

Zu viele Schulleitungen sind zu brav

Geleitete Schulen seien Standard. Wer sie nicht akzeptieren könne, müsse eine Schule oder ein Land suchen, wo es keine Schulleitungen gibt, oder eine eigene Schule gründen. Das sagt Prof. Dr. Jürg Frick im Interview. Und er zeigt auf, wie wichtig Persönlichkeitsaspekte für gute Führung sind.

Angenommen, Ihre Nichte möchte Schulleiterin werden. Empfehlen Sie ihr den Job?

Ich würde nach ihren Motiven fragen und genau «prüfen», ob sie die Voraussetzungen erfüllt. Nicht alle Menschen sind für diesen herausfordernden Job geeignet. Lehrpersonen, die in der Schule gescheitert oder unterrichtsmüde sind, zum Beispiel, werden nicht gute Schulleiter. Dann würde ich den Kontext genau unter die Lupe nehmen. Es gibt leider Schulleiterstellen, die man nicht annehmen sollte, weil gute Arbeit dort unmöglich ist. Je nach Behörde oder Gemeinde kann die Aufgabe sehr schwierig werden.

Was müsste sie beachten, um gesund zu bleiben?

Wichtig ist, dass sie eine positive Einstellung gegenüber den Menschen hat. Angemessene Ideale sind nötig. Überehrgeizige sind am falschen Ort. Sie müsste sich die Fragen stellen: Kann ich auch für mich selber schauen und mich abgrenzen? Wie weit kann ich Verantwortung übernehmen und klären? Sie sollte auf gute Ernährung, Bewegung, frische Luft, genügend Schlaf achten. Heute muss ich Führungspersonen auch in diese Richtung beraten. Die ganze Sinnfrage finde ich wichtig. Sinn ist ein hilfreiches Stärkungsmittel. Gelassenheit und Humor helfen dabei, gesund zu bleiben. Gewisse Dinge muss sie einfach akzeptieren können. Adaptive Akzeptanz nenne ich das. Andererseits muss sie auch fähig sein, sich gegen Zumutungen zu wehren.

«Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!» Sind Sie mit dem Sprichwort einverstanden?

Nein, überhaupt nicht. Wenn ein Schulleiter herrscht, ist er am falschen Ort und hat seine Funktion falsch verstanden. Dienen sollte er auch nicht. Eine Schulleitung muss Menschen unterstützen und führen. Vor Jahren habe ich einen Schulleiter beraten, der viel zu nett war. Die Eltern begannen, ihm an den Karren zu fahren. Er dachte, er müsse ihnen helfen, war zu wenig klar, wurde ausgenützt: Andere bestimmten dann.

Wer gut führen will, muss sich selber ziemlich gut kennen. Welche Charaktereigenschaften sollte eine Schulleitung unbedingt mitbringen?

Jeder Schulleiter sollte eigentlich – zumindest über einige Zeit – eine psychologische Supervision oder Analyse machen. Auch Lehrpersonen übrigens. Sie müssen wissen, welche Stärken und Schwächen sie haben und was sie damit bewirken. In der Ausbildung kommt der Persönlichkeitsaspekt leider zu kurz. Schulleitungen sollten u.a. Einfühlungsvermögen, Standfestigkeit, Offenheit und Lernbereitschaft mitbringen, einen realistischen Optimismus und mittleren Ehrgeiz haben. Sie müssen nicht immer die Ersten sein, die ein Projekt umsetzen. Selbstregulationsfähigkeiten sind zentral, sie sollen mit Frust umgehen können, beziehungs-fähig sein und auch mutig. Zu viele Schulleitungen sind meines Erachtens zu brav. Ich kannte einen Schulleiter, der der Bildungsdirektion sagte: «Das geht bei uns nicht.» Er schloss sich mit anderen Schulleitenden zusammen. Am Schluss musste die Bildungsdirektion nachge-



Prof. Dr. phil. Jürg Frick

Prof. Dr. phil. Jürg Frick ist Psychologe FSP und individualpsychologischer Berater SGIPA. Nach Lehrerausbildung und -tätigkeit war er lange in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und als Dozent und Berater an der PH Zürich tätig. Seit seiner Emeritierung arbeitet er als freier Weiterbildner an verschiedenen Hochschulen und Volksschulen und als psychologischer Berater in eigener Praxis. Frick ist Autor diverser Bücher, u.a.: «Was uns antreibt und bewegt» (2011); «Gesund bleiben im Lehrberuf. Ein ressourcenorientiertes Handbuch» (2015); «Ich mag dich – du nervst mich. Geschwister und ihre Bedeutung für das Leben» (4. A. 2015); «Die Kraft der Ermutigung» (3. A. 2018); «Die Droge Verwöhnung» (5. A. 2018).

ben. Kritikfähigkeit, ein dickes Fell, kritisches Denken, Selbstsorge ... Das muss man alles auch entwickeln im Beruf, durch die Auseinandersetzung in der Praxis. Aber Ansätze müssen da sein.

