

und das nötige Verständnis fehlt. Themen bleiben dann häufig an einzelnen Personen oder Gruppierungen hängen, werden nicht institutionalisiert und damit auch nicht nachhaltig verankert. Statt Entwicklung entsteht Frustration.

Die Signale der Politik, in welche Richtung sich die Schulführung bewegen soll, sind unklar. Einzelne Kantone wie beispielsweise der Kanton Aargau forcieren diese Entwicklung stark, indem sie den Schulen mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Autonomie geben. So können im Kanton Aargau beispielsweise die Schulen selbst über den Einsatz der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen entscheiden. Andere Kantone sind hier noch zögerlicher und zwingen Schulen dazu, kreativ mit den bestehenden Möglichkeiten und Rahmenbedingungen umzugehen.

Bringing Education back

Es wäre ein Fehler, wenn das gesammelte Wissen der Betriebswirtschaft nicht auch für die Führung von Bildungsorganisationen genutzt werden würde. Gleichzeitig haben Bildungsorganisationen andere Gegebenheiten als Wirtschaftsunternehmen. Für die Weiterentwicklung der Schulführungsforschung und -praxis ist es deshalb wesentlich, dass pädagogische Konzepte und Bedingungen immer auch mitgedacht werden. Gut 20 Jahren nach der Einführung von Schulleitungen in der Volksschule in der deutschsprachigen Schweiz steht die Frage der Schulführung an einem Scheidepunkt. Nachdem die Schulleitungen etabliert sind, stellt sich die Frage, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln: Mehr Verwaltung oder Gestaltung, mehr Hierarchie oder Agilität? Aus unserer Perspektive brauchen Schulen beides und die Gemeinschaftliche Führung mit Betonung auf Teacher Leadership ist der Weg, den die Schulführung in den nächsten 20 Jahren gehen sollte. ■

Niels Anderegg leitet das Zentrum Management und Leadership an der PH Zürich.

Literatur

Riveros, Augusto, Carolyne Verret, and Wei Wei. 2016. «The translation of leadership standards into leadership practices. A qualitative analysis of the adoption of the Ontario Leadership Framework in urban schools.» *Journal of Educational Administration* 54 (5):593-608.

Robinson, Viviane. 2006. «Putting education back into educational leadership.» *Leading & Managing* 12 (1):62-75.

Schratz, Michael, Markus Ammann, Veronika Möltnner, Werner Mauersberg, Niels Anderegg, Malte Gregorzewski, and Alexander Bergmann. 2019. *Von den Besten lernen. Lernwirksames Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen des Deutschen Schulpreises. Facetten von Schulleitungshandeln*. Innsbruck: Universität Innsbruck.

Strauss, Nina-Cathrin, and Niels Anderegg. 2020. *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep Verlag.



Lehrpersonen den Rücken freihalten

5 Rezepte, wie Schulleitende ihren Beitrag zu gutem Unterricht leisten können.
Von Roland Näf

Fazit vorweggenommen: Es sind die Lehrpersonen, welche die gute Schule ausmachen. Sie verantworten mit ihren Kompetenzen und Engagement die Qualität der Beziehungen und des Unterrichts. Kontrolle durch die Schulleitung ist wenig erfolgversprechend. Machen wir uns bitte nichts vor, guter Unterricht kann nicht verordnet werden. Bei geschlossener Schulzimmertüre können Lehrpersonen Leistungen erbringen zwischen unbezahlbar und billigem Mist. Daran ändern auch sporadische Unterrichtsbesuche nichts. Der Lehrberuf ist geprägt von Selbstverantwortung.

Rezept 1: Auswahl neuer Lehrpersonen durch Einbezug des Teams

Lehrpersonen machen die gute Schule aus! Entsprechend sind Anstellungen der wichtigste Erfolgsfaktor. Dies rückt auch die negativen Folgen des Mangels an Lehrpersonen in den Fokus: Ohne Auswahlmöglichkeit zwischen mehreren sehr geeigneten Personen ist die Qualität grundsätzlich in Frage gestellt. Ist aber eine Schule in der glücklichen Situation gute Bewerbungen zu erhalten, kann eine optimale Wahl getroffen werden. Besonders wichtig: Zukünftige Kolleginnen und Kollegen der anzustellenden Lehrperson wählen mit. Erfolgreich ist das Team, wenn Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung gelingen. Teamfähigkeit der Lehrpersonen als zentrale Kompetenz, die Zeit der Einzelkämpfenden ist vorbei.

Rezept 2: Klare Haltung mit Überzeugung vertreten

Die Schule als Spiegel der pädagogischen Ideale der Schulleitung? Dieser Traum stösst auf enge Grenzen; die konservative Bildungs-

politik werden wir nicht schon morgen los. Andererseits lassen sich pädagogische Ideale nicht verordnen. Vorschläge zur Verbesserung sind erfolgreich, wenn sie sich aus der Teamarbeit der Lehrpersonen entwickeln. Allerdings können Schulleitungen einen Beitrag leisten, indem sie diese mit grossem Engagement fördern. Dazu gehören rhetorische Überzeugungskraft und eine motivierende Grundhaltung.

Erwartungen der Lehrpersonen an die Schulleitung sind unterschiedlich. Sie bewegen sich zwischen der Ablehnung hierarchischer Kompetenzen und dem Wunsch nach klaren Leitungs-Entscheidungen ohne basisdemokratische Diskussionen. Vielfältig war auch die Kritik der Schulleitungsarbeit in Umfragen zum Krisenmanagement in Corona-Zeiten. Dass sich Vorwürfe in einem breiten Spektrum zwischen autoritärem Führungsstil und «Laisser Faire» bewegen, liegt nach meinen Erfahrungen nicht nur an der Arbeit der Schulleitungen. Die Reaktionen auf die Massnahmen zur Bekämpfung des Virus bewegten sich wie in der ganzen Bevölkerung in einem breiten Spektrum zwischen Verharmlosung und grosser Angst. Es gab einerseits Wünsche nach detaillierten Vorgaben für die Geräteverwendung in Gestalten, Sport und Wirtschaft, Arbeit Haushalt (WAH) und andererseits Forderungen nach Nichteinmischung bezüglich der Hygienemassnahmen im Unterricht.

