

Schulleitung – Der ungeliebte Job

Winfried Holzapfel

Schulleitung – Der ungeliebte Job

Warum man die Herausforderung annehmen sollte

Das Netz der Bürokratie

In der Demokratie sollte es gute Übung sein, dass die Beziehung zwischen der Verwaltung als Institution mit hierarchischen Strukturen und den in ihr tätigen oder von ihr verwalteten Individuen nicht einseitig linear verläuft, sondern kooperativ, was ein gebührendes Maß an Freiheit und wechselseitiger Einflussnahme ermöglicht. Je nach Art der Institution und ihrem Zweck kann die Hierarchie ausgeprägter und die „Befehlsstruktur“ rigoroser sein.

Von einer pädagogischen Institution wie Schule und dem regierungsamtlichen Verwaltungsapparat sollte man aber in modernen Zeiten eine moderate Anweisungskultur erwarten. Jedenfalls sollte der Pädagoge vor Ort in seinem pädagogischen Tun ein erhebliches Maß an Freiheit erhalten, um nach seiner professionellen Einschätzung der jeweiligen Bildungs- und Erziehungssituation zu wirken.

Natürlich darf diese Freiheit keine Willkürfreiheit sein, sie muss reflektiert und besonnen ausgeübt werden. Sie findet nicht in einem hierarchie- oder bestimmungsfreien Raum statt. Wer als Staatsbeamter oder in vergleichbarer Position an staatlichen oder vergleichbaren Schulen unterrichtet, wird sich an die Gesetze und die geltenden Verwaltungsvorschriften halten müssen.

So sehr ein Pädagoge sich auch als *Lerncoach* fühlen und seine Kreativität ausleben möchte, er hat ein Regelwerk zu beachten und sich Bedingungen anzupassen, die er nicht selbst geschaffen hat. Er hat Pflichten zu erfüllen, denen er jenseits aller Spontaneität und allen guten Willens nachkommen muss. Von dieser Spannung lebt gute Erziehung. Aus dieser Spannung erwächst Zukunftsfähigkeit – sowohl des Einzelnen als auch der Institution.



Bei aller Liebe zum Fach: Allzu berechnend sollte ein Pädagoge und Schulleiter nicht sein – eine gute Portion Humor hilft über vieles hinweg

© Fotolia.com

Zumal man nicht übersehen darf, dass in der Demokratie eine wechselseitige Abhängigkeit besteht, insofern Herrschaft institutionell nur Herrschaft auf Zeit ist, sodass sich der an der Spitze der Hierarchie Stehende seinerseits zu verantworten hat und sein Handeln und sein Erfolg turnusmäßig zur Debatte stehen.

So sehr ein Pädagoge sich auch als Lerncoach fühlen und seine Kreativität ausleben möchte, er hat ein Regelwerk zu beachten und sich Bedingungen anzupassen, die er nicht selbst geschaffen hat.

Wer in Deutschland Lehrer ist, muss eine Einpassung in das Gesamtsystem bewerkstelligen, die darin besteht, dass er seine persönlichen Ambitionen mit dem Erfolg des Ganzen in Übereinstimmung bringt. Das muss ihm besonders dann bewusst sein, wenn der Amtseid nicht ein bloßer Spruch oder ein schlichtes Lippenbekenntnis für ihn gewesen ist.

Wer in Deutschland Lehrer ist, fühlt sich häufig als Einzelkämpfer. Deshalb ist es sinnvoll sich gelegentlich klarzumachen, in welchem fein abgestimmten Gefüge man tätig ist (in Fachschaften, im Lehrerkollegium, im Schulbezirk etc.). Dieses Gefüge trägt jenseits aller persönlichen Beziehungen. Es gibt Impulse und zeigt Potenziale auf, aus denen man für seine Tätigkeit schöpfen kann. Es ist zugleich ein elastisches Netz, an dessen Dehnbarkeit und Spannung ein jeder mitwirken kann. Diesem Netz seinen sowohl sichernden als auch offenen, zukunftsfähigen Charakter zu erhalten, gehört zu den wichtigsten Aufgaben namentlich der Funktionsträger und sollte deren größte Sorge sein.

