

## Stressmanagement

# „Ihre Zeit ist eine kostbare Reserve“ – Tipps zum Aufgaben- und Zeitmanagement

Ekkehard Sprenger, Studienleiter für Schulpädagogik i.R.



© valentinnrussanov/E+

Wer wünscht sich nicht, Zeit zu haben, um ein Projekt zu arbeiten zu können? Der Tag hat für viele zu wenig Stunden. In diesem Kurzbeitrag wird die Herausforderung untersucht, beinahe unbegrenzte Aufgaben in begrenzter Zeit zu erledigen. Zudem werden Strategien beleuchtet, die neuen Schulleiterinnen und Schulleitern helfen können, dieses Problem zu bewältigen. Der Beitrag wird auch zeigen, wie diese Strategien ein weiteres Problem aufdecken – das der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, von persönlicher und beruflicher Zeit.

## 1. Aufgaben- und Zeitmanagement

### Beispiel Danja

Danja hatte damit gerechnet, dass das Arbeitspensum in ihrer neuen Schulleitungsposition anstrengend sein würde. Doch drei Monate nach ihrem Amtsantritt war sie beeindruckt, WIE anstrengend es war: „Meine Güte, ich war in meinem ganzen Leben noch nie so beschäftigt. Ich habe nicht einmal Zeit, in Ruhe einzukaufen. Ich habe meinem Sohn noch nicht einmal ein Geburtstagsgeschenk gekauft, weil ich so beschäftigt bin. Wenn ich am späten Nachmittag mein Büro verlasse und nach Hause fahre, bin ich oft erschöpft.“ Sie hatte sich für die Position der Schulleitung beworben, um herausfordernde Aufgaben zu erledigen, mit denen sie beruflich und persönlich weiterentwickeln könnte. Und sie bekam, was sie erwartet hatte – und noch mehr.

Danjas Gefühl der Erschöpfung ist typisch für neue Schulleiterinnen und Schulleiter. Der Umgang mit den vielen Interessengruppen (*Stakeholdern*) und die letztendlich übertragene Verantwortung führen zu einem chronischen Zustand von „zu viel zu tun und zu wenig Zeit, alles zu schaffen“. Ein erhebliches Zeitproblem!

## 2. Aufgabenlast und Zeitmangel

Es ist wenig überraschend, dass neue Schulleiterinnen und Schulleiter in schwierigen Schulsituationen mit dem Zeitproblem zu kämpfen haben. Der Aufgabenumfang und ein Zeitmangel betrifft alle, die die Leitungsposition übernehmen – ganz gleich, ob sie von leistungsfähigen oder leistungsschwachen Schulen übernehmen.

### Beispiel Carsta

An ihrer neuen Schule – leistungsstark, mit einer vielfältigen Schülerschaft und in einem vergleichsweise wohlhabenden Teil der Stadt gelegen – rechnete Carsta schon vor Beginn ihres Amtsantritts mit Überlastung und anderen Herausforderungen. Während ihrer ersten Sommerferien als Leiterin sagte sie: „Es sind keine Schüler und Schülerinnen im Gebäude, doch ich könnte jeden Abend bis 20 Uhr hier sein und arbeiten. Ich muss mich zwingen, nach Hause zu gehen. Ich habe drei Kinder zu Hause. Zu sorgen, das alles unter einen Hut zu bringen, wird schwierig sein.“ Ihre Ahnung war richtig. Drei Monate nach ihrem Amtsantritt konstatierte sie, oft sogar an Wochenenden in der Schule zu sein. Von allen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert war, identifizierte sie die Zeitbalance als die schwierigste: „Ich könnte weitere vier Stunden pro Tag und einen weiteren Tag pro Woche gebrauchen!“

## 3. Der Eintritt eines internen und externen Übergangs

Einige Neulinge treten die Leitung von Schulen an, nachdem sie dort mehrere Jahre als Lehrkraft und auch schon im Schulleitungsteam gearbeitet haben. Andere kommen von außerhalb und übernehmen das Ruder an Schulen, von denen sie aus persönlicher Erfahrung wenig wissen. Während beide Übergänge ihre Vor- und Nachteile besitzen (siehe [„Den richtigen Kurs finden“](#)), können interne Übergänge für Leitungspersonen besonders dann hilfreich sein, wenn es um das Management von Arbeitsvolumen und -zeit geht. Schließlich haben sie bereits in der Schule gearbeitet. Sie kennen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, große Teile der Schülerschaft und die weitere Schulgemeinschaft schon und müssen keine Zeit investieren, um die neue Umgebung kennenzulernen.

