

Schulisches Qualitätsmanagement – Führungskompetenz – Lehrergesundheit

Eine Schnittstellen- und Schnittmengenbetrachtung vor dem Hintergrund des Projektes „Qualitätsmanage- ment an beruflichen Schulen in Bayern“ (QmbS)

Abstract

In Anlehnung an das Schweizer Modell Q2E wurde in Bayern für berufliche Schulen ein Qualitätsmanagementsystem (QmbS) entwickelt, das sowohl die Entwicklung der Schule als Institution als auch die Entwicklung des Einzelnen in der Institution Schule in den Mittelpunkt stellt. In diesem Zusammenhang ist die Rolle der Führung entscheidend. Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, das zunächst einen gewissen Mehraufwand für die Schule und die an Schule Beteiligten darstellt, auch einen Mehrwert insbesondere im Hinblick auf die Lehrergesundheit darstellt. Im vorliegenden Artikel werden insbesondere diese beiden Fragestellungen der Führungsrolle und Lehrergesundheit erörtert. Hierbei fließen zahlreiche Erfahrungen aus der Erprobung und Implementierung von QmbS in Bayern mit ein.

Seit nunmehr einem halben Jahrzehnt wird im und am Projekt „Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern“ (QmbS) gearbeitet. Zuerst an der Konzipierung, Entwicklung und Erprobung des Gesamtinstrumentariums und seit 2009 an dessen Implementierung, Verbreitung und Optimierung. Das Ziel war stets, den Schulen ein schlüssiges, handhabbares und für die schulischen Bedarfe und Möglichkeiten angemessenes Instrument an die Hand zu geben und damit die systematische und umfassende innerschulische Qualitätsarbeit weiter zu verbessern und nachhaltig zu gestalten. Dankbar hat Bayern dabei Vorarbeiten anderer Länder aufgegriffen, so z.B. die generelle Struktur des Systems „Qualität durch Entwicklung und Evaluation“ (Q2E) aus der Schweiz, Erfahrungen aus dem Projekt „Operativ eigenständige Schule“ (OES) aus Baden-Württemberg, aber auch bestehende innerbayerische Erfahrungen im Bereich der schulischen Evaluationsarbeit. Aktuell arbeiten mehr als 60 berufliche Schulen aktiv mit QmbS und mehr als zwei Dutzend qualifizierte QmbS-Berater unterstützen sie dabei.¹

Bisher wurde die Einführung von QmbS mit der durchaus überzeugenden Argumentation beworben, dieses System verstehe sich als ein Instrumentarium, welches Schulen helfe, die vielfältigen singulären Anforderungen, wie die Arbeit mit Leitbildern und Zielvereinbarungen, die externe Evaluation und die Forderung nach regelmäßiger interner Evaluation sowie die Arbeit an den bildungspolitisch eingeforderten Innovationsprojekten zusammenzuführen und auf konkrete schulische Ziele, aber auch Möglichkeiten hin zu fokussieren. Konfrontiert war man dabei stets mit der ver-

ständlichen Frage nach dem Mehrwert des Systems: „Und was habe ich davon außer Mehrarbeit?“

Der vorliegende Beitrag beschreibt nun zwei Mehrwertbereiche. In einem ersten Teil wird aufgezeigt, wie QmbS die Arbeit und Kompetenz von Schulleitung und weiterem Führungspersonal stärkt, weil systematisches Qualitätsmanagement Führungskompetenz fördert und fordert. Im zweiten Teil wird gezeigt, wo und wie QmbS durch ein systematisches und zielorientiertes Vorgehen sowie die Gestaltung von Prozessabläufen und Kommunikationsstrukturen an der Schule einen Beitrag zur Lehrergesundheit leisten kann. Dabei werden immer wieder interessante Querbeziehungen zwischen diesen beiden Themenfeldern sichtbar. Es wird aber auch deutlich, dass bei der Diskussion um die Einführung eines systematischen schulischen Qualitätsmanagements Ausdauer und Geduld gefragt sind. Veränderungen, die sich ja in hohem Maße auf die Gestaltung schulischer Prozesse beziehen und in engem Bezug zu all dem stehen, was man unter Schulkultur subsumieren kann, sind nicht von heute auf morgen zu erwarten.

Systematisches Qualitätsmanagement (QmbS) führt singuläre Bausteine zusammen.

