

Interview Herbsttagung November 2015

Martina Reiske interviewt Margret Rössler

1. Herr Woitscheck ist ein Mann, der nicht aus der Schule kommt, sondern in der Wirtschaft tätig ist. Er ist also kein Schulleiter. Handelte es sich bei dem Vortrag nicht um das realitätsferne Konzeptdenken, das man aus theoretischen Vorträgen so kennt? Hat dieser Vortrag aus der Sicht von Schulleitungen überhaupt einen Wert?

Sicher nehmen die hier hier anwesenden Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Schulleitungsmitglieder den Vortrag auf dem jeweils eigenen Hintergrund auf und spiegeln die interessanten Aspekte mit eignen Erfahrungen.

Der Vortrag bietet m.E. ein wichtiges Handwerkszeug für Schulleitungen an; Personalentwicklung und Personalführung sind zentrale Aufgabenfelder für die Entwicklung der einzelnen Schule.

2. Was war denn Ihrer Meinung nach das Ziel des Vortrags?

Also besonders deutlich wird: Wir machen alle schon viel mehr als wir denken. Ziel des Vortrags ist die Aufforderung ein authentisches und klares Rollenbild für sich selbst zu entwickeln und in der Zusammenarbeit mit dem Kollegium zu gestalten. Wenn das gelingt, dann bist du guter Schulleiter/eine gute Schulleiterin und hast viel mehr Wirkungsraum als alle anderen, die dies versäumen für sich zu klären.

Schulleitungen, die so bewusst agieren, können andere unterstützen, können auch ohne Schulaufsicht erkennen, wo ihre Schule steht, wohin sie sich entwickeln muss, welche Wege sich eignen.

Wir sind als Leitungspersonen in unseren Schulen deutlich handlungsfähiger, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Gerade im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen mag man im Einzelfall bedauern, dass wir kein Recht zur Abmahnung haben, und dies nicht nur im Einzelfall mit KollegInnen, die sich in die notwendige Entwicklungsarbeit ihrer Schule ohne erkennbaren Erklärung so gar nicht einbringen wollen oder jede Art von Fortbildung ablehnen. Wir können auch nicht oder kaum auf deren Versetzung hinwirken an eine Schule, die möglicherweise besser zu ihnen passt.

Und erst recht haben wir keine Kündigungsmöglichkeiten.

Aber: wir haben dennoch einen erheblichen Gestaltungsspielraum, den wir vielleicht nicht immer voll ausschöpfen.

3. Wenn wir als Schulleitungen auf unseren Schulleitungsalltag schauen, also auf die reale Situation, die wir Tag für Tag erleben, dann können wir sagen, dass wir auch eine hohe Selbstverantwortung haben. Wie ist Ihrer Einschätzung nach der Umgang Schulleiter/-innen – Schulaufsichtsbehörde und natürlich auch aus der Perspektive Schulaufsicht: Wie ist der Umgang Schulaufsicht – Schulleiter/-innen?

Uns als Schulleitungsvereinigung sind diese Fragen des Verhältnisses zwischen Aufsicht und Schulleitung unabhängig von der Schulform ganz besonders wichtig. Wir beobachten in der letzten Zeit eine Zunahme des Drucks gegenüber Schulleitungen; ich nenne nur als ein Beispiel den Maulkorberlass der BR Köln mit einer Folge daran angereihter weitere Fälle von „Unter-Druck-setzen“ von Schulleitungsmitgliedern unabhängig von diesem Fall. Weitere Fälle kamen gehäuft in unserem Beratungsdienst zur Sprache.

Und wir sehen zu wenig Selbstverständlichkeit und Selbstbewusstheit im Auftritt mancher Schulleitungen gegenüber Dezernenten und Schulräten.

Und man darf ja auch nicht verkennen, dass das nicht ganz ungefährlich ist – sehr schnell steht man da allein mit seinem berechtigten Protest, manchmal sogar unbedingt zu fordernden Protest gegenüber unhaltbaren Zuständen.

Wer von uns kennt nicht den Zwiespalt zwischen sich für seine Schule zur Wehr setzen und Notwendigkeiten einfordern, und der offenen Frage, ob's der Schule zum Nachteil oder zum Segen gereichen wird?

Also hier passiert einiges, das unter Willkür oder auch Unfähigkeit abzuhandeln ist. Nicht selten wird die Leitungsperson selbst unter Verdacht gestellt, greift ein Dezerrent in die Schule ein, am Schulleiter/der Schulleiterin vorbei, oder macht sich Standpunkte aus dem Kollegium zu eignen, wie sie ihm gerade ins Bild passen.

