

Mit der „mittleren Führungsebene“ die Nachhaltigkeit von Schulentwicklung sichern.

1. Schulentwicklung, QmbS: Worum geht es? (Sinnfrage)

Der Augsburger Kongress 2000 bildete den offiziellen Auftakt zur Schulentwicklung in Bayern. Seither wurden an den Schulen viele Entwicklungsinstrumente angewandt und notwendige Strukturveränderungen, die eine eigenverantwortliche Entwicklung gewährleisten sollen, erprobt. Der erwartete Erfolg stellt sich noch nicht überall in ausreichendem Maße ein. Vor allem dann nicht, wenn übereilter Aktionismus und/oder das Verharren im Denkmuster der herkömmlichen Anweisungsschule die Feder führen.

Die eigenverantwortliche Entwicklung der Einzelschule basiert auf einem Paradigmenwechsel. Eine gute Schule ist nicht mehr nur eine Schule, die alle Vorgaben, Pläne usw. perfekt umsetzt. Als gute Schule gilt nun eine Schule, die in eigener Verantwortlichkeit, in dem ihr zur Verfügung stehendem Rahmen mit ihren personellen und materiellen Ressourcen stetig (!) versucht, die bestmögliche (Lern)Wirkung bei ihren Schülerinnen und Schülern zu erreichen. Für den Erfolg ausschlaggebend ist, dass die Schule (bzw. ihre Einheiten) kontinuierlich den Blick auf die Wirkung¹ ihrer Aktivitäten richtet.

Dieses „Monitoring“ der Lernwirksamkeit ist die Grundvoraussetzung für die Erarbeitung und Auswahl von daraus abzuleitenden schulspezifischen Entwicklungsschritten.

Bewährte Qualitätssysteme wie das QmbS² im beruflichen Schulbereich sind mehr oder weniger der Leitfaden für einen systematischen Entwicklungsprozess.

Die drei QmbS-Planeten Interne Evaluation, Externe Evaluation und das Individualfeedback agieren sozusagen als pädagogische Navigationssatelliten, die einer Schule in geeigneten Intervallen Lernwirkungsdaten zukommen lassen, um notwendige und geeignete Entwicklungsschritte daraus ableiten zu können.

Die Auswertung von Rückmeldedaten ist i.d.R. vor allem dann erkenntnisleitend, wenn zuvor die Erwartungen (Ziele) eindeutig und gemeinsam definiert wurden. Neben dem Monitoring (Wirkungsrückmeldung) ist die gemeinsame schulspezifische Zielklärung, d.h. das gemeinsame Zielverständnis und Priorisierung der Ziele ein weiteres Schlüsselement erfolgreicher eigenverantwortlicher Schulen.

Ein vertieftes gemeinsames Verständnis der Handlungsfelder und der Handlungsziele kennzeichnet erfolgreiche Organisationen³, das gilt selbstverständlich auch für Schulen.

Aus obigen Ausführungen wird deutlich, dass sich eine Qualitätsschule, d.h. eine Schule, die sich eigenverantwortlich und kontinuierlich in einem Prozess der (Lern)Wirkungsoptimierung befindet, letztlich zwei (neuen) Handlungsfeldern widmen muss.

1. Der vertieften gemeinsamen Klärung von schulspezifischen pädagogischen Schwerpunkten (Zielen).

Das Erzielen eines größtmöglichen gemeinsamen Verständnisses von pädagogischen Erfordernissen/Schwerpunkten ist letztlich alleine schon ein nicht unwichtiger Qualitätsaspekt.

Auch das anschließende gemeinsame Ableiten und Vereinbaren von „zielführenden“ Aktivitäten trägt zu einer stetigen Professionalisierung im Kollegium bei.

