Das Leitbild einer Schule ist kein Projektpapier

Category: Blog
geschrieben von Gastautor | 4. April 2026

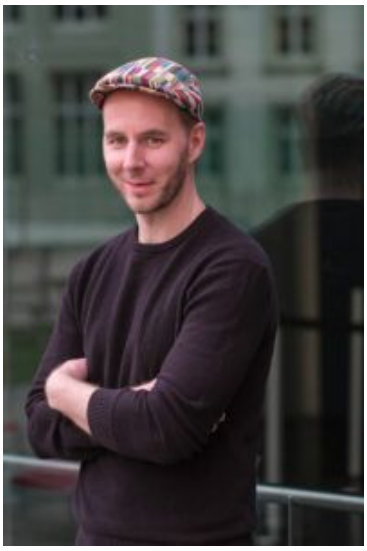
Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Vor zehn Jahren haben Sie Ihr Haus renoviert. Es war nötig, und damals brachten Sie alles auf den neuesten Stand. Nun haben Sie den Eindruck, es müsse wieder einmal renoviert werden. Was tun? Genau: Abreissen und neu bauen.

Oder: Die Schweizer Bevölkerung ist in den letzten zehn Jahren durch Nettozuwanderung um mehrere Hunderttausend Personen gewachsen, in einzelnen Jahren um fast 100.000 Personen. Höchste Zeit, die Bundesverfassung den neuen Verhältnissen anzupassen – natürlich, indem man diese von Grund auf neu schreibt.

> *Das Leitbild einer Schule ist kein Projektpapier. Es ist das, worauf sich eine Organisation langfristig verpflichtet – vergleichbar mit der Verfassung eines Staats oder dem Selbstverständnis einer Partnerschaft, etwa in einer*

Anwaltskanzlei.

Absurd? Stimmt. Aber genau das passiert, wenn man das Leitbild einer Schule nach Logik der Wirtschaftspädagogik erarbeitet. Das bestehende Leitbild wird dabei nicht zur Kenntnis genommen, stattdessen wird ein gänzlich neues geschrieben. Ist das wirklich sinnvoll?



Mario Gerwig, Gymnasiallehrer, Buchautor: Ein Leitbild ist kein Projekt.

Das Leitbild einer Schule ist kein Projektpapier. Es ist das, worauf sich eine Organisation langfristig verpflichtet – vergleichbar mit der Verfassung eines Staats oder dem Selbstverständnis einer Partnerschaft, etwa in einer Anwaltskanzlei. Es ist offen und verbindlich zugleich, es gibt den Rahmen für alle in dieser Schule arbeitenden Personen vor, es gibt Orientierung, Sicherheit, Verlässlichkeit. Idealerweise hat es eine Art «Ewigkeitscharakter»: Es muss, ja es soll nicht alle paar Jahre überarbeitet oder gar neu geschrieben werden. Auch dann nicht, wenn sich das Kollegium über die Jahre hinweg allmählich erneuert. Denn neue Lehrpersonen sollten schon im Vorstellungsgespräch Stellung zum Leitbild beziehen oder explizit von der einstellenden Person – in der Regel der Rektor oder die Rektorin – dazu aufgefordert werden. Passt diese Person in das Kollegium und die Fachschaft – oder könnte es Konflikte mit den Werten und der hier gelebten Schulkultur geben? Idealerweise sollte das Leitbild seitens der sich bewerbenden Lehrperson schon konsultiert werden, *bevor* sich diese überhaupt

für eine Stelle bewirbt. Wie tickt die Schule, was ist dem Kollegium wichtig, wo setzt es Schwerpunkte – und kann ich mich damit identifizieren? Das Kollegium einer Schule entwickelt sich auf natürliche Weise gemäss dem Leitbild. Das ist sinnvoll, damit das, was erfahrungsgemäss wirkt, weiterhin wirken kann, damit also jeder und jede in eine ähnliche Richtung, von der man weiss, dass es die zur Schule passende ist, denkt und arbeitet. Zweifelsfrei ist es sinnvoll, das aktuelle Leitbild von Zeit zu Zeit hervorzunehmen und zu überlegen, wo die Arbeit der Schule diesem noch gerecht wird und wo nicht – und ob in diesem Fall das Leitbild veraltet ist und modernisiert werden sollte, oder ob man sich besser auf ein neues Arbeitsverständnis einigt, um diesem Punkt im Leitbild zukünftig besser gerecht werden zu können. Es scheint also ganz und gar unsinnig zu sein, so zu tun, als gäbe es ein solches Leitbild nicht, nur um dann ein solches von Grund auf vollkommen neu zu schreiben.

> *Und dennoch bleibt am Ende die Frage, warum man diesen wichtigen und zentralen Austausch in die behauptete Notwendigkeit einkleidet, ein neues Leitbild formulieren zu müssen, ohne sich zuvor gemeinsam im Kollegium darüber verständigt oder ausgetauscht zu haben.*

Man dürfte wohl kaum überrascht sein, wenn am Ende eines solchen, Monate andauernden Prozesses genau das herauskommt, was man zuvor zu ignorieren versuchte. Ist es das wert? Kritiker oder Kritikerinnen mögen einwenden, dass man auf diese Weise ja dann das Bestehende bestätigt hätte und es von nun an mit einem neuen Gemeinschaftsgefühl vertreten könnte. Das mag stimmen, und dennoch bleibt ein fader Beigeschmack: So ein Aufwand um zu bestätigen, was doch eigentlich schon vorliegt, vor dem man aber absichtlich die Augen verschloss? Zugegeben: Die Gespräche in diesem Prozess können in der Tat aufschlussreich und produktiv sein, insbesondere dann, wenn man mit Menschen zusammenarbeitet, mit denen man im Schulalltag sonst nur selten im Austausch ist, und wenn es dabei um Fragen wie diese geht: Was verstehen wir unter Bildung und wie sehen wir unseren Bildungsauftrag? Welches Menschenbild liegt unserer Arbeit zugrunde? Welche Kommunikationswege in der Schule funktionieren gut, welche weniger? Wie ist die Aussenwirkung der Schule – können und wollen wir daran etwas ändern? Und dennoch bleibt am Ende die Frage, warum man diesen wichtigen und zentralen Austausch in die behauptete Notwendigkeit einkleidet, ein neues Leitbild formulieren zu müssen, ohne sich zuvor gemeinsam im Kollegium darüber verständigt oder ausgetauscht zu haben.

In der Logik der Wirtschaftspädagogik mag es keine Rolle spielen, ob eine solche Notwendigkeit besteht und ob diese von den Beteiligten geteilt wird. Doch für Lehrpersonen, die wissen, dass es zu ihren grundlegenden Aufgaben gehört, die Sache, um deren Erschliessung man im Unterricht gemeinsam ringt, zur Sache der Lernenden werden zu lassen, sollte dies eigentlich überaus zentral sein.