In diesem Beziehungsgeflecht hat der Schulleiter eine herausgehobene Position. Denn die dienende und leitende Rolle sind in der Funktion des Schulleiters eng ver-

knüpft und gleichgewichtig ausgeprägt.

Der Schulleiter leitet die Schule nicht nur, er repräsentiert die Schule. Deshalb fällt die Stellung des Schulleiters auch nach außen besonders auf. All das macht die Position

ebenso schwierig wie reizvoll. Es bedarf fähiger Leute und starker Charaktere, um mit dieser Rolle angemessen und eigenverträglich zurechtzukommen.

Schulleitung als Last

Woran mag es liegen, dass heutzutage so wenige, jedenfalls weniger als benötigt, dieses so profilierte und an sich herausragende Amt des Schulleiters anstreben? Wieso bleiben Schulleiterstellen auffallend lange vakant? Das ist schlecht, denn so gut Schulen manchmal in Übergangszeiten, etwa nach der Pensionierung eines Schulleiters oder einer Schulleiterin, funktionieren, so gilt dies eben doch nur für Übergangszeiten. Langfristig bedarf eine Institution wie die Schule der Leitung, so flach auch im Übrigen die Hierarchien im Kollegium sein sollten: die einzelnen Verantwortungsbereiche gibt es, und deshalb muss es auch Verantwortliche geben.

Also müssen die Ursachen der Verweigerung ans Licht gebracht werden, damit die Hemmung, Schulleitungsaufgaben zu übernehmen, beseitigt werden kann.

Ein jüngst erschienenenes Buch mit dem Titel „Schuljahr“¹⁾ liefert (obwohl bewusst als

¹⁾ Angaben und Zitate beziehen sich auf das Werk: Ulrich Knoll, Schuljahr. Der ganz normale Wahnsinn: Erlebnisse eines Schulleiters, Berlin 2014, ISBN 978-3-86265-390-4.

Fiktion deklariert und von satirischem Charakter) gute Anhaltspunkte, um die Ursachen solcher Hemmungen erklären zu können:

- die Auseinandersetzung mit merkwürdigen Lehrerpersönlichkeiten;
- die Ausbildung und Beurteilung von Lehramtskandidaten unterschiedlichen Formats;²⁾
- die Allzuständigkeit für das Funktionieren der Einzelschule von der Unterrichtsverteilung bis zum Essensservice;³⁾
- die Einflussnahme der vorgesetzten Behörden;⁴⁾

²⁾ Dazu kommt die menschliche Sorge wegen der Einstellungsproblematik.

³⁾ „Die Schulleiter waren sowieso für alles und jedes verantwortlich, das war nichts Neues. Und das Gefühl der latenten Unsicherheit wurde ihnen mehr oder weniger direkt untergeschoben. Knorr war sich darüber im klaren, dass er schuld war, wenn morsche Fenster aus den Rahmen fielen und Schüler zu erschlagen drohten, wenn es durch das marode Flachdach hereinregnete und Wassereimer aufgestellt werden mussten, wenn das Essen in den Ganztagsklassen nicht schmeckte. Er war schuld an zu vielen Vertretungsstunden, am zu eng bemessenen Haushalt, am zu kleinen Lehrerzimmer, an der Zunahme der Ordnungsmaßnahmen wegen fehlender Disziplin der Schüler. Er war verantwortlich für Stundenausfall, nicht eingehaltene Termine, falsch ausgefüllte Statistiken, fehlendes Klopapier, überquellende Papierkörbe, Grippeepidemien und zu kurze Ferien“. (Schuljahr, S. 80).

⁴⁾ „Ein Schreiben der Finanzdirektion zur Mehrarbeitsabrechnung einmal gelesen, zweimal gelesen, dreimal gelesen und immer noch nicht ganz verstanden; deshalb mit einem Kollegen telefoniert, der es jedoch auch nicht kapiert hatte, was die Sache vereinfachte“ (Schuljahr, S. 103). – „The Grand Mixed Bag“. Das waren die Direktiven, Verlautbarungen, kultusministeriellen Erkenntnisse und Umsetzungsstrategien, mit denen die Schulen überflutet wurden, in der Annahme, dass das Sammelurium an kultusministeriellen Anordnungen,

- die Einmischungen der Politik;
- Eltern, die möchten, dass „die Schule um ihr Kind herum gebaut wird“;⁵⁾
- Problemschüler⁶⁾ etc.