2. Das systematische Einholen von „Wirkungsdaten“ (Evaluation) und die gemeinsame Ableitung von Konsequenzen

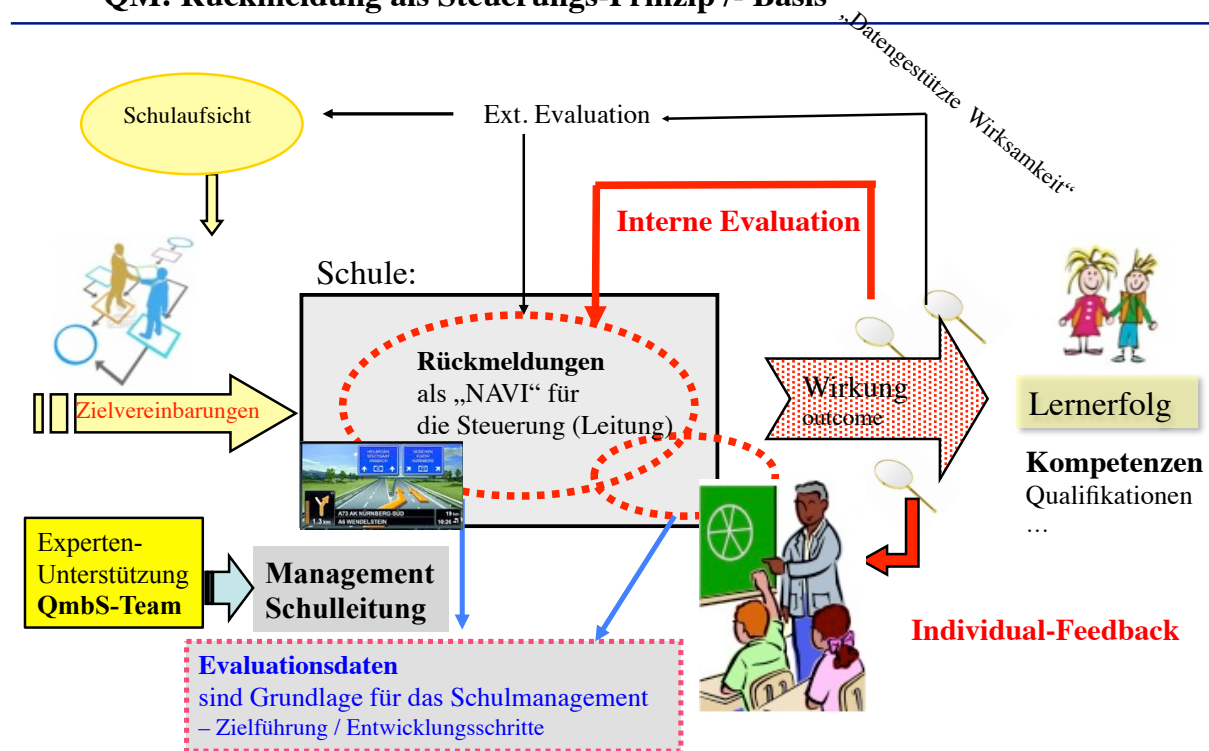
¹ Mit Wirkung ist mehr als die erzielten Zensuren gemeint. Es geht darum, welche lernförderlichen Wirkungen das Lehrangebot in Bezug auf die von der Schule selbst vereinbarten Qualitätsschwerpunkte hat. (im schulspezifischen Qualitätsverständnis SQV oder im SEP dokumentiert)

² Dieses System ist letztlich schulartunabhängig, da es nur den „roten Faden“ für einen schulspezifischen systematischen Prozess liefert.

³ vgl. Peter Senge

⁴ dies ist die logische Folge mangelhafter „Sinnstiftung“, mangels Kenntnis der Herausforderungen der „neuen Schule“ werf

QM: Rückmeldung als Steuerungs-Prinzip /- Basis



2. Wer hat die Prozessverantwortung?

Aus der oben dargestellten Skizze wird deutlich, dass bei der Schulleitung die Rückmeldedaten verarbeitet werden müssen. Es liegt in der Verantwortung der Schulleitung, ob vom Kollegium aus diesen Evaluationsdaten geeignete Entwicklungsschritte abgeleitet werden.

Zu den üblichen Organisationsaufgaben kommt - durch die systematische Schulentwicklung (QmbS) - die Moderation der Zielfindungs- und -Klärungsprozesse, die Organisation der Evaluationen und die sich daraus anschließenden Moderationsaufgaben bei Erarbeitung der Konsequenzen als neue Leitungsherausforderung hinzu.

Bei größeren Schulen oder bei sehr heterogenen Schulen liegt es auf der Hand, dass diese (neue) Prozessverantwortung nicht nur bei der Schulleiterin/dem Schulleiter liegen muss. Gerade die Klärungs- und Auswertungsprozesse können in kleineren Einheiten u.U. wesentlich effektiver und spezifischer geführt werden.

