schritt: Kollegium (Pädagogischer Tag); dritter Schritt: Schulöffentlichkeit (Feierstunde)

- Rückblick auf Ergebnisse des Auftaktworkshop
- Gelegenheit, Erwartungen zu erfragen
- Sich vorstellen
- Eigene Visionen skizzieren und Zielvorstellungen der Schule integrieren

Flankierender Prozess: Teamcoaching für (erweiterte) Schulleitung

Beteiligte Akteure: Schulleitung, ggf. Steuergruppensprecher, Projektleiter von Reformprojekten, andere Akteure in Steuerungs- und/oder Entscheidungspositionen an der Schule

In diesem Teamcoaching können die Neupositionierung der Mitglieder der Schulleitung begleitet, tragfähige Kommunikationsformen etabliert und eine gemeinsame Agenda zur Schulentwicklung erarbeitet werden.

3.3 Zehn „Goldene Regeln“ für den Veränderungsprozess

Anstelle positiv formulierter Tipps möchten wir hier einige paradoxe Regeln vorstellen, die deutlich machen, worauf es bei Veränderungsprozessen wie einem Wechsel in der Schulleitung besonders ankommt:

1. Lassen Sie alle Beteiligten im Unklaren über anstehende Entscheidungen und über die Rahmenbedingungen.
2. Vermeiden Sie jede Festlegung; wer weiß, ob Sie sich auch daran halten wollen.
3. Sprechen Sie generell möglichst wenig mit, sondern besser über einander. Gehen Sie sich bei Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg und informieren Sie stattdessen lieber die Öffentlichkeit über die Unvernunft der Anderen.
4. Gehen Sie alle Entscheidungen und Prozessschritte ausschließlich rational an. Wie ja sonst auch immer geht es nur um die besseren Argumente. Es reicht völlig, wenn Sie Ihre Gesprächspartner schriftlich informieren.
5. Gehen Sie davon aus, dass mit einer Personalentscheidung am grünen Tisch alles Wichtige erledigt ist.
6. Gehen Sie über Verlustängste hinweg und versuchen Sie den Eindruck zu erwecken, dass das Alte ohnehin eine einzige Katastrophe war.
7. Kümmern Sie sich nicht um Hoffnungen und Befürchtungen, der Aufwand lohnt sich nicht.
8. Verstärken Sie jeden Impuls, am Alten festzuhalten, und machen Sie es dem Neuen so schwer wie möglich, sich durchzusetzen.
9. Tun Sie jeden Erfolg, jede positive Wirkung des Neuen als puren Zufall ab.
10. Abschiedsfeiern und Begrüßungszeremonien sind reine Zeitverschwendung. Ein Schulleitungswechsel ist doch nichts Besonderes.

3.4 Externe Prozessbegleitung

Wie kann externe Unterstützung hierfür aussehen und welchen Nutzen bringt sie?

Bei der Untersuchung, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften unterscheidet konnte man den entscheidenden Einfluss einer gut genutzten und gestalteten Vorbereitungs- bzw. Übergangsphase feststellen. Der kritische Punkt ist es, den Abschied respekt- und würdevoll zu gestalten, um keine offenen Wunden bei allen Beteiligten zu hinterlassen und für die neue Schulleitung einen guten Boden zu bereiten, in dem möglichst schnell die neue Rolle übernommen wird und gleichzeitig das Veränderungspotential der Situation nicht zerstört wird.

Grundsätzlich kann man dieses Schulleitungswechsel-Konzept als eine Art „Interim-Management“ verstehen, d.h. den befristeten Einsatz eines Übergangsteams mit externer Unterstützung zur Umsetzung des anstehenden Schulleiterwechsels.

In den einzelnen Phasen hat sich neben einem guten Projektmanagement die Anwendung verschiedener Interventionen und Methoden bewährt, von denen einige kurz beschrieben werden sollen:

World Café

Die Idee dieser Konferenzmethode basiert - ähnlich wie Open Space - auf der natürlichen Neigung des Menschen zu informellen und gleichsam intensiven Gesprächen im kleinen Kreis (Kaffeepause). Café-Gespräche sind eine wirkungsvolle

Methode, um lebendige Dialoge zu initiieren und im nächsten Schritt miteinander zu einem Netzwerk zu verbinden und somit das gebündelte Wissen eines gesamten Systems sicht- und nutzbar zu machen.

