

Führungsrolle

„Ich leite jetzt eine Schule!“ – Den richtigen Kurs finden

Ekkehard Sprenger



Sie sind neu in der Schulleitung, neu im Schulleitungsteam oder neu an der Schule? In Ihrer neuen Funktion warten verschiedene Herausforderungen auf Sie. In der folgenden Beitragsserie werden Aspekte von Schulleitung auf der Grundlage von Wünschen von neuen Schulleitern und Schulleiterinnen analysiert. Bei Beispielen wurden stets Pseudonyme sowohl für die Schulleiterinnen bzw. Schulleiter als auch für ihre Schulen verwendet. Wann immer möglich, werden jedoch ihre Worte verwendet, um die alltäglichen Leidschmerzen, Sorgen und Erfolge zu beschreiben und zu kommentieren. In diesem ersten Teil geht es um das Warum: Warum sind Sie in der Schulleitung?

1. Der Start in die Schulleitung

Schulleiterinnen und Schulleiter sind alle höchst unterschiedlich. Einige bringen jahrelange Unterrichtserfahrungen in diese Position ein, während andere nur ein paar Jahre vorweisen können. Einige haben bereits Leitungserfahrungen, da sie etliche Jahre in Schulleitungsteams gearbeitet haben, während andere Neulinge in der Welt der Schulleitung sind. Einige übernehmen die Leitung an Schulen, an denen sie relativ wenig wissen, während andere die Schulleitung an Schulen übernehmen, in denen sie jahrelang als Lehrkraft gearbeitet haben und sich daher bestens auskennen. Einige streben zielgerichtet eine Leitungsposition an. Andere werden von Kollegien und auch Familienmitgliedern geradezu überredet.

Carsta, 42 Jahr alt und Mutter von zwei Kindern, ist ein Beispiel dafür. Sie hätte nie daran gedacht, sich auf eine Leitungsposition zu bewerben, obwohl ihre Mutter Schulleiterin und ihr Vater Lehrer waren. Wie Carsta es ausdrückte: „Am Ende meines Referendariats sagte meine Mutter zu mir: ‚Ich weiß, dass du eines Tages Schulleiterin sein wirst.‘ Und ich dachte: ‚Niemals!‘“ Als herausragende Pädagogin wurde Carsta bald in das Schulleitungsteam berufen. Der erste Schulleiter, mit dem sie arbeitete, drängte sie, Fortbildungsveranstaltungen für an Führungsfragen interessierte Kolleginnen und Lehrer zu besuchen. Nach mehr als 15 Jahren als Lehrerin und stellvertretende Schulleiterin bewarb sie sich um eine Schulleitungsstelle und wurde gewählt.

Unabhängig davon, ob diejenigen, die Schulleiterinnen oder Schulleiter werden, dies gleichzeitig aktiv anstreben oder von anderen ermutigt werden, sie teilen in der Regel zwei gemeinsame Motivatoren: den Wunsch nach persönlicher Erfüllung und ein Gefühl sozialer Verpflichtung.

2. Persönliche Erfüllung

Die Suche nach Herausforderung

Axel beschrieb seinen Weg zur Position eines Schulleiters als eine Reihe professioneller Schritte auf der Suche nach herausfordernden Tätigkeiten. „Nach dem Abitur wollte ich eigentlich kein Lehrer werden“, erinnerte sich Axel. Nach dem Studium und Referendariat schätzte er die sechs Jahre im Klassenzimmer allerdings sehr. „Zu unterrichten hat mich schon große Freude gemacht“, erklärte er. „Doch dann verlor ich ein wenig die Motivation. Nicht, dass ich die Kinder nicht mochte. Doch zu unterrichten war für mich pädagogisch und fachlich einfach nicht mehr herausfordernd.“ Nach einigen Jahren als Konrektor bewarb er sich um eine Schulleitungsstelle und bekam sie.

Seine neue Schule war eine Brennpunktschule nahe einer großen norddeutschen Stadt. Beinahe die Hälfte der Schülerinnen und Schüler hatten einen Migrationshintergrund und viele von ihnen erhielten Unterricht in Deutsch als Zweitsprache (DAZ).

Aufgrund der sehr mäßigen Leistungen der Schülerinnen und Schüler in Vergleichsarbeiten sah sich Axel als neuer Schulleiter mit großen Herausforderungen gegenüber. Er wusste, dass die Schulaufsicht hohe Erwartungen an ihn hatte, und er begnügte er. Wie er es ausdrückte: „Wenn ich für meine Schule keine positive Entwicklung einleiten kann, dann bin ich hier fehl am Platz.“

Schulleitung und dann?

Obwohl Axel seine neue Position nicht Sprungbrett betrachtete, vermutete er, dass er diese Position auch nicht bis zu seiner Pensionierung innehaben würde. Er entwickelte bald Interesse an Aufgaben der unteren Schulaufsicht und dominierte insbesondere für die Schulentwicklung. Zu seiner jetzigen Position als Schulleiter sagte er: „Ich möchte hier sein, solange ich mich herausgefordert fühle, doch ich bin offen für andere Herausforderungen – nicht in absehbarer Zeit, sondern wenn ich bereit bin und sich die Gelegenheit ergibt.“

Für Pädagogen wie Axel wäre es der logische nächste Schritt, sich um eine Position als Schulrat zu bewerben, sobald die Arbeit als Schulleiter keine ausreichende Herausforderung mehr darstellt. Das wäre ein Weg, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.

