

Isabella Zins
BORG Mistelbach

Trotz Krise im Flow: Gute Kapitän*innen braucht das Land

Anleitung zu freudvollem Führen aus Sicht einer Gymnasialdirektorin

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i3.a237>

Aktuell hat das Bildungssystem nicht nur mit einem Mangel an Lehrkräften zu kämpfen. Auch Führungsfunktionen erfreuen sich kaum mehr großer Beliebtheit. Das wird zum Anlass genommen, um eine Lanze für den Beruf Direktor*in zu brechen, wobei der Fokus auf die attraktiven Seiten gerichtet wird. Dazu zählen vor allem die Möglichkeiten der autonomen Gestaltung und die Mitwirkung an der Bildungskarriere junger Menschen. Glücklich ist bzw. wird, wer seinen Handlungsspielraum nützt, statt sich bloß als Befehlsempfänger*in und kleines Rädchen zu sehen, und wer mit Gelassenheit und Hausverstand agiert, statt sich vor Entscheidungen zu fürchten oder bloß zu reagieren. Praktische Beispiele aus dem Arbeitsalltag gewähren Einblick ins Leben einer Direktorin und sollen, verstärkt durch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse, Mut zum Führen machen.

Gestaltungsspielraum, Kommunikation, Verantwortung, Führungsstil, Schulautonomie

„Würde ich mich noch einmal um die Direktionsstelle bewerben?“ Auch die erfahrensten und „coolsten“ Schulleiter*innen gerieten in den letzten zweieinhalb Jahren an ihre Grenzen: Permanente Erreichbarkeit – auch am Wochenende, kurzfristige Planungsänderungen und v.a. die Bürde hoher (Mit-)Verantwortung für die Gesundheit von Schüler*innen, Lehrkräften und deren Familien haben ihre Spuren hinterlassen. Auch der Blick ins neue Schuljahr lässt manche bange werden: Die Bedrohung durch das Coronavirus ist noch nicht gebannt und auch neue krisenhafte Szenarien werfen einen Schatten auf das Zusammenleben in den Schulen. Ein Krieg wütet in Europa und das macht auch allen Schulpartner*innen mental zu schaffen. Klima- und Wirtschaftskrise sind täglich medial präsent und die Unsicherheit der Menschen wächst. Mit direkten Auswirkungen auf die Schulen.

Auf der Waagschale: Mühsal versus Erfolgserlebnisse

Mehr Herausforderungen von außen bedeuten weniger Planbarkeit für schulische Führungskräfte, die sich damit abfinden müssen, dass im Moment eben vieles nicht planbar ist. Eine schmerzliche Erfahrung für alle, die zum Perfektionismus neigen. Wer allerdings gelernt hat, sich in Gelassenheit zu üben, und Fels in der Brandung zu sein versucht, wurde und wird mit Erfolgserlebnissen belohnt. Viele Direktor*innen sind in Krisenzeiten selber erstaunt über die eigene Stärke und können voll Bewunderung auf das blicken, was – im Zusammenspiel mit allen Schulpartner*innen – erreicht wurde und wird. Schön zu sehen, wie die Schulgemeinschaft in der Corona-Zeit zusammengedrückt ist. Schön zu sehen, wie trotz hoher Anforderungen an alle Beteiligten im Konferenzzimmer und in den Klassen immer noch Platz ist für Humor. Schön zu sehen, dass mit Kraftanstrengung aller erreicht wurde, dass die Schüler*innen der Abschlussklassen fast vollzählig erfolgreich maturiert haben. Auch das ist es, was den Beruf Direktor*in ausmacht: die vielen schönen Erlebnisse, das Mitansehen-Dürfen, wie junge Menschen durch professionelle fachliche und pädagogische Begleitung Hindernisse zu überwinden lernen, Resilienz entwickeln und die Schule erfolgreich absolvieren.

Was macht den Beruf so besonders und noch immer erstrebenswert? Anbei der subjektive Versuch einer Annäherung.

