

Führungskompetenz

„Was ist mein Anteil daran?“ – Verantwortung übernehmen

Ekkehard Sprenger



© John M Lund Photography Inc/Stone

Für neue Schulleiterinnen und Schulleiter ist es nicht schwierig, die letztendliche Verantwortung, die mit der Amtsübernahme einhergeht, zu akzeptieren. Was können sie tun, um sich auf diese einzigartige Herausforderung einzustellen?

1. Eine Flut neuer Aufgaben

Neue Herausforderungen sind über den Tellerrand hinaus ein verbreitetes Ziel für viele neue Schulleiterinnen und Schulleiter. Doch oft ist es überraschend, wie vertraut ihnen viele der Aufgaben zu sein scheinen. Das ist alles, was zu erwarten ist, da die meisten von ihnen bereits Mitglieder von Leitungsteams waren. Das Gefühl „Ich habe das schon einmal gemacht“ ist jedoch nicht von Dauer. Die ersten Monate im Büro der Schulleiterin oder des Schulleiters bringen eine Flut neuer Aufgaben mit sich – einschließlich der Erkenntnis, dass letztendlich die Verantwortung für die Erfolge und Misserfolge in der Schule auf der Schulleitung zu tragen ist. Das Verantwortungsbewusstsein der Schulleiterinnen und der Schulleiter in Verbindung mit dem Umfang der Aufgaben stößt auf ein kritisches Problem, das sie bewältigen müssen, um führen zu können. Dieser Beitrag untersucht, wie neue Schulleiter und Schulleiterinnen mit diesem vielschichtigen Verantwortungsproblem umgehen, indem einige Strategien skizziert werden, mit denen es gehandhabt werden kann, und die damit verbundenen Probleme, die die Anwendung dieser Strategien hervorruft.

2. Bekannte Verantwortlichkeiten

Fast alle neuen Schulleiter und Schulleiterinnen – und Sie wahrscheinlich auch – besuchen bei oder vor ihrem Amtsantritt Fortbildungen und Beratungen für schulische Führungskräfte und an Führungsfragen interessierte Lehrerinnen und Lehrer.

Die Fortbildungserträge ergänzen und unterstützen die Tätigkeit in Schulleitungspositionen wie der stellvertretenden Schulleiterin oder dem stellvertretenden Schulleiter.

Die Verantwortlichkeiten dieser Personen drehen sich häufig um das, was gemeinhin als „Schulbrotarbeit“ bezeichnet wird:

- Stundenpläne erstellen,
- Vertretungen organisieren,
- Konfliktregelung etc.

Das kann dazu führen, dass sie nicht die gesamte Bandbreite der Verantwortlichkeiten der Schulleiterinnen oder Schulleiter kennenlernen.

Trotz des begrenzten Umfangs der Leitungserfahrungen geben neue Schulleiterinnen und Schulleiter vielfach an, dass sie die meisten, einige oder alle Arbeiten bezüglich einer Schulleitung in ihren vorherigen Leitungspositionen ausgeführt haben. Für sie waren diese Erfahrungen die Grundlage, um den Übergang in die eigene Schulleitungsposition zu steuern.

3. Mehr und andere Verantwortlichkeiten

Auch bei einer optimalen Vorbereitung stellt die Gesamtheit der Aufgaben eine erhebliche Herausforderung für neue Schulleiterinnen und Schulleiter dar.

In einem Gespräch verglich ein neuer Schulleiter seinen Amtsantritt mit dem Beginn einer Ehe. Dieser Vergleich kann durchaus zutreffen, ist jedoch zugleich etwas irreführend, da die Erwartungen an neue Schulleiterinnen oder Schulleiter nicht von einer einzelnen Person, sondern von zahlreichen Personen gestellt werden. In einem weiteren Gespräch am Ende seines ersten Jahres formulierte der Schulleiter eine nuancierte Familienmetapher:

„Es ist, als ob man Vater von mehr als 500 Menschen ist, und ich meine nicht nur die Schüler und Schülerinnen. Ich habe das Gefühl, dass jede meiner Entscheidungen erhebliche Auswirkungen haben kann. Ich möchte also die bestmöglichen Entscheidungen treffen, um die Schule voranzubringen. Und diese Verantwortung erweist sich in vielerlei Hinsicht an die Verantwortung, die ich als Vater in meiner Familie habe.“

Andere Schulleiter und Schulleiterinnen gaben an, dass sie sich nicht nur für die Schülerinnen und Schüler in ihren Schulen verantwortlich fühlen, sondern auch für die Erwachsenen im gesamten Schulumfeld – Lehrkräfte, Schulpersonal, Eltern und andere Interessengruppen.