In den Umfragen bei Lehrpersonen sind Klagen über Gängelung durch die Schulleitung und der Wunsch nach flachen Hierarchien nicht zu übersehen. Trotz meinem politischen Verständnis warne ich vor dem Verzicht auf Entscheidungskompetenzen der Schulleitungen. Fällt die Schiedsrichterrolle weg, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit,

dass «graue Eminenzen» ihre persönlichen Interessen auf Kosten junger und / oder empathischer Lehrpersonen durchsetzen, Beispielhaft sind Konflikte über Pensenverteilung und Stundenplanung. Es braucht nach sorgfältigem Einbezug aller Beteiligten eine von persönlichen Interessen unabhängige Entscheidungsinstanz. Bei der Kritik an der Machtfülle der Schulleitungen stellt sich auch die Frage, ob damit die Durchsetzung persönlicher Interessen im Kollegium verbunden ist. Ist es nicht besser, wenn sich die Unzufriedenheit einzelner Lehrpersonen gegen die Schulleitung richtet und nicht gegen Mitglieder des Klassenteams?

Rezept 3: Kommunikative Nähe zu Lehrpersonen

Nicht nur bei Konflikten sind Transparenz und der Einbezug der Lehrpersonen zentral. Das geht über das institutionelle Recht auf Anhörung weit hinaus. Entscheide müssen begründet sein und folgen auf umfassende Möglichkeiten der Lehrpersonen sich einzubringen, manchmal auch anonym mittels einer Online-Umfrage. Die Kommunikationskompetenz und die Offenheit gehören zu den wichtigsten Qualitätsmerkmalen einer Schulleitung.

Zu diesem Rezept gehört auch ein praktischer Hinweis: Die örtliche Nähe und die offene Tür des Schulleitungsbüros sind mehr als symbolisch gemeint. Sie gehören zur Schulleitungskultur wie auch die Präsenz im Zimmer der Lehrpersonen während längerer Pausen.

Ein weiterer Aspekt der Nähe zwischen Schulleitung und Lehrpersonen: Ich empfehle jeder Schulleitung weiterhin ein paar wenige Lektionen zu unterrichten. So verblasst das Bewusstsein über die hohen Ansprüche im Lehrberuf nicht.

Rezept 4: Lehrpersonen im Berufsalltag unterstützen

In Umfragen zeigt sich, dass Konflikte mit Eltern stark belasten. Erschwerend in der Zusammenarbeit sind unterschiedliche Haltungen der Eltern im Umgang mit ihren Kindern. Dazu kommen Enttäuschungen über

ausbleibenden Schulerfolg. Hintergrund ist ein unerträgliches Selektionssystem, welches das Hauptziel, die optimale Förderung, noch nie erreichte, und stattdessen Kinder beschämt und demotiviert. Aber auch Schulleitende können dieser politisch vorgegebenen Dilemmasituation nicht ausweichen, indem sie Übertrittsentscheide der Lehrpersonen in Frage stellen. Vielmehr gilt es Lehrpersonen in solchen Konfliktsituationen den Rücken zu stärken. Sie müssen sich auf die Unterstützung der Schulleitung verlassen können.

Ebenso wichtig ist die Unterstützung der Lehrpersonen im schulischen Alltag. Ich habe nie gezögert, als «Junge für alles» Geräte wieder zum Funktionieren zu bringen oder in Notsituationen Betreuungsaufgaben zu übernehmen. Damit Lehrpersonen möglichst viel Zeit für den Unterricht bleibt, entlasten auch administrative Vereinfachungen mit ausgereifter Software. Digitale Vorlagen in allen Bereichen der Schule erleichtern den Alltag. Eine einwandfreie und schnelle Schulverwaltung gehört dazu.

Rezept 5: Lobbying für die Schule

Mit der Verschiebung der Kompetenzen von den Gemeindebehörden ist auch die

Verantwortung der Schulleitung für eine gute Infrastruktur und optimale Arbeitsbedingungen gestiegen. Entsprechend wichtig ist geschicktes Lobbying bei der Gemeinde. Die geringen Einflussmöglichkeiten einer Schulpflege mögen einige bedauern. Aber aufgrund von Erfahrungen mit Eltern in Schulkommissionen, welche dort persönliche Interessen verfolgten, traure ich den Schulbehörden der 90er-Jahre nicht nach. Aber damit verbunden ist die steigende Verantwortung der Schulleitung für den Einbezug der Eltern und die Öffentlichkeitsarbeit.

Die 5 Rezepte für eine erfolgreiche Schulleitung fasse ich mit einem Leitsatz zusammen: Vertrauen in die Lehrpersonen und deren Unterstützung machen den Kern der geleiteten Schule aus. Dabei kann ich mir zum Schluss die indirekte Kritik an einer Fehlentwicklung nicht verkneifen: Investieren Sie möglichst alle Ressourcen in die direkte Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Zu viele wollen in der Volksschule evaluieren und beraten und zu wenige direkt mit Schülerinnen und Schülern arbeiten, nicht zuletzt in Zusammenhang mit Integrationsprojekten. ■

Roland Näf hat über 20 Jahre als Schulleiter im Kanton Bern gearbeitet und wurde vor kurzem pensioniert.

Demokratische Mitsprache statt Freiheit zu gehorchen

Ein Interview über Mittelschulleitungen im Kanton Bern und wie man diese verbessern kann mit dem Gymnasiallehrer Roger Hiltbrunner.

CEO-Führungsstil

Redaktion – Du hast in deinem Beitrag «Gewerkschaften an die Schulen!» (vpod bildungspolitik 199) darauf hingewiesen, dass auch bei den Gymnasien immer mehr Entscheidungen an den Schulen selbst fallen. Weiter schilderst du, dass sich viele RektorInnen und Rektoren wie ManagerInnen eines hierarchisch geführten Unternehmens benehmen. Könntest du das näher an Beispielen erläutern?

Roger Hiltbrunner – Ich beziehe mich hier nur auf den Kanton Bern. Das bernische Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) setzt das Prinzip der Teilautonomie der Schulen konsequent um, mit dem Ziel, dass

jede Schule nach ihren spezifischen Bedingungen geleitet werden kann, bisweilen wohl aber auch, um schwierige Fragen nicht selber regeln zu müssen. Zugleich erwarten die Verantwortlichen des Amtes natürlich, dass die Schulleitungen solche Fragen in ihrem Sinne beantworten. Das kann für die Schulleitungen zum Dilemma werden. Der alljährlich wiederkehrende Dauerbrenner in dieser Hinsicht ist die Verwaltung der Ressourcen: Wie viele neue Klassen darf eine Schule eröffnen, ohne den finanziellen Rahmen zu sprengen? Wie gross werden dann diese Klassen, wie günstig oder ungünstig wird dadurch die Unterrichtssituation? Ein weiteres Beispiel ist die Umsetzung von

Schulentwicklungsprojekten: Einerseits gewährt das MBA den Schulleitungen einen gewissen Spielraum bei der Art und Geschwindigkeit der Umsetzung, und sie sollen diesen Spielraum nutzen, um die Projekte auf die spezifischen Bedingungen an ihrer Schule abzustimmen; andererseits kontrolliert das Amt natürlich auch die Qualität der Umsetzung und fordert bei Bedarf Nachbesserungen.

