

PH Bern – Perspektiven 2016

Mittwoch, 3. Februar 2016, 17:00–20:00 Uhr

Hörsaalgebäude vonRoll, Fabrikstrasse 6, 3012 Bern

Referat von Martin Fischer
Schulratspräsident PHBern
Direktor Campus Muristalden

**„Volksschule, Gymnasium, Hochschule: Schulleitung
aus unterschiedlichen Perspektiven“**

Es gilt das gesprochene Wort.

Als *Albert Einstein* 1879 in Ulm geboren wurde, fürchtete seine Mutter zuerst, bei ihrem Buben handle es sich um eine Missgeburt, denn er hatte einen grossen und eckigen Hinterkopf. Albert lernte das Sprechen spät und galt als leicht behindert. Sein bayerisches Kindermädchen soll ihn sogar als „*Depperf*“ betitelt haben. In der Schule zeigte er keine guten Leistungen. Mit 15 verliess er das *Münchner Luitpold-Gymnasium*, ohne einen ordentlichen Abschluss zustande gebracht zu haben. Die Begründung für seinen Abbruch ist erstaunlich: **Er hatte etwas gegen den autoritären Führungsstil der Schulleitung.**

Zwei Jahre später, inzwischen in der Schweiz an der *Kantonsschule Aarau*, schaffte er die Matur, und dies mit sehr guten Noten. Sein zweites Gymnasium hatte eine Schulleitung, die Einstein passte. Zitat: „*Die Schüler wurden als Individuen behandelt und ermutigt, selbstständig zu denken*“.

Die Schulleitung funktionierte hier *als Schlüsselfunktion auch für Schüler*. Wer weiss, was aus Einstein und der Physik geworden wäre, wenn die Schulleitungen anders geleitet hätten.

Auch wenn der *direkte Einfluss* der Schulleitung auf einzelne Schüler in der Regel klein ist: Die Leitung einer Schule ist den Schülerinnen und Schülern, besonders auf der Sekundarstufe 2, alles andere als egal. Das zeigt auch die *Aktion meiner Klasse* am Gymnasium Langenthal vor 45 Jahren. Nach dem Tod des amtierenden Rektors gingen wir als Schülerinnen und Schüler auf die Strasse, um öffentlich für den einen von zwei Kandidaten als Nachfolger zu *demonstrieren*. So erhofften wir uns Einfluss auf die wählende Schulkommission.

Zugegeben, es waren die 68er-Jahre des letzten Jahrhunderts, wir Gymeler wollten uns manifestieren.

Aber die Feststellung gilt grundsätzlich: Schülerinnen und Schüler haben in der Regel ein *feines Gespür* dafür, was unterrichtswirksames Verhalten einer Schulleitung ist. Sie sollten darum regelmässig auch über ihre Schulleitung befragt werden.

Die Forschung hat es auf der anderen Seite offensichtlich nicht so leicht, dies zu erfassen. Sie versuchte zuerst, vor allem den direkten Einfluss zu messen.

Der *indirekte Einfluss* der Schulleitung auf die Schülerleistung ist gemäss zahlreichen Forschungen in Europa auf allen Schulstufen bedeutend.

Gemäss fast allen Resultaten haben sowohl „gute“ Schulen wie auch „effektive“ Schulen keine schlechten Schulleitungen. Dabei habe ich allerdings mehrfach erlebt:

Was wirkt hängt vor allem ab davon, wo (an welcher Schule) wir selber wirken. Dies gilt sowohl innerhalb der Gruppe vergleichbarer Schulen, also zum Beispiel Mittelschulen, wie natürlich noch mehr über die Schulstufen hinweg.

Nicht alle an einem Ort erfolgreichen Strategien führen also andernorts zu guten Resultaten.

Die Erkenntnis des Örtlichen, also des „WO“, legt darum nahe, auch das „WAS“, das heisst die zahlreichen Schulleitungstätigkeiten und noch mehr die nötigen Aufmerksamkeiten und Wachsamkeiten, in einer Art Landkarte zu erfassen, denn wir haben es gehört: *Schule leiten ist ein weites Feld.*

In einer solchen Darstellung des weiten Feldes gäbe es dann etwa *drei grosse Gebiete*, ja recht eigentliche Kontinente. Ich nenne sie hier

Spur - Struktur - Kultur.

