
Handbuch OES

Handreichung 3

Schulführung und Qualitätsentwicklung

Autorenteam:

Dr. Karl-Otto Döbber (verantwortlich)

Manfred Hensler

Norbert Muser

Hermann Weiß



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Verlagsnummer: **69804000**
Verlag:
Wolters Kluwer Deutschland
Carl Link
Adolf-Kolping-Str. 10
96317 Kronach
Tel: + 49 (0)9261 969-0
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de

 **Carl Link**
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhalt

Schulführung und Qualitätsentwicklung

1	Einleitung	5
2	Schulische Organisationsentwicklung	6
3	Organisatorische Einbindung der Qualitätsentwicklung in die Schulstruktur	8
	3.1 Gestaltung der Aufbauorganisation	8
	3.2 Die Qualitätsentwicklungsgruppe in der Einführungsphase der systematischen Qualitätsentwicklung	8
	3.3 QE-Koordinator/in und Qualitätsentwicklungsgruppe als Stabsstelle	8
4	Schulleitung und Führungskreis	10
	4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	10
	4.2 Rolle und Aufgaben der Abteilungsleiter/innen	11
	4.3 Zusammensetzung und Arbeitsweise des Führungskreises	11
5	Führungsaufgaben	14
	5.1 Die Schulleitung als treibende Kraft	14
	5.2 Zielvereinbarungen zwischen Schulleiter/in und Abteilungsleiter/in	14
	5.3 Schulführung und Unterricht	15
	5.4 Förderung von Teamarbeit	15
	5.5 Personalentwicklung	16
	5.6 Bereitstellung von Ressourcen	16
	5.7 Umgang mit Widerständen	17
6	Zusammenfassung	19
7	Literatur	20

1 Einleitung

Größere Entscheidungsspielräume, mehr Wettbewerb, stärkere Kundenorientierung, hohe Flexibilität, Umsetzung technologischer und pädagogischer Innovationen sowie die schnelle Anpassung der beruflichen Bildungsinhalte machen für die beruflichen Schulen zwingend eine größere organisatorisch-administrative Eigenständigkeit erforderlich. Die Führung einer Schule unterliegt entsprechend dieser Änderungen einem starken Wandel. Dies beruht einerseits auf immer komplexeren Aufgaben, die durch die Schulführung erfüllt werden müssen, andererseits aber auch auf neuen Anforderungen, die durch die Stärkung der Eigenständigkeit der Schulen auf die Schulleitungen zukommen.

Gerade der zweite Punkt steht im Zentrum der Betrachtung. Schulpolitisch ist die Forderung nach mehr Eigenständigkeit u. a. dadurch begründet, dass schulische Innovationen nicht aus der Ebene der Bildungspolitik erfolgen können, sondern sich aus der einzelnen Schule heraus entwickeln müssen (vgl. Rolff 2002, S. 106). Das ist allerdings nur dann möglich, wenn die Betroffenen selbst an diesem Prozess intensiv beteiligt werden und die Organisations- und Führungskonzeption einer Schule diesen Entwicklungen Rechnung trägt. Notwendige Gestaltungsfreiräume ermöglichen es den Lehrkräften, ihren Schulen in definierten Bereichen ein eigenes Profil zu geben und eigene Konzepte für die Gestaltung ihrer Schule zu entwickeln. Längerfristig lässt sich aber ein solch dezentrales Konzept nur entwickeln, wenn die Schulleitung dazu anregt und anleitet, ohne die Entwicklungsarbeit zu dominieren. Schul- und Qualitätsentwicklung bedürfen der kontinuierlichen Impulse sowohl der Schulleitung als auch des Kollegiums. Schulleitungstätigkeit bedeutet hier das sensible Management all dieser Impulse.

Ziel der Qualitätsentwicklung nach dem Konzept OES ist die Entwicklung und Verbesserung der Unterrichtsqualität (vgl. HR 5 Unterricht). Auf den Unterricht wirken vielfältige schulinterne Faktoren ein. Deshalb führen Strategien, die zur Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht beitragen, ihrerseits zu großen Veränderungen innerhalb des Systems Schule. Veränderungsprozesse sind ohne veränderungsbereite Menschen nicht möglich. Die Schulleitung übernimmt hier die Funktion des Veränderungsmanagers (Change Agent). Veränderungsmanagement baut ganz wesentlich auf kommunikativen Kompetenzen aller Beteiligten auf. Der Begriff „Schulleitung“ umfasst das gesamte Schulleitungsteam mit der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter, der Stellvertreterin bzw. dem Stellvertreter und den Abteilungsleitungen. Sie „trägt die Verantwortung für die Qualität der institutionellen Rahmenbedingungen und institutionellen Prozesse“ (Landwehr/Steiner 2008, S. 4). Dadurch wird ihr eine Schlüsselrolle im Veränderungs- und Entwicklungsprozess zugeschrieben. Selbstverständlich ist dabei das zentrale Ziel die Verbesserung des Lehr- und Lernprozesses (Unterricht).

Wohl wissend, dass das komplexe Thema Schulführung nicht auf einigen Seiten hinreichend dargestellt werden kann, möchte das Autorenteam dennoch Anregungen für Schulleitungen geben, wie sie die Schlüsselrolle als „Veränderungsmanager“ im Rahmen der Führungsverantwortung ausfüllen können. Neben dieser Handreichung können weiterführende Literatur, angebotene Fortbildungen, der Erfahrungsaustausch mit anderen Führungspersonen und die praktische Führungsarbeit helfen, sich weiter mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und selbst in einen ständigen Lern- und Entwicklungsprozess einzutreten.

2 Schulische Organisationsentwicklung

Veränderungen und Entwicklungen in beruflichen Schulen lassen sich nur dann erfolgreich in die Schulpraxis einbinden, wenn die Organisationen und die beteiligten Personen selbst in einen partizipativ-gestalterischen Prozess integriert werden. Derartige Gestaltungsarbeiten für eine zeitgemäße Schulorganisation lassen sich allerdings nicht durch hierarchische Verantwortungsverteilung im Sinne einer „Top-down-Strategie“ durchführen, sondern müssen in gemeinsamer Verantwortung und Handlung aller Betroffenen geschehen. Diese Form der Organisationsentwicklung versucht auf der Basis der humanistischen Psychologie (vgl. Quitmann 1996) durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise den individuellen Lern- und Entwicklungsprozess mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten auf sozialer und organisationaler Ebene zu verknüpfen. Damit steht das Prinzip der „lernenden Organisation“ im Mittelpunkt.

„Organisationsentwicklung“ wird von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) definiert als „ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (Trebesch 1982, S. 51).

Die Definition enthält vier wichtige Bestandteile, die das Arbeiten in derartigen Organisationsentwicklungsprozessen wesentlich beeinflussen (nach Drost 1996, S. 67 f.):

1. Organisationsumfassender Prozess

Der Prozess vollzieht sich langfristig und schließt alle Bereiche (d. h. z. B. alle Abteilungen und Gruppierungen) der Organisation mit ein.