«Zentral aber für die Tendenz zum CEO-Führungsstil ist, dass die RektorInnen und Rektoren nun die alleinige Befugnis zur Anstellung oder Entlassung von Lehrpersonen [...] haben.»

Zentral aber für die Tendenz zum CEO-Führungsstil ist, dass die RektorInnen und Rektoren nun die alleinige Befugnis zur Anstellung oder Entlassung von Lehrpersonen und von Mitarbeitenden im technisch-administrativen Bereich erhalten haben; die Schulkommission ist nicht mehr Anstellungsbehörde. Als die Schulkommission diese Personalentscheide noch absegnen musste, hat sie dies zwar in der Regel immer schon im Sinne des Antrags der RektorInnen und Rektoren getan; die Entscheidung fiel also de facto schon immer im Kämmerchen der RektorInnen. Nun aber sind es die RektorInnen allein, welche hochoffiziell die Befugnis haben, zu binden und zu lösen. Das gibt ihnen eine quasi uneingeschränkte Macht über alle Mitarbeitenden an ihrer Schule, und mit dieser Macht umsichtig und weise umzugehen ist eine grosse Herausforderung; so ist es denn auch nicht weiter verwunderlich, dass manche RektorInnen von dieser schwierigen Aufgabe bisweilen überfordert sind und bei deren Erfüllung versagen. Da werden Lehrkräfte jahrelang nur provisorisch angestellt und von Jahr zu Jahr hingehalten, obwohl das Gesetz dies verbietet; da werden Lehrpersonen mit fadenscheinigen Gründen an die Wand gespielt und eingeschüchtert, bis hin zur Kündigungsandrohung. Da werden Lappalien aufgebaut und sogleich Disziplinarmaßnahmen angedroht oder ergriffen, so dass die betroffenen Lehrpersonen in eine prekäre

Lage geraten; die Betroffenen müssen dann fürchten, dass die Schulleitung sie auf die Abschussrampe schieben will. Kurz: Charakterlich schwache RektorInnen oder Rektoren sind unter Umständen nicht fähig oder nicht bereit, die ihnen anvertraute Macht zu Nutz und Frommen der MitarbeiterInnen und der Schule einzusetzen. Und sie können sich – das mag ein positiver Punkt sein – dabei nicht mehr hinter der Schulkommission verstecken. Sie erleiden nun ungefiltert das, was ich «die Einsamkeit des Personalchefs» nenne. Und diese Einsamkeit verstärkt den Druck auf die RektorInnen, einen Druck, der von allen Seiten kommt. Die RektorInnen stehen unter Druck seitens von Eltern, welche bisweilen unverhohlen die Entlassung oder Abstrafung einer Lehrperson fordern; seitens der Lehrerschaft und der anderen Mitarbeitenden, welche sich ein Regime der Willkür in Personalfragen zu Recht nicht bieten lassen wollen; seitens der Schulkommission und des MBA, welche ihre Aufsichtspflicht wahrnehmen müssen, wenn sie auf das problematische Verhalten eines Rektors oder einer Rektorin aufmerksam werden; und seitens der Gewerkschaften, die solche Praktiken nicht tolerieren können. Dieser Druck kann im schlimmsten Fall zu einem Teufelskreis führen: Von allen Seiten unter Druck gesetzt, kann eine Rektorin oder ein Rektor die Flucht nach vorn ergreifen und den Druck auf das Personal der Schule noch mehr verstärken, bis hin zur völligen Zerrüttung des gegenseitigen Verhältnisses.

Eine weitere Herausforderung für die Schulleitungen – diesmal rede ich vom gesamten Gremium, also auch von den Kon- oder ProrektorInnen – ist die Gewährleistung der Mitsprache der LehrerInnen und der Mitarbeitenden im technisch-administrativen Bereich. Die Mitsprache muss an der Schule selber funktionieren; in der teilautonomen Schule geht es nicht an, sie allein an die kantonale Ebene zu delegieren, also an das MBA und die kantonalen Gewerkschaften. Nachdem nun aber die Mittelschulen im Kanton Bern durch mehrere Fusionen zu Grossgebilden mit zum Teil über tausend SchülerInnen und mit grossen Kollegien umgewandelt worden sind, ist die Mitsprache nicht mehr möglich ohne aktive und ehrliche Bemühungen aller Beteiligten; den Schulleitungen kommt bei der Organisation der Mitsprache eine Schlüsselrolle zu. An manchen Schulen funktioniert die Mitsprache gut, und dies auch und gerade, weil die Schulleitungen den Gewerkschaften eine Stimme geben und den Dialog mit deren VertreterInnen und mit allen anderen Mitgliedern der Schulgemeinschaft suchen und pflegen. An anderen Schulen wurden zwar Gefässe zur Mitsprache eingerichtet, aber die dort geführten Gespräche führen oft zu nichts; was als Mitsprache etikettiert

wurde, erweist sich als Beruhigungsspiel. Solche Pseudo-Mitsprache führt bei den Lehrkräften zu Frustration und mit der Zeit zur Resignation. Und die Schulleitung verschafft sich dadurch einen Freibrief dafür, nach CEO-Manier zu schalten und zu walten – was nicht heissen soll, dass sie dann alles falsch machen würde; sie muss einfach damit rechnen, dass die Lehrerschaft ihr bei der Umsetzung die Gefolgschaft verweigert oder die Umsetzung nur halbherzig mitträgt, und dies auch bei Projekten, die an sich sinnvoll wären.

Die antidemokratische Art der Entscheidungsprozesse in der Privatwirtschaft hat, so auch heute noch meine These, mit der Umstellung auf New Public Management auch an manchen Berner Mittelschulen Einzug gehalten. Diese Strukturen und Prozesse müssen wir diskutieren und verändern, und die Gewerkschaften haben dabei eine zentrale Funktion. Und nachdem nun viele Entscheidungen an den Schulen selber fallen, braucht es an jeder Schule eine aktive Vertretung der Gewerkschaften; wo dies der Fall ist und die Schulleitung kooperativ ist, funktioniert eine Schule eindeutig besser als dort, wo die Schulleitung noch immer dem überholten Bild der Gewerkschaft als Klassenfeind anhängt und die VertreterInnen gewerkschaftlicher Anliegen zurückzubinden, auszubremsen oder zu zermürben versucht. Dieser Unterschied zwischen Schulen mit funktionierender Mitsprache oder eben mit CEO-Führungsstil lässt sich im Kanton Bern an konkreten Beispielen beobachten.