Das Instrument QmbS führt – wie es prinzipiell alle ähnlichen Instrumente und Systeme tun – singuläre Bausteine zu einem systematischen Ganzen zusammen. Im Zentrum steht dabei das sog. *schulspezifische Qualitätsverständnis (SQV)*. Hier formuliert die Schule sehr konkret ihre eigenen Qualitätsziele. Das SQV ist

**Marlies Kennerknecht und
Arnulf Zöller**

damit handlungsleitend für die weitere Qualitätsarbeit. Ergebnisse *interner Evaluationen* können sowohl Basis für diese Zielformulierungen sein, als auch zu einem späteren Zeitpunkt Auskunft geben, ob diese Ziele erreicht worden sind oder ob nachgesteuert werden muss. Die *externe Evaluation* versteht sich als ergänzende Außensicht durch Dritte, gründet auf definierten Qualitätsbereichen² (die auch der internen Evaluation zugrunde liegen) und ist Basis für weiterführende Zielvereinbarungen. Der Aufbau einer schulischen *Feedbackkultur* bietet Möglichkeiten der Reflexion eigenen Handelns und ist gerade im Lehrberuf, der gemeinhin mit dem Begriff des „Einzelkämpfers“ verknüpft wird, der Schlüssel zu einem vertrauensbasierten sozialen Miteinander. Die vier skizzierten Bausteine konkretisieren sich in vielfältigen Prozessen, welche einer professionellen Kommunikationskultur und einer nachhaltigen *Steuerung* bedürfen, um die angestrebte Dauerhaftigkeit und Wirksamkeit zu entwickeln.

Dieser Gesamtprozess schulischer Qualitätsarbeit setzt die Einbindung möglichst vieler am Schulleben Beteiligter zwingend voraus. Gestaltungsspielräume müssen gewährt und genutzt werden. Qualitätsarbeit bleibt aber auch bei breiter Beteiligung wirkungslos, wenn sie nicht als zentrale Aufgabe und Verantwortung vom schulischen Führungspersonal akzeptiert wird (vgl. Smolka 2000). Dabei bieten alle o.g. Einzelbausteine von QmbS Schnittstellen zu konkreter schulischer Führungsarbeit. Nach Rolff „hängt das Gelingen von Schulreform entscheidend von der passenden Kopplung von „unten“ und „oben“ (...) ab“ (vgl. Rolff 2009). Dies gilt genauso für das Gelingen innerschulischer Qualitätsarbeit. Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine von QmbS jeweils hinsichtlich ihrer Relevanz für das schulische Führungspersonal betrachtet.

Die (Mit)Entwicklung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses ist Teil schulischer Führungsverantwortung.

„Die kompetente und motivierende Schulleitung verdeutlicht die gemeinsam erarbeiteten und festgelegten Leitziele der Schule und trägt dazu bei, diese in konkrete und erreichbare Teilziele zu übertragen.“ (vgl. Seitz 2009). Die Erarbeitung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses im Rahmen von QmbS gibt der Schulleitung die Möglichkeit, ja

sie fordert es geradezu, eigene Ziele und Ziele des Kollegiums zusammenzuführen. Sie (die Schulleitung) eröffnet und fordert damit einen offenen und demokratischen Diskussionsprozess, stellt – in enger Zusammenarbeit mit dem QmbS-Team der Schule – sicher, dass die gefundenen Ziele bekannt und – so man sich auf diese verständigt hat – akzeptiert sind. Sie verhindert so ziellosen Individual- oder Gruppenaktionismus und stärkt die Nachhaltigkeit schulischer Arbeit. Gleichzeitig stärkt dieses Vorgehen das „Wir-Gefühl“ einer Schule, fördert das soziale Klima und verhindert die Vereinzelung von Aktivitäten³. Eine derartige Diskussion und Verständigung auf eine überschaubare Anzahl konkreter Ziele trägt unwillkürlich zu einer Fokussierung auf die Bereiche bei, die von der Schule als wichtig angesehen werden, und unterstützt damit schulische Profilbildung. Durch die konsequente Ausrichtung schulischen Handelns an gemeinsam formulierten Zielen werden Ressourcen gebündelt, Angst vor Überlastung abgebaut, Vertrauen und mittelfristig auch Motivation aufgebaut.

Letztendlich unterstützen dieser Prozess und insbesondere die erreichten Ergebnisse, nämlich ein konsensuales und transparentes Bündel schulischer Qualitätsziele, die zunehmend wichtiger werdende Öffentlichkeitsarbeit einer Schule. Dies wird insbesondere vom dualen Partner oder von Unternehmen generell positiv wahrgenommen.

Evaluationsergebnisse liefern belastbare und seriöse Informationen für Führungsentscheidungen.

Die QmbS-Bausteine der internen und externen Evaluation bieten schulischen Führungskräften gleich mehrere Anknüpfungspunkte. Als Führungsperson erhält man durch Evaluationen verlässliche und transparente Daten für zukünftige gesamt-schulische, aber auch gruppen- oder individualbezogene Zielvereinbarungen und notwendige Führungsentscheidungen. Dies ist für ein System, in dem Führungsentscheidungen lange Zeit gerade nicht datengestützt, sondern meist erfahrungsgelenkt oder gar „gefühl“ getroffen wurden, ein durchaus bedeutender Schritt. Entscheidungen werden damit künftig transparenter, begründbar und nachvollziehbarer und haben einen höheren Legitimationsgrad. Evaluationen erfordern aber auch nachfolgendes zielgerichtetes Arbeiten

und Handeln. Für Führungspersonen ergeben sich hier viele Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung, aber auch der Personalentwicklung. „Die kompetente und motivierende Schulleitung ersetzt Hierarchien durch selbstständig und selbstverantwortlich arbeitende Teams, delegiert wichtige Arbeiten – und zwar konsequent“ (vgl. Seitz 2009). Auch hier eröffnet sich wieder ein Bezug zum Thema Lehrer*gesundheits, wenn dort als einer der Hauptbelastungsfaktoren von Lehrkräften „eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum“ (vgl. Rudow 1990) genannt wird. Ähnlich argumentiert Keller, wenn er bei seinen vier pädagogischen Grundhaltungen in Zusammenhang mit Qualitätsarbeit die Aspekte „Vertrauen und Eigenverantwortung vor Kontrolle“ sowie „Gestaltungsspielräume gewähren (nicht Beliebigkeit)“ darlegt.⁴