2. Entfaltung von Lernprozessen

Durch das Lernen aller Beteiligten liegt der Schwerpunkt der Verhaltens- und Einstellungsänderungen nicht allein beim Individuum, sondern wirkt auch auf die Gruppen (Teams, Abteilungen) zurück und bewirkt da-

durch Veränderungen von Strukturen und Prozessen der Organisation selbst.

3. Mitwirkung der Betroffenen

Zentrale Forderung ist es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Diese Forderung beruht auf dem Menschenbild der humanistischen Psychologie, wonach der Mensch den zentralen Wunsch hat, sich selbst zu entfalten und zu verwirklichen, und nach Autonomie und Partizipation strebt.

4. Gleichzeitige Berücksichtigung von Organisations- und Mitarbeiterzielen

Durch Organisationsentwicklung wird die gleichzeitige Verbesserung von Effektivität und Humanität ermöglicht. Bei den Organisationszielen wird die Erhöhung der Leistungsfähigkeit, eine stärkere Flexibilität und verbesserte Innovations- und Veränderungsfähigkeit angestrebt. Im Bereich der individuellen Ziele stehen die Humanisierung der Arbeitswelt, die Persönlichkeitsentwicklung und die Selbstverwirklichung im Mittelpunkt.

Organisationsentwicklung bedarf einer sachgerechten Aufbau- und Ablauforganisation. Wendet man den Blick auf heute noch gängige schulische Organisationsstrukturen, so lassen sich fünf Merkmale herausarbeiten (Dubs 2005, S. 79 f.):

- hierarchische Ordnung mit bürokratischer Autorität und Kontrolle
- überwiegend vertikal orientierte Kommunikationsstrukturen
- Ausrichtung der Aufbauorganisation auf Abteilungsstrukturen
- strikte Planung von oben nach unten mit verbindlichen Eckdaten
- komplizierte Verwaltung mit selbst verstärkenden Bürokratisierungsprozessen.

Relativ starre Organisationsformen sind wenig geeignet, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu fördern. Wie die Organisation einer Schule aufgebaut sein soll, ist allerdings nicht nur eine betriebswirtschaftlich-technische Frage, sondern ganz wesentlich eine Frage der

Führung einer Schule. Gute Schulen mit großer Eigenständigkeit und Professionalität im Bereich der Schul- und Qualitätsentwicklung benötigen eine Schulleitung, die ihre Führungsrolle aktiv und professionell wahrnimmt.

Ihre Kennzeichen sind

- Konsensfindung durch Diskurs und ggf. Abstimmung in der Lehrerschaft,
- Letztverantwortung bei Schulleiter/Schulleiterin,
- das Prinzip Leadership (nach Dubs 2005, S. 84f.).

Leadership grenzt sich zu Management ab. Management bedeutet eher die Umsetzung von Führungsentscheidungen zur Verbesserung von Effektivität, Effizienz, Struktur, Ordnung und Stabilität. Hingegen ist Leadership die Fähigkeit, Visionen zum Ausdruck zu bringen und eine gemeinsame Sicht der Gegenwart und Zukunft mit den Führungskräften und den Mitarbeitern aufzubauen. Dabei stehen die gemeinsamen Ziele im Mittelpunkt der Handlungen. Leadership ist eng mit Motivation verbunden und versucht in der Umsetzung allen Beteiligten einen Spielraum für eigenverantwortliches Denken und Handeln auf der Basis gemeinsamer Visionen und Ziele zu ermöglichen. Durch Vertrauen und Authentizität wird Sinn

vermittelt und durch eigenes Engagement werden notwendige Energien freigesetzt. Leadership bedeutet, ein Klima des Helfens aufzubauen: Stärken erkennen und entwickeln, Verhalten verbessern, Erfolgserlebnisse vermitteln.

Diese Form der geleiteten Schule schließt ein, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter ein Leitungsteam in die Führungs- und Entscheidungsprozesse aktiv integriert (teamgeleitete Schule). Gerade in Phasen des Wandels zeigt sich die besondere Stärke teamgeleiteter Schulen: Konsensfindung und Entscheidungen im Bereich der Schulleitung beruhen auf größeren Gemeinsamkeiten, Teams wirken entlastend, stärken das Auftreten der Schule nach innen und außen und haben Vorbildfunktion für die Teambildung im Lehrerkollegium.

Es zeigt sich, dass Prozesse der Organisationsentwicklung nicht allein durch die Beherrschung von Verwaltungsinstrumenten erfolgreich durchgeführt werden können. Sie stellen vielmehr hohe Anforderungen an die Leitungspersonen und das Kollegium bezüglich ihrer methodischen und sozialen Kompetenzen. Im Blickfeld muss dabei immer das Gesamtsystem Schule als pädagogische Institution sein. Ein lebendiges, funktionierendes Wechselverhältnis von Führung und Beteiligung ist Voraussetzung für erfolgreiche Qualitätsentwicklung und hohe Arbeitszufriedenheit.

3 Organisatorische Einbindung der Qualitätsentwicklung in die Schulstruktur

3.1 Gestaltung der Aufbauorganisation

Zu den maßgeblichen Entscheidungen, die die Schulleitung zu Beginn der Einführungsphase von OES treffen muss, gehört u. a. die Gestaltung der Aufbauorganisation. Dies beinhaltet Überlegungen sowohl zu den grundlegenden Strukturen des Selbstevaluationskonzepts als auch zur Klärung und Festlegung notwendiger Kompetenzen und der schulinternen Kommunikationswege. Es empfiehlt sich, Verantwortungen und Prozesse zur Qualitätsentwicklung (z. B. Selbstevaluation, Schüler-Lehrer-Feedback) von Anfang an eindeutig und transparent festzulegen. „Alles, was die Schuladministration betrifft, ist stärker im Rahmen fester Kopplungen zu sehen. Deshalb ist eine straffe Organisation, insbesondere bei den Arbeitsabläufen, im Interesse der Effektivität der Schulverwaltung und der Entlastung der Lehrkräfte zu sehen.“ (Dubs 2005, S. 83). Da jede Schule ihre eigene Schul- und Führungskultur entwickelt, ist in der Frage der Ausgestaltung der Aufbauorganisation eng an die gelebte Kultur anzuknüpfen.

Durch eine frühzeitige konzeptionelle Festlegung der Strukturen und Prozesse werden Verantwortlichkeiten und Spielregeln transparent gemacht. Das zwingt einerseits die Beteiligten, sich an Regeln zu halten, andererseits ist innerhalb des vorgegebenen Rahmens individuelles Handeln möglich.

Deshalb ist es notwendig, innerhalb der Schulorganisation eine Stelle zu schaffen, die die Lehrkräfte bei der Projektdurchführung unterstützt, den Qualitätsentwicklungsprozess an der Schule koordiniert und Prozesse initiiert, sowie die Schulleitung, das Kollegium und die Abteilungen in den verschiedenen Konferenzen und Sitzungen informiert.

