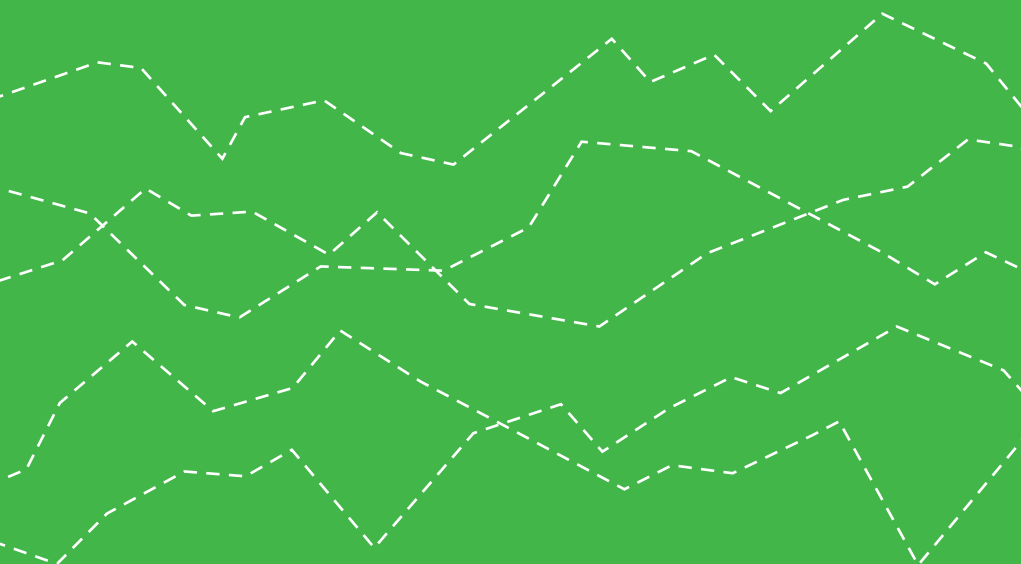


Daniela Schädeli

TRAUMBERUF SCHULLEITUNG

Auf Denkreise durch den Berufseinstieg



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	7
Ziel des Buches.....	9
Weiterführende Literatur finden	11
Die Geschichte und Geschichten deiner Schule kennenlernen	13
Aufbau des Buches.....	14
Dank.....	15
 Entscheide dich	17
Was willst du erreichen?	19
Was musst du wissen?	23
Was kommt auf dich zu?	30
Weitere Inspirationsquellen.....	33
 Finde die passende Schule	35
Wie ist die Schule organisiert?.....	38
Was für Spannungsfelder gibt es?	42
Wie möchtest du arbeiten?	49
Tipps zur Bewerbung.....	55
Weitere Inspirationsquellen.....	62
 Bereite dich auf die neue Tätigkeit vor	63
So gelingt die Übergabe.....	66
Organisiere deine Arbeitszeit	72
Schulleitung im Teilzeit-Pensum	75
So baust du dir ein schulisches Netzwerk auf.	82
Weitere Inspirationsquellen.....	87

Start in den Berufsalltag.....	89
Aus der Praxis lernen.....	93
Fehler machen.....	99
Deinen Platz finden.....	107
und wenn der Einstieg trotzdem nicht gelingt?	113
Weitere Inspirationsquellen.....	118
 Das zweite Jahr: Sich weiterentwickeln.....	 119
Was ist experimentelle Schulführung?	124
Wie führe ich mein Team in den Möglichkeitsraum?	128
Weitere Inspirationsquellen.....	134
 Anhang	 141
Literatur	143
Abbildungen	148
Tabellen.....	148
Alltagseinblicke.....	149
Denkanstösse.....	150
Die Autorin.....	151

EINLEITUNG



Überlegst du dir, ob Schulleitung etwas für dich wäre? Oder trittst du bald deine erste Stelle als Schulleiterin oder Schulleiter an? Dieses Sachbuch begleitet dich auf deinem Weg in die Schulleitungstätigkeit von der Entscheidungsfindung über die Bewerbungsphase bis hin zum konkreten Schulleitungsaltag in den ersten Monaten. Mein Ziel ist es, dir einen realistischen Einblick zu verschaffen, denn je genauer du weißt, was auf dich zukommt, desto länger wirst du in deiner neuen Berufung verbleiben und desto zufriedener wirst du damit sein.

Es spielt keine Rolle, ob du das Buch liest, bevor du dich definitiv für den Schulleitungsberuf entschieden hast, oder wenn du schon angestellt wurdest. Die Themen sollen im Nachhinein und im Voraus oder gerade in der jeweiligen Situation zur persönlichen Reflexion über die eigenen Haltungen und Werte anregen. Denn Schulleitungsarbeit hat sehr viel mit Werten und Haltungen zu tun, weil es immer um Menschen und Beziehungen geht. Wie eine Schulleitung den Menschen in ihrem Umfeld begegnet, prägt die Kultur der Schule und gilt als Rollenmodell.

