

Schulleitungshandeln IV: Komplexe Belastungssituationen bei Schulleiterinnen und Schulleitern

Tobias Stricker, Dr. Ulrich Iberer und Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Ausgangssituation

Der Arbeitsalltag von Schulleitung ist geprägt von einer außerordentlichen Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Anforderungen, sowohl in Form geplanter Prozesse als auch in unverhofft auftretenden Herausforderungen. Schulleiterinnen und Schulleiter erleben ihre Rolle als besonders fordernd und bezeichnen den hohen Beanspruchungsgrad immer mehr als "Belastung".

Forschungsfrage und Ziel

Wie erleben Schulleiterinnen und Schulleiter die komplexen Situationen besonderer Belastung? Wo sehen sie die größten Belastungen in ihrer Arbeit? Wie beschreiben sie konkrete Momente aus ihrer subjektiven Sicht? Durch den Vergleich der Selbstbeschreibungen soll ein vertiefter Einblick in (vermutete) Zusammenhänge von Situationen und Belastungsfaktoren geschaffen werden.

Methode

Hierfür wurden in einer Interviewstudie acht Schulleiterinnen und Schulleiter unterschiedlicher Schularten mittels eines problemzentrierten Interviews zum Forschungsthema befragt. Die Auswertung erfolgte mithilfe von MAXQDA10 in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring). Die Codierung erfolgte auf Grundlage eines Arbeitsmodells (nach Böhm-Kasper, modifiziert) unter zusätzlicher Verwendung von „In-vivo-codes“.

Aussagen von Probanden (Beispiele)



(1)
Schulart: GS
Schülerzahl: 101-250
Größe des Kollegiums: 20-35

„...weil die schlimmsten Probleme hab' ich [...] eigentlich mit dem Schulträger. Und wenn der Schulträger kein Geld hat oder der etwas bildungsfeindlich eingestellt ist, das gibt's ja auch, dann hat man wirklich ein Problem. Und die wahren Probleme lagen bei uns immer in diesen Strukturen. Also, Hausmeisterzeiten, Sekretariatszeiten und dann Gebäudemängel.“ ● „Und das Kerngeschäft, zu dem wir eigentlich kommen müssen, nämlich Unterricht gestalten, Unterricht verbessern, das ist eigentlich unsere primäre Aufgabe, um die wir uns eigentlich kümmern sollten. [...] Und diese Strukturen sind halt im Ausland gegeben. [...] Und das finde ich, das ist völlig unprofessionell geregelt in Deutschland, völlig, ...“ ● „Also, zunächst mal belastet mich am stärksten das, wenn ich merke, dass bei Kindern Probleme sind, wo ich begleitend nicht viel helfen kann und gucken muss, dass ich damit klarkomme...“



(2)
Schulart: GS
Schülerzahl: 51-100
Größe des Kollegiums: unter 10

„Ja, wenn ich den ganzen Tag, also von morgens, wenn ich das Schulhaus betrete, bis ich es verlasse, eigentlich unter ständiger Anspannung bin und überhaupt keine Pause habe.“ ● „Belastend ist für mich auch, wenn ich Klassenlehrerin und Schulleiterin immer gleichzeitig sein muss.“ ● „Sekretärin hab ich zwar, aber nur vier Stunden die Woche, und das aber seit xxx auch nicht mehr, weil die krank ist, also. Und kein Ersatz. Also das heißt ich mache alles, Schulleitung, Verwaltung, alles alleine. Und in einer Person.“ ● „Was ich sehr belastend finde, ist, dass ich als Schulleiterin die Schule/Schulentwicklung betreiben soll, also das macht mir wirklich viel zu schaffen, aber immer an meine Grenzen, sprich an die pädagogische Freiheit der Lehrer, stoße. [...] ● Ich soll Reformen von übergeordneten Stellen umsetzen, aber das zieht einen Rattenschwanz immer hinter sich her. Ich muss die Kollegen erst einmal dazu bringen, dass sie das machen. Und dann habe ich einen Teil so weit, den anderen aber immer noch nicht.“



(3)
Schulart: GSWRS
Schülerzahl: 501-1000
Größe des Kollegiums: 20-35

„[...] Problem drüben in der Außenstelle [...] Ja, da muss ich halt am Vormittag oft ein oder zwei Mal hin und her fahren. Und da bleibt [...] sehr viel Zeit auf der Strecke dann.“ ● „[...] wenn Sie Unterrichtsbesuche gemacht haben und dann hier so Mitarbeitergespräche führen, wo Sie sagen müssen, also bitte, wir müssen hier die und die Zielvereinbarungen treffen, das und das muss besser werden. Äh, da, das belastet einen dann schon, ja.“ ● „Belastend ist manchmal auch wirklich, sagen wir diese Gleichzeitigkeit, diese Mehrfachbelastung sage ich jetzt. Ansprüche, die von außen gestellt werden, die dann auch in verschiedene Richtungen gehen, ja [...]“ ● „Oder wenn es darum geht etwa [...] Kind Richtung einer Förderschule oder ja E-Schule etwa. Man kann sich hier nicht gütlich einigen und, [...] da weiß ich genau, da kommt eine Folgebelastung. Ich muss wieder hier einen Stapel von ja Prozessen durchführen, sprich Berichte schreiben, Formulare ausfüllen, Stellungnahmen abgeben. [...]“