Neues entdecken

Assaf, Mitte 40, leitet seit zwei Jahren eine Grundschule. Er zeigte großen Enthusiasmus für das Lernen, und diese Begeisterung spielt eine herausragende Rolle bei der Ausübung seiner Funktion als Schulleiter. Als Mann mit türkischen Wurzeln hatte Assaf 15 Jahre unterrichtet, die meisten davon als Klassenlehrer. Im Laufe der Zeit stellte er fest, dass er bereit war für eine neue Herausforderung. „Ich habe nach einer Gelegenheit gesucht“, erklärte Assaf. „Ich war bereits seit sechs Jahren als nebenamtlicher Studienleiter in der Lehrerausbildung tätig. Ich hatte das Gefühl, es könnte mein

nächster Schritt sein, eine Schule zu leiten.“ Ein paar Wochen nach seinem Amtsantritt erklärte Assaf: „Ich habe schon immer Herausforderungen gesucht und Möglichkeiten, mich beruflich und intellektuell weiterzuentwickeln. Im Moment habe ich das Gefühl, dass ich faszinierende Dinge lerne, von denen ich bisher nichts wusste. Ich hatte das Gefühl, dass ich als nebenamtlicher Studienleiter an eine Grenze gestoßen war. Doch jetzt als Schulleiter gibt es viele neue Aufgaben und Themen in die ich mich gründlich einarbeiten muss. Das entspricht sehr meiner Persönlichkeit.“

3. Soziale Verpflichtung

Es ist durchaus üblich, dass Lehrkräfte sich um eine Schulleitungsstelle bewerben, um sie nach Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung suchen. Mit dieser eher persönlichen Ausrichtung ist jedoch oft auch ein Gefühl der sozialen oder moralischen Verpflichtung verbunden – gegenüber der Gesellschaft im Allgemeinen und ihren schutzbedürftigen jungen Mitgliedern im Besonderen.

Assaf übernahm die Schulleitung einer großen Grundschule mit einem hohen Anteil von Schülerinnen und Schülern mit einem Migrationshintergrund. Er hatte sich gezielt gerade bei dieser Schule beworben. „Es gab an der Schule sehr wenige Rollenmodelle mit einem vergleichbaren Hintergrund wie der der meisten Lernenden“, erklärte Assaf. „Ich bin überzeugt, es ist wichtig für die Schülerschaft, dass sie Personen in Führungspositionen sehen, die was sie sind.“ Das hat mich sehr motiviert, Schulleiter zu werden.“ Für ihn bot die Position als Schulleiter die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Arbeit für die Gesellschaft – Motive, die für ihn eng miteinander verbunden sind.

Persönliche Weiterentwicklung ...

Auch **Carsta** war durch das Gefühl einer sozialen Verpflichtung motiviert. Wie sie es ausdrückte: „Wir sind für die Kinder und ihre Familien da. Meine Vision ist, dass wir erforderliche Ressourcen bereitstellen und unsere Kinder – viele aus schwierigen Verhältnissen – unterstützen.“ Für Carsta ging es bei der Bewerbung auf eine Schulleitungsstelle um eine moralische Verpflichtung und um den Wunsch, anderen zu helfen, denen es nicht gut geht.

... und soziale Verantwortung

Verantwortungsbewusstsein und Verpflichtung gegenüber anderen standen auch für **Henrik** im Mittelpunkt seiner Entscheidung, sich um eine Schulleitungsstelle zu bewerben. Er wollte an einer relativ leistungsschwachen Schule arbeiten, um anderen zu helfen. Henrik, ein ehemaliger Fußballspieler, begann seine pädagogische Tätigkeit als Lehrer und Trainer von Schulsportmannschaften. Dabei erkannte er sein Talent, andere zu motivieren und positiv zu beeinflussen. Er entschied sich, nach einer Führungsposition zu streben. „Ich kann gut mit anderen umgehen“, erklärte Henrik, „und wenn ich mein Training reflektiere, dann denke ich, dass ich ein guter Trainer für meine Spieler war. Sie wollten immer alles für mich tun.“

Ein Schulleiter oder eine Schulleiterin zu werden, ist für viele Lehrkräfte eine Möglichkeit, direkt mit Kindern weiterzuarbeiten und zugleich das Engagement für die Gesellschaft zu vertiefen. Axel erklärte, dass er als Schulleiter eine erhebliche Wirkung im pädagogischen Umfeld der Schule hat, während er gleichzeitig direkt mit Schülern und Schülerinnen arbeiten kann. „Als junger Lehrer freute mich, wenn ich vielen Kindern neue Möglichkeiten aufzeigen konnte“, erinnerte sich Henrik. „Ich möchte auch weiterhin Kinder unterrichten, wenn auch mit geringerer Stundenzahl. Ich sehe den Ausdruck auf ihren Gesichtern, wenn sie lernen und weiß, dass ich viel damit zu tun habe.“

Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**
für Ihre fachliche und
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**
für Referendar:innen
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**
mit Trusted Shops

Jetzt entdecken:
www.raabe.de