Auf jedem Kontinent gilt es, sich auf unterschiedlichen geografischen Höhen zu bewegen: An der *Basis, auf Meereshöhe* gleichsam, bilden die Gesellschaft und mit ihr Bildungspolitik und Bildungsverwaltung das Fundament, auf dem *obere Gebirgsschichten* aufbauen: Die Einzelschulen und noch weiter oben die Einzelpersonen, also die Lehrerinnen und Lehrer; *zuoberst die Schülerinnen und Schüler.*

Schulleiterinnen und Schulleiter sind stets unterwegs zu einem *Ziel*. Zuoberst steht dabei das Wohl und das Ziel der Schülerin, des Schülers. Die Spur ist dabei im Alltag gelegt: Das Ziel ist meist klar wie bei einer Bergtour. Der Weg dorthin entspringt einer Strategie, folgt einem Entwicklungsplan, an dem die Schulleitung wesentlich beteiligt ist. Was an Schulen der Sekundarstufe 2 und an Hochschulen bereits lange eine Selbstverständlichkeit ist, wird auch an Volksschulen mit zunehmender Autonomie immer zentraler: Die Schulleitung ist verantwortlich für die Schulentwicklung mit Umsetzung der Strategie und des Steuerwissens, mit Leitbild, Schulprogramm, Massnahmenplanung, -Durchführung und Evaluation. Sie muss den Blick aller Beteiligten immer wieder schärfen für *langfristige Perspektiven*, Horizonte und Aufgaben. Die Schulleitung ist täglich daran, das oberste Ziel einer guten Qualität anzustreben und dabei wieder ein Wegstück auf dieser Spur voranzukommen. Oft ist die Wegspur deutlich sichtbar, hin und wieder aber braucht es *den Kompass*. Eventuell ist ein Umweg nötig, der schnellste Weg ist oft nicht der beste.

Instrumente und Fortbewegungsmittel für diese herausfordernde Tour sind in den letzten 30 Jahren viele auch aus der Privatwirtschaft übernommen und sukzessive entwickelt und adaptiert worden. Sie können meist nicht einfach übernommen werden, auch wenn sie sich in Betrieben längst bewährt haben. Das hängt in erster Linie damit zusammen, dass Hierarchien an Schulen grundsätzlich *anders* sind als anderswo. Wirksame Schulleitung basiert auf Entscheiden, die – so weit möglich natürlich – partizipativ erarbeitet, inhaltlich nachvollziehbar und stets transparent sind. Dies weil nicht nur die Schulleitenden, sondern auch die Lehrerinnen und Lehrer *Führungspersonen* sind, die täglich hunderte von Entscheiden treffen. Verglichen mit Betrieben bewegen sich Schulverantwortliche und Lehrerinnen und

Lehrer ausschliesslich im *obersten Kader*.

Dazu braucht die Schulleitung Ressourcen, *Zeit*. Diese ist aus unterschiedlichen Gründen nicht überall im gleichen Mass vorhanden:

Entsprechend ist es etwas *einfacher*, diese Spuren *in Schulen der Sekundarstufe 2* oder noch mehr auf Tertiärstufe zu verfolgen als auf Volksschulstufe.

Um es mit Wilhelm Busch zu sagen: *Froh schlägt das Herz im Reisekittel, vorausgesetzt man hat die Mittel*.

Regula Windlinger und Ueli Hostettler stellen in ihrer Arbeit zum „Schulleitungshandeln im Kontext“ fest: Die Schulleitung wirkt in erster Linie über die „Arbeit im System“.

Die Strukturen und Abläufe, Organisation und Administration, haben an den meisten Schulen bisher sehr grosse Zeitressourcen der Schulleitung in Anspruch genommen, oft den Löwenanteil bis 30% der Zeit. Im Vergleich mit der *idealtypischen Aufgabengewichtung* ist dieser Bereich zu stark ausgeprägt.