3.2 Die Qualitätsentwicklungsgruppe in der Einführungsphase der systematischen Qualitätsentwicklung

Für die erste Phase systematischer Qualitätsentwicklung einer Schule hat es sich als sinnvoll

erwiesen, eine Qualitätsentwicklungsgruppe, auch Steuer(ungs)gruppe genannt, zu bilden. Sie hat die Aufgaben, Projekte zu initiieren, zu koordinieren und zu steuern. Initiativen, die aus dem Kollegium kommen, werden dabei gefördert und unterstützt, Ressourcen von der Schulleitung angefordert. Aktive Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Arbeitsgruppen und Projekten quer durch die Abteilungen stimmen sich regelmäßig in diesem Gremium ab und koordinieren das weitere Vorgehen. Zur Einbettung in den Schulalltag muss eine Struktur geschaffen werden, die ausschließt, dass die Qualitätsentwicklungsgruppe isoliert arbeitet.

Abbildung 1 zeigt eine mögliche Einbindung der Qualitätsentwicklungsgruppe in die Aufbauorganisation einer Schule in Anlehnung an eine Matrixorganisation. Sie ermöglicht es, komplexe und kreative Aufgaben in flexibler Organisationsform zu gestalten und auf interne und externe Forderungen schnell zu reagieren. Bei der Matrixorganisation werden Projektstrukturen über eine funktionale Struktur gelegt.

In der Aufbauphase sind häufig sowohl die Aufgaben in der Qualitätsentwicklung als auch die Kompetenzen der verantwortlichen Personen noch nicht klar erkennbar. Die Schulleitung muss sich hier kompetent machen und klären, welche Aufgaben die einzelnen Personen haben und wie die jeweilige Zusammenarbeit geregelt ist.

3.3 QE-Koordinator/in und Qualitätsentwicklungsgruppe als Stabsstelle

Im Modellvorhaben OES wurde deutlich, dass es sinnvoll ist, die Qualitätsentwicklungsgruppe in eine Stabsstelle umzustrukturieren. Diese Stelle wird durch einen QE-Koordinator geführt, der fachliche bzw. administrative Aufgaben übernimmt. Dadurch werden die einzelnen Projektgruppen entlastet. Um die Akzeptanz und Transparenz im Kollegium zu erhöhen, sollte die Stelle des QE-Koordinators hausintern mit Anforderungsprofil und Aufgabenbeschreibung ausgeschrieben werden.

Organigramm Schulentwicklung

Führungskreis	Schulleiter/in	Stellvertreter/in	BFC	ÖPR
QE-Koordinator/in	Abteilungsleiter/in	Abteilungsleiter/in	Abteilungsleiter/in	Abteilungsleiter/in
Qualitätsentwicklungsgruppe				
Projektleiter/in	QE-Projektteam			
weitere relevante Schulvertreter/innen				
GLK = Basis der Schule und der Schulentwicklung				

Abb. 1: Beispiel einer schulischen Aufbauorganisation für die Schulentwicklung

Zum Anforderungsprofil des QE-Koordinators bzw. der QE-Koordinatorin und der Mitglieder der Qualitätsentwicklungsgruppe gehört bzw. gehören:

- intrinsische Motivation zum Thema Qualitätsentwicklung in der Schule
- professionelle Kenntnisse zu den einzelnen Bereichen der Qualitätsentwicklung
- selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten
- integrative Wirkung im Kollegium (Sozialkompetenz)
- sicherer Umgang mit der erforderlichen Software.

QE-Koordinator und Qualitätsentwicklungsgruppe als Stabsstelle sind direkt der Schulleitung unterstellt. Sie unterstützen die Schulleitung und das Kollegium bei der Qualitätsentwicklung. Um den Arbeitserfolg der Stabsstelle zu sichern, müssen die Aufgaben und die zugewiesenen Entscheidungsbefugnisse klar beschrieben werden.

Die Stabsstelle kann z.B. nachfolgende Aufgaben übernehmen:

- Steuerung und Koordination der schulischen Qualitätsprojekte

- Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen bei der Projektplanung und -durchführung
- Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen beim Prozessmanagement
- Organisation von Projekttagen
- Erstellen von Präsentationen zu den verschiedenen Projekten
- Unterstützung und Förderung der Feedbackkultur
- Durchführung bzw. Unterstützung von Evaluationen
- Erstellung und Pflege des Qualitätshandbuchs
- Organisation von schulinternen Fortbildungen zu Themen der Schulentwicklung
- Initiierung und Förderung von Projekten der Schulentwicklung
- Unterstützung der Schulleitung zur Zielerreichung im Rahmen der Qualitätsentwicklung.

Die Anzahl der Personen, die derartige Aufgaben übernehmen, ist von der Größe der Schule und dem Aufgabenfeld abhängig. Die Einrichtung fester Sprechzeiten ist empfehlenswert, um gerade in großen Schulen den Kolleginnen und Kollegen die Kommunikation mit dem Team zu erleichtern.

4 Schulleitung und Führungskreis

4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Weder in der Konferenzordnung noch im Personalvertretungsgesetz tauchen Begriffe wie „Schulentwicklung“, „Qualitätsentwicklung“ oder „Qualitätsmanagement“ explizit auf, sie kommen höchstens indirekt zum Ausdruck. Erst der neu aufgenommene § 114 Schulgesetz trägt der Entwicklung zum Teil ausdrücklich Rechnung. Folgende Zusammenstellung verdeutlicht in ihrer Gesamtheit den rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen die Schulleitung für Qualitätssicherung und -entwicklung verantwortlich ist. Die stellvertretende Schulleiterin bzw. der stellvertretende Schulleiter vertritt gemäß § 42 SchG die Schulleiterin bzw. den Schulleiter in allen Aufgaben. In der teamgeleiteten Schule teilen sich die Schulleiterin bzw. der Schulleiter und seine Stellvertretung die Aufgaben auf. Wo sich die folgenden Regelungen ausschließlich auf den Schulleiter oder die Schule beziehen, ist die Stellvertretung stets mitzudenken (Auszüge):

Aufgaben des Schulleiters (§ 41 Schulgesetz)

„[Der Schulleiter] leitet und verwaltet die Schule und ist, unterstützt von der Gesamtlehrerkonferenz, verantwortlich für die Besorgung aller Angelegenheiten der Schule und für eine geordnete und sachgemäße Schularbeit . . .“

Evaluation (§ 114 Schulgesetz)

„Die Schulen führen zur Bewertung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität regelmäßig Selbstevaluationen durch.“

Aufgaben und Stellung der Abteilungsleiter (Verwaltungsvorschrift vom 25. Mai 2005)

„Der Abteilungsleiter ist Teil des Schulleitungsteams und unterstützt den Schulleiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben.“

„Den Abteilungsleitern können insbesondere Aufgaben aus folgenden Bereichen übertragen werden: . . .