4. Letztendliche Verantwortung

Neue Schulleiterinnen und Schulleiter übernehmen beim Amtsantritt nicht nur mehr und andere Verantwortlichkeiten, sondern erleben auch den Schock der letztendlichen Verantwortung.

Letztendliche Verantwortung zu tragen bedeutet, dass unabhängig davon, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter für die Ausführung einer bestimmten Aufgabe zuständig ist, letztendlich

ist der Schulleiter oder die Schulleiterin verantwortlich. Wenn in einem Schulleitungsteam beispielsweise der stellvertretende Schulleiter für die Disziplin der Schülerinnen und Schüler zuständig ist, so bleibt die Verantwortung doch beim Schulleiter oder bei der Schulleiterin, wenn der Disziplinarplan unwirksam ist. Eltern, die Schulaufsicht und andere Akteure werden sich dann an ihn oder sie wenden!

Ebenso können die Lehrkräfte einer 1. Klasse dafür zuständig sein, dass ihre Schülerinnen und Schüler Lesen, Schreiben und Rechnen lernen. Doch wenn das nicht gelingt, werden Eltern und Schulaufsicht die Schulleiterin oder den Schulleiter zu gegebener Zeit verantwortlich machen. Selbst wenn das Schulleitungsteam sehr kooperativ arbeitet, die letztendliche Verantwortung liegt immer noch bei der Schulleitung.

Tipp

Für neue Schulleiterinnen und Schulleiter kann es sehr sinnvoll sein, Beziehungen zu anderen Schulleitungen aufzubauen, die diese Erfahrungen bereits gesammelt haben. Solche Kontakte können daher sehr wichtig, wertvoll und hilfreich sein.

Die Verantwortungspflicht der Schulleiterin oder des Schulleiters umfasst mehr, als nur die Verantwortung zu tragen, falls etwas schief geht. Sie umfasst vor allem auch ihr Engagement für die von ihnen geleiteten Schulen und für die Menschen, die an diesen Schulen tätig sind. Sie umfasst auch ihr soziales Engagement, dass nicht nur die Schüler und Schülerinnen gut lernen, sondern auch das Personal, die Eltern und die gesamte Schulgemeinschaft mit der Schule zufrieden sind.

In einem Evaluationsgespräch führte ein Schulleiter aus, dass die Leitung seiner Schule eine sehr befriedigende Arbeit sei, jedoch zugleich keinen Mangel an Herausforderungen mit sich bringt:

„Ich finde die Eigenständigkeit der Position eine große Bereicherung in meinem professionellen Leben. Ich muss nicht für jede Entscheidung, die ich treffe, einen Bericht erstatten. Solange die Dinge gut laufen und ich nichts vermassle, bin ich der Kapitän des Schiffes.“ Letztendlich verantwortlich zu sein, bereichert ihn als Pädagogen, bedeutet jedoch auch zusätzlichen Stress. Die ultimative Verantwortung bringt die anspruchsvollen und befriedigenden Tätigkeiten mit sich, die viele neue Schulleiter und Schulleiterinnen in ihrem Amt zu finden hoffen, und gleichzeitig kann sie sich überwältigend anfühlen. Der Schulleiter fasste seine Erfahrungen zusammen: „Es ist sowohl lohnend als auch ungemein stressig.“

Die Bewältigung einer großen Zahl beruflicher Verantwortlichkeiten und das tiefe Gefühl, letztendlich für den Erfolg oder Misserfolg von allem, was in der Schule vor sich geht, verantwortlich zu sein, ist eine der schwierigsten und schwerhaftesten Herausforderungen eines neuen Schulleiters oder einer neuen Schulleiterin. Hier taucht das Phänomen des Verantwortungsdilemmas auf. Der beträchtliche Umfang der Anforderungen an eine Schulleiterin oder einen Schulleiter ist derart, dass eine Person möglicherweise nicht alle alleine angehen kann, doch das Gefühl, letztendlich verantwortlich zu sein, macht es schwierig, die Last mit anderen zu teilen. Sie erkennen, dass sie nicht alles selbst erledigen können, haben gleichwohl das Gefühl, alles im Griff haben zu müssen, weil sie letztendlich dafür verantwortlich sind.

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

