3. Umsetzung auf Ebene Schule

3.1 Leadership, Werte und Kultur

3.1.1 Einstieg ins Thema

Führungsverantwortung, Rollenklärung, Vorgaben und Freiräume, flexible und kontextangepasste Strategien, gemeinsam getragene Zielvorstellungen und Werte, Feedback- resp. Qualitätskultur, Zusammenarbeit über die Ebenen hinweg, positive Grundhaltung zu Veränderungen, Integration des Qualitätsmanagements in den Alltag: Themen dieser Art fluten das Denken und sind in der Praxis und in diesem Heft allgegenwärtig.

Eine Expertenorganisation zu führen ist eine Herausforderung. Lehrpersonen sind engagierte Menschen, die sich einbringen wollen. Als Schulleitung/Schule die richtige Mischung aus Vorgaben und Gestaltungsfreiräumen zu finden – bzw. «anzubieten» –, ist ein dynamischer Balanceakt. Die gemeinsame ideelle und praktische Ausrichtung wird durch die Leadership der Schulleitung, die Regeln und die gemeinsamen Werte und Ziele vorgegeben. In Kombination erzeugen diese Faktoren Motivation und tragen zum Gemeinschaftsgefühl bei.

Mit den nachfolgenden zwei Beiträgen möchten wir Ihnen einen kurzen, geordneten Rundgang durch diese Themen anbieten: Zunächst mit Gedanken über Führungsverantwortung und die Entwicklung einer Qualitätskultur, dann mit einem greifbaren Praxisbeispiel partizipativer Entwicklung gemeinsamer Werte – Schülerinnen und Schüler inklusive.

3.1.2 Entwicklung einer Qualitätskultur in einer Expertenorganisation: Führungsansätze an der Kantonsschule Romanshorn

Stefan Schneider, Rektor, Kantonsschule Romanshorn (TG)

Die **Kantonsschule Romanshorn** ist ein Lern- und Lebensort für Schülerinnen und Schüler, die eine Matura oder einen Fachmittelschulabschluss erwerben möchten. Sie zeichnet sich durch ihre familiäre Grösse, ihr innovatives Lern- und Raumkonzept sowie ihre individualisierten Bildungsangebote aus. Die Schule zählt knapp 600 Schülerinnen und Schüler sowie rund 100 Lehrpersonen.



Foto: Kantonsschule Romanshorn

«Qualität ist nicht verhandelbar» – dieser Satz wird oft in Management-Expertenkreisen verwendet, um die zentrale Bedeutung von Qualität in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns zu betonen.

Ist guter Unterricht verhandelbar und ist eine solche Aussage auf die Qualitätssicherung im Unterricht an Schulen übertragbar?

Forschungsergebnisse unterstreichen, dass guter Unterricht nicht auf eine einfache Formel reduziert werden kann und dass unterschiedliche Voraussetzungen und Kontexte berücksichtigt werden müssen. In seiner Meta-Analyse «Visible Learning» zeigt John Hattie (2009), dass es eine Vielzahl von Faktoren gibt, welche die Qualität des Unterrichts beeinflussen, darunter Unterrichtsstrategien, Lehrer-Schüler-Beziehungen und die schulische Umgebung. Hattie betont, dass es keine «Einheitslösung» gibt und dass der Kontext entscheidend ist.
Es ist unbestritten, dass die Lehrperson, die den Unterricht orchestriert und leitet, der wichtigste Faktor für die Qualität des Unterrichts und für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler ist.

Welchen Einfluss hat nun die Schulleitung auf die Unterrichtsqualität? Wie kann die Führung die Qualität des Unterrichts sichern? Sind spezifische Führungs- und Leitungskompetenzen erforderlich?

Im Allgemeinen erfordert die Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur an einer Schule einen systematischen und institutionellen Ansatz, der im Wesentlichen auf Zusammenarbeit, kontinuierlicher Verbesserung und einer gemeinsamen Vision beruht. Auch Studien zur Schulentwicklung zeigen, dass «erfolgreiche Schulen» häufig flexible und kontextangepasste Qualitätsstrategien verfolgen.
Die Verantwortung für die Steuerung und Umsetzung einer Qualitätsstrategie liegt bei der Schulleitung und ist nicht delegierbar. Entscheidend sind das strategische Wissen der Schulleitung und ihre Verkörperung der Qualitätskultur. Ohne Überzeugungskraft und Verbindlichkeitskultur der Schulleitung und ohne institutionelle Strukturen besteht die Gefahr der Beliebigkeit.
Letztlich liegt es in der Verantwortung der Schulleitung, Qualitätsprozesse nachhaltig in der Schule zu verankern und durch ihre Führungsqualitäten aktiv zu gestalten.

So vernünftig und nachvollziehbar das klingt, stellt sich dennoch die Frage: Wie kann dies in einer Expertenorganisation initiiert werden?

Aus meiner Sicht ist zunächst das Verständnis einer Expertenorganisation hilfreich. Die Orientierung an der eigenen Profession ist ein typisches Merkmal einer Expertenorganisation bzw. der Lehrpersonen einer Schule. Lehrpersonen der Sekundarstufe II neigen dazu, sich stärker mit ihrer eigenen beruflichen Identität zu identifizieren als mit der Organisation als Ganzes. Dies kann zu einem Mangel an Identifikation mit der Schule selbst führen. Die Organisation wird daher oft nur als notwendiges Übel wahrgenommen, das die Rahmenbedingungen für die individuelle professionelle Arbeit bereitstellt, nicht aber als integraler Bestandteil der eigenen professionellen Identität.