- Lehren und Lernen, Organisation und Entwicklung von Lernprozessen;
- . . .

- Personalführung und Personalentwicklung,
- Qualitätssicherung und -entwicklung, Evaluation.“

Aufgaben GLK (§ 2 Konferenzordnung)

„Zu den Angelegenheiten von wesentlicher Bedeutung für die Schule, über die gemäß § 45 Abs. 2 des Schulgesetzes (SchG) die Gesamtlehrerkonferenz unbeschadet der Zuständigkeit der Schulkonferenz berät und beschließt, gehören insbesondere

1. allgemeine Fragen der Erziehung und des Unterrichts an der Schule;
2. Fragen der Fortbildung der Lehrer sowie Maßnahmen, die ihre Zusammenarbeit fördern und der gegenseitigen Unterstützung der Lehrer dienen.“

Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Personalvertretung (§ 66 Landespersonalvertretungsgesetz)

„Der Leiter der Dienststelle oder sein Beauftragter und die Personalvertretung treten mindestens einmal im Vierteljahr zu gemeinschaftlichen Gesprächen zusammen. In ihnen soll auch die Gestaltung des Dienstbetriebes behandelt werden, insbesondere alle Vorgänge, die die Beschäftigten wesentlich berühren. Sie haben über strittige Fragen mit dem ernstesten Willen der Einigung zu verhandeln.“

Die Beteiligung der Beauftragten für Chancengleichheit (BfC) an Schulleitungsteamsitzungen ergibt sich aus dem „Gesetz zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst des Landes Baden-Württemberg“ § 20, Absatz 3 (Grundsätze für die Zusammenarbeit):

„Die Beauftragte für Chancengleichheit kann an der regelmäßig stattfindenden Besprechung der Dienststellenleitung mit den anderen Führungskräften der Dienststelle teilnehmen. Dies gilt nicht, soweit die Dienststellenleitung einen Bezug zu den der Beauftragten für Chancengleichheit nach diesem Gesetz zugewiesenen Aufgaben ausschließt.“

Die konkrete Zusammenarbeit an den einzelnen Schulen zwischen Schulleiter bzw. Schulleiterin, dem stellvertretenden Schulleiter bzw. der stellvertretenden Schulleiterin, den Abteilungsleitungen, der Personalvertretung (ggf. unter Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung) und der Beauftragten für Chancengleichheit ist also nur teilweise gesetzlich geregelt.

Dieser Umstand eröffnet der Schule den gerade für diesen Bereich unabdingbaren Gestaltungsspielraum.

4.2 Rolle und Aufgaben der Abteilungsleiter/innen

Schulentwicklung kann nur gelingen, wenn sie von der Basis getragen und von der Schulleitung gefördert und unterstützt wird. Beides sind notwendige Bedingungen, denn ein Entwicklungsprozess kann nicht von oben angeordnet werden, und andererseits nützen Ideen, Impulse und Aktivitäten des Kollegiums nichts, wenn die Schulleitung diese blockiert.

Eine entscheidende Rolle spielen im Schulleitungsteam die Abteilungsleiter/innen. Nur wenn die Abteilungsleitungen die Ziele und Strategien der Schulführung, an der sie Teil haben, mittragen, haben Impulse, Qualitätsprojekte und daraus abgeleitete Prozesse eine Chance, weitergetragen und im Kollegium verankert zu werden. Nur so kann die „Versandung“ („Pädagogischer-Tag-Effekt“) verhindert werden. Dabei übernehmen die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter eine wichtige Führungsfunktion, die teilweise in der Verwaltungsvorschrift zu den Aufgaben der Abteilungsleiter festgeschrieben ist (siehe Kap. 5.1, S. 14). In der Vergangenheit war für Abteilungsleiter/innen häufig das Selbstverständnis eines Fach- oder Verwaltungsexperten handlungsleitend. Für die vielfältigen neuen Aufgaben, die im Rahmen der Qualitätsentwicklung für Führungspersonen beschrieben sind, steht allerdings mehr die Beziehungsgestaltung und Dialogfähigkeit im Mittelpunkt. Die Abteilungsleiter/innen tragen in ihrem Bereich nicht nur Verantwortung für die Organisation, Kommunikation und Personalführung, sondern auch für die Qualitätssicherung und -entwicklung (Verwaltungsvorschrift Abteilungsleiter 2005).

Durch eine Rollenklärung zu Beginn des Prozesses systematischer Qualitätsentwicklung wer-

den Verantwortlichkeiten und Spielregeln transparent gemacht, die es auch ohne ausdrückliche Offenlegung ohnehin bereits gibt. Damit ist der Handlungsrahmen für alle Beteiligten bekannt. Das zwingt einerseits dazu, sich an die Regeln zu halten, andererseits ist innerhalb dieses Rahmens ein individuelles Handeln möglich. Mittelfristig ist es sicherlich sinnvoll, für die gesamten Prozesse einen standardisierten Organisationsablauf anzustreben, damit Rollen definiert, Aufgaben beschrieben und Schnittstellen der verschiedenen Ebenen abgebildet werden.

Die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Abteilungsleitungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung können folgende Schwerpunkte haben:

Abteilungsleiterinnen und -leiter

- leiten eine feste Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sind für deren zielgerichteten Einsatz verantwortlich,
- informieren ihre Abteilung über die Qualitätsentwicklung,
- sind aktiv beteiligt an der Initiierung von Qualitätsentwicklungsprojekten,
- sind dafür verantwortlich, die Ziele, die sie mit der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter vereinbart haben, in die Abteilung zu kommunizieren und die Zielerreichung sicherzustellen und
- sind dafür verantwortlich, die für die Qualitätsentwicklungsprojekte notwendigen Rahmenbedingungen in ihrer Abteilung zu schaffen.

4.3 Zusammensetzung und Arbeitsweise des Führungskreises

Die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Führungskreises muss alle wichtigen Interessengruppen in der Schule berücksichtigen. Gerade bei einer Schule mit hoher Eigenständigkeit sind eine effiziente Arbeitsweise und der Arbeitserfolg wesentlich von der Zusammensetzung dieser Gruppe abhängig. Besonders die Einbindung des Personalrats in den Führungskreis schafft für das Kollegium mehr Transparenz und somit mehr Akzeptanz für dessen Entscheidungen.

