# Geleitete Schule – eine Erfolgsgeschichte? Ein persönlicher Rückblick

Category: Blog
geschrieben von Gastautor | 5. August 2019




Daniel Weibel, Schulleiter

Mit der Einführung der geleiteten Schule wurde sozusagen über Nacht ein neuer Berufszweig geschaffen, der sich in einzelnen Schulen anfühlte, als ob man plötzlich in einen wilden Naturgarten, in dem jede Pflanze sich nach eigenen Bedürfnissen entfaltet oder verkümmert, einen Buchsbaum pflanzt. Ein Buchsbaum, eine Art Elitepflanze, die mit der Heckenschere des Systems (Funktionendiagramme, Loyalitäts- und Neutralitätsansprüche, etc.) zu einer runden Kugel geformt und als Vorgesetzte definiert wird.

**Wie komme ich zu diesem eigenartigen Bild?**

Bild: ambico

Es begann vor 13 Jahren. In einer Art Blauäugigkeit interessierte ich mich für die Schulleitung eines Berner Oberländer Oberstufenzentrums, in welchem ein Wechsel bevorstand. Zwei etablierte Schulleiter entschieden sich, vor REVOS 08 in die frühzeitige Pension oder zurück in den Lehrerberuf zu wechseln.

Als Teilpensenlehrer mit Schwerpunkt Musik und ausgerichtet auf die Realstufe, war mir bewusst, dass die Unterstützung aus dem Team hauptsächlich aus dem Gedanken genährt wurde, dass ich als «einer von ihnen» sozusagen als Strohmann in der Führungsebene ihre Anliegen durchwinken werde.

Es kam anders. Als «Interner» wurde ich mit einem «Externen» ins Cockpit gesetzt, der als ehemaliger SVP Stadtrat von Thun und Sohn eines hohen Militärs eine etwas andere Ausrichtung hatte als ich. Wir unterstellten uns dem Kollegialitätsprinzip und erhielten vom Kollegium die Übernamen «Blocher und Leuenberger». Der Graben zwischen Team und Co-Schulleitung war gelegt, da die Idee mit dem Strohmann nicht funktionierte. Einzelne Lehrpersonen legten sich in ähnlicher Weise wie pubertierende Jugendliche aus Prinzip gern mit der «Obrigkeit» an. Häufigstes Strategiemittel war: Keile zwischen das CO-Leitungsteam zu treiben, ganz in der Art, wie es Kinder tun, die zuerst den einen Elternteil, dann den andern um etwas bitten und jeweils behaupten, dass der andere ihr Anliegen erlauben würde.

> *Schon während unserer Ausbildung wurden wir vor den informellen Alphatieren gewarnt*

Ausserdem konnte man in dem rund 40-köpfigen Team ein paar «Alphatiere», sogenannte informelle Führungspersonen ausmachen (vor denen wir bereits in der Ausbildung gewarnt worden waren). Sich mit ihnen zu arrangieren, sie einzubinden, etwa in die Steuergruppe, war oft der wichtigste Gelingensfaktor, um weiterzukommen.

**Es kommt auf die Qualität im menschlichen Bereich an**

Schliesslich schafften es «Blocher» und ich nach etlichen Anfangsschwierigkeiten, uns mit dem Team gemeinsam auf den Weg zu machen. In jener Zeit interessierte ich mich sehr für die Akzeptanz der geleiteten Schule innerhalb der LehrerInnenschaft. Meine Zertifikatsarbeit «Das Potenzial eines motivierten Kollegiums» ging dieser Frage nach. Ich kam im Rahmen meiner Schulleiterausbildung, die nota bene im Kanton Bern erst dann beginnen kann, wenn man bereits eine solche Anstellung hat (Schwimmen lernen, nachdem man in die Aare gesprungen ist …), zum Schluss, dass man sich noch so viel Führungsliteratur eintrichtern (lassen) kann. Erfolg oder Scheitern begründet sich letztlich allein mit der Qualität des Schulleiters im menschlichen Bereich.

Fachliche Defizite oder fehlende Erfahrungswerte kann man sich in gegenseitigem Feedback auf konstruktive Art klar machen. Fehlende Sozialkompetenz, fehlende Konflikt- und Kritikfähigkeit verhindern jedoch in den meisten Fällen eine gute Kooperation zwischen Team und Kollegium. Lässt ein Schulleiter nicht mit sich reden, hat er kein offenes Ohr, will er nach jedem Weiterbildungsmodul gleich alles im Betrieb reorganisieren, d. h. vor allem sich selbst verwirklichen – die Liste der Stolpersteine könnte noch weitergeführt werden –,  ist das Scheitern vorprogrammiert.

**Die Zusammenarbeit Schule-Elternhaus ist ebenso wichtig wie zwischen Team und Schulleitung**

Die Zusammenarbeit Schule-Elternhaus ist ebenso wichtig wie die Zusammenarbeit zwischen Team und Schulleitung. Bauen Eltern Widerstand gegen die Schule oder gegen einzelne Lehrpersonen auf, sind Schulleitende gefordert, frühzeitig zu intervenieren und einzugreifen. Zu klären, transparent zu sein und gegenseitiges Verständnis aufzubauen sind die Hauptaufgaben dabei. Nicht selten finden hinter LehrerInnenzimmertüren regelrechte Eltern-Bashings statt. Im Sinn von Dampf rauslassen darf dies kurzfristig einmal geschehen. Wird das „Über-die Eltern-Herziehen“ jedoch zum Muster und zur Gewohnheit, ist dies keine gute Grundlage für ein gesundes Schulklima, das sich letztendlich am Wohl des Kindes auszurichten hat.

