

Berufsethos für Schulleiterinnen und Schulleiter und Mitglieder von Schulleitungsteams

Johannes Baumann, Wilhelmsdorf, 2008

| |
|--|
| <p>Erschienen in: Schulleitung heute 14/08 Inkluderhand</p> |
|--|

Berufsethos – ein wichtiger Baustein beim Ausbau der Professionalität von Schulleitungen

Das Berufsbild von Schulleitungen ist nicht klar konturiert. Sicher ist das Berufsbild vom guten Verwalter, der die Schule im Griff hat und das Funktionieren aufrecht erhält, weit verbreitet, wohingegen die Leitvision von der Schulleiterin/vom Schulleiter als pädagogischer Führungskraft, die durchaus auch unternehmerisch denkt, und Qualitätsmanager noch nicht allgemein anerkannt und schon gar nicht praktiziert wird – oft auch wegen der nicht gegebenen Rahmenbedingungen nur eingeschränkt praktiziert werden kann. Das Aufgabenfeld von Schulleitungen variiert von Schule zu Schule – auch von Bundesland zu Bundesland – etwas und ist insbesondere in den vergangenen Jahren erheblich durch die Tendenz zu eigenständigeren Schulen und durch die Abschichtung von Aufgaben – teilweise in Folge von Verwaltungsreformen – in Bewegung geraten. Auch die zunehmende Umstellung der Schulen auf Ganztagsbetrieb¹ – eine notwendige Entwicklung – verändert und erweitert das Berufsbild und in Folge dessen auch das berufliche Selbstverständnis² von Schulleitungen.

Neben Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofilen für Schulleitungen, um die es hier in diesen Zeilen gar nicht gehen soll, gehört zum Berufsbild von Schulleitungsmitgliedern ein klar umrissenes Berufsethos (wie es z.B. für den Berufsstand der Ärzte – hypokratischer Eid – selbstverständlich ist). Das Berufsethos drückt sich am markantesten in Form einer Selbstverpflichtung oder eines Berufsleitbildes aus.

Ich möchte im Folgenden den Entwurf für ein Berufsleitbild im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung vor- und zur Diskussion stellen. Ein klares Berufsleitbild könnte erheblich zur Schärfung des Berufsbildes von Schulleitung beitragen, indem es das ideale Selbstverständnis in diesem wichtigen Beruf, der noch viel zu wenig als eigenständiger Beruf, als eigene Profession wahrgenommen wird, ausdrückt. Wie verstehen sich Schulleitungsmitglieder selbst? Wofür stehen sie? Was bewegt und motiviert sie in diesem Beruf oder hat sie zu diesem Beruf motiviert? Was kann man billigerweise von einem Schulleitungsmitglied erwarten? – Das sind wichtige Fragen.

Ihre Beantwortung etwa im Wege einer Selbstverpflichtung würde die Professionalität dieses Berufsstandes deutlich erhöhen und zum Ansehen von Schulleitung beitragen. Das hilft, legitime Interessen in der Öffentlichkeit und nicht zuletzt auch in der Politik besser vertreten und durchsetzen zu können, ein Feld, auf dem mittlerweile erheblicher Nachholbedarf besteht, fehlt Schulleitungen doch eine

eigenständige wirkungsvolle Berufsvertretung. Die Schulleitungsmitglieder selbst – meist hoch engagierte und zur Verantwortung bereite Menschen – sitzen bei der Vertretung ihrer Interessen häufig am kürzeren Hebel, im Vergleich zur zahlenmäßig großen Gruppe der Lehrer sind sie wenige und können nicht wirkungsvoll auf ihre Interessen hinweisen. Auch ihre tägliche Verantwortung für die Aufrechterhaltung des Betriebs, täglicher Druck und unmittelbar gespürte Verantwortung als Führungskraft und das Bewusstsein ihrer Vorbildfunktion lassen keine wirksame Interessenvertretung oder auch nur den Gedanken etwa an Dienst nach Vorschrift zu. Die großen Lehrerverbände vertreten sie eher am Rande mit. Die Bundesvereinigung der Oberstudiendirektoren³, um dieses Beispiel aus dem gymnasialen Bereich zu nennen, kann aus diesen Gründen wenig tun zur Vertretung der Standes- und Berufsinteressen, sie versteht sich in vorbildlicher Weise eher als unabhängige (aber oft zu wenig gehörte) Globalvertretung im Interesse von qualifizierter Bildung an den Gymnasien.

Auch im Hinblick auf die sich nicht immer leicht gestaltende Nachwuchsgewinnung von Schulleitungsmitgliedern wäre ein Berufsleitbild von unschätzbarem Wert. Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen wüssten deutlicher als bisher, worauf sie sich einlassen, was – auch öffentlich – von ihnen erwartet wird. Bei der Personalgewinnung könnte ein Berufsleitbild wichtige Kriterien (es gibt noch kaum solide und belastbare Qualitäts- und Auswahlkriterien für Schulleitungen) zur Einschätzung und Auswahl von Kandidaten beisteuern.