ZIEL DES BUCHES

Dieses Buch ist entstanden, weil ich mir selbst vor sieben Jahren, als ich meine erste Stelle als Schulleiterin antrat, einen solchen Wegweiser gewünscht hätte. Es gibt zwar viele Bücher darüber, wie man eine Schule führen soll und was eine gute Schulleitung ausmacht oder wie eine Schulleitung ihre Schule entwickeln sollte, aber leider habe ich bis heute kein Buch gefunden, das den Berufseinstieg von Schulleitungen begleitet und Hilfestellungen zur Entscheidungsfindung, Motivation und zu den konkreten Herausforderungen der ersten Monate in der Praxis aufzeigt.

Alltagseinblick 1 – Realistische Tätigkeitsvorschau

«Ich finde es wichtig, dass du weisst, was dich erwartet. Dass es Situationen geben wird, die du zunächst nicht verstehst, und du Arbeiten ausführen wirst, von denen du zunächst nicht weisst, wie du sie erledigen sollst. Mir haben die anderen Leute viel erzählt, aber ich musste dann auch selbst spüren und erfahren.» Das sagt Pascale nach ihrem ersten Semester als Schulleiterin, gefragt danach, was sie einer Person empfehlen würde, die sich für eine Schulleitungsstelle interessiert: Einerseits drückt Pascale hier aus, dass eine realistische Tätigkeitsvorschau essenziell ist und daher Interessierte so umfassend wie möglich über den Berufsauftrag informiert werden sollten, um ungenaue oder gar falsche Vorstellungen und Erwartungen aufdecken zu können und nicht schon zu Beginn enttäuscht und frustriert zu werden. Andererseits können Erfahrungen nicht weitergegeben werden. Erfahrungen können nur selbst gemacht werden.



Dieses Buch ist aus der Praxis, über die Praxis und für die Praxis geschrieben. Personen, die sich für den Beruf Schulleitung interessieren und Schulleitungen im Berufseinstieg sollen durch Alltagseinblicke und theoretische Hintergründe ein möglichst umfassendes Bild von ihrer zukünftigen Tätigkeit und Tipps für den Alltag erhalten. Darum hat es konkrete, erfahrungsbasierte Abschnitte und auch solche, die eher abstrakt und theoretisch sind. Meiner Meinung nach braucht es in der Schulleitung beides, um die Vorstellung zu einem differenzierten Ganzen zu weben.

Dieses Buch ist kein Führungshandbuch. Zur Führung gibt es schon genügend Literatur in den verschiedenen Fachbereichen wie Betriebswirtschaft, Erziehungswissenschaft, Organisationsentwicklung und Pub-

lic Management. Denjenigen, die sich dafür interessieren, möchte hier drei Bücher zum Leiten von Schulen empfehlen, welche mich persönlich weitergebracht haben:

- Hofmann, Hansueli; Hellmüller, Priska; Hostettler, Ueli: Eine Schule leiten. Grundlagen und Praxis. Bern: hep Verlag, 2016.
- Jahn, Ronny: Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf. Wiesbaden: Springer VS, 2017.
- Strittmatter, Anton: Führen als Vertrag. Mentale Modelle und erprobte Instrumente für die Leitung von Schulen und anderen Organisationen. Bern: Schulverlag plus, 2010.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR FINDEN

Wenn du weitere Literatur oder Hilfestellungen zu einem konkreten Problem oder zu einer Frage aus deinem Arbeitsalltag suchst, dann kann dir das folgende Modell vielleicht helfen (Abbildung 1).

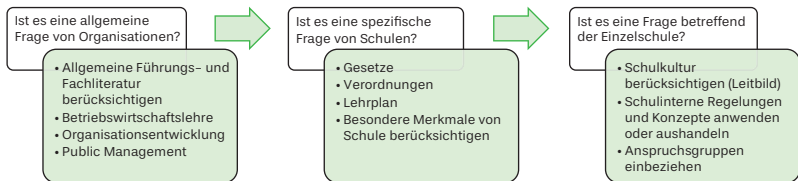


Abbildung 1 Strukturierungsmodell zur Einordnung von Fragen
(Eigene Darstellung)

Wenn du zum Beispiel spürst, dass sich ein Konflikt zwischen zwei Lehrpersonen anbahnt, und du weisst nicht, was und ob du nun etwas tun sollst, dann kannst du dir überlegen, ob die Frage «Wie schlichte ich einen aufkeimenden Konflikt?» allgemein in Organisationen vorkommt, nur in Schulen vorkommt oder nur an deiner Schule vorkommt. Die Antwort

liegt auf der Hand: Es kann überall Konflikte geben, also kannst du irgendein Fachbuch zu Konfliktmanagement suchen und die Tipps darin studieren.

Wenn dich Eltern kontaktieren, weil sie einen Familienurlaub planen, der länger als die Schulferien dauert, dann steckt eine rechtliche Frage dahinter, und zwar: «Können Eltern ihr Kind vom obligatorischen Unterricht dispensieren lassen?» Die Antwort dazu findest du in der kantonalen Verordnung zu Dispensationen und Abwesenheiten.