**Beispiel Lars**

Lars kam von außen, aber in gewisser Weise war er nicht der Einzige aus dem Kollegium, dem es so ging, da mehrere Schulen zu einer Gemeinschaftsschule verschmolzen. Lars machte sich Sorgen, wie er sich auf sein neues Umfeld und seine neue Rolle einstellen sollte. Er führte aus, er sei sich nicht sicher, wie er seine Zeit aufteilen solle, damit er „viel Zeit für Eltern und Lehrkräfte habe; Zeit, möglichst oft in Klassenzimmern zu sein und zugleich noch am Schulcurriculum und Unterrichtsverbesserung, Klima und Kultur zu arbeiten“. Er fragte sich, wie er alles schaffen könne, ohne sich übermäßig zu verausgaben.

**4. Eine steile Lernkurve oder eine stetige Herausforderung?**

Einige der Probleme, denen sich neue Schulleiterinnen und Schulleiter in Bezug auf Aufgabenfülle und Zeit gegenübersehen, sind zweifellos auf die Übernahme einer neuen Position zurückzuführen. Lars drückte es so aus: „Es wird vor allem eine Lernkurve sein.“ Lars, Danja und Carsta absolvierten – wie die meisten neuen Schulleiterinnen und Schulleiter – gleichsam eine Ausbildung in anderen Schulleitungsfunktionen, wodurch sie viele Aufgaben bereits aus unmittelbarer Anschauung erleben konnten. Doch für Neulinge in der Schulleitung gibt es abgesehen davon noch viel zu lernen. Carsta gestand, dass sie nicht auf die Vielzahl und den Umfang der Aufgaben vorbereitet war. „Ich war neun Jahre lang stellvertretende Schulleiterin und habe sehr eng mit meinem Vorgänger zusammengearbeitet. Und doch hatte ich keine Ahnung, wie viel die Schulleitung von mir in Anspruch nehmen würde“, sagte sie.

Im Normalfall ist zu erwarten, dass sich der Arbeits- und der Zeitdruck verringert und möglicherweise sogar verschwindet, wenn sich neue Schulleitungen erst einmal eingearbeitet haben. Doch in den genannten Beispielen schien die Zeit im Amt wenig dazu beizutragen, den Aufgabendruck und die zeitliche Zwangslage zu entschärfen. Lars richtete sich drei Monaten im Amt, dass er regelmäßig 12-Stunden-Arbeitstage einlegte, das heißt er trat gegen 7 Uhr betrat und es erst gegen 19 Uhr verließ. Zwei Jahre nach seinem Amtsantritt und mit Zwillingen zu Hause, gab er zu, dass er immer noch Schwierigkeiten hatte, ein Gleichgewicht zwischen seiner Arbeit und seinen familiären Verpflichtungen zu finden. Lars' Situation wurde durch die Tatsache erschwert, dass er versuchte, alle Aufgaben immer termingerecht zu erledigen. „Es ist, als ob ich diesen Teil meines Gehirns nicht ausschalten kann“, gab er an. „Selbst wenn ich nichts für die Schule mache, überlegt sich ein Teil meines Gehirns, was ich tun müsste.“ Trotzdem war Lars optimistisch, dass er eines Tages ein Gleichgewicht finden würde.

Lars' Auseinandersetzung mit der Begrenzung der Arbeitszeit ist ein geeignetes Beispiel für ein weit verbreitetes sekundäres Problem: die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder das, was man als Work-Life-Balance bezeichnet.

Für Schulleiterinnen und Schulleiter ist die Arbeit immer präsent, auch wenn sie nicht in der Schule, sondern zuhause bei der Familie sind. Trotz ihrer Bemühungen, das Büro im Büro zu lassen, entstehen immer wieder neue Herausforderungen, die ihre Aufmerksamkeit erfordern.

# 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**