Ein letzter Punkt: RektorInnen mit CEO-Profil reagieren auf Herausforderungen oft durch blosses Verwalten, ohne Anpassung des Vorgehens an die spezifische Situation. Sie handeln nach Schema F. Damit sichern sie sich zwar gegen oben optimal ab, werden aber dem konkreten Problem nicht gerecht. Empathie, Flexibilität und situativ angemessenes Handeln wären hier gefragt – Qualitäten übrigens, die man aus wirtschaftsethischer Sicht auch von Kaderleuten in der Privatwirtschaft erwartet. Möglicherweise verbessert sich die Situation im Kanton Bern dadurch, dass nun ein wenig mehr Frauen als RektorInnen gewonnen werden konnten; aber noch ist die Chefetage überwiegend männlich besetzt, und auch Frauen können sich leider auf CEO-Allüren verlegen.

Von folgsamen Jungen, rebellischen Alten und der Rolle der Gewerkschaft

Du sprichst von einem Schulklima, das von Furcht, Duckmäusertum, Entfremdung und Vereinzelung geprägt ist. Könntest du uns auch hierfür konkrete Erfahrungen von dir und deinen KollegInnen nennen?

Roger Hiltbrunner – Ein allgemeiner Aspekt des Problems ist der Unterschied zwischen

jüngeren und älteren KollegInnen. Neu in den Beruf eingetretene KollegInnen sind zuerst einmal froh, überhaupt eine Stelle erhalten zu haben und ihren Traumberuf ausüben zu dürfen – und sie sind damit ausgelastet, sich in den Beruf einzuarbeiten. Oft sind sie zugleich in der Familienphase mit all ihren Belastungen. Sie haben kaum Zeit, sich mit der «Innenpolitik» der Schule und mit dem Wälzen von Problemen der Schulgemeinschaft zu befassen. Und da an den Mittelschulen – im Gegensatz zu den Volksschulen – vorderhand noch kein Lehrermangel herrscht, können sie beim Verlust ihrer Stelle auch nicht sicher sein, dass sie einfach die nächste Stelle antreten können. Sie machen daher im Fall eines Konflikts lieber nicht zu sehr den Mund auf und lassen sich auch Zumutungen gefallen, die ein älteres und sozusagen «etabliertes» Mitglied des Kollegiums entschieden von sich weisen würde. Und wie ich vorhin erläutert habe: Die CEO-Position der RektorInnen öffnet diversen Formen der Schikane Tür und Tor.

Eine Schulleitung kann diese beiden Gruppen gegeneinander ausspielen, und dies umso mehr, als zur Zeit viele Pensionierungen anstehen. Die LehrerInnen der Boomer-Generation treten in den Ruhestand, die Kollegien verjüngen sich stärker als auch schon. Die Strukturen der geleiteten Schule können dazu missbraucht werden, einen Keil zwischen die «folgsamen Jungen» und die «rebellischen Alten» zu treiben.

Und es gibt sie nach wie vor, die Dinosaurier aus dem neoliberalen Ancien Régime, die Duodezfürsten auf dem Rektoratsthron, die ihre Schule mit einem absolutistischen Kleinstaat verwechseln und sich von der Lehrerschaft nichts sagen lassen wollen und höchstens Pseudo-Mitsprache zulassen, in der Hoffnung, damit die LehrerInnen mit der Zeit zu ermüden, so dass sie sich fortan folgsam gebärden. Aber ihr CEO-Gehabe gerät mehr und mehr ins Abseits. Denn zum Glück hat sich inzwischen in diversen Kollegien einiges getan, um aus dem Untertanen-Verhalten auszubrechen, und das ist erfreulicherweise zum Teil auch das Verdienst engagierter und fortschrittlicher Schulleitungen, die sich selber im CEO-Korsett mit all seinen Zwängen nicht wohl fühlen. Im Kanton Bern haben die Gewerkschaften ja vor einigen Jahren mit einer Vertretung der RektorInnen und unter der Ägide des MBA das Thema «Unbehagen an der geleiteten Schule» diskutiert und gemeinsam ein Papier erarbeitet, welches als Konsens aller Beteiligten eine partizipative, verbindliche und faire Schul- und Führungskultur postuliert. Unter anderem sind die Schulleitungen nun verpflichtet, die Lehrerschaft in regelmässigen Abständen zu ihrer Einschätzung der Arbeit der Schulleitung zu befragen; die Ergebnisse dieses Feedbacks

müssen sie dem MBA bei den Reporting-Controlling-Gesprächen vorlegen und mit den VertreterInnen des Amtes besprechen. Und die Schulleitungen sind gehalten, mit ihren Kollegien gemeinsam eine klare und faire Regelung für den Konfliktfall zu formulieren und sich dann auch daran zu halten; dabei gilt unter anderem, dass jede und jeder Angestellte das Recht hat, zu einem Gespräch mit der Schulleitung eine Vertrauensperson als Beistand mitzunehmen; ausdrücklich sind für diese Funktion auch VertreterInnen der Gewerkschaften vorgesehen.

Damit sind wir zwar noch nicht am Ziel, aber doch auf dem Weg, auch wenn es nach wie vor autoritäre Strukturen und Prozeduren gibt, auch wenn manche KollegInnen sich lieber wegducken als den Mund aufzumachen, auch wenn manche RektorInnen nach wie vor Leitung mit Herrschaft verwechseln und offensichtlich Mühe bekunden, mit ihrer zu grossen Macht und ihrer enormen Arbeitslast zurechtzukommen. Noch können wir das Ende der leidigen CEO-Ära im Kanton Bern nicht feiern, aber es gibt Licht am Ende des Tunnels.

Corona-Bonus

Unsere Umfrage zur Coronakrise scheint deine Einschätzung zu bestätigen. Manche Lehrpersonen kritisierten die autoritären Führungsmethoden der Schulleitungen und einen mangelnden Informationsfluss. Auch erreichen uns Beratungsanfragen aufgrund von Konflikten mit der Schulleitung wegen Meinungsverschiedenheiten. Anstatt vermittelnd auf die Anliegen von Lehrpersonen einzugehen, scheinen sich Schulleitungen autoritär durchsetzen zu wollen. Es kommt zu Mobbing-/Bossing-Situationen, in denen Lehrpersonen oder sogar ganze Teams Schikanen der Leitung erfahren. Ist die Machtfülle der Schulleitungen zu gross? Auch etwa, was die Mitarbeiterbeurteilungen betrifft?