Die Schaffung einer schulischen Evaluationskultur eröffnet Führungspersonal aber auch die Möglichkeit der Steuerung in Richtung eigener Visionen und Zielvorstellungen durch die Priorisierung thematischer Felder bzw. schulischer Notwendigkeiten. Schulleitungen eröffnen somit schulische Gestaltungsräume, bringen sich offensiv in die innerschulischen Gestaltungsprozesse ein und zeigen aktive Führungsverantwortung. Bezogen auf die Außenwirkung der Schule eröffnet lebendige und realitätsbezogene Evaluationsarbeit ebenfalls neue Möglichkeiten. „Die kompetente und motivierende Schulleitung stellt in der Öffentlichkeit die Angebote der Schule dar und pflegt das Image der Schule nach innen und außen.“ (vgl. Seitz 2009)

Eine Feedbackkultur schafft auf allen Ebenen Reflexionsmöglichkeiten, gibt Führungskräften die Möglichkeit, sich selbst über ihre Arbeit zu vergewissern und ihre Mitarbeiter für deren Arbeit zu motivieren.

Es war eine der erstaunlichsten Erfahrungen bei der Arbeit mit QmbS, dass die Diskussion über die Einholung regelmäßigen Individualfeedbacks zu den kontroversen Themenfeldern gehörte. Die in diesem Kontext sichtbaren Ängste und Vorbehalte lassen auf eine verbreitete Misstrauenskultur in unserem Schulsystem schließen. Obwohl immer

wieder darauf verwiesen wurde, dass die Feedbackergebnisse ausschließlich beim Feedbacknehmer verbleiben, hat sich dieser Baustein von QmbS nur langsam und auf freiwilliger Basis durchgesetzt. Dies ist umso erstaunlicher, wenn es denn stimmt, dass Lehrkräfte „ein besonderer Typ von Mitarbeiter/inne/n sind, denen es mehr als anderen um Anerkennung, Einfluss und Gemocht-werden-Wollen geht, (...) die zur Ausübung ihrer Tätigkeit ein hohes Maß an Autonomie fordern und auch benötigen und sich deshalb nur schwer führen lassen (und Führung nicht selten überhaupt in Frage stellen)“ (vgl. Rolff 2009). Die Etablierung und Unterstützung einer umfassenden Feedbackkultur in einer Schule und deren mittelfristige Einforderung durch das Führungspersonal schafft Vertrauen, stärkt das soziale Miteinander und wirkt sich nach aller bisherigen Erfahrung positiv auf das Schulklima, die Schulkultur und, wie weiter unten erläutert, nachhaltig auf die Lehrergesundheit aus. Die Einbindung externer Feedbackgeber, z. B. Ausbilder oder auch Eltern, schafft positive Beteiligungsstrukturen über das unmittelbare schulische Feld hinaus und stärkt das Image der Schule – natürlich nur, wenn das eingeholte Feedback auch konstruktiv angenommen wird und mittelfristig Wirkung zeigt.

Führungskräfte verantworten den Gesamtprozess und spielen bei der Prozesssteuerung die zentrale Rolle. Diese Aufgabe gibt ihnen aber auch die Chance, Führungskompetenz aufzubauen und zu beweisen.

Im QmbS-Baustein Prozesssteuerung fließen viele der oben bereits angesprochenen Aspekte zusammen. Die Schaffung der für QmbS notwendigen schulischen Infrastruktur erfordert vom Führungspersonal einen fundierten Ein- und Überblick in bzw. über das Gesamtinstrumentarium sowie die konsequente Delegation von Zuständigkeiten und (Teil-)Verantwortlichkeiten. Damit gewähren Führungskräfte Gestaltungsfreiräume und fordern gleichzeitig Projektverbindlichkeit, ermöglichen umfassende Teilhabe an organisationalen Entwicklungsentscheidungen und schaffen Personalentwicklungspotenziale, z.B. für eine neue mittlere Führungsebene. Eine vom Führungspersonal angenommene und transparent wahrgenommene Projektsteuerung schafft in vielen innerschulischen Bereichen – selbstverständlich auch im

Unterricht – mehr Professionalität, mehr Nachhaltigkeit, minimiert Frustrationserlebnisse und Projektruinen und sollte mittelfristig auch ressourcenschonende Wirkungen haben.