Handlungsbedarf ist dringend gegeben. Denn in der Tat: Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine absolute Schlüsselstellung inne. Viel zu wenig hat man ihre zentrale Bedeutung für die qualitative Weiterentwicklung der Schulen in der Vergangenheit gesehen (geschweige denn in diesen Beruf investiert).

Hier soll nun vorschlagsweise der Versuch gemacht werden, nicht einmal mehr die ständig wachsenden Aufgaben der Schulleitungsmitglieder mit (an)klagendem Unterton aufzulisten, sondern ein modernes Selbstverständnis dieses Berufes zu entwerfen und im Sinne eines Berufs- und Standesethos' eine Selbstverpflichtung von Schulleitungsmitgliedern zu formulieren. Vielleicht ist das ein Baustein, diesen schönen Beruf von innen heraus zu erneuern, Beteiligte zu solidarisieren und zur angemessenen Aufwertung dieses Berufes in der öffentlichen Wahrnehmung, bei Berufsaspiranten und nicht zuletzt in der Politik beizutragen. Es versteht sich von selbst, dass viele weitere Schritte in Richtung Ausbildung einer umfassenden Professionalität – zu der insbesondere eine qualifizierte und eigenständige Ausbildung für diesen Beruf gehört – zu gehen sein werden.

Selbstverpflichtung für Schulleitungsmitglieder

Als Schulleitungsmitglied verpflichte ich mich ...

1. ... in der Ausübung meines Amtes stets und in erster Linie das Wohl der Schülerinnen und Schüler im Auge zu haben und die Schule so zu führen, ihre Gestaltung anzuregen und an ihrer Entwicklung nach Kräften mitzuwirken, dass sie der ganzheitlichen und demokratischen Bildung der Schülerinnen und Schüler förderlich ist und lebendiges, effektives und nachhaltiges Lernen auf hohem Niveau möglich macht
2. ... gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führung entschlossen, transparent, verlässlich und gerecht wahrzunehmen, ihre Fähigkeiten zu schätzen, deren Weiterentwicklung zu fördern und ihr berufliches Umfeld so zu gestalten, dass sie sich engagiert einbringen können
3. ... persönlich in meinen Zielen transparent und klar zu sein, sie beharrlich und geduldig zu verfolgen und gleichwohl den ständigen Dialog sowohl mit den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und insbesondere den Kolleginnen und Kollegen zu suchen und bereit zu sein, stets dazu zu lernen, um des kleinen Fortschritts willen aber auch Kompromisse einzugehen und pragmatisch zu handeln
4. ... für eine anspruchsvolle Pädagogik und entsprechende Entwicklungen einzustehen und dabei aufmerksam die gesellschaftlichen Veränderungen und das regionale Umfeld der Schule im Auge zu haben, um so umsichtig und vorausschauend zu handeln
5. ... den Eltern als wichtigen Erziehungspartnern auf Augenhöhe zu begegnen, sie zur Mitverantwortung an der Schule freundlich einzuladen und entsprechende Angebote zu machen und die dafür notwendigen Strukturen zu schaffen
6. ... den Schulträgern ein seriöser, aber selbstbewusster und eigenständiger Partner zu sein und ggf. hart im Interesse der Schule, ihrer Schülerinnen und Schüler, ihrer Lehrerinnen und Lehrer zu verhandeln
7. ... in Kenntnis aller Vorgaben und Rahmenbedingungen die Schule selbstbewusst und mutig zu führen und dabei auch Neues zu wagen
8. ... den kollegialen Austausch in Netzwerken zu suchen und die eigene Arbeit – ggf. auch unter Inanspruchnahme von Supervision und Coaching – regelmäßig zu reflektieren
9. ... mir ein solides Professionswissen aufzubauen und mich kontinuierlich fortzubilden und so selbst lebenslanges Lernen zu praktizieren und vorzuleben
10. ... mich stets zu bemühen, fröhlich zu sein und Hoffnung für die Zukunft, die den Schülerinnen und Schülern gehört, nicht nur auszustrahlen, sondern im täglichen Handeln zu begründen.

Die Umsetzung planen!