Aufgabe des Führungskreises (Beispiel)

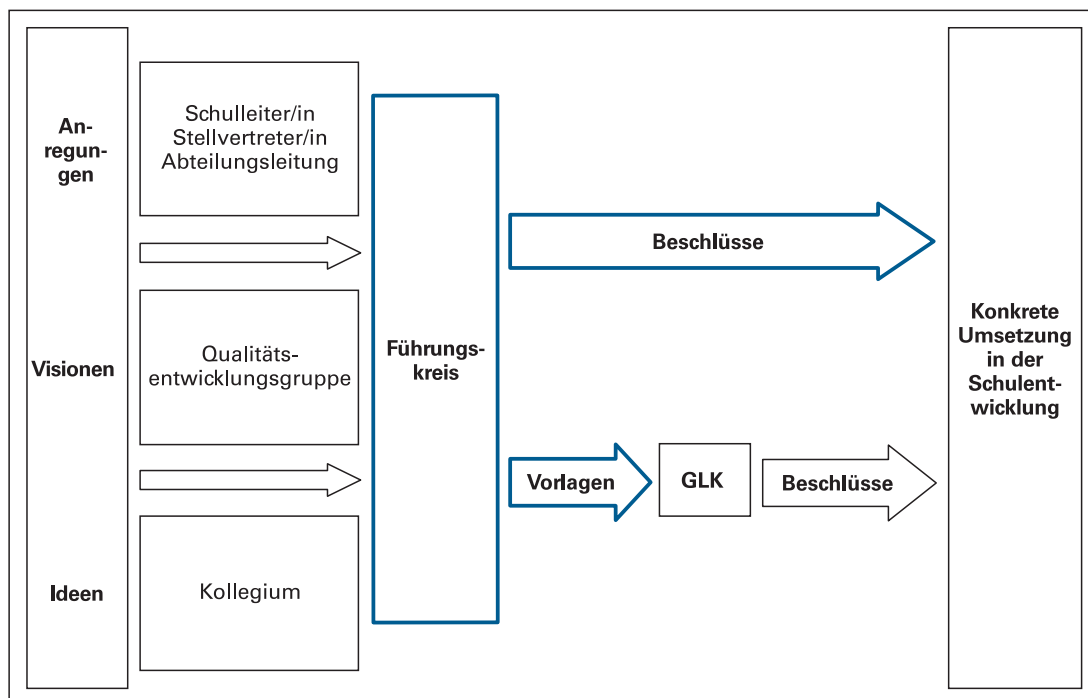


Abb. 2: Beispiel für die Aufgabe eines schulischen Führungskreises

Erfahrungsgemäß ist für den Führungskreis folgende Zusammensetzung sinnvoll:

- Schulleiter/in und Stellvertreter/in
- Abteilungsleitungen
- Stundenplanteam
- Personalrat
- Beauftragte für Chancengleichheit
- ggf. Schwerbehindertenvertretung
- QE-Koordinator (nach Bedarf).

Im Führungskreis werden alltägliche Routineentscheidungen, wie z. B. die Festlegung von Einschulungsterminen oder die Anschaffung einer neuen Software, besprochen. Darüber hinaus werden auch Vorlagen für Angelegenheiten ausgearbeitet, die im Sinne von § 45 Schulgesetz bzw. § 2 Konferenzordnung für die Schule von wesentlicher Bedeutung sind. Dies können zum Beispiel die Änderung der Hausordnung, der Pädagogische Tag oder Befragungsaktionen bei den Ausbildungsbetrieben sein. Die jeweiligen Vorlagen werden dann dem nach der

Konferenzordnung zuständigen Gremium zur Entscheidung vorgelegt.

Natürlich übernimmt der Führungskreis wesentliche Funktionen in Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung. Beispiele hierfür sind:

- die Bündelung der Ideen und Vorschläge zur Qualitätsentwicklung
- die strategische Steuerung der Qualitätsentwicklung
- das Treffen von Projektentscheidungen
- die Entwicklung von Umsetzungsstrategien für die Prozesse.

Bei Themen zur Qualitätsentwicklung sollte der QE-Koordinator in jedem Fall in die Entscheidungsfindung eingebunden sein.

Das hier beschriebene Modell eines Führungskreises funktioniert dann gut, wenn die nachfolgenden Fragen eindeutig geklärt sind:

- Wer gehört zum Führungskreis (z. B. auch die stellvertretenden Abteilungsleitungen, der/die ÖPR-Vorsitzende oder alle ÖPR-Mitglieder)?

- Zu welchen Themen wird der/die QE-Koordinator/in eingeladen?
- Wie kommen Beschlüsse zustande?
- Werden Beschlüsse dem Kollegium zugänglich gemacht? Falls ja, wie?
- Welche Angelegenheiten werden außerhalb des Gremiums entschieden?
- Wer lädt zu den Sitzungen ein und welche Form hat die Einladung?
- Wann und wie oft tagt das Gremium?
- Wie tritt der Führungskreis in Gesamtlehrerkonferenzen auf?

Angesichts der Bedeutung dieses Gremiums empfiehlt es sich, schulintern eine „Geschäftsordnung“ zu erstellen, welche die oben genannten Punkte berücksichtigt.

Grundsätzlich trägt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter auch für alle im Führungskreis getroffenen Entscheidungen die Letztverantwortung. Trotzdem ist ein Führungskreis eine ideale Institution, um dem in der Einleitung aufgestellten Postulat gerecht zu werden, dass die Schul- und die Qualitätsentwicklung der kontinuierlichen Impulse des Kollegiums und der Schulleitung bedürfen.

5 Führungsaufgaben

5.1 Die Schulleitung als treibende Kraft

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter ist die Führungsperson einer Schule. Auch bei flacher werdenden Hierarchien obliegt es deren Geschick, das Kollegium dafür zu motivieren, die zunächst sicherlich aufwändige Qualitätsentwicklung der Schule in Angriff zu nehmen. Sie bringt klar zum Ausdruck, dass der Entwicklungsprozess von ihr gewollt ist.

Grundvoraussetzung ist eine gut entwickelte Kommunikationsstruktur. Die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für effiziente und transparente Information und Kommunikation in der Schule, die über Konferenzordnung, Öffentlichkeitsarbeit und informelle Kommunikation hinausgehen, ist für die Qualitätsentwicklung unerlässlich (vgl. HR 9 Information und Kommunikation). Die Gestaltung von Dialog und Diskurs liegt in der Verantwortung der Schulleitung und ist entscheidend für ein wirksames Qualitätsmanagement. Ebenso wichtig ist die Arbeit im Team und die kooperative Gestaltung des Unterrichts und der Schule, die dem Einzelnen große Unterstützung bei seiner Arbeit und Wertschätzung dafür ermöglicht. Dazu gehören auch die Gestaltung transparenter und effizienter Abläufe und Verfahren in der Schulorganisation und im Qualitätsmanagement. Sie bieten dem Lehrerkollegium Orientierung im Alltag und entlasten alle Beteiligten in der Schule. Hilfe dafür bietet das Qualitätshandbuch ebenso wie eine übersichtliche elektronische Informations- und Kommunikationsplattform.