Roger Hiltbrunner – Zuerst zur Coronakrise: In der Phase des Fernunterrichts und des Unterrichts in Halbklassen kamen die Schulleitungen in den Genuss eines Krisenbonus. Alle Beteiligten waren angesichts der Krise bereit, solidarisch zu handeln, und man akzeptierte die zusätzlichen Belastungen und Zumutungen bereitwillig. Daher konnten einige Schulleitungen endlich einmal nach Belieben durchregieren oder – noch praktischer – die kantonalen oder nationalen Weisungen ungefiltert an ihre «Belegschaft» weiterreichen, und recht viele Lehrkräfte akzeptierten diese klaren Vorgaben oder waren gar froh darüber. Mit dem Hinweis auf die hohen Anforderungen, welche die mehrfach und manchmal sehr schnell wechselnde Lage an die Schulorganisation stellte, konnten die Schulleitungen sich auch ausgiebig im Ruhm der Tüchtigen sonnen, was ich ihnen auch ehrlich gönne. Ich glaube zugleich, dass



sich in der Krise recht gut gezeigt hat, welche Schulleitungen ihrem Amt gewachsen waren und welche nicht oder nur teilweise. Ich würde aber nicht pauschal davon sprechen, dass die Schulleitungen an den Berner Mittelschulen autoritär durchregiert oder schlecht kommuniziert hätten. Ein grösseres Problem ergab sich meines Erachtens erst in den letzten Wochen des Schuljahres: Vor den Sommerferien wurde von reinem Fernunterricht auf Halbklassenunterricht umgestellt, und zwar verordnete das MBA den Schulen ein Modell, das die Lehrkräfte zwang, gleichzeitig Präsenz- und Fernunterricht zu bieten, da die eine Hälfte der Klasse in der Schule war, während die andere daheim blieb. Etliche KollegInnen waren nach dieser Phase der Doppelbelastung völlig erschöpft. Darüber hinaus dürfte es in dieser schwierigen Zeit an allen Schulen Pannen gegeben haben, aber das war zu erwarten, und Schwerwiegendes ist meines Wissens nicht passiert; insofern fällt meine Einschätzung der Arbeit der Schulleitungen in der Krise überwiegend positiv aus. Ich hätte mir freilich gewünscht, dass die Schulleitungen auch das gewaltige Engagement der LehrerInnen und der im administrativ-technischen Bereich tätigen Angestellten an ihrer Schule deutlicher gewürdigt hätten. Und ich hoffe sehr, dass sich keine Schulleitung zu sehr an die Annehmlichkeiten des Durchregierens und der geringen Kritikbereitschaft des Kollegiums gewöhnt hat und meint, es müsse jetzt immer so bequem weitergehen...

Bossing der Schulleitung

Roger Hiltbrunner – Was nun deine zweite Frage betrifft: Ja, ich bin der dezidierten Meinung, dass die Machtfülle der Schulleitungen im Kanton Bern zu gross ist. Ich habe bereits geschildert, welche Auswüchse das Herrschaftsgebaren annehmen kann,

wenn ein Schulleitungsmitglied mit seiner Macht und mit der grossen Arbeitslast und dem Stress seines Amtes überfordert ist. Einerseits ziehen sich solche Menschen hinter die – meist gesetzeskonformen, zum Teil aber auch angemassen – Befugnisse ihres Amtes zurück und versteigen sich zu selbstherrlichen Entscheidungen, mit denen sie manchmal durchkommen, manchmal auch auf die Nase fallen.

Es kommt, und das ist wesentlich schlimmer, auch zu eigentlichen Bossing-Situationen. Konkret kann das bedeuten, dass manche Schulleitungsmitglieder auf Einwände aus dem Kollegium überaus dünnhäutig und pikiert reagieren, dass sie gleich auf die Ebene der Emotionen und der Beziehung wechseln und auf emotionale Erpressung umschalten, statt sich souverän mit dem sachlichen Gehalt des Einwands zu befassen; dieses Verhalten hat nach meinem Dafürhalten seit der Coronakrise und dem damit verbundenen Stress zugenommen.

Bossing kann auch heissen – und da wird es sehr problematisch –, dass KritikerInnen in die Enge getrieben und mundtot gemacht werden sollen, indem man ihre Kritik gleich als Schädigung «des Ansehens und der Würde» der Schule qualifiziert und mit einem Disziplinarverfahren zu sanktionieren versucht; diese einschüchternde Methode kann nach Bedarf auch gegen eine kritische Fachschaft eingesetzt werden, indem man, statt mit der gesamten Fachschaft den Dialog zu suchen, die Mitglieder der Fachschaft zur Einzelbearbeitung auf das Rektorat zitiert.

Bossing kann auch bedeuten, dass man eine Lehrperson durch Vorwürfe und gezielten Entzug der Wertschätzung oder durch Diffamierung vor dem ganzen Kollegium aus der Schule zu eckeln versucht; einen Anlass dafür – und sei er noch so fragwürdig oder nichtig – findet man immer, denn kein Lehrer und keine Lehrerin ist perfekt. Es ist auch schon vorgekommen, dass Lehr-

personen dermassen unter Druck gesetzt wurden, dass sie davon krank wurden: ein klares Symptom für Mobbing von oben. Und das Schlimmste daran: Die Opfer fühlen sich in diesen Situationen sehr oft hilf- und wehrlos und trauen sich nicht, den Mund aufzumachen. In solchen Fällen müssen wir von gewerkschaftlicher Seite unbedingt mit Rat und Tat helfen und aufs Ganze gesehen darauf hinwirken, dass dieser Machtmissbrauch aufhört. Dies sind wir nicht nur den Opfern solcher Machenschaften schuldig, sondern wir leisten damit auch einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen aller Angestellten einer Schule und der Lern- und Entwicklungschancen der Schülerinnen und Schüler. Auf mittlere Frist ist es sehr hilfreich, wenn möglichst viele KollegInnen einer Gewerkschaft beitreten. Gemeinsam können wir dem Spuk ein Ende bereiten.

Best Practice

Was muss eine gute Schulleitung deiner Meinung nach, auf Basis deiner Erfahrungen, können und bewältigen?

Roger Hiltbrunner – Das ist leider sehr viel, und ich komme mehr und mehr zu der Überzeugung, dass es zu viel ist.