Durch gezielte institutionelle Massnahmen sowie Strategie- und Führungsmodelle kann eine Kultur der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Engagements gefördert oder zumindest ermöglicht werden.

Diese Ansätze ermöglichen es auch Lehrpersonen mit einer ausgeprägten Fachperspektive, eine stärkere institutionelle Bindung an die Gesamtorganisation zu entwickeln und gleichzeitig Veränderungen im eigenen Rollenverständnis zu erfahren, ohne ihre Autonomie als Expertinnen und Experten zu verlieren.



Foto: Kantonsschule Romanshorn

Diese Aufgaben gehören zu den Kernaufgaben einer Schulleitung. Mögliche Praxisbeispiele:

1. **Kollaborative Arbeitsstrukturen**: Lehrpersonen bilden interdisziplinäre Fachgruppen und Teams zur gemeinsamen Planung und Reflexion ihres Unterrichts. Diese Zusammenarbeit ermöglicht den Austausch von Fachwissen und Methoden, fördert innovative Ansätze und stärkt die Gemeinschaft.
2. **Peer-Review und Hospitationen**: Verpflichtende Unterrichtshospitationen bieten Lehrpersonen die Möglichkeit, ihre Kollegen und Kolleginnen im Unterricht zu beobachten und Feedback zu geben. Jede Lehrperson kann frei wählen, mit wem sie hospitiert und in welcher Form dies geschieht, um eine vertrauensvolle und offene Kommunikationskultur zu fördern.
3. **Good Practice-Kultur**: Lehrpersonen erhalten im Konvent die Gelegenheit, ihre Praxisbeispiele und Unterrichtsformate vorzustellen. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht auf dem Erfolg, sondern auf dem Prozess und den gesammelten Erfahrungen – Scheitern ist ausdrücklich erlaubt und erwünscht. Diese Kultur des Austauschs ermöglicht es den Lehrpersonen, voneinander zu lernen und innovative Ideen zu teilen.

Solche institutionellen Formate fördern den Austausch und stärken gleichzeitig die Autonomie sowie die Besonderheiten der Fachlehrpersonen. Sie ermöglichen eine stärkere Bindung an die Organisation und führen letztlich zu einem höheren Qualitätsbewusstsein im eigenen Unterricht.

Eine gemeinsame Qualitätskultur erfordert maximale Transparenz und klare Richtlinien bezüglich Rahmenbedingungen und Führung. Ein gemeinsam erarbeitetes Qualitätsleitbild bzw. eine Vision von gelingendem Unterricht unterstützt dabei den Prozess.

Das Dreiecksmodell von Strategie (1), Struktur (2) und Kultur (3), oft auch als magisches Dreieck bezeichnet, ist ein ausgewogenes Steuerungs- und Führungsinstrument, das auch im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung eingesetzt werden kann (siehe Skizze).

Mit einer solchen Steuerungsmatrix können die Dimensionen der Steuerung von Qualitätsprozessen ausbalanciert werden.

(1) Strategie (Qualitätsleitbild): Die Strategie bildet den Referenzrahmen und dient der Orientierung. Die Leitung hat die Verantwortung, diesen zu entwickeln und zu steuern. Sie kennt die Gesetzmässigkeiten eines Strategie- und Steuerungsprozesses. Sie initiiert Formate zur Entwicklung und zur Sicherung und berücksichtigt dabei auch gesellschaftliche Entwicklungen wie beispielsweise Künstliche Intelligenz.

(2) Struktur: Qualitätsprozesse und Unterrichtsentwicklungsprojekte benötigen eine Struktur, die Effizienz gewährleistet. Diese Struktur unterstützt Strategie und Kultur, legt Hierarchien und Zuständigkeiten im Bereich der Qualitätssicherung fest und definiert die Rollen der Beteiligten.

(3) Kultur: Vertrauen und Transparenz bilden die Basis eines effektiven Qualitätssystems. Ohne dieses Fundament entstehen «Schatten-Qualitätssysteme» und reine Fachgruppen-Kulturen. Ziel ist es, dass die Entwicklung von Qualitätssystemen ein selbstverständlicher Bestandteil der alltäglichen Arbeit und des Denkens wird. Da eine Qualitätskultur keine direkt messbare Grösse ist, muss sie über Jahre entwickelt und von der Leitung vorgelebt werden. Sie zeigt sich auch in Haltungen, Umgangsformen und der Art der Kommunikation im Schulalltag. Die Schulleitung spielt als Kulturträgerin und -vermittlerin eine zentrale Vorbildfunktion.



Schema magisches Dreieck (Variante von S. Schneider)

Zusammenfassung

Eine Qualitätskultur an Schulen entsteht durch ein strategisches und koordiniertes Management, das auf Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet ist. Der Schulleitung kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, indem sie als Vorbild agiert und die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen für die Qualitätssicherung schafft.

Generell gilt, dass Qualitätssysteme in Schulen nicht nur durch strukturelle Veränderungen (z. B. Instrumente) implementiert werden können – die Schulkultur spielt eine wichtige Rolle. Für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, dass die Umsetzung von Qualitätsleitbildern und -zielen stark von den Annahmen, Werten und Haltungen der Schule sowie des Kollegiums abhängt.

Durch eine geschickte Balance von Strategie, Kultur und Struktur kann die Schulleitung letztlich eine nachhaltige Qualitätskultur etablieren, die sowohl die individuelle als auch die institutionelle Entwicklung vorantreibt.