Zwischenfazit

Systematische Qualitätsarbeit in Schulen benötigt zeitliche, materielle und personale Ressourcen. QmbS versucht Schulen durch vielfältige Maßnahmen dabei zu unterstützen. QmbS liefert aber keine vorgefertigten Lösungen (obwohl oft danach verlangt wird). Die Qualität der Schule und die Qualität des Unterrichts können nur von der Schule selbst und allen dort Tätigen verbessert werden. Dabei spielen Führungspersonen eine zentrale Rolle. Ohne deren Unterstützung scheitert schulisches Qualitätsmanagement oder ist zumindest nur schwer zu realisieren. Für schulisches Führungspersonal eröffnet QmbS vielfältige Bewährungsfelder. QmbS ermöglicht, ja fordert gleichzeitig auch Delegation von wichtigen Aufgaben und schafft damit Entlastungsbereiche für das Führungspersonal.

Nachdem im ersten Teil dargelegt wurde, welche Bedeutung der Führungskraft zukommt, um das Potenzial von QmbS i. S. einer systematischen innerschulischen Qualitätsarbeit auszuschöpfen, steht im zweiten Teil dieses Artikels im Vordergrund, wie ein systematisches Qualitätsmanagement zur Förderung der Lehrergesundheit beitragen kann. Hierbei wird auch immer wieder auf die Rolle von Führungskräften bzw. die Bedeutung und den Einfluss von Führungshandeln auf die Gesundheit der an Schulen Beschäftigten Bezug genommen.

Zunächst wird ausgeführt, was konkret unter Lehrergesundheit verstanden wird, welche Faktoren die Lehrergesundheit beeinträchtigen sowie welche Kriterien die Lehrergesundheit positiv beeinflussen. Schließlich wird aufgezeigt, wie die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an einer Schule zu einer positiven Entwicklung der Lehrergesundheit beitragen kann.

Was genau versteht man unter „Lehrergesundheit“?

Das Thema Lehrergesundheit wird – nicht zuletzt angesichts steigender Zahlen von Frühpensionierung sowie veränderter sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen von Schule und deren Auswirkungen auf das Schulleben – verstärkt diskutiert.

Wird der Begriff Lehrergesundheit verwendet, unterscheidet man hier häufig zwischen der rollenübergreifenden Basisgesundheitsförderung an Schulen zu finden, ist diese Unterscheidung äußerst hilfreich. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Gesundheitsförderung sich nicht nur auf die Person (Verhaltensänderung), sondern auch auf die die Person umgebende Umwelt (Verhältnisänderung) bezieht (vgl. Nieskens 2006, S. 22). In der Ottawa-Charta der WHO von 1986 heißt es „...Gesundheit ist das Ausmaß, in dem der einzelne oder Gruppen in der Lage sind, einerseits ihre Wünsche und Hoffnungen zu verwirklichen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen, andererseits aber auch ihre Umwelt meistern oder verändern zu können.....“ . Dieser Gesundheitsbegriff bildet die Basis für die weiteren Ausführungen und ist die Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Lehrperson.

Welche Faktoren beeinträchtigen die Lehrergesundheit?

Auf die zunehmende Belastung im Lehrerberuf und dementsprechende Auswirkungen auf die Lehrergesundheit verweisen zahlreiche Studien. Klippert spricht hierbei von „Alarmierenden Befragungs- und Untersuchungsbefunden“ (Klippert 2006, S. 16ff), die aufzeigen, dass sich die Belastungen, denen die Lehrkräfte ausgesetzt sind, in den letzten Jahrzehnten deutlich verschärft haben. Das Schülerklientel hat sich verändert, vielfältige Reformprogramme sollen umgesetzt werden, Klassenstärken und die Anzahl der zu unterrichtenden Stunden steigen. Ergebnisse einer Lehrerbefragung (vgl. Rudow 1990) zeigen exemplarisch die Hauptbelastungsfaktoren bei der Lehrertätigkeit folgendermaßen auf:

- Unzufriedenheit mit Führungsstil der Schulleitung bzw. akute Konflikte mit der Leitung
- Eingeschränkter Entscheidungs- und Handlungsspielraum
- zeitweise Überforderung durch Häufung von Anforderungen in bestimmten Zeitabschnitten des Schuljahres
- keine Identifikation mit einzelnen Anforderungen im außerunterrichtlichen

Bereich

- Überforderung durch lang andauernde psychomentele Belastung
- Unzureichende Wertschätzung der eigenen Arbeit

Bereits hier bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte wie z. B. „Führungsstil“ und „Entscheidungs- und Handlungsspielraum“, welche durch ein systematisch eingeführtes Qualitätsmanagementsystem optimiert werden und somit zu einer Steigerung der Lehrergesundheit beitragen können.

Klippert sieht die Hauptbelastungsquellen ganz eindeutig im Unterricht an sich, und zwar im problematischen Lern- und Sozialverhalten der Schülerinnen und Schüler sowie in heterogenen und großen Klassen. Schaarschmidt schildert hierzu die besonderen Anforderungen im sozial-kommunikativen, emotionalen und motivationalen Bereich (vgl. Schaarschmidt 2004). Außerdem – darin ist sich die Forschung einig – ist gerade der Lehrerberuf von spezifischen Grundeinstellungen und Erwartungen an sich selbst geprägt. Vielfach ergeben sich auf dieser Basis unrealistische Erwartungen sowie unklare Zielvorstellungen. Nicht selten wirken sich diese Belastungsfaktoren bei den Lehrkräften in Form von Stress, körperlichen Beschwerden und depressiven Zuständen aus.