Einiges kann ich herausheben. Ein gutes Schulleitungsmitglied – und damit meine ich nicht allein die RektorInnen, sondern alle Mitglieder der Schulleitung – muss in erster Linie fähig und bereit sein, für das Wohl der Schule und aller Menschen an der Schule Verantwortung zu übernehmen. Das heisst, auch dann für die Schule, die an der Schule Arbeitenden und an der Schule Lernenden einzustehen, wenn man sich damit keine Lorbeeren holen kann, sondern eventuell etwas riskieren oder einen grösseren Aufwand in Kauf nehmen muss.

Eine gute Schulleitung muss den Ansprüchen von allen Seiten nach bestem Wissen und Gewissen zu genügen versuchen, dabei aber die Priorität nicht aus den Augen verlieren, nämlich ihren Beitrag zu einer lebendigen Schulgemeinschaft zu leisten, in der sich alle wohl fühlen und entfalten können, an der alle mitgestalten und mitwirken können, so dass alle gute Arbeit leisten können.

Eine gute Schulleitung muss komplexe Management-Aufgaben lösen können. Sie muss insbesondere fähig sein, Aufgaben zielführend zu delegieren.

Eine gute Schulleitung muss mit den eigenen Ressourcen achtsam umgehen und sich darum kümmern, dass auch die KollegInnen zu sich Sorge tragen.

Eine gute Schulleitung muss im Umgang mit Menschen und in allen Fragen der Kommunikation bewandert sein. Dialog- und Teamfähigkeit und auch ein Händchen für Public Relations sind unerlässlich, wenn man eine Schule leiten will.

Eine gute Schulleitung muss eine klare und für die Schule förderliche Haltung einnehmen und diese mit Argumenten und Beharrlichkeit vertreten, ohne dabei rechthaberisch zu sein. Haltung bewährt sich im Dialog.

Eine gute Schulleitung verwaltet nicht nur, sondern sie gestaltet ihre Schule gemeinsam mit allen Angehörigen der Schule und mit den übergeordneten Behörden.

Eine gute Schulleitung isoliert sich nicht in der Teppichetage, sondern bleibt stets in Tuchfühlung zu allen Angehörigen der Schule. Sie kann auch mit Kritik gelassen und sachlich umgehen.

Eine gute Schulleitung handelt menschenfreundlich, situationsangemessen und nicht stur nach Schema F.

Eine gute Schulleitung verzichtet auf Machtspielchen und Machtmissbrauch. Sie hat solche Machenschaften nicht nötig, denn ihr wird Autorität aufgrund ihrer Kompetenz und ihrer integren und respektvollen Haltung zugesprochen; ihr wird Vertrauen geschenkt, weil sie allen Mitarbeitenden mit Vertrauen begegnet; und ihre Loyalität zu allen anderen KollegInnen an der Schule führt zur Loyalität des Kollegiums gegenüber der Schulleitung. Eine gute Schulleitung setzt auf Gegenseitigkeit und Verbindlichkeit.

Und zu guter Letzt: Ein weises Schulleitungsmitglied ist fähig und bereit, zurückzutreten, wenn dies dem Wohl der Schule dient oder wenn es nötig ist, um der eigenen Überforderung ein Ende zu setzen.

Die Liste ist unvollständig; das versteht sich angesichts der Komplexität der Anforderungen an die Schulleitungen von selbst.

Was tun?

Was muss an den Leitungsstrukturen an den Gymnasien genau verbessert werden? Welche politischen Ansatzpunkte siehst du?

Roger Hiltbrunner – Das Pflichtenheft der RektorInnen und Rektoren ist überladen, die Verantwortung wiegt zu schwer. Einige Entscheidungen sollten wieder an andere Gremien delegiert werden; das kann in manchen Fällen die Schulkommission sein, in anderen das MBA oder die Führung der Bildungs- und Kulturdirektion. Jetzt schon entlasten sich die RektorInnen, indem sie manche Aufgaben an die anderen Mitglieder der Schulleitung und – als bezahlte Sonderaufgabe – an einzelne LehrerInnen delegieren. Es wäre auch an der Zeit, dass die übergeordneten Behörden das Pflichtenheft der Schulleitungen ausmisten.

Die übergeordneten Behörden sollten die Schulleitungen und die Schulen nicht mit einer zu hohen Kadenz von Reformen und mehr oder weniger «innovativen» Projekten belasten. Weniger ist mehr, Entschleunigung ist nach wie vor notwendig und sinnvoll.

«Bossing kann auch bedeuten, dass man eine Lehrperson durch Vorwürfe und gezielten Entzug der Wertschätzung oder durch Diffamierung vor dem Kollegium aus der Schule zu eckeln versucht.»

Die Verstärkung der Mitsprache entlastet die Schulleitungen ebenfalls. Sie sind damit besser gegen die Versuchung des einsamen Entscheidens geschützt, und ihr Handeln ist dank Mitsprache nicht nur breiter abgestützt und vielfältiger reflektiert, sondern es wird im Kollegium auch besser akzeptiert. Also: Gefässe für Mitsprache schaffen oder ausbauen, echte Mitsprache statt Pseudo-Partizipation, den Dialog suchen statt Probleme aussitzen, und die Ergebnisse des Dialogs auch umsetzen.

Das MBA sollte das Konfliktmanagement der Schulleitungen gezielt unter die Lupe nehmen und dafür sorgen, dass Bossing an unseren Schulen keine Chance mehr bekommt.

In letzter Zeit hat das MBA bei der Besetzung freiwerdender Rektoratsämter ein neues Assessment-Verfahren angewandt, das in erster Linie darauf hinausläuft, die Mitsprache der Lehrerschaft zu beschränken. Wie in anderen Kantonen auch sollen nach dem Willen des MBA die AnwärterInnen auf das Rektorat sich nicht mehr dem ganzen Kollegium vorstellen, und das Kollegium soll auf keinen Fall eine konsultative Abstimmung abhalten, um die Person zu benennen, welche es vorziehen würde; dies laut MBA, um nicht die Illusion zu nähren, die Lehrerschaft «wähle» eine bestimmte Person; mit anderen Worten: Die LehrerInnen sollen sich daran gewöhnen, dass sie nicht die Wahl haben. Das neue Verfahren kann dazu führen, dass die Lehrerschaft auf Jahre hinaus eine Leitung bekommt, welche zwar dem Geschmack des MBA entspricht, mit dem Kollegium aber auf Kriegsfuss steht. Ein erstes Assessment dieser Art hat an einer Schule bereits zu schweren internen Konflikten geführt. – Der Einschränkung der Mitsprache der Lehrerschaft bei der Wahl eines Rektors / einer Rektorin sollten wir von den Gewerkschaften nicht tatenlos zusehen. Und das gilt nicht nur für den Kanton Bern, sondern beispielsweise auch für den Bildungsraum Nordwestschweiz.