All dies (und noch mehr) – so glauben viele – beeinträchtigt die Arbeit der Schulleiter. Diese Umstände hinderten die Schulleiter an ihrer eigentlichen Aufgabe, am „Gestalten“. Wenn einer eine Institution leitet, möchte er etwas zu sagen haben. Es gibt aber – was inzwischen viele durchschauen – eine Art Autonomieparadox: Je mehr Eigenständigkeit gewährt wird, desto umfangreicher wird die Arbeit, desto mehr Verantwortung drückt und bedrückt und – desto mehr Kontrollen werden eingerichtet; denn: Das Ergebnis der Eigenständigkeit muss evaluiert und dokumentiert werden. Der Rechtfertigungsdruck nimmt zu.

Wie kann man nun diese Hemmnisse beseitigen?

Man muss zunächst einmal wissen, dass es sie gibt und – was noch viel wichtiger ist – dass es sie an *allen* Schulen gibt. Wer klagt, bedenkt das oft nicht. Er glaubt, alleine zu

Vergleichstests und externen Evaluationen und Visitationen denn je etwas nützen würde. Die Wahrheit war, dass all diese Regelungen und Instrumentarien längst zu hohlen Ritualen verkommen waren. Sie waren zeitaufwändig und in der Regel völlig sinnlos“. – „Knorr hatte an einer anderen Schule schon erlebt, wie unvorstellbar dumme, aber innerhalb des Systems emsige und auf Beförderungsstellen lauernde Lehrkräfte, die aufgrund welcher dubiosen Qualifikationen auch immer zu einer Art Schul-Kontrolleure ernannt worden waren, sich in wichtigtuerischer und anmaßender Weise aufgeführt hatten“ (Schuljahr, S. 228/229).

⁵⁾ „Dauerquerulanten“, die Schulleitung und Lehrern die Zeit stehlen (Schuljahr, S. 71/72).

⁶⁾ „Die komplizierten Fälle wurden von Jahr zu Jahr mehr.“ (Schuljahr, S. 71)

leiden. Deshalb ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass solche Widerwärtigkeiten zum Amt gehören. Damit sind sie immer noch misslich. Aber man muss sie nicht mehr persönlich nehmen. Sie sind die Umstände, die die Gestaltungskraft eines jeden Schulleiters in Anspruch nehmen, nicht ohne sie, sondern gerade in ihrem Rahmen und auf ihrem Boden entfaltet sich die Arbeit des Schulleiters.

Es gibt kein Hemmnis, das nicht der „Gestaltung“ bedarf bzw. als Gestaltungs mosaik Verwendung finden könnte. Die real existierende Schule ist kein Wunschkonzert. Die Kinder, die da sind, die Lehrer, die Eltern, die da sind, die Umstände, unter denen man lebt oder miteinander zurechtkommen muss, sind sozusagen die „Gestaltungsmasse“ oder die „causa materialis“ des Handelns für den Schulleiter.

Die real existierende Schule ist kein Wunschkonzert. Die Kinder, die da sind, die Lehrer, die Eltern, die da sind, die Umstände, unter denen man lebt oder miteinander zurechtkommen muss, sind sozusagen die „Gestaltungsmasse“ oder die „causa materialis“ des Handelns für den Schulleiter.

Der ideale Schulleiter

Der Schulleiter wird nicht nur in Umstände des Amtes hineingestellt, er wird auch mit Erwartungen konfrontiert, die sich an Person und Amtsführung richten, die optimal zu erfüllen, manch einer für unmöglich hält. Die Erwartungen, die an Schulleiter gerichtet werden, sind vielfältig. Wenn man im Einzelnen aufführt, was ein Schulleiter zu tun hat, kann man damit Seiten füllen. Wer beschreiben will, wie ein Schulleiter sein muss, wird eine lange Liste an Eigenschaften präsentieren, an denen die Qualität eines Schulleiters gemessen werden soll.