Spricht man von Belastungsfaktoren der Lehrergesundheit, ist es hilfreich, grundsätzlich zwischen berufsspezifischen (z. B. Belastung durch Schüler, diskrepante Rollenerwartungen) und berufsunspezifischen Belastungen (z. B. fehlende Anerkennung, fehlende Unterstützung, Ungewissheit über den Erfolg der eigenen Arbeit, ineffiziente Organisationsformen) zu unterscheiden (vgl. Nieskens 2006, S. 36). Insbesondere im Bereich der berufsunspezifischen Belastungsfaktoren bietet das Qualitätsmanagement wirksame Hilfsmittel zu deren Beseitigung.

Durch welche Faktoren wird die Lehrergesundheit positiv beeinflusst bzw. was macht eine gesunde Schule aus?

Die beschriebenen Faktoren haben nicht bei allen Lehrkräften die gleiche Wirkung. Zum einen gehen Lehrkräfte ganz unterschiedlich mit den Belastungen um, zum anderen kann durch eine vorhandene solide Basisgesundheit u. U. bis zu einem gewissen Grad eine Beeinträchtigung der rollenspezifischen Gesundheit ausgeglichen werden. Dennoch, so

zeigt die Forschung, gibt es sogenannte gesundheitsförderliche Merkmale, die generell für leistungsfähige soziale Systeme – und Schule wird hier als ein solches betrachtet – gelten (vgl. Bandura 2008, S. 18ff):

Vertrauensvolle und stabile soziale Beziehungen durch gegenseitige Hilfe bzw. soziale Unterstützung wirken sich günstig auf Lebensqualität und -dauer aus. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten positive bzw. als hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung und praktischer Unterstützung. So sind beispielsweise Mitarbeiter/innen, die gute Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten erfahren, nachweislich stressresistenter und in ihrer Befindlichkeit weniger beeinträchtigt als Mitarbeiter/innen, denen diese Unterstützung nicht zukommt.

Gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln sind ein weiteres wichtiges Element sozialer Systeme. Durch diese gemeinsame Basis wird die Zusammenarbeit erleichtert, der Koordinationsaufwand reduziert, die Motivation und Orientierung der Kollegen zu gemeinsamem Handeln gefördert bzw. auf gemeinsame Ziele und Regeln verpflichtet. Dadurch werden mögliche Quellen sozialer Konflikte und Unsicherheit reduziert und die Stressvermeidung somit gefördert. Eine wichtige Erkenntnis in diesem Zusammenhang ist außerdem: je mehr Einflussmöglichkeiten die Mitglieder eines sozialen Systems haben, desto förderlicher wirkt sich dies auf deren Gesundheit aus.

Eine *mitarbeiterorientierte Führung*, die sich auch um klare Ziele und Transparenz bemüht, ist das dritte Merkmal für gesunde und somit leistungsfähige soziale Systeme. Entscheidend hierbei sind zum einen die Einflussnahme auf Ziele, Strukturen und Prozesse einer Organisation und zum anderen das tägliche Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten des Führungspersonals. Insbesondere durch das Kommunikationsverhalten sind Signale der Anerkennung und Wertschätzung oder der Missachtung und Ablehnung sichtbar, welche sich massiv auf die Gesundheit des Gegenübers auswirken können.

Werden die genannten Faktoren in einem sozialen System wie beispielsweise Schule berücksichtigt, kann sich dies äußerst positiv auf die Gesundheit und somit auch auf die Leistungsfähigkeit der an Schule Beteiligten auswirken.

Speziell für den schulischen Kontext formuliert Klippert darüber hinaus weitere bewährte Entlastungsansätze und

-verfahren für fünf verschiedene Aktionsfelder (vgl. Klippert 2006), nämlich:

- Entlastung durch verbessertes Selbstmanagement
- Entlastung durch gezielte Schülerqualifizierung
- Entlastung durch verstärkte Lehrerkooperation
- Entlastung durch intelligentes Schulmanagement
- Entlastung durch offensive Öffentlichkeitsarbeit.

Die beschriebenen Faktoren und Ansätze zur Förderung der Lehrergesundheit sind sicherlich hilfreich, wenn es darum geht, entsprechende Maßnahmen an den Schulen abzuleiten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, auch die Meinung der Lehrkräfte selbst in die Überlegungen miteinzubeziehen. Freitag (1998, S. 86ff) befragte Lehrkräfte zu ihrem Bild einer „Gesunden Schule“. Sie wurde von den Lehrkräften geschildert als „eine Schule, in der man sich wohlfühlen kann“, „eine Schule, in die Schüler und Lehrer gerne gehen“, „eine Schule mit menschlichem Umgang“, an der das „pädagogische Konzept von Schülern, Lehrern und Eltern gemeinsam getragen wird“ und an der „Eltern, Schüler, Schulleitung und Lehrer verständnisvoll zusammenarbeiten“, „eine Schule, von deren äußeren und inneren Rahmenbedingungen keine Gesundheitsgefährdungen ausgehen“. Diese Aussagen lassen sich unter dem Begriff „Schulkultur“ zusammenfassen und zeigen deren enorme Bedeutung für eine gesunde Schule und somit auch als Voraussetzung für die Lehrergesundheit auf.