Da es an Schulen schon bisher dezentrale Verantwortlichkeiten für die herkömmlichen Verwaltungsaufgaben (Fachbetreuungen, Berufsbereiche, Jahrgangsstufen usw.) gab und es kontraproduktiv wäre neue parallele Strukturen einzuführen, erscheint es sinnvoll, diese bisherige Fach- und Organisationsverantwortlichkeit um die Verantwortlichkeit für den Entwicklungsprozess zu erweitern. Da dieser Personenkreis nicht mehr nur mit der Ausübung spezifischer Funktionen betraut sein soll (bisherige Funktionsträger), sondern eine Führungsaufgabe für die Personen im Berufsbereich (Fachbereich, Jahrgangstufe usw.) in der konsequenten **Wahrnehmung der Zielklärungsprozesse und der Evaluationen** übernehmen soll, ist es nur konsequent, diesen Personenkreis mit erweiterter Verantwortung als **neue (mittlere) Führungsebene** zu deklarieren. Dass zur Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben im Rahmen des Qualitätsprozesses auch die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt werden, sollte keiner weiteren Erörterung bedürfen.

Deutlich klargestellt werden muss, dass sich die Legitimation der neuen „mittleren Führungsebene durch die Prozess-Aufgaben der Schulentwicklung ergibt. Das sind vor allem Modera-

tions- und Evaluationsaufgaben aber darüber hinaus vor allem die „Sinnstiftung“ bei allen aktuellen Vorhaben. Im Rahmen dieses Aufgabenspektrums ist es durchaus sinnvoll, dass Führungsinstrumente wie Entwicklungsgespräche (MAG) und punktuelle Unterrichtsbeobachtungen im Sinne einer Personalförderung zum Kompetenz- und Aufgabenspektrum gehören sollten.

2.1 Kritik bisheriger Modellvorschläge zur mittleren Führungsebene /erweiterte Schulleitung aus Profil 21 und Modus F

Der Bezug bzw. die Legitimation der neuen Führungsebene durch die kontinuierlich anfallenden Aufgaben der systematischen Qualitätsentwicklung ist bei den bisherigen Umsetzungsversuchen kaum oder nicht gegeben (zumindest nicht explizit). Stattdessen wird oft allgemein und unspezifisch - ohne auf die Prozess-Aufgaben der eigenverantwortlichen Schule einzugehen - vorrangig mit der Entlastung der Schulleiterin/des Schulleiters argumentiert. Die Überforderung der Schulleitung durch die Vielzahl der Mitarbeitergespräche ist das gängigste Begründungsargument für die Notwendigkeit einer zusätzlichen Führungsebene. Es wird mit einer erforderlichen Führungsspanne von ca. 8 - 15 Personen als bewährtem Führungsmodell aus dem Wirtschaftsbereich argumentiert ohne ausreichend darzulegen, dass sich der „Sinn“ dieser Spanne nur aus den ständig notwendigen Sachklärungen und Dateninterpretationen im Qualitätsprozess legitimiert.

Bei diesen im Wesentlichen administrativen Begründungsmustern darf es nicht verwundern, dass vor allem die Verwaltungsentlastung der Schulleitung und die quantitative Durchführung des Mitarbeitergesprächs als Aufgabenschwerpunkte der neuen Führungsebene dominieren. In den Kollegien provoziert diese Zuschreibung vor allem Ängste über eine Intensivierung von Kontroll- und Beurteilungsdruck⁴. Diskussionen über Weisungsbefugnisse, Umfang der Personalverantwortung und eine fachlich unhaltbare Umdeutung der kollegialen Hospitation in ein Instrument der neuen Führungsebene haben für viel Unmut und Verwirrung gesorgt. Die Sinnhaftigkeit für einen nachhaltigen Schulentwicklungsprozess wurde mit diesen Mustern keinesfalls aufgezeigt.

Es ist nur folgerichtig, dass unter diesen kaum Orientierung bietenden Umständen Schulen wenig taugliche aber sehr kreative Modelle⁵ für sich entdeckten.

Es ist leider so, dass unser Schulentwicklungsprozess in den letzten Jahren häufig aktivitätsorientiert und auf die Instrumente bezogen, kommuniziert wurde. Die wichtigen Fragen nach dem Sinn, dem neuen Kontext und dem zugrundeliegenden Paradigma kamen meist zu kurz⁶. Jeder weiß, dass man ohne Landkarte, ohne Navi und ohne Hinweisschilder kaum zum Ziel kommen kann! In der Schulentwicklung sind wir in die verschiedensten Fahrzeuge eingestiegen, aber weil die Karten z.T. fehlten kurvten viele vorzugsweise im alten vertrauten Nahbereich und haben alte Wege und Gebäude nur umbenannt, um uns zumindest die Illusion einer Reise zu erhalten.