Wenn du merkst, dass die Hauswartin oder der Hauswart deiner Schule den Abfall, den Jugendliche am Wochenende hinterlassen haben, nicht beseitigt hat, und dich das stört, dann sieht es schon anders aus. Die Frage ist dann: «Kann ich als Schulleitung die Hauswartsperson anweisen, den Müll wegzuräumen?» Zu dieser Frage wirst du weder in einem allgemeinen Fachbuch noch in der Literatur zur Schulleitung eine Antwort finden, denn diese Frage betrifft nur deine Einzelschule. Die Antwort findest du im Funktionendiagramm, im Pflichtenheft der Hauswartsperson oder in schulhauseigenen Konzepten. Öfters wirst du bei Fragen, welche die Einzelschule betreffen, auch keine schriftlichen Grundlagen finden. Dann musst du den direkten Kontakt suchen – zur Hauswartin oder zum Hauswart und allenfalls zur Gemeindeverwaltung, die in den meisten Fällen die Anstellungsbehörde ist. Dort kannst du dein Anliegen einbringen. Wenn du die Zuständigkeit klären möchtest, kannst du dies bei der kommunalen Schulbehörde traktandieren, welche dein Anliegen dann mit der Gemeindeverwaltung abgleicht.

DIE GESCHICHTE UND GESCHICHTEN DEINER SCHULE KENNENLERNEN

Diese alltäglichen Situationen zeigen dir, dass Schulleitungen in einem spannenden Feld arbeiten, welches Merkmale von allgemeinen Organisationen aufweist, aber auch ganz spezifische Merkmale hat, die nur in deiner Einzelschule vorkommen (siehe Kapitel «Wie ist die Schule organisiert?»). Du wirst darum deine eigene Schule kennenlernen müssen und verstehen lernen, wie die Menschen und die Strukturen vor Ort funktionieren. Höre den Menschen zu und akzeptiere, dass Schulen meist eine ganz spezifische Geschichte und Geschichten haben, die das Gemeinschaftsgefühl prägen. Es ist gut, diese zu kennen, aber nicht unbedingt notwendig, dass du sie bis ins letzte Detail kennst.

Zwei Schulen, an denen ich als Schulleiterin arbeitete, hatten nicht nur eine tolle Vergangenheit. Ich wollte vieles gar nicht wissen, weil ich dachte, dass die Vergangenheit vorbei ist und ich ja gar nicht Teil davon war. Dennoch gab es Themen, die langjährige Lehrpersonen nach wie vor beschäftigten, und es wurden immer wieder Vergangenheitsschnipsel hervorgeholt, die es teilweise zu würdigen oder auch zurückzuweisen galt. Gerade in solchen Situationen wird sichtbar, dass es in der Schulleitung wenige Rezepte gibt, die du einfach anwenden kannst. Du wirst deine ganz eigene intuitive Handlungskompetenz ausbilden und immer wieder neu entscheiden müssen, was für dich und deine Schule passt. Insofern wirst du in diesem Sachbuch auch nicht unbedingt Antworten finden, sondern eher Fragen und Denkanstöße. Diese Spannung auszuhalten und in der Unsicherheit innezuhalten, gehört zum Schulleitungsberuf dazu.

Alltagseinblick 2 – Vorbereitung auf die neue Tätigkeit

Antonia findet, dass man Erfahrungen selbst machen muss, dass sich aber eine Schulleitung in die grundlegenden Themen des Berufes vorgängig sollte einarbeiten können. Damit eine Schulleitungsnovizin oder ein -novize schon mal gehört hat, was normal ist und was so auf einem zukommen wird, denn «wir haben viel Verantwortung, wir können viel bewegen. Ich halte es für unverantwortlich, Leute einfach in die Schulleitung hineinzustellen, um sie erst mal ein bisschen schwimmen zu lassen.» Antonia hätte sich gewünscht, dass sie sich schon vorher gewisse grundlegende Inhalte der Schulleitungstätigkeit hätte aneignen können. Es gibt jedoch in der Schweiz keine berufsqualifizierende Ausbildung, sondern lediglich berufsbegleitende Weiterbildungen für Schulleitungen.



AUFBAU DES BUCHES

Die fünf Kapitel dieses Buches orientieren sich am gängigen Ablauf der Entscheidungsfindung für eine neue berufliche Herausforderung, welche Schritt für Schritt in die Aktion übergeht und hoffentlich in deiner neuen Berufung ihr Gelingen findet.

Die Kapitel lassen sich in beliebiger Reihenfolge lesen. Die Fragen in den Kapiteln sollen dich als Leserin oder Leser direkt ansprechen und dich zum Nachdenken bringen. Da ich, wie schon erwähnt, selbst auch Schulleiterin bin, sind wir sozusagen potenzielle Berufskollegen oder -kolleginnen. In der Schulleitungsgemeinschaft ist das kollegiale Du die Norm. Darum spreche ich dich in diesem Buch per du an.