Die Ausbildung der künftigen Lehrkräfte an der PH sollte gezielt so ausgestaltet werden, dass die Autonomie der LehrerInnen und ihre Fähigkeit zur Partizipation gestärkt werden, so dass autoritäre Charaktere in der Schulleitung sich gegen sie nicht durchsetzen können. LehrerInnen sollen nicht zu Schafen ausgebildet werden, welche dankbar und glücklich blöken, wenn sie möglichst viel Verantwortung an die guten Hirten von der Schulleitung delegieren können.

Wie in Zürich sollte auch in Bern die Weiterbildung zum Schulleitungsmitglied nicht nur für bereits im Amt stehende Personen (Pro- oder KonrektorInnen) zugänglich sein, sondern allen interessierten Lehrpersonen offenstehen. Dabei sollten gezielt Frauen gefördert werden.

An den Berner Gymnasien zeichnet sich ein Trend zum Ko-Rektorat ab, und dies erfreulicherweise oft in geschlechtergemischten Duos: Eine Frau und ein Mann teilen sich das Amt und seine Bürde. Dieser Trend ist zu verstärken, da er für mehr Diversität und Gendergerechtigkeit in Leitungspositionen sorgt und die Belastung durch das verantwortungsvolle Amt besser zu ertragen hilft.

Last, but not least: Die Bildungs- und Kulturdirektion sollte eine vertiefte Reflexion auf das Regime der «Geleiteten Schule» (auf allen Stufen) anstossen. Eine Studie von unabhängiger Seite sollte Nutzen und Kosten – und eventuellen Schaden – dieses Regimes eruieren, und ihre Ergebnisse sollten gut

sichtbar publiziert werden, namentlich in «Education», dem amtlichen Schulblatt.

Und mein ceterum censeo zum Schluss: Wir sollten an den Mittelschulen möglichst viele Mitglieder gewinnen. Je stärker die Gewerkschaften an einer Schule sind, desto weniger können sich dort feudalistische Verhältnisse halten oder neu entwickeln. ■

Roger Hiltbrunner (61) unterrichtet seit über einem Vierteljahrhundert Deutsch und Französisch an Gymnasien des Kantons Bern und ist Mitglied des Vorstands vpod kanton bern.

Sich auch am Gelungenen zu freuen, gibt Energie

Ein Interview mit Mario Battaglia über die Arbeit der Schulleitungen während der Corona-Pandemie an den Mittelschulen des Kantons Bern.

Anspruchsvolle Zeit gut gemeistert

Redaktion – Auf eine schweizweite VPOD-Umfrage zur Coronakrise gab es Kritik an den Schulleitungen, insbesondere was Führungsmethoden und den Informationsfluss betraf.¹ Spezifische Ergebnisse nach Kantonen haben wir nicht ausgewertet. Wie schätzen Sie die Leistung der Schulleitungen an den Mittelschulen im Kanton Bern während der Corona-Krise ein?

Mario Battaglia – Wir wissen nicht, wie die Befragungsergebnisse für die Mittelschulen im Kanton Bern ausgefallen sind und sie können also nicht einfach auf die Berner Mittelschulen übertragen werden. Wenn man die Auswertung Ihrer Umfrage anschaut, sieht es aber nicht ganz so negativ aus. 80 Prozent der Lehrpersonen fühlen sich genügend informiert, bei der genügenden Unterstützung ist es immer noch eine klare Mehrheit. Der Start in den Lockdown war für alle eine sehr anspruchsvolle Zeit – es gab keine «Übungszeit» für den Unterricht und die Zusammenarbeit unter den neuen Rahmenbedingungen. Eine Krise bringt

es zudem mit sich, dass Entscheide mit weniger Partizipation gefällt werden müssen. Das mussten die Schulleitungen in ihrem Verhältnis zur vorgesetzten Behörde akzeptieren, die Lehrpersonen gegenüber den Schulleitungen. Es braucht in solchen Situationen von allen eine bestimmte Gelassenheit – einerseits von Lehrpersonen gegenüber der Schulleitung, umgekehrt aber z.B. aber auch von den Schulleitungen gegenüber den Lehrpersonen.

Was nun konkret die Mittelschulen im Kanton Bern anbelangt, habe ich den Eindruck, dass alle an der Schule Beteiligten die Zeit des Distanzunterrichts und des Halbklassenunterrichts den Umständen entsprechend gut gemeistert haben, die Schulleitungen, die Lehrpersonen und – das sollte man immer miterwähnen – auch die Schülerinnen und Schüler. Es sind gegenüber der Abteilung Mittelschulen kaum Klagen geäussert worden. Dass die Mittelschulen im Kanton Bern bereits vor dem Lockdown mit Austauschplattformen gearbeitet haben und auch auf dem Weg zu BYOD («Bring your own device») sind – einige etwas weiter, einige etwas weniger weit – hat sich auf der Infrastrukturseite als Erleichterung erwiesen.

¹ <https://vpod.ch/brennpunkte/coronavirus/vpod-umfrage-bei-lehrpersonen/>

«[...] die Schulleitungen müssen nicht nur die Lehrpersonen, sondern auch die Schülerinnen und Schüler vertreten.»

Einschätzungen von Eltern und SchülerInnen wären auch wichtig

Sind in den Antworten auf die Umfrage geschilderten Probleme Ihrer Ansicht nach Ausdruck einer krisenbedingten Überforderung der Schulleitungen oder weisen sie tatsächlich auf eine allgemeine zentrale Herausforderung hin, vor der viele Schulleitungen stehen?

Mario Battaglia – Wie bereits erwähnt, können die Ergebnisse der Umfrage nicht einfach auf eine Schulstufe in einem Kanton übertragen werden. Und man kann die Resultate auch umgekehrt lesen: Es ist erstaunlich, wie gut der Lockdown doch bewältigt wurde. Zudem müsste für ein wirkliches Urteil auch z.B. eine Einschätzung der Schülerinnen und Schüler und deren Eltern in die Betrachtung einfließen. Die Schulleitungen müssen den Ausgleich zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen erreichen. Dies kann dazu führen, dass sich einerseits in bestimmten Fragen die Lehrpersonen nicht genügend vertreten, in anderen die Schülerinnen und Schüler nicht genügend gehört fühlen. Und dann formulieren auch die Schulbehörden ihre Ansprüche.