4. Welche Erwartungen formuliert die Schulleitungsvereinigung NRW an den Umgang Schulleitung – Schulaufsicht?

Wir erwarten, dass Schulleitungen ihre Rechte und Pflichten gut kennen, aber auch nach Erweiterung ihrer Rechte streben.

Abschaffung künstlicher Hierarchien? Ja!

Aber gleichzeitig die Leitungs- und Führungsaufgabe eindeutig annehmen, bewusste Akzeptanz der Führungsverantwortung!

Das heißt: ein klares Rollenverständnis – Führen und leiten mit Standpunkt – Selbstverantwortlichkeit als Leitungsperson.

Natürlich gibt es die Grenzen, die uns vom System her gesetzt sind.

Es ist passt nicht zu unserer Aufgabe der Personalentwicklung, des systematischen Aufbau eines gut geschulten und fortgebildeten Kollegiums, wenn wir die wenigen dazu bereit gestellten Instrumente gar nicht selbst ausführen können. Zum Beispiel so, dass wir als Schulleitungen dienstliche Beurteilungen für Beförderungsämter erstellen müssen, aber das Personal-Dezernat der BR entscheidet, wer unter den sehr guten Bewerbungen die Beste ist und an unsere Schule befördert wird, u.U. auch ohne dass diese Person Kompetenzen in dem ausgeschriebenen Aufgabenbereich aufweist. Es ist inakzeptabel als Vorgesetzte Dienstvergehen von KollegInnen aufgreifen zu müssen, aber selbst in permanenten Wiederholungsfällen nicht einmal die erste Stufe der Abmahnung durchführen zu können – bei gleichzeitiger Untätigkeit der zurzeit zuständigen Behörde.

Gravierend ist aus Sicht der SLV NRW auch die marginalen Beteiligung der Schulleiter/innen beim 2. Beförderungsamt oder bei Bewerbungen auf Schulleitungsstellen – mit unseren Leistungsberichten wird beliebig verfahren. Und bei der Besetzung von Leitungsstellen, seien es Stellvertreter/innen oder Abteilungsleitungen, sind wir nicht gefragt, müssen aber anschließend mit den Ernannten unter höchsten Qualitätsansprüchen Schule leiten – möglichst „im Team“ und auf jeden Fall vertrauensvoll.

Da können sich Leitungsmitglieder kompetente Beratung in ihrem Interessenverband einholen, unseren Beratungsdienst für Mitglieder nutzen. Im Schutz eines Berufsverbandes kann man die eigenen Rechte erstreiten.

Sie sollten ihre Möglichkeiten sichern, sich gegen Vereinnahmung von „oben“ oder Einschränkung ihrer Befugnisse durch Dezernenten zu wehren, bevor sie dies selbst brauchen. Die Zuweisung der personellen Ressourcen, ausreichender Zahl an Lehrkräften, muss selbstverständlich sein. Darum darf man nicht betteln müssen – die Bezirksregierungen sollen ihre Aufgaben erledigen.

Schulleitungen sollten immer im Bewusstsein haben, dass sie einen Anspruch darauf haben, dass ihre Aufsichtspersonen ihnen professionell begegnet. Das heißt. u.a. nicht vereinnahmend, und nicht als Einbahnstraßen-Kommunikation. Sie handeln immer vom Standpunkt der Aufsicht aus, und das müssen sie auch, denn das ist deren Berufsrolle, auch wenn sie diese dilettantisch ausfüllen.

Ich halte es für nötig, dass man zu gemeinsamen Aktivitäten bereit ist mit anderen Schulleitungen, mit ebenfalls Betroffenen, kooperiert. Nur so ist eine gemeinsam geteilte Perspektive ermöglicht, aus der Sichtweise einer Leitungsverantwortung. Die gemeinsame Aufgabe und Herausforderung schließt eine gleichartige Professionalität ein und den gleichen Bedarf an Wissen und Erfahrungen.

5. Welche Erwartungen formuliert die Schulleitungsvereinigung NRW an den Umgang Schulaufsicht – Schulleitungen?

Schulaufsichtspersonen dürfen nicht in erster Linie „Hochgediente“ oder Schulfüchtlinge sein, die nach Gutedanken schalten und walten können.