(4)
Schulart: Gym
Schülerzahl: 251-500
Größe des Kollegiums: 51-80

„...wenn sehr viele verschieden Dinge zusammenkommen. Also wichtige Gespräche, [...] die dann irgendwo zeitlich oder in zeitlicher Nachbarschaft stattfinden. Mit Konflikten, [...] Mit eigenem Unterricht, [...] so, dass so ein Tag voll gepackt ist mit den verschiedensten Dingen, die man dann auch, ja, von der eigenen Psyche her mit verkraften muss, weil man sich jedes Mal auf eine ganz andere Situation einstellen muss.“ ● „Also, das ist jetzt wirklich eine Situation, die sich ergeben kann, die aber natürlich im Ablauf, man versucht so nicht zu planen. Aber es ist ja meistens so, dass man eine bestimmte Planung hat und die Störung der Planung durch vielfältige andere Dinge, das macht dann letztendlich die Belastung aus...“ ● „Aber ich denke, die Belastbarkeit oder die Belastung ist zum einen die Fülle der Dinge, die kommt, die Verschiedenheit. Es ist die emotionale Belastung, das emotionale Eingebundensein und [...], dass man diese Dinge ja auch mitnimmt, dass man die nicht einfach hinter der Schultüre zurücklässt.“



(5)
Schulart: RS
Schülerzahl: 251-500
Größe des Kollegiums: 36-50

„...weil es ja so Wellenbewegungen sind. [...] ich habe jetzt so nach den Pfingstferien jetzt so diese Zeit, die war jetzt relativ ruhig. Das wird jetzt die nächsten eineinhalb Wochen wieder hektischer und dann gibt es aber auch Wochen, die sind dann wirklich extrem und dann gibt es aber auch Wochen, die sind wieder relativ ruhig. Also Sie haben keinen kontinuierlichen Stresslevel, so auf einem Niveau, sondern Sie haben eigentlich ein ständiges, ständiges Auf und Ab von Anspannung, Entspannung, von großem Stress und dann mal wieder geringeren Stress. Und das macht es, denke ich, auch relativ schwierig. Da muss man auch, glaube ich, von der Veranlagung her gut mit zurecht kommen.“ ● „Also, Belastung ist für mich dann da, wenn ich einerseits das Gefühl habe, ich bin jetzt mit einem Problem konfrontiert, das ich mit dem, was ich an Kompetenzen habe, nicht für mich befriedigend lösen kann. Und das Problem erfordert aber eine rasche oder eine evidente Inanspruchnahme meinerseits. Dann verspüre ich Stress [...]“



(6)
Schulart: Privat
Schülerzahl: 251-500
Größe des Kollegiums: 20-35

„Natürlich hätte ich auch Möglichkeiten selbst zu unterrichten. Ich habe Aufgabenfelder, die es an einer staatlichen Schule nicht gibt. Ich habe aber auch Freiheiten, die ich an einer staatlichen Schule nicht habe, ...“ [...] „Also von mir aus zumindest oder vom Schulträger aus nicht unterrichten zu müssen, ist ja schon mal zeitlich eine große Entlastung. Unterricht selbst und die Unterrichts-vorbereitung ist ja sicher auch erfahrenen Schulleitern, wenn man das Geschäft ernst nimmt, trotzdem nicht von jetzt auf nachher möglich, der Unterricht sollte ja einigermaßen vorbereitet sein. Diese Zeit habe ich ja dann zu mehr zur Verfügung, die ich dann anderweitig nutzen kann und auch nutzen muss. [...]“ ● „Also, Belastung ist für mich nicht die Arbeitszeit. Sondern Belastung sind die, können in einzelnen Bereichen diese psychische Belastung letztendlich sein. Das heißt Sachen, mit denen man nicht fertig wird. Und Belastung kann es sein, wenn man irgendwo den Optimismus verliert, dann kann jede Arbeit belastend sein, ja.“

Ergebnisse

- Im Vergleich von Belastungssituationen von Schulleitern unterschiedlicher Schularten zeigt sich zunächst, dass sehr **ähnliche Belastungssituationen** existieren. Zudem kristallisiert sich heraus, dass insbesondere Schulleiter kleiner Grundschulen hinsichtlich Ressourcen deutlich benachteiligt und besonders belastet sind.
- Die Wochenarbeitszeit aller befragten Schulleiter betrug im Durchschnitt 56 Wochenstunden. Deren Beschreibungen lassen den Arbeitsalltag oftmals sehr **hektisch** wirken. Neben den sachlogischen Herausforderungen im Schulmanagement (Aufgabenfülle, Arbeitsverdichtung, Zeitdruck usw.) dominieren für die betroffenen Schulleiter in hohem Maße die erheblichen Herausforderungen bei **situativen Führungsaufgaben**. Die **höchsten Belastungen** sind dem **emotionalen Bereich** zuzuordnen. Sie werden von der Mehrzahl der Schulleiter in ihren subjektiven Bewertungen insbesondere in **Verbindung mit Konfliktsituationen** und im **Bereich „Personal“** geschildert.
- In der Kombination beider Faktoren können sehr deutlich **Domino-Effekte** und **Belastungs-Kaskaden** ausgemacht werden, die **für die Schulleiter dann problematisch werden, wenn diese an die Grenzen ihrer individuellen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten reichen**.

Kontakt:

Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie, Pädagogische Hochschule Zug
Zugerbergstrasse 3, 6301 Zug, ibb@phzg.ch, Tel. +41 41 727 12 69, Fax +41 41 727 12 71, ibb.phzg.ch



PH Ludwigsburg
University of Education

Institut für Bildungsmanagement