Gerade in Großgruppen-Settings ist es wichtig, dass neben der Arbeit im ganzen Plenum intensive, persönliche Gespräche zu einer speziellen Frage oder einem Rahmen-Thema geführt werden können. Die Herausforderung liegt - wie so oft - darin, die wertvollen Inhalte dieser Gespräche anschließend wieder zurück ins Plenum zu bekommen.

Als Motor für das World Café dient eine bedeutsame Fragestellung oder ein Thema, das alle Teilnehmer interessiert. Wichtig ist, dass der Moderator die brennenden Themen kennt oder vorab mit der Planungsgruppe bzw. der Teilnehmerschaft herausgearbeitet hat. Erfahrungsgemäß ist ein World Café so gut, wie die Fragestellung, die bearbeitet wird. Daher sollte man Sorgfalt bei der Entwicklung der Frage(n) walten lassen.

Wie funktioniert das World Café?

Wenn die erste Frage im Plenum verkündet wird, sitzen alle Teilnehmer in relativ kleinen Gruppen von 3-6 Teilnehmern pro Tisch bzw. Stuhlkreis. An jedem Tisch wird ein Gastgeber ("Host") gewählt. Diese Person heißt alle Personen am Tisch willkommen, nimmt aktiv an der Konversation teil und notiert auf der "Tischdecke" (Flipchartpapier auf dem Tisch) soweit wie möglich wichtige Themen, Statements und Ideen der Teilnehmer.

Alle anderen Teilnehmer sind auch eingeladen, die "Tischdecke" mitzugestalten, jedoch hat der Gastgeber explizit die Aufgabe, den Konversationsverlauf und die Inhalte festzuhalten. Der Gastgeber bleibt während der gesamten Zeit am Tisch und wird am Ende der Konversationsrunden einen kurzen Bericht im Plenum vorstellen.

Nach etwa 20 Minuten ist jeder Teilnehmer (nicht der Gastgeber) aufgefordert, sich eine neue Gruppe bzw. einen neuen Tisch zu suchen, um möglichst mit anderen Teilnehmern wieder erneut im Rahmen der gleichen Fragestellung bzw. des gleichen Rahmenthemas ins Gespräch zu kommen (oder: es wird die zweite Teil-Frage gestellt).

Auch die bisherigen Tischnachbarn sollten nicht wieder am gleichen Tisch sitzen. Der Gastgeber heißt zunächst alle herzlich willkommen, berichtet kurz den Verlauf und Stand der Diskussion und dann geht es erneut los. Die Konversation beginnt von Neuem.

Insgesamt sind drei bis vier Runden dieser Art zu empfehlen. Danach gilt es, die Dichte, die Inspiration und die Inhalte der Tischgespräche für alle zugänglich zu machen.

Das World Café kann im Schulleitungswechselprozess an verschiedenen Stelle eingesetzt werden: Zum einen ist es eine gute Gelegenheit, um in der Gruppe, die aus Schülern, Eltern, Lehrern bestehen kann (bis zu 60-70 Personen problemlos wenn ein passender Raum vorhanden ist und genügend Tische da sind) Visionen und Zukunftsvorstellungen zu entwickeln z.B. zu der Frage „Was können wir noch tun, um die beste Schule für diesen Ort zu bleiben oder zu werden?“

Das World Café ist aber auch eine sehr schöne und berührende Form, einen Schulleiter bzw. eine Schulleiterin zu verabschieden: Man kann z.B. die Frage nach den eindrücklichsten, wichtigsten, berührendsten Momenten stellen, über die die einzelnen am Tisch sprechen. In diesem Fall kann man auch ehemalige Kollegen, Schüler einladen, durch die die gesamte Geschichte repräsentiert wird.