Es bestätigt sich die bekannte Organisationsweisheit: „Wo Techniken Konjunktur haben, führt die Krise die Feder“.

Es ist natürlich richtig, dass ein/e Schulleiter/in einer größeren Schule jährlich nicht mehr als z.B. 50 Mitarbeitergespräche weder zeitlich noch sachlich mit der nötigen Sorgfalt führen kann. In der bisherigen Schulpraxis muss jedoch angemerkt werden, dass das Mitarbeitergespräch für alle Beteiligten meist nicht die Bedeutung hat, die es haben sollte. Das Mitarbeitergespräch ist sehr sinnvoll, wenn es als bedeutsames Instrument der Personalentwicklung

⁴ dies ist die logische Folge mangelhafter „Sinnstiftung“, mangels Kenntnis der Herausforderungen der „neuen Schule“ werden die Muster der „alten Schule“ herangezogen

⁵ z.B. Verlosung oder Rotation der Führungspositionen oder die Ernennung von fast der Hälfte des Kollegiums als mittlere Führungsebene

⁶ Es ging u.a. beim SQV, beim SEP vor allem um Fragen des WIE? Wie viele Ziele? Welcher Umfang? Welche Form? Bis wann? usw. Die Fragen nach dem Sinn, nach dem Nutzen für die Schüler/innen wurden zu selten gestellt.

wahrgenommen wird. In der Regel ist das jedoch an den Schulen noch kaum der Fall. Die Regelbeurteilung wird als das wirkliche Personal-Steuerungsinstrument betrachtet. Beförderungen haben als Grundlage die Beurteilung, dem Mitarbeitergespräch mit den individuellen Zielvereinbarungen und dem individuellen Entwicklungsportfolio wird nur nachrangige Bedeutung zugemessen. An diesem Wahrnehmungs-Kontext ändert sich wahrscheinlich auch nichts, wenn das (unbedeutende) Gespräch an eine breitere Führungsebene delegiert wird. Entscheidend ist, welchen individuellen Nutzen das Gespräch bringt, bzw. welchen Beitrag es leisten kann um im sogenannten Kerngeschäft erfolgreicher zu werden.

3. Das Qualitätsprojekt QmbS und die Sicherung seiner Nachhaltigkeit

Die QmbS-Implementation an den Schulen erfolgte in einer zweijährigen Einführungsphase. Dabei stand jeder Schule ein Beraterteam zur Seite, so dass zumindest ein vollständiger Qualitätskreislauf auf Schulebene mit Unterstützung erprobt werden konnte.

Schulleitungen und QmbS-Teams erhielten vom ISB in mehreren teils zweitägigen Seminaren ein Qualifizierungsangebot. Inzwischen haben ca. 160 Schulen - in sieben Staffeln - diese Einführung absolviert.

Die Frage ist, ob und wie die Schulen nach dieser ersten Phase in der Lage sind, den Qualitätsprozess in eigener Regie und Verantwortung weiterzuführen und zu verankern. Punktuelle Beobachtungen bei Schulen zurückliegender Staffeln zeigen ein differenziertes Bild.

Von verschiedenen Seiten wird bestätigt, dass die Aufrechterhaltung des Q-Prozesses im Wesentlichen von der Schulleitung abhängt. Es liegt an der Schulleitung, ob sich an der Schule Strukturen und Verantwortlichkeiten auf Dauer etablieren, die den Prozess am Laufen halten. Menschen beteiligen sich an Vorhaben letztlich nur so lange, so lange sie einen Sinn für ihr Engagement erkennen können. Misst die Schulleitung dieser Sinnstiftung zu wenig Bedeutung zu oder versäumt sie es weitere Personen in diese Aufgabe mit einzubinden, so kann der Prozess schnell erlahmen.

Die Vorbildwirkung der Schulleitung beim Umgang mit Rückmeldedaten (Evaluation) wird oft unterschätzt. Wir kennen die Bedeutung von symbolischer Führung. Wenn die Schulleitung den Daten in Gesprächen, Konferenzen, Berichten usw. zu wenig Bedeutung beimisst, so erscheint im Kollegium dieser Komplex auch als wenig bedeutsam. Da sich kaum jemand mit scheinbar unwichtigen Dingen belasten will, geht logischerweise auch das Engagement in diesem Bereich zurück.