Abwechslung ist garantiert, autonomes Handeln gefragt

Kein Schultag ist wie der andere. Auch in „Normalzeiten“ beginnen Schulleiter*innen ihren Arbeitstag täglich mit zahlreichen Fixpunkten im Kalender und in Erwartung unvorhersehbarer Ereignisse, für die Platz zu schaffen ist. Eine Lehrkraft berichtet davon, dass eine Schularbeit wiederholt werden muss: Gemeinsam wird beraten, welche Maßnahmen eine Eskalation vermeiden helfen und dafür sorgen, dass sich der Erfolg der Schüler*innen wieder einstellt. Schüler*innen oder Eltern haben ein dringendes Anliegen: Die Schulleitung nimmt sich unverzüglich Zeit für ein Gespräch. Die Arbeitsinspektion steht unangekündigt vor der Tür: Alle Unterlagen werden organisiert und eine Besprechung wird sofort eingetaktet. Die Bildungsdi-rektion braucht rasch bestimmte Daten zur Schulorganisation: Gemeinsam mit dem*der Administrator*in wird recherchiert und gemeldet, was gebraucht wird. Ein*e Kolleg*in fällt krankheitsbedingt für längere Zeit aus: Im Einvernehmen mit der Personalvertretung wird nach schulinternen Vertretungsmöglichkeiten gesucht. Die Stadtgemeinde ist auf der Suche nach musikalischer Begleitung bei einer Veranstaltung: Unverzüglich wird die Musik-Fach-sprecherin kontaktiert, um ein Ensemble zu organisieren ... Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen: Im Grunde sind Schulleiter*innen in alles involviert, was sich in der Schule abspielt. Was anstrengend klingt, ist es auch, es gibt aber gleichzeitig auch Anlass, stolz auf das zu sein, was – neben den großen Projekten mit längerer Vorlaufzeit – tagtäglich gelingt.

Klein, aber oho: das Schulleitungsteam

Fast alle Anliegen landen in der Zentrale, die meist aus drei Personen besteht: Direktor*in, Administrator*in, Sekretär*in. Im besten Fall ist dieses Mini-Team so gut eingespielt, dass keine Redundanzen entstehen und trotzdem alle darüber Bescheid wissen, was läuft. Damit bei der Fülle verschiedenster Aufgaben – der kontinuierlichen ebenso wie der spontan zu erledigenden – nichts vergessen wird, muss Klarheit herrschen, wer wann was zu erledigen hat. Gerade in der Corona-Zeit wurde die Belastbarkeit der Schulleitungsteams ausgereizt: Die Palette der zusätzlichen Tätigkeiten gegenüber Normalzeiten reichte vom Bestellen und Vorbereiten der Tests über das Einmelden positiver Ergebnisse bis zur Information von Schüler*innen und Eltern am Tag nach den PCR-Testungen, von der Datenerhebung für die Gesundheitsbehörden bis zum Entscheiden schulautonomer Maßnahmen, vom laufenden Studieren neuer Verordnungen und Erlässe bis zur „kurzen und knackigen“ Zusammenfassung und Kommunikation an alle Schulpartner*innen. Die Hoffnung lebt, dass dieser Aufwand der Vergangenheit angehört.

Jedes Rädchen ist unersetzbar, innerhalb des Schulleitungsteams ebenso wie innerhalb des Kollegiums. Professionalität, Verlässlichkeit, Wertschätzung füreinander und gegenseitiges Vertrauen verhindern, dass Sand ins Getriebe gerät oder sorgen zumindest dafür, dass er das Getriebe nicht beschädigt. Und die Führungsperson trägt die Hauptverantwortung dafür, dass die Zusammenarbeit im Kernteam gut läuft, denn das hat Auswirkungen auf das große Ganze.

Kommunikation und Motivation sorgen für gute Stimmung an Bord

Kommunikation ist für Schulleiter*innen immens wichtig, nach innen und außen, von Angesicht zu Angesicht und über verschiedene Kanäle. Was im Lockdown notgedrungen zum Einsatz kam, ist aus dem Schulalltag mittlerweile nicht mehr wegzudenken: die direkte Kommunikation an alle Schulpartner*innen via Teams, Schoolfox etc. Neben all den technischen Möglichkeiten darf der persönliche Kontakt allerdings nicht zu kurz kommen. Gute Organisation allein ist zu wenig: Erfolgreiche Direktor*innen müssen greifbar und spürbar sein und dürfen keine Scheu davor haben, im Rampenlicht zu stehen. So wie das Agieren der Lehrkraft in der Klasse maßgeblichen Einfluss auf das Unterrichtsklima und die Motivation hat, beeinflusst die Schulleitung in hohem Maß durch ihr Agieren die Stimmung an Bord, nicht nur im Konferenzzimmer, sondern auch in den Klassen. Studien zeigen, dass die Leitung einer Schule sogar Auswirkungen auf die Lernleistung der Schüler*innen hat. Und darüber hinaus repräsentieren Schulleiter*innen die Schule nach außen und beeinflussen damit den Ruf der Schule.

Gerade in der Corona-Zeit wurde besonders gut sichtbar, wie wichtig die Rolle von Direktor*innen ist, nicht nur als Krisenmanager*innen, sondern als Vordenker*innen und Entwickler*innen.

innen: vom Fördersystem zum Abfedern von Corona-Rückständen über die Sommerschule bis zur Aufnahme von Schüler*innen aus der Ukraine. Noch nie zuvor wurde die Bedeutung von Schulleitungen auch öffentlich so sichtbar wie in den letzten zweieinhalb Jahren. Eine gute Möglichkeit, um aufzuzeigen, was alles geleistet wird, aber auch, wo es Unterstützung braucht, vom System und von der Gesellschaft.