Traditionell sollte man meinen, ein Schulleiter müsse ein guter Lehrer sein, also seinen erlernten und erstrebten Beruf gut ausüben (können), er müsse sich darin eine Zeitlang bewährt haben. Er müsse ein Kenner und Köhner in seinen Fächern sein. Der Schulleiter müsse kommunikationsfähig sein. Der Schulleiter müsse als Lehrer und Mensch ein Vorbild sein. Er müsse ein guter Koordinator sein. Er müsse präsent sein. Er müsse delegieren können. Er müsse ein guter Manager sein und sich auf Marketing verstehen. Ist das zu viel verlangt? Eine Tugend, die häufig in der langen Beschreibungsliste – und leider auch oft in der Wirklichkeit – fehlt, ist fast die wichtigste: Er sollte Humor haben!

Der Schulleiter wird reflexionsfähig, selbstkritisch und selbstbewusst die konstruktiven Komponenten seiner Tätigkeit im Auge behalten. Er wird sich an den Erfolgen erfreuen. Er

kann irren und Fehler machen, aber er muss immer guten Mutes bleiben. In der Regel hat er auch allen Grund dazu. Er muss die Schule so verwalten, dass der pädagogische Optimismus erhalten bleibt. Die Menschen sind perfektibel, aber nicht perfekt. Das gilt für alle. Diese Erkenntnis entlastet.

Schulleitung als Entfremdung vom Beruf

Wer aus Überzeugung und Leidenschaft Lehrer geworden ist, wird immer den Umgang mit den Kindern und Jugendlichen, Erziehung und Unterricht, Fördern und Bilden als Kern seines Berufslebens ansehen und

empfinden. Er möchte auch gute Laune verbreiten und um sich haben.

Alles Verwaltungshandeln ist dem nur aufgesetzt. Dem pädagogischen Eros ist Bürokratie wesensfremd. Aber sie gehört zum Amt, das der Lehrer ausübt. Und so verwickeln sich im Berufsalltag pädagogische und verwaltungsnotwendige Elemente zu einer

Gesamtverpflichtung, deren sich ergänzende oder auch widerstrebende Teile ein jeder für sich miteinander verbinden muss. Er muss mit einem großen, manchmal widersprüchlichen und verstörenden Bündel aus Pflicht und Neigung zurechtkommen.

Während „Lehrer“ als Beruf für alle Lehrergruppen gleichermaßen dargestellt werden kann – im Kern, im Wesentlichen gibt es da keinen Unterschied –, so hat doch jede Form des Lehrerberufs eine spezifische Ausprägung, die sich nach der Schulform richtet, an der die Lehrer unterrichten und für die sie speziell ausgebildet sind. Von daher erhalten die Lehrer ihr Profil, erhält ihr Beruf ein Proprium, ein Eigentümliches, das sich am speziellen Lehrzweck, nicht am Wesen des Lehrerberufs, ausrichtet.

Die Fürsorge für Kinder eint alle Erzieher, aber die spezifische Aufgabe oder Prägung erhält der Lehrerberuf durch die spezielle Aufgabe, die das entsprechende Lehramt stellt. Analog geben die Funktionsstellen den einzelnen Lehrämtern nochmals zusätzliche Konturen, ohne den Kern von Beruf und Amt zu verändern.

Aus den Anforderungen von Beruf und Amt resultieren viele Spannungen im Berufsleben des Lehrers. Die Aufgaben des Amtes

bringen beispielsweise mit sich, dass man über seine Arbeit förmlich Rechenschaft ablegen muss, dass Leistungen bewertet werden müssen, dass man sich in Konferenzen mit anderen abstimmt, dass man sich an Zeitpläne und als äußerlich erscheinende Re-

geln halten muss. Kurz: Man kann nicht „drauflos erziehen“!

Aufgaben des Amtes werden daher als Belastungen, als Pflichten und Hemmnisse, wenn nicht gar als Schikanen wahrgenommen, die vom Eigentlichen des Berufs abhalten.