DANK

Diesem Sachbuch liegt meine Masterarbeit mit dem Titel «Einfach irgendwie funktionieren. Fallstudien zum Berufseinstieg von Schulleitungen im Kanton Bern. Exkurs: Irritation von Gewohnheiten im Schulleitungsalltag durch die Coronakrise» zugrunde, welche ich am 23. Juni 2020 verteidigt habe. Ohne die Bereitschaft der drei interviewten Personen, mir mehrmals von ihrem Berufseinstieg zu erzählen, und die Erteilung des Publikationsrechts für die «Alltagseinblicke», hätte ich die Masterarbeit und auch jetzt dieses Sachbuch nicht schreiben können. Ich möchte mich herzlich bei ihnen für ihre Zeit und ihr Vertrauen bedanken. Die drei interviewten Personen Antonia Crameri, Martina Huber und Pascale Keller¹ werden durch das ganze Buch immer wieder von ihren teils widersprüchlichen Erlebnissen im Berufseinstieg erzählen.

Auch bei meiner Betreuungsperson Frau Dr. Doris Gödl von der Universität Fribourg, Departement Erziehungswissenschaften, möchte ich mich für die Begleitung und das konstruktive Feedback während der Erstellung der Masterarbeit bedanken.

Meine Familie musste einige schöne Wochenenden allein verbringen, weil ich in meine Gedanken vertieft war und mich nicht vom Schreiben losreissen konnte. Danken möchte ich vor allem meinem Mann Markus für die Unterstützung als Berufskollege, kritischem Freund und Korrekturleser. Du bist der Beste.

Natürlich möchte ich mich auch beim Illustrator Sandro Fiscalini, beim hep Verlag und besonders dem Lektor Christian de Simoni und den Personen, welche mich immer wieder im Schulleitungsalltag inspirieren, bedanken.

1 Pseudonyme

ENTSCHEIDE DICH



Bevor du dich an eine Schule bewirbst, macht es Sinn, dass du dir über deine Motivation und die Anforderungen des Berufs klarwirst. Erst dann kannst du entscheiden, ob Schulleitung wirklich deine berufliche Zukunft sein soll. Frage dich zunächst nach deiner Motivation: «Weshalb will ich Schulleitung werden?» Vielleicht geht es dir ja um die Zukunft, dann fragst du dich: «Wozu will ich Schulleitung werden?» Vielleicht stellst du dir vor, was du als Schulleitung alles bewirken könntest. Vielleicht reizt dich die Möglichkeit, gestalten zu können, ziehen dich das Prestige oder die Aussicht auf Macht an?

Alltagseinsblick 3 – Sinnvolle Arbeit

Martina geht es bei der neuen Anstellung nicht nur ums Arbeiten, sondern auch darum, eine vielseitige Aufgabe zu finden. Als Hauptmotivation, sich für die Schulleitung zu bewerben, zählt sie auf, dass sie sich für eine gute Schule, für ein gutes Lernen und Aufwachsen der Kinder engagieren will. Dabei geht es ihr vor allem darum, eine sinnvolle Arbeit zu finden. Sie fragt sich: «Will ich das wirklich? Macht das Sinn?» und «Kann ich in diesem Beruf etwas bewirken?»



WAS WILLST DU ERREICHEN?

Wenn du bis jetzt noch nicht darüber nachgedacht hast, warum du Schulleitung werden willst, dann nimm dir ein paar Minuten Zeit und schreibe dir deine Gründe auf, überlege, was eine Schulleitung können soll oder welche Vorstellung du davon hast, wie eine Schulleitung sein soll.

Vielleicht steht auf deinem Papier einfach, dass du dir vorstellst, dass du dich dafür geeignet findest, ein Team zu leiten, oder du stellst dir vor, dass eine Schulleitung spannende Aufgaben erledigt. Das ist als Begrün-

dung für eine neue Berufslaufbahn noch nicht so fundiert. Wenn du jedoch bei diesen zwei Aspekten weiterbohrst und dich fragst: «Was finde ich denn genau spannend? Aufgrund welcher Erlebnisse oder Rückmeldungen von aussen denke ich, dass ich geeignet bin?», dann kommst du vielleicht zum Schluss, dass du geeignet bist, weil du gut organisieren kannst. Dies würde bedeuten, dass du dir vorstellst, dass Schulleitungen gut organisieren können müssen.

Denkanstoss 1 – Motivation nach Deci und Ryan

Deci und Ryan entwickelten 1985 die Selbstbestimmungstheorie. Menschen gelten dann als motiviert, wenn sie die Absicht haben, in Zukunft etwas zu erreichen. Deci und Ryan gehen davon aus, dass die Motivation einer Person von drei Bedürfnissen ausgeht:

- Kompetenz oder Wirksamkeit
- Autonomie oder Selbstbestimmung
- soziale Eingebundenheit oder Zugehörigkeit

Je mehr die drei Bedürfnisse befriedigt werden, desto höher soll die Motivation sein. Motivation kann auf einer Skala von extrinsisch bis intrinsisch beschrieben werden. Intrinsische Motivation verspüren wir dann, wenn wir aus uns heraus, selbstbestimmt eine Aufgabe anpacken. Extrinsische Motivation hängt vom aussen ab, also von Anreizen anderer Personen durch Belohnungen oder Zwang. Meist gibt es nicht nur eine Motivation, die zu einer Entscheidung für eine Neuorientierung führt, sondern mehrere Gründe, eine Kombination aus intrinsischen und extrinsischen Motiven (Deci & Ryan, 1993).

