Universität St.Gallen
Institut für Wirtschaftspädagogik

Institut für Wirtschaftspädagogik
Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II
Dr. Martin Keller
+41 71 224 26 30 · schule-sek2@unisg.ch · iwp.unisg.ch

Leitbilder an Gymnasien und Berufsschulen sind weit mehr als ein blosses Bekenntnis auf Papier.

Wenn wir mit Schulleitungen von Berufsfachschulen, Gymnasien oder Fachmittelschulen sprechen, sagen die allermeisten, dass sie sich in einer Phase des Wandels befinden. Die treibenden Kräfte hierfür sind vielfältig: nationale und kantonale Reformen, veränderte Governancestrukturen, die Digitalisierung von Lernen und Lehren, neue Anforderungen der Arbeitswelt sowie gesellschaftliche Entwicklungen, die zu veränderten Erwartungen an die Schulen führen. Schulleitungen und Schulen als Institutionen stehen dabei vor der Herausforderung, Sicherheit und Orientierung zu bieten. Ein klar formuliertes und gelebtes Leitbild ist weit mehr als ein blosses Bekenntnis auf dem Papier: Es wird zur Leitplanke des täglichen Handelns und bietet gerade in Zeiten der Unsicherheit Halt und Orientierung.

Auch ein kurzer Blick in die internationale Schuleffektivitätsforschung bestätigt, was in der Praxis erfahrbar ist: Bereits seit den 1980er-Jahren kristallisierten sich die sogenannten «sieben Korrelate effektiver Schulen» heraus – ein Rahmenmodell, das bis heute die Schulentwicklung weltweit prägt (Lezotte, Lawrence W., *Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation*, Effective Schools Products, Ltd., Okemos, MI, 1991). Ein zentrales Korrelat lautet: «Clear and Focused Mission». Wirksame Schulen zeichnen sich gemäss Lezotte dadurch aus, dass die gesamte Schulgemeinschaft ein gemeinsames Bild davon teilt, wofür ihre Schule im Kern steht – wofür sie morgens die Türen öffnet. Gemeint ist eine Schule, die ihr ganzes Wirken konsequent auf das Lernen aller Schülerinnen und Schüler ausrichtet. Der im deutschsprachigen Raum im schulischen Kontext verwendete Leitbildbegriff übernimmt diesen Kerngedanken ebenfalls. Darüber hinaus gibt ein Leitbild Antworten auf weitere Fragen, welche direkt oder indirekt mit dem Lernen zusammenhängen. Dazu gehören ein gemeinsames Selbstverständnis über handlungsleitende Werte, die Positionierung der Schule, ihre Organisation und Prozesse sowie die Zusammenarbeit im Kollegium und mit der Schülerschaft und der Schulleitung. Es umfasst ein geteiltes Verständnis zu Bildungsfragen, zur Gestaltung des Unterrichts, zur Schulentwicklung und Schulqualität sowie zu den Beziehungen der Schule nach aussen. Die weiteren Korrelate – etwa ein angstfreies, störungsarmes Lernklima, regelmässiges Monitoring von Lernfortschritten, effektive Lernzeit oder *shared leadership* als Kernkonzept der pädagogischen Schulführung – können ihre Wirkung erst dann voll entfalten, wenn sie in eine kohärente, von allen geteilte Mission eingebettet sind. Alle Aktivitäten, das Verhalten, Tun und Handeln der Akteure benötigen einen Referenzrahmen, der der gesamten Schule dienlich ist. Man könnte auch sagen: Das Leitbild repräsentiert das Funktionieren des Gesamtsystems «Schule» im Sinne der Kontextsteuerung (vgl. Wilke). Es hilft, typische Spannungsfelder zwischen den Interessen einzelner Personen und den Interessen der ganzen Schule sichtbar zu machen und auszubalancieren. Ein Leitbild vermittelt zwischen Eigensinn und Gemeinsinn, zwischen individuellen Freiräumen und gemeinsamen Verbindlichkeiten.

Warum Leitbilder gerade jetzt unverzichtbar sind

Gelegentlich höre ich das Argument, Leitbilder oder Leitbildarbeit seien «out». Wenn sich alles so schnell verändere und so «agil» sei, könne ein Leitbild dieser Dynamik nicht standhalten und sei deshalb überflüssig. Ja, ein Leitbild kann dieser Dynamik tatsächlich nicht standhalten – aber das muss es auch gar nicht. Ein partizipativ entwickeltes, gut verankertes und gelebtes Leitbild erfüllt Funktionen, welche die geforderte Flexibilität überhaupt erst ermöglichen. Es bildet gewissermassen das Fundament dafür! Erst ein gemeinsamer Rahmen, dem die Schulgemeinschaft vertraut, erlaubt es allen Akteuren, flexibel und selbstverantwortlich zu handeln, ohne in Beliebigkeit oder Zufälligkeit abzurutschen. Wo dieser Rahmen fehlt, müssen Schulleitungen viel Energie aufwenden, um die Schule «auf Kurs» zu halten und ein Auseinanderdriften zu verhindern.

© Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II

Was ein Leitbild für die Schulen leisten kann

Im Folgenden möchte ich kurz fünf wichtige Funktionen von Leitbildern aufzeigen, welche eng miteinander verbunden sind:

- ✓ **Zielfunktion:** Die Ziel- bzw. Orientierungsfunktion bietet zunächst eine langfristige Orientierung für die Schulentwicklung. In der gefühlten Unübersichtlichkeit der Komplexität gibt ein Leitbild den verantwortlichen Akteuren einen Rahmen und die gewünschte Orientierung. Bildlich gesprochen wirkt es wie ein Kompass. Aus der Forschung zu salutogenem Führungshandeln wissen wir, welch hohen Stellenwert neben Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit auch die Antizipierbarkeit für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat. Herausforderungen werden als erwartbar («so etwas kann vorkommen») und erklärbar («ich verstehe, warum das so ist») erlebt. Diese Erwartbarkeit reduziert das Gefühl des Ausgeliefertseins. Es geht nicht um völlige Planbarkeit, sondern um ein grundlegendes Vertrauen: «Auch wenn ich nicht alles voraussehen kann, erlebe ich die Entwicklungen an der Schule nicht als Zufallsprodukt.» Auch im Hier und Jetzt, besonders in anspruchsvollen Situationen oder Konflikten, bietet das Leitbild eine gemeinsame Referenz. Neben der langfristigen Ausrichtung bietet die Ziel- bzw. Orientierungsfunktion auch Klarheit im Hier und Jetzt. Dies gilt besonders in Momenten, in denen Dinge anspruchsvoll werden, wenn Interessen kollidieren, Emotionen hochgehen, schwierige Diskussionen oder Entscheidungen anstehen oder der Überblick fehlt. Das Leitbild dient auch hier als gemeinsame Referenz, auf die alle Beteiligten zurückgreifen können.
- ✓ **Identifikationsfunktion:** Eng verbunden mit der Orientierungsfunktion ist die Identifikationsfunktion. Das Leitbild schafft eine gemeinsame Identität nach innen und aussen – inhaltlich, zwischenmenschlich und persönlich. Es klärt die Warum-Fragen des Verhaltens, des Tuns und Handelns. Dieses «Wir-Gefühl» stärkt die Schulkultur und ist für die Schulgemeinschaft so wichtig, wenn die Bedingungen schwieriger werden – wenn der Wind dreht und die Schule in stürmischere Gewässer gerät. In solchen Momenten braucht es Sicherheit und Vertrauen, dass ein gemeinsamer Weg gefunden wird. Je stärker die Identifikation ausgeprägt ist, desto leichter lässt sich auch bei hohem Wellengang der Kurs halten.
- ✓ **Schutzfunktion:** Auf ein partizipativ entwickeltes, klar formuliertes und gelebtes Leitbild kann man sich berufen. Die sogenannte Legitimationsfunktion klärt und begründet handlungsleitende Grundsätze und macht sie im schulischen Alltag wirksam. Dadurch entsteht eine gemeinsame Grundlage, an der sich Gespräche, Entscheidungen und Rückmeldungen ausrichten können. So orientiert sich beispielsweise der Dialog in Mitarbeitergesprächen zwischen Schulleitung und Lehrpersonen am Leitbild – und nicht nur an subjektiven Wahrnehmungen der Beteiligten; ebenso erhalten Lob und Kritik an Schülerinnen und Schülern, Mitarbeitenden oder der Schulleitung hier ihre Legitimation. Das schafft Verlässlichkeit statt Beliebigkeit. Zugleich lädt das Leitbild dazu ein, das eigene Handeln und das gemeinsame Wirken regelmässig zu reflektieren. Werthaltungen, normative Setzungen, Glaubenssätze und tiefverankerte Überzeugungen werden sichtbar und diskutierbar.
- ✓ **Koordinationsfunktion:** Das Leitbild unterstützt die Koordination des Zusammenwirkens und der Projekte zwischen den Akteuren. Besonders dann, wenn neben dem vielfältigen Unterrichtshandeln und den Unterrichtsentwicklungen zahlreiche Projekte den Schulalltag prägen, braucht das isolierte Einzelhandeln eine orientierende Richtschnur, damit daraus ein gemeinsames Organisationshandeln entsteht.
- ✓ **Evaluationsfunktion:** Das Leitbild ermöglicht es zu überprüfen, ob anstehende Entscheidungen, Beschlüsse oder einzelne Projekte – und die Schule insgesamt – noch auf das ursprünglich gemeinsame Ziel ausgerichtet sind beziehungsweise mit den gemeinsam getragenen Werten im Einklang stehen. Zudem dient das Leitbild der systematischen Qualitätsüberprüfung mit dem Ziel, die Schulqualität zu sichern und bei Bedarf weiterzuentwickeln

Die wissenschaftliche Evidenz und die erlebte Praxis zeigen deutlich, dass Leitbilder wirken. Das Vorhandensein eines klar formulierten und gemeinsam getragenen Leitbildes ist ein zentraler Erfolgsfaktor für wirksame Schulen. Entscheidend ist jedoch nicht nur das Formulieren und Visualisieren, sondern auch der partizipative Prozess der Leitbildarbeit sowie das bewusste Leben und Erleben im Schulalltag. Ein Leitbild gilt nur dann als gelungen, wenn es von aussen sichtbar und von innen erlebbar ist. Es lohnt sich daher, in die Entwicklung und insbesondere in das Leben des Leitbildes zu investieren.