Der Grund liegt darin, dass gerade im Volksschulbereich die Schulleitungen diese Aufgaben vor nicht allzu langer Zeit erst übernommen haben und weil die Autonomie stets wächst:

Aber auch auf Hochschulstufe wurden sehr grosse Anstrengungen unternommen, im Bereich Struktur *die nötigen Rahmenbedingungen* zu schaffen:

Wenn wir die PHBern betrachten, dauerte es lange und brauchte viele Akteure, um die Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer aller Stufen unter das gemeinsame *organisatorische Dach* der PHBern zu bringen. Das grosse Vorhaben, auch ein *gemeinsames physisches Dach* zu haben und die dazu passenden Organisationsformen im Projekt PHBern 2013 zu entwickeln, war eine weitere Herkulesaufgabe. Sie ist inzwischen weitgehend vollendet, was gerade jetzt die Hinwendung zu anstehenden Herausforderungen inhaltlicher Art ermöglicht. Strukturen sind dabei natürlich nicht nur organisatorisch oder betrieblich wichtig und entlastend, sondern ebenso auf einer Metaebene für die Hochschulentwicklung in allen Bereichen. Da denke ich an Formen wie den *Orientierungsrahmen*, über den wir an dieser Stelle schon berichtet haben.

Ein Stück weit gilt sicher, um in unserer Veranschaulichung zu sprechen: Die Schulleitungen wandeln auf dem Kontinent „Struktur“ entweder *am liebsten* oder weil sie sich dazu am meisten verpflichtet fühlen.

Hängt dies vielleicht damit zusammen, dass es hier *etwas einfacher* ist als im steilen Gelände der Bergtour oder im schwierigeren, vielleicht unüberblickbareren Gebiet der personen- und beziehungsgeprägten Kultur mit unterschiedlichen Klimazonen? Die meisten Schulleitungen, dazu zähle ich mich auch, haben gerne gute Strukturen und klare Systeme. Sie geben leicht erfassbare Orientierung. Es gibt zudem eine breite *Übereinstimmung in der Beurteilung*, was gute Strukturen und Organisationsformen sind. Viele haben sich in vorgegebenen Situationen bewährt. Gute Strukturen sind zentral, sie sind Rahmen, sie geben Orientierung, sie geben Sicherheit und sie machen frei für andere Aufgaben.

Auf der anderen Seite sagen viele Schulleitende, dass sie sich durch eben diese Aufgabenbereiche im Struktur-, Organisations- und Administrationsbereich übermässig stark *belastet* fühlen. Es fällt relativ leicht, sich zu stark in diese strukturelle Thematik zu vertiefen, es fällt manchmal schwer, über die strukturellen Mauern zu klettern und das sichere Feld zu verlassen.

Zum Glück gibt es da das Anliegen aller Schulleitenden, ihre Wahrnehmung und Reflexion der Schulleitungswelt regelmässig möglichst global vorzunehmen, um durch ihr Führungsverhalten dann lokal wirksam und kohärent handeln zu können. Denn so richtig es ist, in einem konkreten Bereich zu agieren, so wichtig ist es, das Ganze im Auge zu behalten; *es geht stets ums Ganze*.

Wäre die Schulleitungsperson etwa *eine Fotografin*, die ihre Welt festhalten möchte, müsste sie daher möglichst mit einer Vollformatkamera unterwegs sein, als Standardausrüstung möglichst das Weitwinkelobjektiv montiert haben, und als Wechselobjektive mehr oder weniger starke Zoomobjektive mitführen und stets zur Hand haben. Die „fotografische“ Darstellung, die Übersicht, und die dadurch mögliche Beurteilung und Diskussion mit den Bewohnern unserer Kontinente ist eine Aufgabe, die zentral ist. Sie zeigt natürlich auch, dass Veränderungen durch die Schulleitung allein unmöglich durchgeführt werden können, es braucht alle Akteure, die möglichst koordiniert und gemeinsam an der Welt arbeiten. Diese haben u.U. widersprechende Interessen, es ist *unmöglich, allen Erwartungen gerecht zu werden*. So sehr da gute Strukturen und Organisationsformen helfen, so wichtig sind da *kulturelle Aspekte*.

Diese äussern sich täglich in Emotionen und Haltungen, die der Zusammenarbeit und der Personalführung zugrunde liegen. Das uns leitende Menschenbild ist für jede einzelne Schulleitungstätigkeit entscheidend.

In welchen Bereichen sich dies an der PHBern zeigen soll, haben wir in einem Kulturleitbild dargestellt. Es stellt exemplarisch dar, wo die Schulleitungen an allen Schulen immer wieder und in unterschiedlichen Kontexten Verantwortung für die Wirkung des Menschenbildes fördern müssen.