Wenn deine Motivation daraus entsteht, dass du der Meinung bist, geeignet zu sein für diese Aufgabe dann wäre ein möglicher nächster Schritt, deine Vorstellung mit dem Berufsleitbild Schulleitung des Verbandes Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH) abzugleichen. Du stellst zum Beispiel fest, dass organisatorische Fähigkeiten eine Voraussetzung zum Führen einer Schule sind.

Vielleicht haben dich Leute in deinem Umfeld dazu ermutigt, Schulleiterin oder Schulleiter zu werden. Hast du schon die Rückmeldung bekommen, dass andere dich als «Alphatier» wahrnehmen? Die Metapher «Alphatier» bezeichnet eine dominante und durchsetzungsstarke Person und zeugt von einer autoritären Vorstellung von Führung. Obwohl es in diesem Buch nicht explizit um Führung geht, kann das Thema nicht ganz beiseitegeschoben werden. Führung wird in der Literatur oft als bewusste Einflussnahme einer Person auf andere Personen zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels definiert. Meiner Meinung nach geht es bei Führung nicht nur um Einflussnahme. Für mich bedeutet Führung auch, eine Rolle bei der Ermöglichung und Gestaltung von partizipativen Prozessen zu übernehmen, wobei das Ziel der gemeinsame Weg ist.

Gerade Lehrpersonen sind sich gewohnt, Prozesse zu gestalten und in diesem Sinne Führung zu übernehmen. Dies führt zu einer speziellen Konstellation zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, einer «kollegialen Beisshemmung» (Strittmatter). Schulleitungen sind den Lehrpersonen zwar formal vorgesetzt, haben aber von der Ausbildung her die gleichen Kompetenzen. Fachlich ist eine Schulleitung zumindest zu Beginn ihrer neuen Laufbahn meist genau gleich ausgebildet wie die Lehrpersonen. Die Anerkennung als Leitungsperson muss sich eine neue Schulleitung auf der informellen Ebene zuerst verdienen und sich die Akzeptanz im Kollegium erarbeiten.

Eine neue Schulleitung kann Kraft ihrer formalen Position versuchen, über Weisung und Kontrolle zu führen. Dieser Ansatz ist jedoch im Bereich des Unterrichts nicht wirklich erfolgversprechend, denn Lehrper-

sonen haben Lehrfreiheit, was bedeutet, dass sie den Unterricht so gestalten dürfen, wie sie selbst dies möchten. Zudem kann die Qualität von Unterricht nur schwer gemessen und beurteilt werden. Für eine Top-down-Führung fehlt der Schulleitung gerade bezüglich des Unterrichtsgeschehens die Legitimation. Meiner Meinung nach ist die Schulleitung auch in anderen Bereichen auf die Kooperation der Lehrpersonen angewiesen, um ihre Vorstellung einer guten Schule umsetzen zu können. Sie kann ihre Vision teilen, die Schulkultur, also die Werte und Haltungen, prägen und immer wieder in die gewünschte Richtung steuern. Dieses Steuern und Beeinflussen durch Kommunikation (Rosenbusch 1989) ist auch eine Art, die Macht der Position einzusetzen, und zwar nicht, um zu dominieren, sondern als Dienst am Kollegium.

Egal, ob du als «Alphatier» bezeichnet wirst oder nicht, du wirst mit deiner neuen Rolle eine gewisse Macht bekommen. Macht per se ist weder gut noch schlecht, sondern muss der Situation entsprechend ausgeübt werden. Wenn jedoch die Aussicht auf Macht deine Motivation ist, dann musst du dir bewusst sein, dass diese im Schulkontext nur sehr begrenzt top-down einsetzbar ist.

Um deinem Wunsch nach beruflicher Neuorientierung weiter auf den Grund zu gehen, eignet sich auch die Frage: «Wozu?» Wozu will ich Schulleitung werden? Das «Wozu» sagt dir, was deine Vorstellungen und Visionen sind. Du kannst dir vorstellen, was du gerne als Schulleitung umsetzen möchtest, oder auch, was dein Bild von einer guten Schule ist. Dazu eignet sich die Frage: «In welche Schule möchte ich meine Kinder schicken?»

Nachdem du nun darüber nachgedacht hast, warum und wozu du Schulleitung werden möchtest, wird im folgenden Kapitel ausgeführt, was eine Schulleitung eigentlich tut. Dies war mir persönlich nämlich nicht genau klar, als ich in die Schulleitung einstieg.

WAS MUSST DU WISSEN?

Eine Schulleitung leitet eine Schule. Dies tut sie jedoch erst seit den 1990er-Jahren auch auf der Stufe Volksschule. Vorher wurden die Schulen von den kommunalen Laienbehörden geführt und eine Lehrperson des Kollegiums amtierte als «primus [oder prima] inter pares» (Erste oder Erster unter Gleichen). Sie erledigte administrative Arbeiten, welche jedoch nicht mit den Schulleitungsaufgaben von heute vergleichbar sind.