Diese Selbstverpflichtung weist – entsprechend des differenzierten Aufgabenfeldes von Schulleitungen – Aussagen in verschiedene Richtungen auf. So wird zunächst die primäre Verantwortung der Schulleitung gegenüber den Schülerinnen und Schülern betont. Auch das Verhältnis zu den Mitarbeitern, die es zu führen und mit denen die Qualität herzustellen ist, wird ausgedrückt. Schulleitungen sind für die Entwicklung ihrer Schule in Kenntnis der tatsächlichen regionalen und politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verantwortlich. Auch Eltern, Schulträger und Schulaufsicht tauchen in diesem Horizont als wichtige Partner auf. Viel zu wenig beachtet wurde in der Vergangenheit das Selbstverhältnis und die professionelle Reflexion⁴ und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit, zu der kollegialer Austausch, aber auch die Inanspruchnahme von professionellen Angeboten, wie sie heute in fast allen helfenden Berufen selbstverständlich sind, gehören.

Natürlich wird sich jedes Schulleitungsmitglied – wie bei jedem Leitbild – Gedanken machen müssen, wie im je persönlichen Fall und Umfeld diese Selbstverpflichtung in der täglichen Praxis strukturell und handelnd umzusetzen ist. Die Selbstverpflichtung drückt eine pädagogisch anspruchsvolle Grundhaltung aus, die in der Praxis zunächst in einem Habitus der Transparenz, Verantwortlichkeit, Sorgfalt, Freude und Hoffnung umgesetzt werden sollte. Vieles lässt sich aber dann auch konkret planen, durch strukturelle Gestaltung ermöglichen und in Angriff nehmen. Es können – um nur einige Beispiele zu nennen – regelmäßige Treffen mit den Elternvertretern vereinbart werden. Die Elternschaft (aber auch Schülerinnen und Schüler und die Lehrkräfte) kann zur Mitarbeit an Runden Tischen eingeladen werden. Auf Schülerebene können Vollversammlungen durchgeführt werden. Die pädagogischen Zeitschriften, die die Schule hält, können gesichtet und wichtige Artikel dem Kollegium zugänglich gemacht werden. Die Konferenzkultur und Wege der Informationsvermittlung können auf den Prüfstand gestellt werden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche oder die intensive Begleitung und Koordination der Fachschaften in ihrer Arbeit können wichtige Schritte sein. Vielleicht müssen die Baulichkeiten weiterentwickelt oder ein neues Reinigungskonzept erarbeitet werden ... Aber das waren nun schon konkrete Ideen und Schritte. Wer wachen Auges durch seine Schule geht oder auch an ehrlichen und kritischen Rückmeldungen interessiert ist (wir Schulleiterinnen und Schulleiter haben oft den Reflex ausgebildet, Kritik irgend wie klein zu reden, beschönigend zu reagieren) wird immer neue Möglichkeiten der Verbesserung entdecken. Es kann nicht Aufgabe dieses Artikels sein, den nahezu unendlichen Horizont der Möglichkeiten der Gestaltung und Entwicklung, der Verbesserung von Klima und Strukturen und Organisationsabläufen zu umreißen. Das ist Sache jeder einzelnen Schulleitung und Schule, hier eigene Ideen zu entwickeln und eigene Wege zu gehen. Klar ist aber, dass ein Schulleitungsmitglied, das die Selbstverpflichtung unterschrieben hat und sich damit zu einem eindeutigen Berufsethos bekennt, sich selbst einem professionellen Anspruch aussetzt.

Es wäre der Sache des Berufsstandes dienlich, wenn möglichst viele Schulleiterinnen und Schulleiter und Schulleitungsmitglieder diese Selbstverpflichtung unterschreiben und sich – möglichst öffentlich – dazu bekennen. Erstrebenswert wäre, dieser Selbstverpflichtung im Sinne eines Qualitätsmerkmals der Schule beizutreten und sie als Gütesiegel auf der Homepage der Schule bekannt zu machen. Damit würde ein deutlicher Beitrag zur öffentlichen Wahrnehmung von Schulleitung als eigenständiger und wichtiger Profession geleistet und Schulleitung als Beruf in Zukunft an Wirksamkeit gewinnen.

Fußnoten:

¹ Johannes Baumann, Das Gymnasium auf dem Weg zur Ganztagschule, in: Lehren und Lernen, Tuttlingen 6/2008, S. 10

² ebd. S. 18

³ Die Bundesvereinigung der Oberstudiendirektoren hat sich natürlich verschiedentlich zur Stellung und Weiterentwicklung des Berufsbildes der Schulleiter geäußert. In einer EntschlieÙung aus dem Jahr 2002 wird festgestellt: „Die Qualität von Schule ist untrennbar mit dem veränderten Berufsbild von Schulleiterinnen und Schulleitern verbunden.“ www.bdk-gymnasien.de (Zugriff am 13. 6. 2008)

⁴ Sehr interessant und hilfreich in diesem Zusammenhang: Rolf Arnold, Führen mit Gefühl, Eine Anleitung zum Selbstcoaching, Wiesbaden (Gabler) 2008