Es wird deutlich, dass es vielfältige Ansatzpunkte zur Förderung der Lehrergesundheit an Schulen gibt. Inwieweit ein Qualitätsmanagementsystem hierzu einen Beitrag leisten kann, wird im Folgenden beleuchtet.

Wie kann ein systematisches Qualitätsmanagement zur Förderung der Lehrergesundheit beitragen?

Dieser Frage wird exemplarisch anhand des in Bayern bereits erprobten und an vielen beruflichen Schulen eingeführten Qualitätsmanagementsystems QmbS (Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen) nachgegangen. Zugrunde gelegt werden insbesondere die Erfahrungen und Rückmeldungen von Schulen, die QmbS einführen oder bereits eingeführt haben. Hierbei werden nacheinander die fünf Elemente von QmbS

bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Lehrergesundheit näher betrachtet.

Individualfeedback

Individualfeedback bedeutet, dass sich die Lehrkraft Rückmeldungen über ihr unterrichtliches Handeln von Schüler- oder Lehrerseite einholt. Dies kann in unterschiedlicher Form erfolgen, als Befragung (z. B. Fragebogen, Zielscheibe), mittels verschiedener Möglichkeiten der qualitativen Erhebung mit anschließender Interpretation (z. B. Vier-Ecken-Methode, Blitzlicht), mittels Instrumenten zur systematischen Selbstreflexion (z. B. Lerntagebuch, Selbsteinschätzungsbogen) oder verschiedener Formen strukturierter Beobachtung (z. B. kollegiale Hospitation, Resonanzgruppen).

Beim Individualfeedback spielen insbesondere die oben beschriebenen gesundheitsfördernden Faktoren „Entwicklung von vertrauensvollen Bindungen durch positive bzw. hilfreich empfundene Rückmeldungen“ eine wichtige Rolle. Wird Individualfeedback richtig eingesetzt, kann dadurch soziale Unterstützung und Zusammenhalt im Kollegium wesentlich gestärkt und die Lehrergesundheit gefördert werden. Denn – so zeigen Studien – durch soziale Unterstützung kann die Manifestierung von Burnout verhindert werden (vgl. Nieskens 2006, S. 40). Beim Individualfeedback bspw. in Form einer kollegialen Hospitation mit anschließender Reflexion spielt insbesondere die konstruktive Auseinandersetzung über das eigene unterrichtliche Handeln – anstelle eines häufig praktizierten oberflächlichen Austausches über Schüler – zu einer erhöhten Berufs- und Arbeitszufriedenheit. Dies kann sich stressmindernd auf das eigene Verhalten auswirken. Ebenso kann ein Individualfeedback dazu beitragen, dass Lehrkräfte gemeinsam mit dem Feedbackgeber realistische Erwartungen formulieren und klare Zielvorstellungen entwickeln – beides Faktoren, die die Lehrergesundheit fördern.

Was muss nun bei der Einführung von Individualfeedback berücksichtigt werden? Zunächst ist es erforderlich, dass von Feedbackgeber als auch -nehmer gewisse Regeln eingehalten werden und das Individualfeedback in einem bestimmten Rahmen stattfindet. Das System QmbS führt behutsam an das Individualfeedback heran und bietet zahlreiche Anregungen und Varianten für eine erfolgreiche Durchführung. Darüber hinaus liefert es Ideen, wie mit dem Ergebnis des Individualfeedbacks

umgegangen werden kann bzw. wie die Ergebnisse reflektiert werden können (z. B. kollegiale Beratung, Ratingkonferenz). Der Baustein Individualfeedback trägt somit gezielt dazu bei, die Lehrerkooperation, lt. Klippert ein weiterer „Entlastungsfaktor“, zu fördern und die Entwicklung von vertrauensvollen Bindungen zu ermöglichen.

Prozesssteuerung

Die Prozesssteuerung nimmt bei QmbS eine wichtige Rolle ein. Sie ist letztendlich dafür verantwortlich, dass Prozesse nicht versanden, sondern nachhaltig verfolgt werden, dass die Zielerreichung konsequent verfolgt und letztendlich überprüft wird, dass Informations- und Kommunikationsflüsse festgelegt und Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geklärt sind. „Insbesondere in der Qualität der Kommunikation und Interaktion unterscheiden sich Schulen stark, hier liegt ein großes Potenzial zur gesundheitsförderlichen Veränderung“ (Nieskens 2006, S. 38). Durch einen funktionierenden Informationsfluss wird ein Klima von Offenheit und Interesse für die Arbeit der anderen Lehrkräfte geschaffen und gesundheits-schädliche Entwicklungen wie beispielsweise Mobbing werden verhindert.

