

Vom Pädagogen zum Manager

In jedem vierten Schulhaus ist die Lehrerschaft unzufrieden mit der Schulleitung. Der Lehrerverband fordert eine bessere Ausbildung.

Tages-Anzeiger, 18.5.2015

Raphaela Birrer
Bern

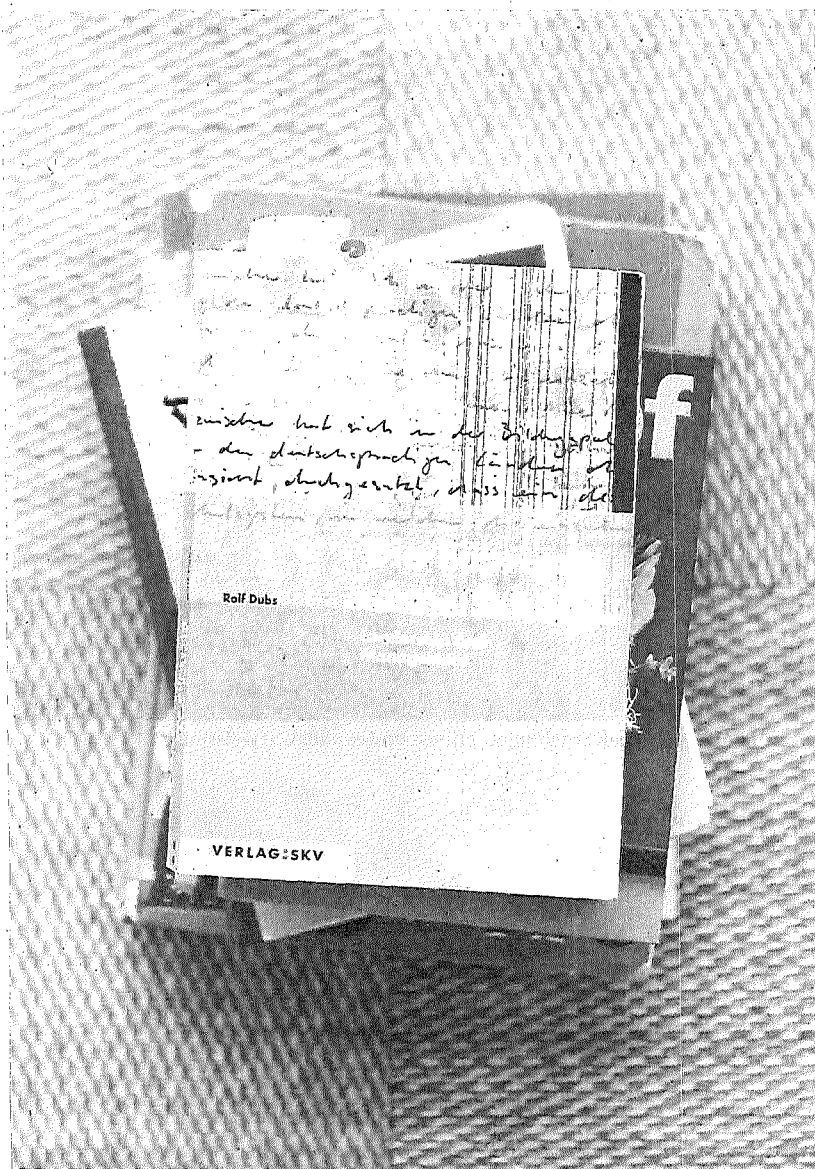
Von draussen dringen Stimmen spielender Kinder ins Büro. Aus dem angrenzenden Lehrzimmer sind angeregte Diskussionen zu hören. Im benachbarten Schulsekretariat klimpert die Computertastatur. Es ist grosse Pause und Peter Baumann ist mittendrin im Geschehen. Der Gesamtschulleiter der Schule Hergiswil NW führt drei Schulanlagen mit 400 Schülern und 100 Mitarbeitern - bereits seit 17 Jahren. In dieser Zeit hat sich sein Beruf komplett verändert: Der frühere Schulhausvorstand ist zum Bildungsmanager geworden.

Dass sich mit dem Schulleiter ein Berufsstand mit umfassenden Kompetenzen herausgebildet hat, sorgte in vielen Schulen für schlechte Stimmung. Besonders in der Lehrerschaft, die sich seit jeher an Selbstbestimmung gewohnt ist, stiessen die neuen Vorgesetzten auf Widerstand. Aktuelle Zahlen zeigen, dass dieser Konflikt noch immer schwelt. Gemäss der Berufszufriedenheitsstudie 2014 des Lehrerverbands ist jede vierte Lehrperson unzufrieden mit ihrer Schulleitung. Wegen der hohen Fallzahl (13 350 Befragte) geht der Verband davon aus, dass in jeder vierten Schule deutliche Unzufriedenheit herrscht. Besonders die Führungskompetenzen und das fachliche Feedback werden schlecht beurteilt.