Es gibt heute noch etliche *Konzepte*, die ein Menschenbild verraten, welches eher von Geringschätzung oder Misstrauen geprägt ist und nicht von Vertrauen und dem Zutrauen, dass Mitarbeitende sich identifizieren und so ihre Arbeit als Quelle der Zufriedenheit und Kreativität wahrnehmen.

Das Volksschulamt eines sehr grossen Kantons – es ist nicht der Kanton Bern - hat vor kurzem ein *Projekt* gestartet, dessen Ziel es ist, den *Berufsauftrag der Lehrpersonen* neu zu definieren. Lehrpersonen haben neu ein Jahressoll von Arbeitsstunden zu erfüllen, und sie werden hinsichtlich der Ferien dem übrigen Staatspersonal gleich gestellt. Es soll in bestimmten Bereichen des Berufslebens der Lehrpersonen eine Arbeitszeiterfassung eingeführt werden. Zugleich soll den Schulleitungen ein Führungsinstrument in die Hand gegeben werden. Lehrpersonen sollen dabei vor einer schleichenden Überlastung geschützt werden. Das Projekt wird jedoch viel Arbeit für alle bedeuten, bei Einführung und Durchführung, und es wird die Zeit des Aufenthalts der Schulleitungen im Gebiet der Administration zu Ungunsten der Zeit im Arbeitsbereich der Kultur *vergrössern*. Überlastungen vermeiden, individuelle Stärken zur Geltung bringen und die Voraussetzungen für motiviertes Arbeiten schaffen: Das sind wichtige Ziele. Aber ob durch dieses Projekt

die Komplexität der Leitung und des Zusammenwirkens an einer Schule namhaft effizienter beherrscht werden kann, das bezweifle ich.

Respekt und Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen sind wichtige Teile einer menschlichen Führungskultur, die ich gerne mit der Bezeichnung *Gastprinzip* umschreibe. In einer Schule, in der ich mich stets sowohl als Gast als auch gleichzeitig als Gastgeber empfinde, achte ich in meiner Arbeit als Leitungs- und als Lehrperson darauf, dass sich alle an der Schule Beteiligten *als Individuum ernst genommen*, und in dem was sie tun grundsätzlich willkommen fühlen.

Dies ist natürlich gerade heute mitunter schwierig.

Angst zu überwinden ist eine zentrale Aufgabe der Schule. Der Schulleitung obliegt es, hier Wegbereiter und wo möglich Vorbild zu sein. Schlüsselrolle bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass der Schlüssel nicht gedreht, die Türe nicht grundsätzlich geschlossen, sondern offen und die Leitung zugänglich ist. In einer pädagogischen Umgebung die Gastlichkeit pflegen heisst, das ebenfalls Dasein des Anderen grundsätzlich zu akzeptieren. Das Gegenüber als Gast wie sich selber sehen, ermöglicht dann im besten Fall eine Bereicherung an Kultur; vielleicht sogar das Entstehen einer neuen gemeinsamen Kultur.

Schule jeder Stufe muss heute mehr denn je eine Art Prä-Öffentlichkeit als *Ort der interkulturellen Bereitwilligkeit* sein; bereit für die Gewöhnung an *Neues*, zuerst Fremdes, inhaltlich und sozial, auch an den Anderen, den Aussenstandpunkt, die Aussensicht, die gleichwertige Verschiedenheit. Das Ziel ist dann eine Freiheit für unsere Schülerinnen und Schüler, letztlich die eigene Kultur und Lebensform zu wählen. Natürlich muss dies im Bewusstsein der Wurzeln der eigenen Kultur und der sich immer mehr mit anderen Kulturen verzahnenden Äste der eigenen Kultur geschehen.

Rituale, Orte des Innehaltens, sind dazu hilfreich und wichtig. Das vergangene Jahr mit seinen Anlässen zum 10-jährigen Jubiläum bot verschiedene Gelegenheiten für Angehörige und Interessierte der PHBern, nachzudenken und zu diskutieren. Der heutige Perspektivenanlass ist eine weitere. Schön, dass Sie daran teilnehmen, ich danke Ihnen dafür, und ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung und Ihr Mitdenken.