Die Schulleitung kann nur dann glaubhaft und überzeugend wirken, wenn sie selbst bestimmte Voraussetzungen erfüllt und Grundsätze des Führungshandelns berücksichtigt, die in Anlehnung an Malik in sechs wichtige Führungsbereiche eingeteilt werden können (Malik 2006, S. 75 ff.):

- **Resultatorientierung:** Orientierung an Ergebnis und Wirkung der Ergebnisse
- **Beitrag zum Ganzen leisten:** Handlungen orientieren sich am Ganzen, am „System Schule“

- **Konzentration auf Weniges:** sich auf Weniges, dafür auf Wesentliches konzentrieren
- **Stärken nutzen:** vorhandene Stärken nutzen, Behebung von Schwächen führt nur zur Mittelmäßigkeit
- **Vertrauen:** man muss meinen, was man sagt, und so handeln; Führungsstil ist nicht entscheidend, sondern Integrität
- **Positiv denken:** Chancen und Lösungen statt Probleme sehen.

Die Schulleitung muss den Betroffenen umfassende Kompetenz in Entwicklungsprozessen zugestehen. Sie sind Beteiligte und erwarten entsprechende Handlungsspielräume, die durch die Organisation und durch das Führungskonzept gewährleistet werden. Die Schulleitung muss eine visionäre Sicht vertreten, diese über einen sorgfältigen Zielklärungsprozess konkretisieren und mit den realen Möglichkeiten in Übereinstimmung bringen. Das von der Schule zu entwickelnde Leitbild ist hierbei das Bindeglied (vgl. HR 4 Leitbild). Die Anbindung der schulischen Qualitätsentwicklung an das Leitbild ist zentrale Führungsaufgabe.

5.2 Zielvereinbarungen zwischen Schulleiter/in und Abteilungsleiter/in

Zur Förderung der Qualitätsentwicklung und zum Erreichen der gesteckten Ziele ist eine enge Verzahnung zwischen den Aktivitäten und Impulsen der Schulleiterin oder des Schulleiters und der Abteilungsleiter/innen notwendig. „Der Schulleiter legt unter Beachtung eines an der Schule vorhandenen Leitbildes bzw. pädagogischen Programms die Aufgabenbereiche der Abteilungsleiter/innen und die Formen der Zusammenarbeit fest“ (Verwaltungsvorschrift Abteilungsleiter 2005).

Zur Förderung der kooperativen Zusammenarbeit ist es empfehlenswert, diese Aufgaben als Zielvereinbarungen zu formulieren. Diese Form der Vereinbarung zwischen Schulleitung und Abteilungsleitung bietet die Chance, klare Absprachen zu treffen, die Übernahme der Verantwortung für die Abteilung zu dokumentieren

und Defizite in der Qualitätsentwicklung in bestimmten Bereichen zu thematisieren. Zielvereinbarungen in regelmäßige Mitarbeitergespräche zu integrieren, ist eine hervorragende Form der Motivation und sollte insbesondere als Führungsinstrument bei den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern eingesetzt werden.

5.3 Schulführung und Unterricht

Wichtigstes Ziel der Qualitätsentwicklung insgesamt ist die Sicherung bzw. Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität (vgl. HR 5 Unterricht). Allerdings ist Unterricht dabei nicht isoliert als 45-minütige Veranstaltung zu betrachten, sondern als die Gesamtheit aller Lehrtätigkeiten einer Lehrperson und das dadurch geförderte Lernen der Schülerinnen und Schüler in der Schule.

Das gesamte Schulleitungsteam trägt die Verantwortung für die Schulentwicklung und ganz besonders für die Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht. Mit den folgenden Maßnahmen können die Mitglieder der Schulleitung gute Rahmenbedingungen für den Unterricht schaffen und gleichzeitig Entwicklungsprozesse in diesem Qualitätsbereich fördern:

- Definieren von Qualitätszielen für den Bereich Unterricht
- Gestaltung der Deputatzuteilung unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der Lehrkräfte
- langfristige Planung der Lehrerfortbildungsmaßnahmen unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse
- Ausschreiben von Qualitätsentwicklungsprojekten im Bereich Unterricht
- Bereitstellung der notwendigen Freiräume, Arbeitshilfen und Instrumente für das Individualfeedback (u. a. Lehrer-Lehrer- und Schüler-Lehrer-Feedback, vgl. HR 6 Individualfeedback)
- Unterrichtsberatung durch die Schulleitung
- regelmäßig stattfindende Beratungsgespräche von Schulleitung und Lehrkraft, die mit individuellen Zielvereinbarungen abschließen können (vgl. Verwaltungsvorschrift Beratung Beurteilung 2000).

Diese eher direkt auf die einzelne Lehrperson wirkenden Maßnahmen werden ergänzt durch die im Leitbild festgeschriebenen Inhalte zum Thema Unterrichtsqualität und die daraus resultierende Führungs- und Lernkultur an der Schule. Haltung und Verhalten aller Personen mit Führungsverantwortung in der Schule muss deutlich machen, dass Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht ein zentrales Anliegen ist. Durch steuernde und unterstützende Maßnahmen muss dieses Anliegen für alle am Schulleben beteiligte Menschen sichtbar und spürbar werden.

Eine Übersicht zu Formen der Steuerung und Unterstützung der Unterrichtsentwicklung durch die Schulleitung bietet eine Arbeitshilfe (Formen der Steuerung – Arbeitshilfe).

5.4 Förderung von Teamarbeit

Da die Arbeit im Team die Qualitätsentwicklung einer Schule in besonderem Maße beeinflusst, ist es eine wichtige Aufgabe der Schulleitung, Teamarbeit durch Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen und Unterstützungen zu fördern. Äußere Bedingungen und die schulischen Strukturen beeinflussen die Entwicklung und Pflege von Teams maßgeblich (vgl. HR 10 Arbeit im Team).

Um die Teamstrukturen fest in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern, sind der Austausch und die Zusammenarbeit von Teamleiterinnen und Teamleitern sinnvoll. So können sich Netzwerke und Beziehungen zwischen Teams mit positiven Rückwirkungen auf die Leistung des eigenen Teams herausbilden.

Der Arbeitserfolg ist unter anderem von der Teamzusammensetzung abhängig. Sie sollte nicht dem Zufall oder der Sympathie überlassen werden. Es empfehlen sich aufgabenbezogene Ausschreibungen des Themas, in denen sichtbar wird, welche spezifischen Kompetenzen vorhanden sein sollten oder gezielt erworben werden müssen. Entscheidend ist, dass den Teams klar definierte Aufgaben mit entsprechenden Zielen und Kompetenzen zugewiesen werden (vgl. HR 10 Arbeit im Team).

5.5 Personalentwicklung

Eine Schule, die im Rahmen systematischer Qualitätsentwicklung gemeinsam vom Kollegium gestaltet wird, bietet nicht nur eine größere Identifikation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz, sondern auch eine erhebliche Unterstützung für die einzelne Lehrkraft. Bis dieses Stadium erreicht wird, sind sicherlich ein größerer Arbeitsaufwand und ein zusätzliches Engagement notwendig.