Mangelhafte Ausbildung

Einer der Gründe für den Unmut ist gemäss Beat Zemp, Präsident des Lehrerverbands, die mangelhafte Ausbildung der Schulleiter. Als Qualifikation reicht ein 25-tägiger CAS-Weiterbildungslehrgang. «Die Arbeitssituation der Lehrpersonen und die Qualität der Schule hängen direkt davon ab, dass diese kompetent geleitet ist. Die Ausbildung muss deshalb unbedingt professioneller werden», sagt Zemp. Auch Peter Baumann, der im Schweizer Schulleiterverband das Ressort Aus- und Weiterbildung verantwortet, spricht von einer «Schnellbleiche». Weiterbildungen seien daher unerlässlich. Er geht mit Zemp einig, dass ein Masterstudium Standard sein müsste.

Eine solide Ausbildung wäre umso wichtiger, als bei den Schulleitern sämtliche Fäden des Schulalltags zusammenlaufen: Sie kennen die Sorgen der Lehrer, die Disziplin der Schüler, die Ängste der Eltern und die Ansprüche der Politik. Dabei gibt es den Beruf noch nicht lange. Erst vor 20 Jahren führten einzelne Kantone die geleitete Schule ein. In der Zwischenzeit hat sich diese



Schulleiter sind in der Sandwichposition zwischen Lehrern und Behörden. Foto: Urs Jaudas

Organisationsform etabliert; rund 5600 Personen sind heute als Schulleiter tätig.

Ihre Schlüsselrolle widerspiegelt sich im Selbstverständnis der Schulleiter: Früher galten sie im Lehrerkollegium als Primi inter Pares. Jetzt sehen sie sich als Patrons professionell geführter Bildungsbetriebe. «Der moderne Schulleiter ist ein Geschäftsführer, der die Schule operativ managt», sagt Baumann. Dieses Bild werde seinem Beruf aber nur bedingt gerecht, präzisiert er: Wegen politischer Vorgaben fehle ihm die unternehmerische Freiheit. Zudem übernehme er mehr Funktionen, als es in der arbeitsteiligen Privatwirtschaft

der Fall wäre. Baumanns umfangreicher Aufgabenkatalog verdeutlicht dies: Er stellt neue Lehrpersonen ein, koordiniert die Weiterbildungen, berät den Gemeinderat, erstellt das Budget, plant Schulprojekte oder interveniert bei schwierigen Elterngesprächen.

Wegen des vielseitigen Jobprofils steht der Beruf heute in vielen Kantonen auch Quereinsteigern ohne Lehrerausbildung offen. Arbeitspsychologe Theo Wehner hält diese Entwicklung für falsch. Der emeritierte ETH-Professor hat über die Etablierung der Schulleitungen in der Schweiz geforscht. Er sagt: «Eine Schule kann nicht wie ein beliebige

#Schulewohin Serie im Tages-Anzeiger

Die Umsetzung des Lehrplans 21, die Integration von Sonderschülern oder der Fremdsprachenstreit stellen die Schule vor grosse Herausforderungen. Der TA schaut im Monat Mai genau hin und beleuchtet in einer Serie die grössten Baustellen der Volksschule. Die Debatte wird auch online, etwa via Blogs und Umfragen, weitergeführt. (TA)

ges Unternehmen geführt werden. Sie braucht erfahrene Pädagogen, die der Besonderheit dieser komplexen Institution Rechnung tragen.» Er kritisiert das «betriebswirtschaftliche Klima», das in den letzten 20 Jahren in den Schulstufen Einzug gehalten habe. «Die ausufernde Bildungsbürokratie geht davon aus, dass standardisierte Führungskonzepte auch für die Schule gut genug seien.» Je stärker ein Schulleiter jedoch wie ein Manager auftrete, desto mehr werde er von den Lehrern als verlängerter Arm der Schulbehörden wahrgenommen. In diesem Spannungsfeld hätten die Schulleiter ihren Platz noch nicht zufriedenstellend gefunden, so Wehner.

Doppelrolle mit Tücken

Baumann kennt die Tücken dieser «Sandwichposition» zwischen politischen Instanzen und Lehrerschaft. «Die Lehrer erwarten von mir Rückendeckung. Doch als Schulleiter muss ich vermitteln - und manchmal zugunsten von Behörden oder Eltern Stellung beziehen. Damit mache ich mir nicht immer Freunde.» Bei vielen Schulleitern kommt erschwerend ihre Doppelrolle dazu: Da sie in der Regel in einem Teilpensum unterrichten, sind sie gleichzeitig Chefs und Teamkollegen. Baumann steht nicht mehr vor der Klasse - ein Ausdruck veränderter Arbeitsrealität: «Die Ansprüche an unseren Job sind gestiegen, die vielen Aufgaben lassen sich kaum noch im Nebenamt erledigen.» Immer mehr Berufskollegen entschieden sich daher für dieses Modell.

Trotz potenzieller Rollenkonflikte: Die Tendenz zum Vollzeitenschulleiter beurteilt Wehner kritisch. «Wer eine Schule führt, darf den Bezug zum Alltag in den Klassenzimmern nicht verlieren. Sinnvoll ist, wenn sich zwei Schulleiter die Aufgabe teilen und daneben weiterhin unterrichten.»



Interview Bildungsexperte
Stephan Huber.

schulewohin.tagesanzeiger.ch