Ohne professionelle und motivierte Crew geht gar nichts

Denn allein ist das alles keineswegs zu schaffen. Ohne gutes Team geht gar nichts und in viele Abläufe sind Kolleg*innen mit speziellen Expertisen eingebunden, nicht nur Fachsprecher*innen und Klassenvorständ*innen. Es ist eine Kunst, Kolleg*innen genau dort einzusetzen, wo sie sich am besten entfalten können, dabei niemanden zu überlasten und insgesamt auf Gerechtigkeit zu achten. Eine tägliche Gratwanderung, denn eigentlich liegt der Fokus der Tätigkeit von Lehrkräften auf der Unterrichtsarbeit. Es kommt nicht von ungefähr, dass sich die Direktor*innen-Vertretung seit Jahren für mehr Unterstützung einsetzt – in Form eines „mittleren Managements“ bzw. einer Anzahl von Ressourcen für Kolleg*innen, die Teilaufgaben übernehmen – bei gleichzeitiger Entlastung von allzu vielen Verwaltungsaufgaben. Dadurch würde der Beruf Direktor*in jedenfalls attraktiver.

Wissenschaftliche Bestätigung

In einer im Sommer 2022 erschienenen wissenschaftlichen Publikation setzt sich Michaela Tscherne – Professorin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich mit Arbeitsschwerpunkt Leadership, Schulautonomie, Personalentwicklung und Qualitäts- bzw. Projektmanagement – mit der Rolle von schulischen Führungskräften für gelingende Schulautonomie auseinander. Auf Basis zahlreicher internationaler Studien und unter Einbeziehung von Interviews mit schulischen Führungskräften unterschiedlicher Schularten kommt sie zu folgendem Schluss:

Um eine eigene, stark ausgeprägte, sinnstiftende Kultur zu entwickeln, müssen schulische Führungskräfte offen für Ideen sein, Fehler zulassen und auf eine Schulkultur achten, in der durch möglichst wenig Controlling das Selbstvertrauen der Lehrkräfte gefördert werden kann. [...] Wertschätzung, offene Kommunikation, Respekt, Leistungsorientierung und Transparenz sind Werte, die in der autonomen Schule von großer Bedeutung sind. (Tscherne, 2022, S. 249 f.)

Erfolgreiche Schulleiter*innen haben schon bisher ihren Gestaltungsspielraum zu nützen gewusst. Die durch das Bildungsreformgesetz 2017 vergrößerten pädagogischen, organisatorischen und personellen Handlungsspielräume von Direktor*innen würden ein neues Verständnis von Führung erfordern, meint Michaela Tscherne, aber auch ein Reagieren des Systems, denn der administrative Aufwand und der Zeitaufwand für gut überlegte Entscheidungen sei für Führungskräfte gestiegen. Zugleich stehe die „noch vorhandene Anordnungskultur

von oben“ der Schulautonomie entgegen. Zwei Ansatzpunkte, die Direktor*innen als Expert*innen der Praxis nur bestätigen können.

Persönliches Fazit: Kapitän*in zu sein ist spannend, fordernd, erfüllend und erstrebenswert

Trotz oder gerade wegen der vielen Anforderungen, die an Direktor*innen gestellt werden: Ich würde mich wieder bewerben. Für mich gibt es keinen schöneren Beruf. Mein Rat: Wer als Pädagog*in empathisch und gut organisiert ist, gern gemeinsam mit anderen Ideen entwickelt und umsetzt, sich für andere einsetzt, über den Tellerrand blickt und auch in schwierigen Situationen kühlen Kopf bewahren kann, dem kann ich nur raten, über eine Karriere als Direktor*in nachzudenken und sich zur Vorqualifizierung anzumelden. Gute Kapitän*innen braucht das Land!

Literaturverzeichnis

Tscherne, Michaela (2022). *Die Rolle von schulischen Führungskräften für gelingende Schulautonomie. Eine Analyse über den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und erfolgreich umgesetzter Schulautonomie*. Basel: Beltz Juventa.

Autorin

Isabella Zins, Mag.,

seit 2007 Direktorin am BORG Mistelbach, davor seit 1987 AHS-Lehrerin für Latein und Deutsch; Sprecherin der AHS-DirektorInnen Niederösterreichs und Österreichs; stellvertretende Vorsitzende der „Bildungsplattform Leistung und Vielfalt“ und Vorstandsmitglied der ÖPU (Österreichische Professorenunion); Mitautorin eines Lehrwerks für Latein; Mitarbeit im Zentrum Leadership an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich.

Kontakt: isabella.zins@bildung.gv.at