Auch sie benötigen

- **eine definierte Qualifizierung für ihren Beruf,**
- **Grundregeln für die Kommunikation mit den ihnen aufsichtlich zugeordneten Schulleitungen,**
- **und ein klares Bild von ihrer Verantwortung für „ihre“ Schulen, aber auch von den Grenzen dieser Verantwortung, wo die Kompetenzen, Aufgaben und Rechte der Schulleiterinnen und Schulleiter beginnen.**

Wir haben ein Recht auf

- **klare Definition der Rechte und Pflichten der Schulaufsichtsbehörde**
- **demokratische Strukturen in Behörden des Schulsystems**
- **gesicherte minimale Standards von Verfahrensklarheit und Rechtssicherheit im Umgang zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht**

Dieses muss unabhängig davon gelten, ob die jeweilige Aufsichtsperson, tolerant, demokratisch oder autoritär-anweisend eingestellt ist. Eine solche Beliebigkeit in der Ausübung eines Berufs innerhalb der Schuladministration darf nicht möglich sein. Die berufliche Rolle in den unterschiedlichen Ebenen der Schulaufsicht muss eindeutig definiert sein -Aufgabe des Ministeriums –

Und Definition des Berufsprofils der Schulaufsichtsperson muss passgenau korrespondieren zu Rolle und Aufgaben von Schulleitung als Dienstvorgesetzte.

Genau diese neue Definition des Amtes Schulleitung macht es auch erforderlich, dass Schulleitungspersonen eine eigene Personalvertretung haben. Es darf nicht sein, dass ein Schulleiter/eine Schulleiterin bei der Wahrnehmung ihrer Rechte von jemandem vertreten wird, die im Schulalltag als subordinierte Person arbeitet, und von der die sachgerechte Einschätzung von Sachverhalten im Leistungsbereich deshalb nicht zu erwarten ist.

6. Ich bin der Meinung, dass Schulleitungen außerdem auch Netzwerke benötigen. Netzwerke, die aus erfahrenen aber auch aus Schulleitungen neu im Amt bestehen. Man muss voneinander lernen. Vereinzelung von Schulleitungen bedeutet, dass auf den höheren Ebenen nichts mehr bewirkt werden kann. Durch Netzwerke, Verbände lassen sich Themen anpacken und auf die politische Ebene bringen, die kein einzelner bewegen kann. Was halten Sie von dieser Idee?

Dem stimme ich voll und ganz zu. Kollegialität lässt sich für die Leitungsperson nicht im Kollegium und nicht in der Aufsicht finden – sondern nur in einem Netzwerk Gleichgestellter.

Machen wir uns nichts vor: bei aller unserer Fortbildungswilligkeit und Akzeptanz gegenüber den neuen und alten Herausforderungen als Schulleitungen – die starke und ständige Arbeitsüberlastung sorgt dafür, dass man sich dreimal überlegt auf eine Tagung zu fahren, sich mit Kolleginnen und Kollegen aus der Leitungsperspektive auszutauschen und Änderungen zu erwirken, wo diese nötig sind.

Genau dies müssen wir aber tun, wenn wir uns nicht in Vereinzelung aufreiben oder innerlich das Handtuch werfen wollen. Genau diese Art von Kollegialität läuft doch nur über das Netzwerk gleich Gestellter... Das Nichtvorhandensein von Netzwerken lässt Schulleitungen vereinzeln, nichts kann bewirkt und erwirkt werden, jeder einzelne Akteur kann leicht eingeschüchtert oder aber geködert werden, was die Sache nicht besser macht.

Wir brauchen Netzwerke – und die hier gestellten Fragen sind schulformunabhängig zu beantworten. Daher agieren wir als Schulleitungsvereinigung NRW schulformübergreifend. Ohne den Schulleitungsverband als das Netzwerk für Schuleiterinnen und Stellvertreter/innen hätten wir heute noch Anrechnungsstunden statt Leitungszeit, erheblich weniger Leitungszeit, und Schulleitung wäre weder in der Bildungskonferenz noch in Anhörungen und Stellungnahmen gefragt.

Durch eine Regionalisierung unseres Austausches in unserer heutigen Tagung wollen wir zusammenstellen, wie sich die angesprochenen Fragen in den einzelnen Bezirksregierungen möglicherweise unterschiedlich darstellen, welche Problem es vor Ort gibt, an denen wir gemeinsam arbeiten und wie wir das organisieren wollen.

**Wir möchten gerne erfahren, wie wir den Informationsaustausch und die Entwicklung gemeinsamer Ziele als Schulleitungen in NRW entwickeln können, welche Interessen wir aufgreifen, wie wir gemeinsam erfolgreich sein können.
Dazu sind alle herzlich gebeten mitzuwirken. Vielen Dank.**