Umfragen bringen es mit sich, dass auch Kritik geübt wird. Das ist auch richtig so – und aus der angebrachten Kritik sollen Folgerungen gezogen werden. Persönlich bin ich überzeugt, dass man aus Problemen in einer Ausnahmesituation nicht unreflektiert auf ein grundsätzliches systemisches Problem schliessen sollte. Aus den beim Distanzunterricht und Halbklassenunterricht georteten Problemen können Folgerungen für den Umgang mit Krisensituationen gezogen werden, nicht unbedingt aber für den normalen Schulbetrieb. Ein Beispiel: Krisensituationen erlauben weniger Partizipation, weil es schnelle Entscheide braucht. Daraus kann wohl nicht abgeleitet werden, dass die Partizipation auch in normalen Zeiten reduziert werden soll. Von den Resultaten der Umfrage muss insbesondere den ungleichen Rahmenbedingungen der Schülerinnen und Schüler beim Distanzunterricht Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hier sind die Schulen gefordert, sich ein Bild der Situation zu machen.

Partizipation und Leadership

Welche Probleme stellen sich Ihrer Ansicht nach für Schulleitungen an Mittelschulen? Was muss eine gute Schulleitung Ihrer Meinung nach können und bewältigen? Wie erfüllen die Schulleitungen ihre Aufgaben?

Mario Battaglia – Was die Herausforderungen anbelangt, welche sich im Zusammenhang mit der Bewältigung einer Krise wie dem Lockdown ergeben, sind wir mit den Schulleitungen im Gespräch und werden dies auch bei unserem jährlichen Gespräch mit den Personalverbänden diskutieren. Eine Herausforderung ist immer die Information, alles nachvollziehbar und zeitgerecht und adressatengerecht zu kommunizieren, besonders in Krisenzeiten. Eine andere Herausforderung in einer Krise ist es, dass alle Beteiligten akzeptieren, dass Entscheide nicht wie in normalen Zeiten gefällt werden können. Es braucht auch in schwierigen Zeiten eine Partizipation, aber die wird unter Umständen eingeschränkt oder «beschleunigt» sein.

In normalen Zeiten müssen Schulleitungen selbstverständlich eine effiziente und zielgerichtete Organisation der Schule sicherstellen – das ist sozusagen das Grundhandwerk. Erfolgreiche Schulen brauchen aber auch eine gemeinsame pädagogische Grundhaltung. Die Schulleitung muss also die Fähigkeit haben, einen solchen Konsens in einem partizipativen Prozess zu erreichen. Für Mittelschulen stellt dabei die starke Fachorientierung der Lehrpersonen eine besondere Herausforderung dar. Wie kann zum Beispiel unter dieser Grundvoraussetzung eine gesamtheitliche Förderung überfachlicher Kompetenzen erfolgen. Solche Reflexionsprozesse ergebnisorientiert zu führen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Eine Kommunikation mit einem langfristigen Fokus ist dabei sicher ein wichtiges Element. Das Erreichen eines Konsenses und damit verbunden eine gute Kommunikation sind wichtig. Es braucht also Leadership.

Die Schulleitungen erfüllen heute ihre Aufgaben gut. Es ist wichtig, immer von der «Qualitätsvermutung» auszugehen – und dies erwies sich bisher in der Regel auch als richtig. Dies bedeutet nun aber nicht, dass es nicht auch Verbesserungspotential gibt. Verbesserungspotential ist bei den Schulleitungen der Mittelschulen im Kanton Bern im jährlichen persönlichen Führungsgespräch Thema, welches das Reporting-Controlling-Gespräch zum Stand der Schule ergänzt. Es wird in diesem Gespräch die Situation des einzelnen Schulleiters betrachtet und reflektiert, auf was in den folgenden Monaten der persönliche Fokus gelegt werden soll.

Bei den Mittelschulen bin ich überzeugt, dass in den kommenden Jahren der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zukommen muss. Dies bedeutet, dass auch

der Personalführung mehr Bedeutung geschenkt werden soll. Dabei ist Personalentwicklung und -führung nicht ein Top-down-Vorgehen, bei welchem die Schulleitung vorgibt, in welche Richtung die Lehrpersonen gehen soll. Vielmehr geht es dabei darum, die persönlichen Entwicklungsinteressen der Lehrperson mit den Bedürfnissen der Schule in Einklang zu bringen. Die Übernahme einer Querschnittsfunktion kann ein Beispiel sein. Der Ausgestaltung von in diesem Sinn geleiteten Schulen muss von den Behörden der notwendige Raum gegeben werden.

Transparenz wichtig

Womit wir immer wieder in Einzelfallberatungen konfrontiert sind, sind Mobbing-/Bossing-Situationen, in denen Lehrpersonen oder sogar ganze Teams Schikanen der Leitung erfahren. Ist das ein Hinweis, dass die Machtfülle der Schulleitungen zu gross ist? Braucht es neue, partizipativere Leitungsformen?

Mario Battaglia – Wir erhalten vereinzelt – zum Glück nicht häufig – solche Rückmeldungen von Lehrpersonen, denen wir dann nachgehen. Die Situation ist meistens nicht plötzlich eingetreten, sie hat sich über einige Zeit entwickelt. Es kann dabei Fehler von beiden Seiten geben. So können z.B. Lehrpersonen nicht fordern, dass negative Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern von der Schulleitung ignoriert werden – die Schulleitungen müssen nicht nur die Lehrpersonen, sondern auch die Schülerinnen und Schüler vertreten. Umgekehrt haben die Lehrpersonen den Anspruch, dass Entwicklungen partizipativ erfolgen und Entscheidungen sorgfältig begründet werden. Ich rate den Schulen, einerseits die Partizipation, andererseits das Vorgehen bei Beschwerden schriftlich festzuhalten. Dies schafft Transparenz – ein wichtiges Element einer guten Zusammenarbeit. Wenn die Transparenz hergestellt ist, sieht man, dass wohl kaum von einer zu grossen Machtfülle der Schulleitungen ausgegangen werden kann.

Ich möchte mit einer Bemerkung zum Lockdown, zu Ihrer Umfrage bei den Lehrpersonen schliessen. Die Schulschliessung Mitte März war ein einschneidender Schritt. Die Schulen, d.h. Schulleitungen, Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler haben diese schwierige Situation gut gemeistert. Man muss sicher die Lehren aus der Situation ziehen. Man sollte dabei nicht nur auf die Probleme fokussieren, sondern sich auch am Gelingen freuen. Dies gibt Energie. ■

Mario Battaglia ist Leiter der Abteilung Mittelschulen des Kantons Bern.