Diese Führungsaufgabe der Sinnstiftung kann von einem größeren verantwortlichen Personenkreis mit getragen werden, d.h. die Aufgabe kann an eine weitere Führungsebene delegiert werden. Das intensiviert die Sinnstiftungskommunikation und schafft in kleineren Einheiten mehr Gelegenheiten zur Klärung pädagogischer Ziele und zur Thematisierung von Rückmeldergebnissen.

Die Beauftragung der mittleren Führungsebene mit den QmbS-Aufgaben zeichnet sich als Gelingensbedingung für die Nachhaltigkeit von QmbS ab.

Auch die Personen der mittleren Führungsebene bedürfen für ihr Engagement der Sinnstiftung. Wenn die obigen Darlegungen stimmig sind, dann muss logischerweise an QmbS-Schulen klar kommuniziert werden, **dass die neue erweiterte Zusatz-Aufgabe der Funktionsträger (mittlere Führungsebene) in der verantwortlichen Sicherung des QmbS-Kreislaufs liegt.**

Das etablierte QmbS-Team der Schule behält seine Expertenaufgaben und unterstützt neben der Schulleitung nun selbstverständlich auch die Personen der mittleren Führungsebene bei Moderationsaufgaben (Zielklärungen) und bei Vorbereitung und Durchführung von Evaluationen.

Die Begründung der mittleren Führungsebene als zusätzliche Ebene der Qualitätsverantwor-

tung und des Qualitätsmanagements dürfte überall überzeugen und damit auch auf Akzeptanz stoßen. Darüber hinaus ist mit dieser Begründungszuschreibung das Aufgabenspektrum bereits grob skizziert.

Auch für das viel diskutierte Mitarbeitergespräch ergäbe sich eine Sinnstiftung - allerdings mit einer kleinen Bedeutungsverschiebung - der Fokus läge nun verstärkt auf der Entwicklung der Lehr/Lernqualität unter Einbeziehung adäquater Evaluationsdaten. Das wäre auch ehrlicher, weil in diesem Bereich der Personalentwicklung die mittlere Führungsebene auch die Zuständigkeit besitzt, weil sie „näher dran“ ist. Darüberhinausgehende Personalentwicklungsfragen müssten -zumindest vorerst - im Verantwortungsbereich der Schulleitung bleiben. Im regelmäßig tagenden Führungskreis (Schulleitung - mittlere Führungsebene) erfolgt die Abstimmung der Einzelbereiche mit den Qualitätszielen der Schule u.a. mit den Zielvereinbarungen von Schulaufsicht und Schule.

4. Grobskizze der Aufgaben der mittleren Führungsebene als Verantwortliche für den Qualitätsprozess

Das Modell geht davon aus, dass sich in der Regel die mittlere Führungsebene aus den bisherigen Funktionsträgern zusammensetzt (mit schulspezifischen Ausnahmen).

Die bisherigen Organisations- und Fachzuständigkeiten bleiben erhalten (z.B. Ausstattung, Räume, Stundenplan usw.)

Zu diesem Managementbereich kommt nun ein Führungsbereich bzw. eine **Führungsverantwortung für den QmbS-Prozess** hinzu, d.h. eine auf den Qualitätsprozess bezogene Personalverantwortung.