Tischgespräche

In kleinerer Form kann dies auch im Rahmen so genannter „Tischgespräche“ geschehen, bei den maximal 12-14 Personen im Zusammenhang mit einem mehrgängigen Essen, das auch selbst vorbereitet werden kann, die oben genannten Frage bearbeitet werden oder aber die scheidende Schulleitung nach wichtigen Momenten ihrer Leitungszeit, nach möglichen Vermächtnissen etc. gefragt wird.

Timeline

Bei dieser Methode, die sich z.B. für die Arbeit in einem Kollegium (je nach Größe) oder einer Projektgruppe anbietet, werden die Teilnehmer gebeten, beginnend mit ihrem ersten „Schultag“ wichtige Ereignisse im Leben dieser Schule kurz auf Kärtchen zu notieren und anschließend in der Gruppe vorzustellen. Die Kärtchen werden mit Hilfe eines Kreppbandes auf dem Boden als „Timeline“ gelegt, mit Höhen und Tiefen. Diese Methode hat eine sehr verbindende und ein Gefühl der Gemeinsamkeit schaffende Wirkung. Sie eröffnet die Möglichkeit, die gemeinsame Geschichte wertzuschätzen und

gleichzeitig durch Fortschreibungen („Was erwarten wir in den nächsten 10 Jahren?“) einen Austausch über Wünsche, Perspektiven, anstehende Aufgaben und Probleme zu gewinnen.

Wissenstransfer

Übergänge zu gestalten heißt auch dafür zu sorgen, dass gewonnenes Wissen nicht verloren geht. Gerade in Schulen, in denen die Schulleitung lange in ihrer Position geblieben ist, haben sich ein explizites Wissen und ein implizites Wissen angesammelt, das nicht verloren gehen darf. Dies wird nicht nur über Stellenbeschreibungen etc. erfasst. Wissenstransfer ist ein strukturierter Prozess der Übergabe dieses Wissens. Nach einem ersten Interview mit der alten und mit der neuen Schulleitung entwickeln diese ihre Wissens- bzw. Wissensbedarfslandkarten, in einem Übergabegespräch werden dann unter Begleitung diese Karten ausgetauscht und die dazu notwendigen Materialien übergeben. Ein strukturierter Prozess dieser Art unterstützt die Wertschätzung des scheidenden Leiters und gibt dem neuen Leiter bzw. der Leiterin auch symbolisch eine ausreichende Sicherheit.

Präsentationen, Ausstellungen etc.

Für Abschiedsveranstaltungen macht es Sinn, die bisherige Geschichte auch symbolisch darzustellen. Dies können Ausstellungen mit alten Fotografien sein, aber auch schöne Beamer-Präsentationen mit Texten, Bildern, Musik, die es erlauben, den Gefühlen die einen Abschied notwendig begleiten, Raum zu geben. „Schläft ein Lied in allen Dingen...“ – Dieses Prinzip kann auch in dem Sinne angewandt werden, dass eine Ausstellung mit wichtigen Gegenständen, die Erinnerungen symbolisieren organisiert wird. Diese persönlichen Gegenstände können mit Kunstwerken zur Übergangsthematik kontrastiert werden

Schulentwicklungsworkshop

Diese Methode eignet sich besonders für das Projektteam in der Phase der Suche nach einem Anforderungsprofil. Die Teilnehmer werden aufgefordert, Bilder zu malen mit zwei sich überschneidenden Kreisen. Im linken Kreissegment werden Aspekte der Geschichte, in der Mitte Themen des Übergangs und der aktuellen Situation und im rechten Kreissegment Ideen und Erwartungen für die Zukunft gezeichnet. Ein intensiver Austausch über die Bilder schafft einen Zugang auch zu eher latenten und unbewussten Themen und erleichtert die Arbeit der Findungskommission.

Leadership Transition Coaching für die neue Schulleitung

In einem Prozess von 5-6 Sitzungen wird die neue Schulleitung bei der Übernahme ihrer Rolle gezielt von außen unterstützt.