QmbS bietet verschiedene Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Prozesssteuerung, indem es Vorschläge für die erfolgreiche Zusammensetzung eines QmbS-Teams (=Steuerungsgruppe) gibt und Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aufzeigt. Außerdem stellt es konkrete Planungsmaterialien zur Verfügung, die flexibel einsetzbar sind und für die Umsetzung gesetzter Ziele hilfreich sein können.

Die Schulleitung spielt in diesem Zusammenhang im Sinne einer „mitarbeiterorientierten Führung, die sich um Information und Transparenz bemüht“ eine bedeutende Rolle. Die Erfahrungen aus QmbS zeigen die zwingende Notwendigkeit, dass sich die Schulleitung aktiv in das QmbS-Team einbringt, in den Kommunikations- und Informationsfluss nahtlos eingebunden ist und sich aktiv an der Kommunikation bzw. Information über laufende Prozesse, beispielsweise auf Konferenzen, beteiligt.

Die Erfahrung aus der Erprobung mit QmbS zeigt weiterhin, dass die durch eine funktionierende Prozesssteuerung erreichte Information und Transparenz der schulinternen Prozesse wesentlich zur Akzeptanz des Systems sowie zur Vertrauensbildung und somit zur sozia-

len Unterstützung im Kollegium beiträgt. Die Befürchtung „ein exklusiver Kreis von Lehrkräften munkelt im Geheimen“ wird somit entkräftet. Durch die vielfältigen Planungsmaterialien werden wertvolle Hilfestellungen für ein effizientes Schulmanagement (lt. Klippert ein weiterer Entlastungsfaktor) gegeben. Die Berücksichtigung dieser Planungs- und Strukturierungshilfen kann sich auch positiv auf die Gestaltung von Konferenzen und bspw. Erstellung von Fortbildungskonzepten auswirken und bürokratische Abläufe optimieren. Nicht zuletzt können diese Planungsmaterialien und -prinzipien auch auf den individuellen Kontext der Lehrkräfte transferiert werden und somit zur Verbesserung des Selbstmanagements beitragen.

Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)

Das schulspezifische Qualitätsverständnis stellt sozusagen „das Herzstück“ von QmbS dar. Hier werden in einem schulinternen Prozess unter Einbeziehung aller an Schule Beteiligten vor dem Hintergrund einer bestimmten Vision und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der externen Evaluation – so diese vorliegen – Ziele für die gemeinsame schulische Arbeit formuliert. Wichtig hierbei ist, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich einzubringen und über den Prozess informiert werden. Nur so ist gewährleistet, dass die formulierten Ziele die Unterstützung der gesamten Schulfamilie erfahren und von den Beteiligten mitgetragen werden. Wurden die Ziele in Form eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses formuliert, wird gemeinsam priorisiert, wie viele und welche Ziele konkret für die schulische Arbeit im kommenden Schuljahr handlungsleitend sein sollen.

Dieses Vorgehen beim Baustein SQV ist insofern für die Lehrergesundheit förderlich, als dass klare Zielvorstellungen entlastend für die Lehrkräfte wirken. Außerdem bietet das SQV die Chance, Veränderungen in Bereichen zu bewirken, die sich belastend für die Lehrkräfte auswirken. Beispielsweise besteht hier die Möglichkeit, gemeinsam Ziele zu formulieren, um erfolgreich mit einer sich verändernden Schülerklientel arbeiten zu können oder um die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen zu optimieren. Der SQV-Prozess im Kontext von QmbS sieht vor, dass diese Ziele unter breiter Beteiligung formuliert werden und somit der Grundstein für die erforderliche Ak-

zeptanz und nachhaltige Verfolgung der Umsetzung der Ziele gelegt wird.

Die so formulierten gemeinsamen Ziele bilden gemeinsame Überzeugungen und Werte ab – ein wesentliches gesundheitsförderndes Merkmal sozialer Systeme.

Interne und externe Evaluation

Die interne als auch die externe Evaluation ermöglichen eine Bestandsaufnahme der Schule. Sie unterscheiden sich lediglich darin, dass bei der internen Evaluation die Schule selbst entscheidet, wann, in welchem Umfang und mit welchen Instrumenten sie Daten erhebt, wohingegen bei der externen Evaluation dies vorgegeben ist. Die Schule erhält sozusagen einen Spiegel vorgehalten über die eigenen Stärken und Schwächen und lässt diese Erkenntnisse dementsprechend in die Formulierung der Ziele einfließen. Die Evaluation stellt somit eine notwendige Voraussetzung für bedarfs- und zielorientiertes Handeln einer Schule dar. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Thema Lehrergesundheit ist es erforderlich, dass eine Schule ihre spezifischen Belastungen und Ressourcen diagnostiziert, um entsprechende schulspezifische Maßnahmen ableiten zu können (vgl. Nieskens 2006, S. 38).