Diese Spannung zwischen Beruf und Amt kommt beispielhaft in einem zum Ende des vergangenen Schuljahres in der „Rheinischen Post“ erschienenen Artikel eines Lehrers und Buchautors mit der Überschrift „Die Angst des Lehrers vor den Zeugnissen“⁷⁾ zum Ausdruck. Der Kollege äußerte dort nachvollziehbare Skrupel bei der Notenvergabe, nicht bei allen (weder bei den eindeutig guten noch bei den eindeutig schlechten Schülern), aber bei denen, bei denen Einsatz und objektive Leistung nicht übereinstimmten: „Was mache ich mit einem Schüler, der Französisch nicht aussprechen kann und keinerlei Zugang zur Grammatik hat, der aber mit Begeisterung Französisch lernt? Für so jemanden ist eine Vier minus,

Eine Tugend des Schulleiters, die häufig in der langen Beschreibungsliste – und leider auch oft in der Wirklichkeit – fehlt, ist fast die wichtigste: Er sollte Humor haben! (...) Er muss die Schule so verwalten, dass der pädagogische Optimismus erhalten bleibt.

⁷⁾ Arne Ulbricht in „Rheinische Post“, Freitag, 4. Juli 2014.

die ich mit Gnade geben könnte, doch ein Schlag ins Gesicht!“ Der Artikel endet mit dem für den Verfasser nachvollziehbar tröstlichen Gedanken: „Aber immerhin: Nach Vergabe der Zeugnisse beginnt wieder der Unterrichtsalltag. Dann stehe ich wieder im Klassenraum, an der Front, und dort fühle ich mich wohl. Genau dort bringt mir das Lehrersein so ungeheuren Spaß. Und dieser Alltag ist zum Glück noch immer das Kerngeschäft unseres Berufs.“

In diesen Sätzen wird es deutlich ausgesprochen: Das Glück des Unterrichtens, das pädagogische Engagement, Freude an der Interaktion, führen und wachsen lassen, verhüten und unterstützen, fordern und fördern, loben und helfen, Emotion und Intellekt, wahrscheinlich auch Spaß und Ernst – im Zusammenspiel dieser Kräfte, Handlungen und Verhaltensweisen sieht der Lehrer das Eigentliche seines Berufs.

Bei aller Bürokratie, bei allen Vorschriften, die auch diesem Tun auferlegt sind, die „Zumutungen“ sind ungleich weniger als die, denen der Lehrer als Schulleiter ausgesetzt ist. Es ist verständlich, dass viele sich aus diesem vertrauten und liebgewordenen Umfeld nicht entfernen, d.h. befördern, lassen wollen.

Sollten Schulleiter daher vielleicht gar keine Pädagogen sein? Solche Überlegungen sind nicht abwegig. Jedenfalls sollte niemand in das Amt streben oder es annehmen, dem Verwaltungsarbeit ein Gräuelpiece ist und der den Unterricht an der Basis als Lebensaufgabe ansieht, der damit zufrieden ist und – sagen wir einmal und hoffen wir es – glücklich wird.

Das Amtsverständnis sollte sich aber aus der intimen Kenntnis des Berufs speisen. Deshalb ist es richtig, dass der Schulleiter auch Lehrer ist.

Freude am Beruf – Freude am Amt

Der Schulalltag stellt die Lehrer, wie man sieht und weiß, vor große Herausforderungen.

Es ist ein Beruf, der denen, die ihn ausüben, sowohl emotional wie intellektuell, manchmal auch physisch, viel abverlangt. Es ist Beschäftigung mit vielen lebendigen (kleinen und heranreifenden) Menschen, denen man etwas beibringen muss und auf die man Einfluss ausübt. Man macht sich um sie verdient oder an ihnen schuldig. Es ist ein Beruf,

der daher seinerseits von Menschen ausgeübt werden sollte, die sich mit grundsätzlichen Fragen des Menschseins auseinandergesetzt haben und über ein ansprechendes Reflexionsvermögen verfügen. In einer solchen Reflexion sollte man den Stellenwert dessen, was man tut, erkennen und in größere Zusammenhänge der gemeinschaftlichen Arbeit (konkret beispielsweise in einem Kollegium) und des Heranwachsens und Erwachsenwerdens (der anvertrauten Schüler) einordnen können. Man wird feststellen, dass nicht alles gelingt, wie man es möchte. Trauer, Sorge, Ärger (manchmal Zorn) sind ständige Begleiter des ambitionierten Lehrers, auch wenn gar keine besonderen Missstände auszumachen sind. Es ist „bloß“ das Leiden an der Vergeblichkeit der Anstrengungen, des erzieherischen Bemühens. Umgekehrt sollte das Tun in eine beständige affirmative Aufgeschlossenheit gegenüber allem