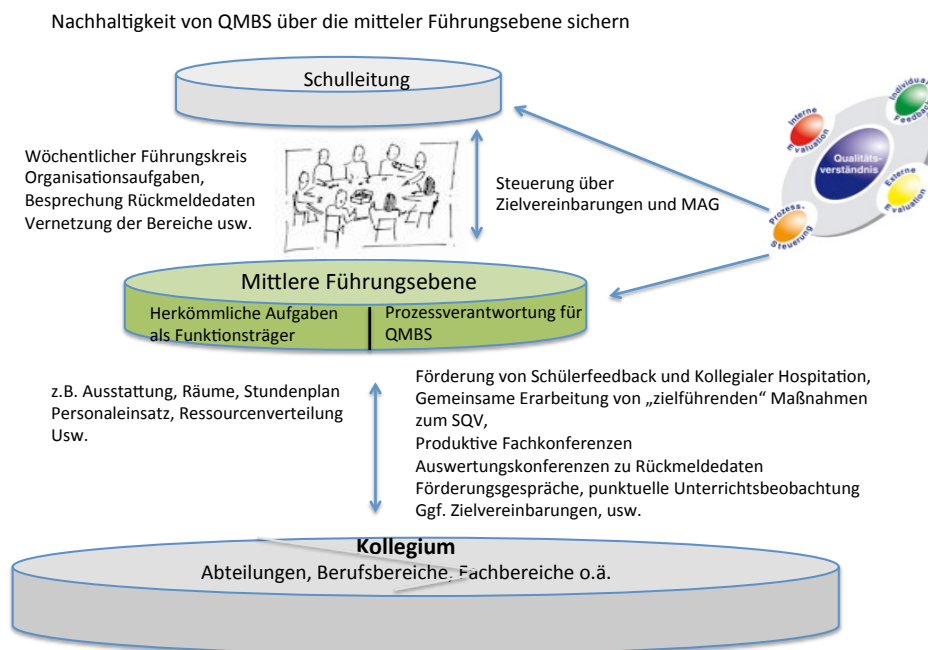
Bei der zukünftigen Besetzung von Funktionsstellen, jetzt Führungsstellen, muss der Führungsbereich explizit herausgehoben werden. Denn Führung ist vor allem Kommunikation und Sinnstiftung. Diese „Schlüsselkompetenzen“ müssen für diese Führungspositionen bewerbungsrelevant sein.

Hartmut von Hentig hat die auch für diesen Personenkreis gültige Aufgaben-Formulierung geprägt: **„Sachen klären, Menschen stärken“**. Das sind genau die Notwendigkeiten, die im QmbS-Prozess zentrale Bedeutung haben. Die im Leadership-Verständnis dargelegten Führungsgrundsätze gelten selbstverständlich auch für die mittlere Ebene.

Leadership-Führungshaltung:

- Führen heißt Vorbild sein
- **Führen heißt andere erfolgreich machen**
- Führen heißt wachsen lassen
- Führen heißt initiativ werden und anführen
- Führen heißt Vertrauen aufbauen
- Führen heißt das Wissen von vielen vernetzen
- Führen heißt das Können von vielen verdichten
- Führen heißt Potenzialentfaltung (das eigene und das im Team)

Besonders bei dem Grundsatz, dass der eigene Erfolg sich am erfolgreich machen von anderen misst, tun sich viele schwer. Es wird zukünftig an einer sensiblen Personalpolitik liegen, ob sich mit entsprechend geprägten Führungspersonen die Nachhaltigkeit von QmbS sichern lässt.



Fazit:

Die Etablierung einer mittleren Führungsebene muss sinnstiftend mit neuen Erfordernissen begründet werden. Eine Argumentation, die sich mehr oder weniger auf Entlastung der Schulleitung beschränkt, ohne auf die erweiterten Herausforderungen einer eigenverantwortlichen Schule in der Qualitätssicherung zu fokussieren greift zu kurz und verharrt in der herkömmlichen Organisationsphilosophie von Schule.

Die neue Herausforderung einer kontinuierlichen schulspezifischen Qualitäts-Entwicklung muss die Organisationsagenda prägen!

Die Nachhaltigkeit von QmbS bedarf einer klar institutionalisierten Prozessverantwortung. Eine mittlere Führungsebene bietet sich für diese Aufgabe an.

Selbstverständlich können die bisherigen Funktionsträger die erweiterte Verantwortung nicht sofort durch „Schalterumlegung“ professionell bewältigen. Umfangreiche Fortbildungsanstrengungen und ggf. Coaching werden zumindest in der Anfangsphase notwendig sein. Die bisherigen QmbS-Beraterinnen sollten die Schulen für diese Strukturverankerung zumindest sensibilisieren.

Auf regelmäßigen regionalen und überregionalen QmbS-Fachtagungen für Schulleitungen könnten nicht nur die Organisationsfragen geklärt und Erfahrungen ausgetauscht werden, es würde auch die Gelegenheit bestehen die erforderliche Führungsphilosophie (Leadership) zu thematisieren und zu vertiefen.

Gemäß dem Prinzip der eigenverantwortlichen Schule sollte zwar die Sinnhaftigkeit der mittleren Führungsebene eindeutig kommuniziert, aber kein zu detailliertes Organisationskonzept für die Etablierung vorgegeben werden. Die Schulen sollten Spielraum für schulspezifisch passende Lösungen haben und vor allem die detaillierten Aufgabenzuschreibungen in Eigenverantwortung lösen können.

Dezember 2015

Hans B. Schmid

<http://www.hbschmid.de>