Die Erfahrung zeigt, dass gerade vor der Durchführung einer externen Evaluation an den Schulen häufig Vorbehalte bestehen, im Rückblick allerdings häufig auch Stimmen aus den Kollegien zu hören sind wie „jetzt wissen wir mal, wo wir stehen“, „wusste gar nicht, dass wir in dem Bereich so gut sind“.

Abschließende Bewertung

Ein Qualitätsmanagementsystem wie beispielsweise QmbS leistet einen wertvollen Beitrag zur Lehrergesundheit. Insbesondere berufsunspezifischen Belastungsfaktoren (z. B. ineffiziente Organisationsformen, Ungewissheit über den Erfolg der Arbeit) kann durch eine professionelle Führungsarbeit, die durch dieses Instrument unterstützt wird, wirksam begegnet werden. Berufsspezifische Belastungen wie „Belastungen durch Schüler“ können beispielsweise durch entsprechende gemeinsame Zielsetzungen beim SQV und sich daraus ableitenden

Maßnahmen, wie z. B. ein gemeinsamer Verhaltenskodex, gemildert werden. Die von Klippert vorgeschlagenen Entlastungsansätze bzw. -bereiche wie „offensive Öffentlichkeitsarbeit“ und „gezielte Schülerqualifizierung“ können durch entsprechende Zielformulierungen im SQV in einer Schule eingebracht und durch eine entsprechende Prozesssteuerung nachhaltig verfolgt werden. Außerdem werden durch die Einführung von QmbS wertvolle Anregungen gegeben, um Aspekte eines gesundheitsförderlichen Lehrerarbeitsplatzes zu optimieren.

Der gesundheitsförderlichen Wirkung von QmbS sind allerdings auch Grenzen gesetzt. Genannte Belastungsfaktoren wie „große Klassengrößen“, „eine steigende Zahl zu unterrichtender Stunden“ sowie „ungünstige Rahmenbedingungen“ können durch QmbS nicht geändert, allenfalls durch entsprechende Zielsetzungen und Maßnahmen bedingt gemildert werden. Hier sind primär Entscheidungen auf anderen Systemebenen gefragt.

QmbS ist kein „Allheilmittel“, weder zur Förderung professioneller Führungsarbeit in Schulen noch bezüglich der Lehrergesundheit. Es bietet allerdings einige wertvolle Ansätze, um beide Aspekte an den Schulen weiter voran zu treiben und zu unterstützen.

Anmerkungen:

¹ In jährlichem Turnus können sich berufliche Schulen für dieses System bewerben. Jeweils 21 ausgewählte Schulen bekommen dann für zwei Jahre ein Beraterteam zur Seite gestellt und darüber hinaus ein Zeitbudget zugewiesen. Weitere Informationen zu QmbS, insbesondere auch zum Unterstützungssystem können der Homepage entnommen werden (www.qmbs-bayern.de)

² Vgl. dazu die Broschüren zur externen und internen Evaluation in Bayern. Als download auf www.isb.bayern.de zu erhalten.

³ Vgl. dazu bezogen auf die Thematik Lehrergesundheit, die Hauptbelastungsfaktoren bei Lehrern, Rudow (1990).

⁴ Entnommen einem Vortrag von Dr. Hans Keller (Schweiz) auf einer QmbS-Fortbildung für Schulleiter im Jahr 2010.

Literatur:

- Badura, B. (2008): Auf dem Weg zu gesunden Schulen. Was wir dabei von Betrieben lernen können. In: Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Brägger, G.; Israel, G.; Posse, N. (Red.), 2008.
- Freitag, M. (1998): Was ist eine gesunde Schule? Einflüsse des Schulklimas auf die Schüler- und Lehrergesundheit. 1998.
- Klippert, H. (2006): Lehrerentlastung. Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht. 2. unveränderte Auflage, 2006.
- Nieskens, B. (2006): Ergebnisse der Gesundheitsforschung für Lehrkräfte und Schulen. In: Lehrergesundheit – Baustein einer guten gesunden Schule. Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK), Bundesverband der Unfallkassen (BUK), Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe (Hrsg.), 1. Auflage 2006.
- Rudow, B. (1990): Empirische Untersuchungen zur Belastungs- und Beanspruchungsanalyse im Lehrerberuf. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 4, (2), S. 75 – 85.
- Rolff, H.-G. (2009): Führung als Gestaltung und ihre Bedeutung für die Schulreform. In: Die Deutsche Schule, Heft 3, 2009, S. 253-265
- Schaarschmidt, U. (2004): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungswürdigen Zustandes. 2004.
- Seitz, S.: Die kompetente und motivierende Schulleitung. In: Lehren & Lernen, Nr. 8/9, 2009, S. 55.
- Smolka, D., Hrsg.: Motivation und Mitarbeiterführung in der Schule. Luchterhand, Neuwied u.a. 2000.

Marlies Kennerknecht, Dipl. Hdl., OStRin

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB), München
marlies.kennerknecht@isb.bayern.de

Arnulf Zöller, OStD

Stellvertretender Direktor
Leiter der Grundsatzabteilung
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB), München
arnulf.zoeller@isb.bayern.de