Das Amtsverständnis sollte sich aber aus der intimen Kenntnis des Berufs speisen. Deshalb ist es richtig, dass der Schulleiter auch Lehrer ist.

Begegnenden eingebettet sein, denn so vieles im Schulleben bietet Anlass zur Freude – von den Schülern, die sich gut entwickeln, von Unterrichtsstunden, die besonders gelingen, von erfolgreicher kollegialer Zusammenarbeit bis hin zu außerunterrichtlichen Begegnungen mit Schülern bei Sport und Spiel, in Arbeitsgemeinschaften oder bei Schulfesten.

Neben einer Hinwendung zum Einzelnen und Aufgeschlossenheit gegenüber individueller Beschaffenheit und Problematik ist auf professionelle Distanz zu achten, die auf funktionierende, ordnende und bewusste Reflexion des Ganzen setzt und bei aller gebotenen Zuwendung und Fürsorge niemanden emotional vereinnahmt oder gar überfordert.

Nichts ist nur schön. Aber auch nichts ist nur schlecht. Extremfälle bedürfen einer Sonderbehandlung, sie sind aber nicht das Maß der Dinge.

Die Wirklichkeit ist anspruchsvoll

Dass Schulleitung eine anspruchsvolle Aufgabe ist, sollte Ansporn sein, um auch an dieser Stelle der Hierarchie bewusst Verantwortung zu übernehmen.

„Und die Schulleitung? Die machte Unterrichtsbesuche, erlebte dabei Überraschendes, Exzellentes, aber auch Fürchterliches und fragte sich dann, wie der Unterricht bei bestimmten Lehrkräften wohl aussah, wenn der Schulleiter nicht dabei war. Und darüber hinaus führte die Schulleitung Elterngespräche, Schülergespräche, kaufte Büromobiliar, unterschrieb Verweise,

motiviert das Kollegium, führte Mitarbeitergespräche, fertigte Probezeitbeurteilungen für Lehrkräfte aus, bereitete Konferenzen vor und hielt diese ab, kümmerte sich um den Bauunterhalt, ärgerte sich mit diesem und jenem, aber besonders mit dem Haushalt herum, organisierte die Ganztagsklassen und die Nachmittagsbetreuung, bereitete Verträge vor und stellte Aushilfelehrkräfte ein, nahm Termine bei der Stadt und im Landratsamt sowie im Schulverwaltungsamt wahr, konferierte mit anderen Schulleitern, organisierte die Öffentlichkeitsarbeit, hörte sich Maßregelungen der Referenten im Kultusministerium an und trank ab und an Kaffee.“⁸⁾

„Wie hatte ein Kollege Knorrs dereinst so schön gesagt? Man könnte sich den ganzen Tag aufregen, aber man ist nicht dazu verpflichtet. So wollte es Knorr weiterhin halten.“⁹⁾

Vielleicht sollte man ab und an einen Kaffee trinken, wie der fiktive Schulleiter Knorr. Auf keinen Fall aber sollte man sich vom Lamento der Unzufriedenen oder Alternativen so beeindruckt lassen, dass man sozusagen aus der Entwicklung aussteigt. Schule ist – aller Bürokratie zum Trotz – ein lebendiges System mit lebendigen Menschen. Es gilt, die Realität schrittweise zu verbessern. Das geht nur *in* der Realität – mit Sinn und Verständnis *für* die Realität.

Dann ist der Bildungsweg keine freudlose Gasse. Daran arbeitet der Schulleiter in herausragender Position.

⁸⁾ „Schuljahr“ (s.o.), S. 78.

⁹⁾ Ebd.