Ein zeitgemäßes und gut strukturiertes Konzept der Personalentwicklung kann Ausgangspunkt und Ziel eines zukunftsorientierten Personalmanagements an einer Schule sein. Dabei ist Personalentwicklung untrennbar mit der schulischen Organisationsentwicklung verknüpft. Personalentwicklungsstrategien und -maßnahmen müssen unterschiedliche Sichtweisen und die damit verbundenen Interessen berücksichtigen. Ziel dabei ist, die Interessen der Organisation (Einzelschule oder Schulsystem), der betroffenen Kolleginnen und Kollegen, aber auch der verantwortlichen Führungskräfte möglichst in Einklang zu bringen. Alle Personalentwicklungsmaßnahmen dienen dazu, die Motivation der Menschen zu fördern, ihre Handlungskompetenz zu verbessern, die Vorbereitung auf Führungsaufgaben (auch in der Qualitätsentwicklung) zu fördern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die wechselnden Anforderungen des Arbeitsplatzes zu qualifizieren.

Eine bedeutsame Voraussetzung für Veränderungsbereitschaft und Engagement ist ohne Zweifel ein gutes Arbeitsklima, welches durch die Schulleitung mit Hilfe der Personalentwicklung maßgeblich beeinflusst werden kann.

Im Rahmen der schulischen Qualitätsentwicklung stellen Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung ein zentrales Instrument der Personalentwicklung dar. Berufsbegleitende Fortbildung sichert, vertieft und erweitert die in der Ausbildung erworbenen Qualifikationen. Die Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen einer schulinternen Personalentwicklungsstrategie qualifizieren u. a. für den Unterricht in bestimmten Schularten und Fächern, für Ausbildungs-, Beratungs- und Fortbildungstätigkeiten, für pädagogische Leitungsaufgaben sowie für Tätigkeiten in der Schulverwaltung und für Aufgaben im Rahmen der Qualitätsentwicklung.

Die Schule legt in einem jährlichen Fortbildungsplan ihre schulentwicklungsbezogenen Qualifizierungsanforderungen und -maßnahmen fest. Dieser Bedarf ist mit geeigneten Angebotsfortbildungen, aber auch durch schulinterne Fortbildungen zu decken. Für den Bereich der Qualitätsentwicklung nach dem Konzept OES werden speziell abgestimmte Fortbildungen zu den zentralen Themen schulischer Qualitätsentwicklung angeboten. Die Auswahl von Angeboten zu OES und die Entscheidung über den jeweiligen Teilnehmerkreis ist Bestandteil einer professionellen Fortbildungsplanung in der Schule.

Zuständig für die Fortbildung und Personalentwicklung an der Schule ist die Schulleitung. Die Fortbildungsplanung und -umsetzung ist vorrangig im Zuge kooperativer Personalführung durch die Schulleitung sicherzustellen. Sie wird dabei unterstützt durch Angebote der Landesakademie und der Schulaufsichtsbehörden (vgl. Verwaltungsvorschrift Fortbildung und Personalentwicklung 2009).

5.6 Bereitstellung von Ressourcen

Motivation wird nicht zuletzt durch die Bereitstellung von Ressourcen für die in der Qualitätsentwicklung engagierten Lehrkräfte gefördert. Zu möglichen Ressourcen zählen z. B.:

- spezielle Ausschreibungen von Funktionsaufgaben in der Qualitätsentwicklung
- Anrechnungsstunden
- Fortbildungen
- Beratung und Begleitung der Qualitätsentwicklungsprozesse z. B. durch Fachberater für Schulentwicklung
- Überlassung notwendiger technischer Geräte zur Optimierung der Arbeitsbedingungen.

Auch für die Qualitätsentwicklungsgruppe müssen zur Erfüllung ihrer Aufgaben spezielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Gewährte zeitliche Ermäßigungen erfordern eine Dokumentation des Arbeitsaufwands und ein eigenes Teamarbeitszimmer ermöglicht Besprechungen mit Kolleginnen und Kollegen. Dabei ist die Ausstattung mit den notwendigen Geräten (PC, Beamer, Medienkoffer, Flipchart usw.) wichtig. Sinnvoll ist es, dem Team zusätzlich

ein eigenes Haushaltsbudget zur Verfügung zu stellen.

5.7 Umgang mit Widerständen

Nach Weinert wird die Kultur einer (Schul-)Organisation beschrieben als „ein Muster von durch alle Mitarbeiter und Vorgesetzte geteilten und getragenen Annahmen von gemeinsamen Werten, Überzeugungen, Erwartungen und Handlungen. Es ist die gemeinsame Sprache und Verwendung einer gemeinsamen Symbolik. Es sind die ungeschriebenen Normen, Regeln und Werte einer Organisation, die Spielregeln, um miteinander auszukommen und Aufgaben zu erledigen. Sie garantieren die Stabilität des Systems, leiten und formen das Verhalten aller in der Organisation Beschäftigten“ (Weinert 2004, S. 668).

Je nach Ausprägung kann die Kultur einer Organisation anregen und ermuntern oder auch entmutigen und verhindern. Bei Veränderungen der ausgeprägten und gelebten Kultur kann es besonders in der Übergangsphase zu Brüchen und damit zu Widerständen bei den Beteiligten kommen. Von Widerstand wird immer dann gesprochen, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen bei einzelnen Personen oder Personengruppen auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden (Doppler/Lauterberg 2008, S. 202).

Widerstände sind Teil des Veränderungsprozesses und müssen grundsätzlich nicht negativ auf die Entwicklung wirken. Sie spiegeln aus einer bestimmten Perspektive individuelle Lern- und Erfahrungserkenntnisse wider, die als Chance für den Entwicklungsprozess genutzt werden können. Der ernsthafte und professionelle Umgang mit solchen Widerständen ermöglicht es somit, den eigenen Blick zu schärfen, die spezifischen Bedürfnisse wahrzunehmen und in die eigene Entwicklungsarbeit der qualitätsverantwortlichen Personen mit aufzunehmen. Der richtige Umgang mit Widerständen ist eine herausragende Führungsaufgabe, die hohe Anforderungen an die Führungskraft stellt. Oftmals liegt das Problem nicht im Widerstand der Betroffenen, sondern in der gestörten Wahrnehmung und Ungeduld der Führungskräfte. Hier ist es hilfreich, Unterstützung durch externe Be-

gleitung z.B. von Fachberatern für Schulentwicklung oder in Form von Coaching in Anspruch zu nehmen, um die eigenen Sichtweisen, Wahrnehmungen und Handlungsformen besser zu reflektieren.

Bei der Betrachtung von Ursachen, die in der Schule zu Widerständen im Kollegium führen können, stößt man auf unterschiedlichste Situationen. Durch die richtigen Führungsinterventionen können die Widerstände zumeist gemildert, wenn nicht sogar abgebaut werden.