Alltagseinblick 4 – Fachwissen

«Ich habe das Gefühl, was mir fehlt, ist das Fachwissen. Also ich mache im Moment ganz viele Sachen und weiss nicht, was die rechtlichen Grundlagen sind. In welcher Verordnung der Bildungsdirektion finde ich die Antwort? Oder gibt es sonst eine Grundlage dazu? Kann ich einfach selbst entscheiden? Für das Nachschauen brauche ich im Moment relativ viel Zeit», erzählt Martina. Sie ist überzeugt, dass die Zusatzausbildung für Schulleitungen ihr geholfen hätte, das fehlende Fachwissen aufzuarbeiten und sich eine gewisse Übersicht der Themen zu verschaffen. Die Zusatzausbildung hätte ihr auch geholfen, gewisse Fragen und Themen in einen grösseren Kontext einzuordnen und auch spezifische Prioritäten setzen zu können. Dasselbe gilt für die persönlichen Erfahrungen, welche sie im Austausch mit anderen Schulleitungen besser hätte einordnen können, um zu unterscheiden, was für ihre spezifische Situation typisch und was im Berufseinstieg normal ist. Den Austausch mit anderen Schulleitungen hätte sie geschätzt, da sie sich teilweise allein und im Stich gelassen gefühlt hat. Leider konnte sie an dem Kurs nicht teilnehmen, weil er schon ausgebucht war. Das fehlende Netzwerk im schulischen Bereich ist für Martina ein weiterer Nachteil, denn sie ist zwar ausgebildete Primarlehrperson, hat jedoch längere Zeit in einem anderen Bereich gearbeitet, bevor sie die Schulleitungsstelle übernommen hat.



Ich wusste vorgängig, dass eine Schulleitung Sitzungen mit dem Kollegium abhält und Administratives regelt. Sie steht in Kontakt mit der kommunalen Schulbehörde und hilft den Lehrpersonen in schwierigen Situationen. Mit diesem Wissen machte ich mich auf in die neue Tätigkeit. Ich nahm mir vor, dass ich in den ersten Wochen alle Lehrpersonen im Unterricht besuchen und von allen erfahren wollte, wie es ihnen an der Schule geht und was ihrer Meinung nach angepackt werden sollte. Ich kam nicht dazu. Ich wurde von unzähligen kleinen Problemen und Aufgaben überschwemmt, die mir mein Tagesprogramm durcheinanderbrachten.

Eine Lehrperson kam zum Beispiel zu mir und sagte, dass sie für eine kranke Kollegin am Vortag die Stellvertretung übernommen hätte und diese nun gerne abrechnen würde. Ich hatte keine Ahnung, wie genau Stellvertretungen abgerechnet wurden. Ich wusste zwar, welches Formular es dafür braucht, weil ich dieses auch schon ausgefüllt hatte, aber nicht, wo ich das entsprechende Formular finden könnte.

In der Einleitung habe ich das Strukturierungsmodell zur Einordnung von Fragen vorgestellt. Nach diesem Modell handelt es sich bei der Frage, wie Stellvertretungen abgerechnet werden, um eine Frage von Schulen. Denn alle Schulen im Kanton müssen ja irgendwie Stellvertretungen abrechnen. Ich konnte also eine erfahrene Schulleitung anrufen und fragen, wie ich das machen muss. Diese half mir weiter und ich hatte ein weiteres kleines Mosaiksteinchen meiner neuen Tätigkeit gelernt. Nicht jedes Problem lässt sich so einfach lösen.

Das grösste Problem der Schulleitungen im Berufseinstieg ist das fehlende Fachwissen, welches sie zur Erledigung der Arbeit brauchen würden. Dieses Vakuum entsteht, weil es keine berufsqualifizierende Ausbildung gibt, sondern nur eine berufsbegleitende. Schulleitungen meistern den Berufseinstieg nach dem Prinzip «learning by doing».

Der Berufsauftrag von Schulleitungen kann nach Supovitz (2019) grob in drei Bereiche aufgeteilt werden. In die Bereiche «Feuer löschen», «Organisation aufrechterhalten» und «Schule neu denken». Der Bereich «Beziehungen und Netzwerk pflegen» fehlte in der Darstellung zu den Aufgabenbereichen von Schulleitungen meiner Ansicht nach, daher habe ich diesen noch ergänzt, weil er mir persönlich sehr wichtig ist (Abbildung 2).

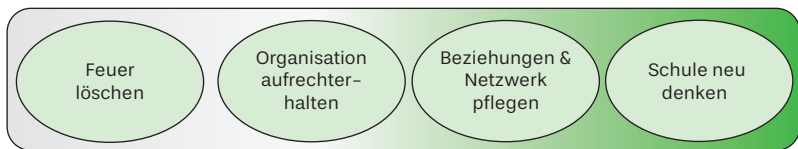


Abbildung 2 Aufgabenbereiche von Schulleitungen

(Eigene Darstellung, 2020 adaptiert nach Supovitz, 2019)