Bild: api

**Hohe Abwanderung**

Ausserhalb meiner Ausbildung interessierte ich mich sehr dafür, wie es anderen Kolleginnen und Kollegen erging, welche den Berufswechsel in die Schulleitung vollzogen hatten. Dabei machte ich eine erstaunliche Erfahrung. Ich zählte 16 Schulleitende aus meinem Netzwerk, die entweder in die Privatwirtschaft abwanderten (5), den Kanton wechselten (3), in den Lehrerberuf zurückgingen (4), eine Stelle an der PH oder der Erziehungsdirektion übernahmen (2) oder krankgeschrieben wurden (2).

Ich erlaubte mir, aufgrund dieser Erkenntnis den Leiter des Projekts «Stärkung der Schulleitung» der Erziehungsdirektion anzuschreiben und zu fragen, wie weit

man dort mit diesem Projekt, welches bereits mehrere Jahre lief, sei. Ausser Gegenfragen erhielt ich nichts Brauchbares, ein Jahr später jedoch kam die Mitteilung, dass das Projekt begraben worden sei. Was sollte das bedeuten? Geleitete Schulen mit «unterernährten» Führungspersonen?

Zwischenzeitlich wechselte ich vom Oberstufenzentrum an eine Primarschule mittlerer Grösse und staunte nicht schlecht, dass ich knapp 1000.- Fr. weniger verdiente, wo ich doch, im Vergleich zu vorher mit 3 Jahrgängen (7. bis 9. Klasse), nun 8 Jahrgänge (KG bis 6. Klasse) zu betreuen hatte.

## Dank Lobbyarbeit wurde die einheitliche Lohnklasse für alle Schulleitende erreicht

Ich begann mich nun im Berufsverband der Schulleitenden Bern zu engagieren, als Vorstandsmitglied. Mir war klar, dass die Idee der «Stärkung der Schulleitung» nicht auf der Strecke, respektive in der Schublade bleiben darf. Dank des Engagements des Erziehungsdirektors und intensiver Lobbyarbeit des Präsidiums des VSL Bern konnte endlich eine einheitliche Lohnklasse für alle Schulleitenden erreicht werden, ein erster Schritt.

Es ist für mich eindeutig, dass sich die Motivation einer Schulleitungsperson direkt auf die ganze Schule auswirkt. Eine Wertschätzung im Lohnbereich ist dabei ein Faktor. Dasselbe kann man auch auf die Lehrpersonenebene übertragen. Wer dort keine Wertschätzung erlebt, wird das Klassenklima kaum im «grünen Bereich» halten.

### «Change it, love it or leave it!»

Damit bin ich wieder beim Aspekt des «Menschlichen» angelangt. «Change it, love it or leave it" sage ich jeder Lehrperson oder jedem Schulleitungsmitglied, welches sich mir gegenüber über den Betrieb beklagt.

> *Wir haben aktuell eine Situation, in welcher der Markt funktioniert.*

Wir haben aktuell eine Situation, in welcher der Markt funktioniert. Viele Lehrpersonen oder Schulleitungen springen ab, weil Stellen frei werden, welche bessere Bedingungen zu bieten haben.

Ich bin überzeugt, dass eine gute Schulleitung ein wichtiger Faktor einer

attraktiven Schule ist, ob man nun die Hierarchie gut findet oder nicht.

> *Ich kann weder meine Credos noch meine Weltanschauung, Haltung, Geschichte oder Persönlichkeit beim Betreten eines Schulhauses an den Garderobenhaken hängen.*

Zurück zum Buchsbaum. Mit dem Entscheid, Schulleiter zu werden, habe ich ja gesagt zu einer Hierarchie, wie sie das System vorsieht. Das ständige Beschnittenwerden behagte mir jedoch überhaupt nicht. Ich wollte mein Profil behalten, meine Ecken und Kanten. Eine als «political correct» getarnte Farblosigkeit entspricht mir nicht. Ich kann weder meine Credos noch meine Weltanschauung, Haltung, Geschichte oder Persönlichkeit beim Betreten eines Schulhauses an den Garderobenhaken hängen. Ich vertrat jahrelang die Überzeugung, dass Selektion, Hausaufgaben und Noten abgeschafft werden müssen. Nicht jede Schulbehörde fand meine Äusserungen diesbezüglich gut, was mir in einem Fall auch die Stelle kostete. Ich bin der Meinung, dass Schulleitende sich politisch positionieren müssen. Das generiert jedoch Angriffsfläche und auch Konflikte, die auszuhalten sind. Ja, und zwischenzeitlich befällt uns Schulleitende der «Zünsler». Wir scheitern. Wichtig dabei ist aber, wie wir damit gegenüber unseren Teams und auch gegenüber den Eltern umgehen. Es gibt Kollegen, die versuchen es zu cachieren, was – wie bei einem braun gewordenen Buchs – recht schwierig ist. Somit bleibt uns Schulleitenden ausschliesslich die Möglichkeit, gemeinsam, zusammen mit dem Kollegium und den Eltern, eine zeitgemässe Schule zu gestalten, die den Spagat zwischen politischen Vorgaben und gesellschaftlichen Realitäten schafft. Schulleitende stützen ihr Team – und umgekehrt. Schulleitende kümmern sich um ihr Team – und umgekehrt!

Daniel Weibel (54),

*Schulleiter und Lehrer in Bargen BE, Vorstandsmitglied des VSL Bern und des VSoS*