Der Widerstand hat vielfach folgende Ursachen:

- Bedrohungsgefühl durch Angst vor unbekannten Auswirkungen, notwendigen Anstrengungen, aufsteigenden Konflikten oder durch die Notwendigkeit, Gewohntes aufgeben zu müssen
- Überforderung durch vielfältige und ständige Veränderungen
- falscher Startzeitpunkt und damit mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit
- fehlende Partizipation durch Zeitmangel und überhöhte Dringlichkeit
- Projekt- und Prozessorientierung auf technokratisch-ökonomische Aspekte und Vernachlässigung sozial-humaner Gesichtspunkte

Viele Widerstände lassen sich den vier nachfolgenden Kategorien zuordnen:

- **„nicht kennen“**: Unkenntnis/Informationsdefizite
- **„nicht können“**: Überforderung/Qualifikationsdefizite
- **„nicht wollen“**: Schlechterstellung/Motivationsdefizite
- **„nicht dürfen“**: Ohnmacht/Organisationsdefizite

In Abbildung 3 sind mögliche Symptome zusammengestellt, wie sich Widerstand im Verhalten der Menschen äußert.

Die Schulführung hat die Aufgabe, mit Widerständen professionell umzugehen. Häufig ist die erste Reaktion der Führungskraft auf Widerstandssymptome Ungeduld, Rechtfertigung oder langatmige Erklärungen. Diese Maßnahmen führen nur sehr bedingt weiter. Nur ein

Symptome des Widerstands

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch	Aufregung
	Gegenargumentation	Unruhe
	Vorwürfe	Streit
	Drohungen	Intrigen
	Polemik	Gerüchte
	sturer Formalismus	Cliquenbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen	Lustlosigkeit
	Schweigen	Unaufmerksamkeit
	Bagatellisieren	Müdigkeit
	Blödeln	Fernbleiben
	ins Lächerliche ziehen	innere Emigration
	Unwichtiges debattieren	Krankheit

Abb. 3: Symptome des Widerstands (Doppler/Lauterburg 2008, S. 296)

analytisches Vorgehen, bei dem man den Ursachen des Problems auf den Grund geht, hat Aussicht auf Erfolg. Intensive Einzel- oder Gruppengespräche und das aufrichtige Interesse für die Situation der Betroffenen können die Basis für eine erfolgreiche Lösung sein.

Sie helfen, die Ursachen für den Widerstand abzubauen oder positiv gewendet in die Veränderungs- und Entwicklungsarbeit zu integrieren. Verstehen es Führungskräfte richtig, mit Widerständen umzugehen, so können diese im Ergebnis eine Chance zur Weiterentwicklung werden.

6 Zusammenfassung

Qualitätsentwicklung erfordert ein erweitertes Rollenverständnis von Schulleitung: Primär gefragt ist nicht mehr der „Schulverwalter“, sondern der „Visionär“ und „Motivator“. Die schulpraktischen Erfahrungen haben gezeigt, dass das Führungsverhalten aller Mitglieder des Schulleitungsteams einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung ist. Aber selbst bei „perfekter“ Schulführung kann dies nur gelingen, wenn Schulen deren Sinnhaftigkeit erfahren. Nur an tatsächlich operativ eigenständigen Schulen werden Qualitätsentwicklungsprozesse nachhaltige Akzeptanz erfahren. Ohne das erforderliche Maß an Freiräumen werden Qualitätsmanagementsysteme als Basis von Qualitätsentwicklung an Schulen zum Selbstzweck und sind damit schnell zum Scheitern verurteilt.

Das bedeutet nach innen gerichtet, dass die Schulführung durch kooperative Führung notwendige Handlungs- und Entscheidungsspielräume für alle Beteiligten ermöglicht, die Entwicklungsarbeit anregt und anleitet, ohne zu

dominieren. Ein derartiges Verständnis von Schulleitung schließt auch ein, dass die Aufbau- und Ablauforganisation mit den zugehörigen Informations- und Kommunikationswegen den veränderten Führungsstrategien gerecht werden muss. Flexiblere Organisationsformen machen es möglich, die vereinbarten Qualitätsziele mit angemessenem Aufwand zu erreichen, und zeigen eine entlastende Wirkung für die Lehrerinnen und Lehrer.

Im Zentrum aller Qualitätsentwicklungsaktivitäten muss immer das Pädagogische stehen. Hier liegt der wesentliche Unterschied zu Qualitätsmanagementsystemen, wie sie in der Wirtschaft angewendet werden. Erst durch diese zentrale Überlegung und Grundentscheidung erhält das Arbeitsgebiet Unterricht seine angemessene Position im Rahmen der Qualitätsentwicklungsarbeit.

Qualitätsentwicklung und Eigenständigkeit von Schulen sind zwei Seiten derselben Medaille, die eine ist ohne die andere nicht zu haben.

7 Literatur

- Ackermann, Heike/Wissinger, Jochen (Hrsg.): Schulqualität managen. Von der Verwaltung der Schule zur Entwicklung von Schulqualität, Neuwied 1998
- Buhren, Claus/Rolff, Hans-Günter: Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden, Weinheim 2002
- Buhren, Claus/Rolff, Hans-Günter: Personalmanagement für die Schule. Ein Handbuch für Schulleitung und Kollegium, Weinheim 2009
- Doppler, Klaus/Lauterberg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a. M. 2008
- Drosten, Sörge: Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der lernenden Unternehmung. Ein zukunftsweisendes Konzept auf der Basis einer Fallstudie, Bielefeld 1996
- Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule. Leadership und Management, Zürich 2005
- Fischer, Walter A./Schratz, Michael. Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft, Innsbruck 1999
- Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung, Heft 6, in: Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2008
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirkames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/New York 2006
- Pfundtner, Raimund (Hrsg.): Grundwissen Schulleitung I, Handbuch für das Schulmanagement, Neuwied 2008
- Quitmann, Helmut: Humanistische Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung, Kornwestheim 1996
- Rolff, Hans-Günter/Schmidt, Hans-Joachim (Hrsg.): Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Konzepte und Anregungen für die Praxis, Neuwied 2002
- Seitz, Hans/Capaul, Roman: Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis, Bern 2007
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian/Steiner, Reto: Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, Bern 2006
- Verwaltungsvorschrift Kultusministerium Baden-Württemberg: „Aufgaben und Stellung der Studiendirektoren zur Koordinierung schulfachlicher Aufgaben an allgemeinbildenden Gymnasien und an beruflichen Schulen (Abteilungsleiter)“; vom 25. Mai 2005
- Verwaltungsvorschrift Kultusministerium Baden-Württemberg: „Leitlinien zur Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen in Baden-Württemberg“ vom 24. Mai 2006, letztmals geändert am 30. Januar 2009
- Verwaltungsvorschrift Kultusministerium Baden-Württemberg: „Beratungsgespräch und dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte an öffentlichen Schulen“ vom 21. Juli 2000, letztmals geändert am 10. August 2009
- Trebesch, Karsten: 50 Definitionen zur Organisationsentwicklung und kein Ende, oder: Würde Einigkeit stark machen?, in: Organisationsentwicklung, Heft 3/1982, 37–62
- Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie. Lehrbuch, Weinheim 2004