Dem Bereich «Feuer löschen» kommt eine grosse Bedeutung zu. Wie ich oben schon ausgeführt habe, nehme ich mir meist gewisse Arbeiten vor, welche ich an meinen Arbeitstagen machen möchte, zum Beispiel ein Arbeitszeugnis schreiben oder mich in die neuen Grundlagen der Beurteilung des Lehrplan21 einlesen. Da ich weiss, dass jeweils unvorhergesehene Dinge entweder in der Post oder im Mail warten, widme ich mich teilweise erst am Mittag der Korrespondenz. Dann kann ich am Morgen die Arbeiten erledigen, welche ich mir vorgenommen habe, und vor dem Mittag öffne ich die Post und das Mailfach und kann dann teilweise in der Mittagspause Fragen und Anliegen der Lehrpersonen schon klären und am Nachmittag weiterbearbeiten. Zum Bereich «Feuer löschen» gehört beispielsweise, wenn am Morgen drei Lehrpersonen melden, dass bei mehreren Familien Läuse festgestellt wurden und alle Eltern über die zu ergreifenden Massnahmen informiert werden müssen oder gar das Läuseteam aufgeboten werden muss. Ein anderes Mal eskaliert eine Situation mit einem Kind und die Lehrpersonen brauchen Hil-

fe im Klassenzimmer, Eltern stürmen in die Schule und wollten eine Lehrperson vor der ganzen Klasse zur Rede stellen oder ein Kind meldet, dass Pornovideos in einem Klassenchat herumgeschickt werden. All diese Situationen haben gemeinsam, dass sie nicht vorhersehbar sind und ab dem Augenblick, in dem sie bei mir als Schulleitung ankommen, teilweise für Stunden meine volle Aufmerksamkeit beanspruchen. Alles andere bleibt in der Zwischenzeit liegen.

Zum Bereich «Organisation aufrechterhalten» gehört die Administration, welche in den Schulen sehr unterschiedlich organisiert ist. Auch die Entlastung durch ein Schulsekretariat ist sehr verschieden und muss vor Ort angeschaut werden. Es macht Sinn, die Administration so schlank wie nur immer möglich zu organisieren und sich dazu wirklich Zeit zu nehmen, denn wenn die Administration gut und effizient organisiert ist, schafft dies Klarheit in den Prozessen und viel Zeit. Dies hat aber auch mit dem persönlichen Kontrollbedürfnis zu tun. Ich war an einer Schule, da mussten die Lehrpersonen für jede ausserschulische Aktivität einen Monat vorher ein zweiseitiges Formular ausfüllen und die Schulleitung musste diese schriftlich bewilligen. Die Frage ist, warum diese Kontrolle irgendwann eingeführt wurde. Ich merkte, dass dieses Formular mir keinen Mehrwert brachte und die Lehrpersonen den Mehrwert auch nicht sahen, also hob ich die Regelung auf. Die Lehrpersonen durften dann einfach in den Wald gehen, wenn sie dies als sinnvoll für den Unterricht betrachteten. Bei Schulreisen müssen die Lehrpersonen das Kostendach einhalten und bei Reisen ans Wasser will ich wissen, ob genügend Personen mit dem Brevet dabei sind. Das reicht mir und erspart uns allen ganz viel Administration. In all den Jahren als Schulleiterin hat mich noch nie jemand angerufen und wissen wollen, wo eine Klasse ist. Dies war nämlich die Begründung für das Formular gewesen, welches ich abgeschafft hatte.

Zudem gehört die ganze Unterrichtsorganisation auch zum Bereich «Organisation aufrechterhalten». In erster Linie muss ich schauen, dass

jeden Tag zu den Blockzeiten, besser noch zu den Unterrichtszeiten, zumindest eine Lehrperson pro Klasse anwesend ist und den Unterricht betreut. Das scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein, aber in der aktuellen Lage, in welcher Lehrpersonenmangel herrscht, ist es das leider nicht. Gerade zu Beginn des neuen Kalenderjahres, also zwischen Februar und April, wenn die neuen Pensen besetzt und allenfalls Vakanzen ausgeschrieben werden, befürchten viele Schulleitungen, dass sie nicht alle Stellen mit ausgebildetem Personal besetzen können. Oder auch während des Schuljahrs, wenn eine Lehrperson erkrankt oder verunfallt, kann es sehr schwierig sein, die Vakanz zu besetzen. Teilweise werden dann Personen angestellt, die nicht die erforderliche Ausbildung haben, was jedoch für einen selbst, wie auch für das gesamte Kollegium eine grosse Belastung darstellt. Teilweise ist dann nicht die Frage, ob es geht, sondern wie lange. Oft springen auch die Schulleitungen ein und übernehmen Stellvertretungen. Nach dem Motto: lieber selbst machen als eine schlechte Lösung ausbaden. Es ist auch keine Lösung, Klassen zusammenzulegen, denn dann erhöht sich der Druck auf die noch verbleibenden Lehrpersonen, die dies zwar eine gewisse Zeit lang zu tragen bereit sind, aber dann durch die zusätzliche Belastung teilweise auch kündigen, weil anderswo die Bedingungen besser sind.

