

# Dank guter Schulleiterin Lehrerin geliebt

Jürg Rüedi schreibt über die Entwicklung vom Schulhausvorstand von 1975 zur Schulleiterin von 2018 und zeigt am Beispiel auf, was gesundheitsfördernde Führung sein kann. Beziehungsqualitäten spielen eine entscheidende Rolle.



**Jürg Rüedi**

Prof. Dr. Jürg Rüedi ist Dozent für Pädagogik an der Fachhochschule Nordwestschweiz und Therapeut und Berater in der psychologisch-psychiatrischen Praxisgemeinschaft in Zürich.

Vor über 40 Jahren bewarb ich mich für eine Stelle als Lehrer. Mir gegenüber sass der Schulpräsident und der Schulvorstand des Schulhauses, in dem eine Stelle frei war. Auf dem Tisch lagen meine damals handgeschriebenen Bewerbungsunterlagen. Fragend schaute der Schulpräsident zum Vorstand, dieser nickte. So bekam ich meine erste Stelle in der Schweizer Volksschule, von einem Schulleiter oder einer Schulleiterin war nichts zu sehen. Erst Jahrzehnte später, ab Mitte der 90er-Jahre, wurden in den Deutschschweizer Volksschulen Schritt um Schritt Schulleitungen eingesetzt. Damit

gingen wesentliche Veränderungen. Der frühere Schulhausvorstand war mehr ein administrativer Verwalter, der – etwas überspitzt gesagt – die Post verteilte. Auf jeden Fall waren seine Befugnisse beschränkt. Je nach Persönlichkeit konnte er eine gewisse informelle Macht ausüben, er besass aber nicht die formellen administrativen, personellen und finanziellen Kompetenzen zur Führung und Entwicklung seiner Schule. Heute wirkt der Schulleiter oder die Schulleiterin bei den Personalgeschäften sprich Wahlen der Lehrpersonen entscheidend mit und führt Beurteilungsgespräche durch. Schulrat oder Schulkommissionen sind auf die kompetente Beratung durch die Schulleitungen angewiesen, weil diese

durch ihre Nähe zu den unterrichtenden Lehrpersonen viele Informationen besitzen.

## Wichtige Nähe

«Nähe» – das tönt auf Antrieb positiv. Positiv wirkte sich zum Beispiel die «Nähe» der jungen Primarlehrerin A. K. zu ihrer Schulleiterin aus. Diese bekam mit, dass die Berufseinsteigerin gleich in ihrer ersten Klasse mit nicht so einfachen Eltern konfrontiert war. A. K. erinnert sich an ihren Berufseinstieg so:

«Schwierige Gespräche, persönliche Angriffe gegen mein Können als Lehrperson waren für mich eine Zeit lang Alltag und mein purer Albtraum. Hätte ich meine Schulleiterin nicht gehabt, die sich immer schützend vor mich gestellt hat dann wäre ich bestimmt schon jetzt nach einem Schuljahr keine Lehrerin mehr. Sie schätzte meine Arbeit, meinen Einsatz und mein Engagement. Sie sagte mir immer wieder, was für eine tolle Lehrerin ich sei. Diese wenigen Worte bedeuteten mir jedoch unbeschreiblich viel und gaben mir Kraft weiterzumachen. Einmal stand sie mit einer Schokolade vor mir, auf der stand: DANKE. Sie übergab sie mir mit den Worten: «Danke, dass du so viel investierst und dich für die Kinder so einsetzt. Du bist eine gute Lehrerin. Die Kinder können glücklich sein, dich zu haben.» Sie gab mir Kraft, diese harten Wochen durchzustehen. Sie unterstützte mich, wo sie nur konnte, und war bei all den schwierigen Gesprächen dabei. Vor Eltern und vor all den anderen Widerständen stand sie mir zur Seite und schützte mich vor all den persönlichen Angriffen. Ich verdanke ihr meine Zukunft – ich habe ihr zu verdanken,



«...Schaffen Sie Gelegenheiten für sich und die Mitarbeiter, um Erfolge auszukosten.» (S. 95)\*

dass ich meinen tollen Beruf weiterhin ausüben kann und will.»

Die beschriebene Schulleiterin erkannte, dass Frau K. sie brauchte: Sie ermutigte ihre junge Kollegin, «wo sie nur konnte und war bei all den schwierigen Gesprächen dabei».

Hier war die Nähe zwischen den beiden Frauen hilfreich, indem sie Einblick, Einsicht, Unterstützung und Hilfeleistung ermöglichte. Das, was die Fachliteratur als gesundheitsförderliches Führungsverhalten bezeichnet, zum Beispiel Jürg Frick in seinem Buch «Gesund bleiben im Lehrberuf» (Bern 2015, S. 150), wird hier schön illustriert. Wenn Lehrpersonen die Führungskompetenz der Schulleitung und deren Rückhalt bei Konflikten mit Eltern spüren, fällt – dies zeigt die Forschung – ihre emotionale Erschöpfung geringer aus. Oder mit den Worten von A. K.: «Ich habe ihr zu verdanken, dass ich meinen tollen Beruf weiterhin ausüben kann und will.»

## Schädliche Macht

Allerdings können sich die Nähe der Schulleitung, deren Befugnisse und deren Führungshandeln auch anders auswirken. Der LCH brachte schon 2005 den Begriff der «Macht» in die Diskussion ein und zeigte auf, dass in den pädagogischen Berufen der «Umgang mit Macht zu einem sensiblen Thema» wird: «Es lauern die Gefahren der Über- oder Unter-

gelung, der Anmassung und der Lähmung. Die Folgen wären Energieverpuffung, ein schlechtes Arbeitsklima, schädliche Personalfuktuation und sinkende Schulqualität.»

Den Schulleitungen ist mit der Einführung ihrer Funktionen Macht zugesprochen worden, mit der sie adäquat umgehen müssen, andernfalls besteht die Gefahr des Machtmissbrauchs. Natürlich sind die Schulleiterinnen und Schulleiter nicht für alle Konflikte mit Lehrpersonen die Hauptverantwortlichen, aber eine besondere Verantwortung kommt ihnen als Vorgesetzten zu. Gabriele Stemmer Obrist spricht darum in ihrer Dissertation «Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauischen Volksschule» (Zürich 2011, S. 372) die Notwendigkeit an, das eigene Führungshandeln zu reflektieren: «Können Führungsanspruch und ein Selbstverständnis von sich als «Alphatier» sowie Aufgabenbezogenheit nicht durch eine «gute Beziehungsqualität», «Empathie», «soziale Nähe» zu den Lehrpersonen und eine «kooperativ-partizipative Führung» ausgeglichen werden, besteht die Gefahr des Scheiterns in der operativen Führung.»

Womit wir wieder auf die Bedeutung der Beziehungsqualitäten zurückgekommen wären, welche es A. K. ermöglichten, Lehrerin zu bleiben. ●