Der nächste Bereich ist «Beziehungen und Netzwerk pflegen». Eine Schulleitung arbeitet mit Menschen, mit Erwachsenen und auch mit Kindern. Daher sollte eine Schulleitung Menschen mögen und gerne mit ihnen zusammenarbeiten. Als Schulleitung wirst du die meiste Arbeitszeit mit den Lehrpersonen zubringen, diese beraten und unterstützen. Oft sind die Gründe, warum die Schulleitung beigezogen wird, nicht nur freudig. Meist kommt sie dazu, wenn es um Probleme oder Schwierigkeiten geht. Das heisst, dass Schulleitungen auch Probleme mögen müssen. Das tönt vielleicht komisch, aber wenn du davon ausgehst, dass Schwierigkeiten einfach dazugehören, dann empfindest du sie auch nicht als Zumutung, son-

dern als Aufgabe, die es zu lösen oder zumindest anzupacken gilt. Die Schulleitung muss sich möglichst alle Seiten anhören, allenfalls auch rechtliche Beratung bei der Beratungsstelle des Verbandes, dem Rechtsdienst des Kantons oder beim Inspektorat einholen. Teilweise braucht es auch weitere Informationen des schulpсихologischen Dienstes, des Sozialdienstes, der Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde oder auch von einzelnen Personen, wie einer Beiständin oder eines Beistandes, der Mütter- und Väter-Beratung und weiteren. Diese unvollständige Aufzählung zeigt, dass es als Schulleitung Sinn macht, alle Personen zu kennen, die für die Einzelschule zuständig sind. Da diese Fachstellen meist nicht wissen, dass eine neue Schulleitung in der Gemeinde angestellt wurde, liegt es an dir, den Kontakt selbst zu suchen und dich kurz vorzustellen. Wenn du dann den Kontakt hergestellt hast, sind meist die Wege viel kürzer und du greifst bei Unsicherheit und Unklarheiten schnell mal zum Telefon und vergewisserst dich. Dieses schulische Netzwerk kannst du nicht von heute auf morgen bauen. Wenn du dir aber bewusst bist, dass es für deine Arbeit wichtig ist, dann lege ab und zu die «brennenden Feuer» weg und nimm dir Zeit, jemanden anzurufen oder bei ihm vorbeizugehen. Netzwerke sind eine Investition in eine ungewisse Zukunft.

Der Bereich «Schule neu denken» ist für die meisten Schulleitungen die Hauptmotivation, eine Schule zu leiten. In der Studie *Leadership in German Schools* der Universität Tübingen wurde 2020 erforscht, warum jemand Schulleitung wird und auch bleibt. Die Ergebnisse aus Deutschland decken sich mit den Resultaten meiner Masterarbeit zum Berufseinstieg von Schulleitungen im Kanton Bern. Die Vorstellungen, was eine Schulleitung tut, und die später in der Praxis angetroffene Realität sind aber alles andere als deckend: «Mit 93 Prozent hätten nahezu alle Schulleitungen in Deutschland als Motivation für ihre Tätigkeit angegeben, das Amt eröffne die Möglichkeit, neue Ideen zu entwickeln und zu erproben. In der Praxis verbrachten sie jedoch die meiste Zeit damit,

einen reibungslosen Alltag an Schulen sicherzustellen, so 67 Prozent der Befragten. Nur 16 Prozent bestätigten, ausreichend Zeit für neue Ideen und die Umsetzung von Innovationen zu haben» (Karbe, 2020). Daher ist es nicht weiter erstaunlich, dass viele der berufseinsteigenden Schulleitungen einen Praxisschock erleben. Vorstellungen und Wünsche entsprechen so gar nicht der angetroffenen Realität. Die Schulleitungsnovizinnen und -novizen haben gerade Zeit, sich um die Bereiche «Feuer löschen» und «Organisation aufrechterhalten» zu kümmern.

Alltagseinsblick 5 – «Schule neu denken»

In der Idealvorstellung von Martina sind die Lehrpersonen engagiert, machen guten Unterricht und wollen für die Kinder da sein. Sie nimmt sich vor, ihre Schule in diese Richtung zu entwickeln. Martina beobachtet, dass die Schulentwicklung nicht im Fokus ihrer Arbeit liegt. Sie hat das Gefühl: «Das, was mich eigentlich die spannende Frage dünken würde: Wie macht man eine gute Schule? Da habe ich das Gefühl, das kommt irgendwie in vier, fünf Jahren. Dann erst komme ich vielleicht dazu, mich dem mal zu widmen.» In ihrem Alltag musste Martina sich vor allem mit vielen aktuellen Problemen auseinandersetzen, die an sie herangetragen wurden.



Es ist normal, dass du dich im Berufseinstieg manchmal überfordert fühlst. Zeit für Innovationen hast du dann hoffentlich in einem Jahr, wenn du alle Jahreszeiten einmal durchlebt hast. Aktuell ist deine Aufgabe, dir Wissen anzueignen und drängende Probleme anzupacken, um zu gewährleisten, dass «der Laden läuft». Ich stelle mir diese Phase jeweils wie eine Lehre vor. Wenn ich als Azubi in einem neuen Bereich anfangen kann, kann ich auch noch nicht von Beginn weg die grossen Projekte