Bräuchte es Assessments?

Ich war früher auch einmal Assessor an der PH, war aber mit dem Vorgehen nicht einverstanden. Man kann damit nicht in einem Tag das für die Schule Wesentliche über einen Menschen herausfinden. Es sind künstliche Situationen, gut gemeint, aber sie reichen nicht. Man muss im Lauf der Ausbildung mit der Analyse und Beobachtung fortfahren und ungeeignete Studierende – oder angehende Schulleitende – auch wegbegleiten können. Das wird heute auch vermehrt so gemacht.

In Ihrem Buch lese ich das Zitat: «Die Erfahrung, dass kein Genug je genügt, erzeugt den Sog zum permanenten Mehr.» Was hat dieses Zitat mit Schulleitungen zu tun?

SchulleiterInnen müssen immer mehr tun und erhalten meist nicht entsprechend mehr Ressourcen. Faktisch nimmt die Arbeit zu und die Ansprüche steigen. Wenn immer mehr Ansprüche von aussen kommen, besteht die Gefahr, dass man sie internalisiert. Man denkt dann: Das muss ich alles tun, sonst bin ich kein guter Schulleiter. Im Kanton Zürich müssen die Schulleitenden neu auch die Arbeitszeit mit jeder Lehrperson erfassen und besprechen. Wer dies seriös erledigt, hat einen zusätzlichen riesigen Aufwand. Bezahlt oder entlastet wird er nicht dafür. Ich kenne einen Schulleiter, der weigert sich, wartet ab. Ich würde ihm raten, sich mit anderen Schulleitungen zusammenzuschliessen und der Bildungsdirektion zu schreiben, die Zusatzarbeit sei nur mit zusätzlichen Ressourcen möglich. Sich clever wehren kann wirken. →

→ Ich hatte einen Lehrer in der Beratung, der ging zum Schulleiter und sagte: Es geht einfach nicht mehr mit dieser Schülerin! Der Schulleiter entgegnete: Ja, das ist bei uns halt so. Wir sind ein Problemquartier. Der Lehrer stellte ihn in seiner Not vor die Wahl: Entweder nimmst du das Kind aus der Klasse, oder ich komme nicht mehr. Das Mädchen wurde schliesslich versetzt. Die Schulleitung hatte den Lehrer nicht ernstgenommen, seine Not nicht wahrgenommen.

Schulleitungen sollen den Lehrpersonen den «Rücken freihalten», wird oft gefordert. Finden Sie das auch?

Ein Stück weit, ja. Gewisse Dinge sollen sie abfedern, schwierige Elterngespräche mitführen, Lehrpersonen unterstützen. Auch in der Bürokratie kann ein Schulleiter streichen oder schieben. Sitzungen kann er effizient führen. Alles kann aber auch der beste Schulleiter nicht tun.

Es gibt immer noch Lehrpersonen, die geleitete Schule grundsätzlich nicht akzeptieren. Was sagen Sie Ihnen?

Sie müssten sich ehrlich fragen, was dahintersteckt. Widersetzen sie sich beispielsweise, weil die Schulleiterin früher die Kollegin war?

Geleitete Schulen sind Standard. Adaptive Akzeptanz ist hier angesagt. Kann man sie nicht akzeptieren, muss man eine Schule oder ein Land suchen, wo es keine Schulleitungen gibt, oder eine eigene Schule gründen.

Eine Schulleitung sollte die Potenziale der Lehrpersonen erkennen und fördern. Einverstanden?

Unbedingt. Sie ist vor allem auch eine Personalförderin. Sie stellt gute Leute ein und will sie unterstützen, damit sie so gut bleiben oder noch besser werden. Sie sollte merken, wenn jemand besondere Fähigkeiten hat. Jede und jeder im Kollegium hat seine Stärken. Diese herauszuholen ist letztlich Personalstärkung und sogar ein Burnout-Schutz. Werden sie mit Wertschätzung gespiegelt, kann das bei Menschen extrem viel Positives auslösen. Schulleitungen müssen sich für ihre Lehrpersonen interessieren. Sie brauchen aber unbedingt Zeit für diese Perlensuche.

Oft kritisieren Angestellte mangelnde Wertschätzung von Vorgesetzten. Auch Lehrpersonen. Können Sie dieses Phänomen erklären?

Es ist eine anthropologische Konstante, dass Wertschätzung etwas vom Wesentlichen im Zusammenleben und -arbeiten ist. Menschen brauchen noch mehr davon, wenn sie belastet oder unsicher sind. Es gibt auch Menschen, die Wertschätzung nicht wahr- und annehmen können. Aufgrund meiner Erfahrung äussern Schulleitungen häufig zu wenig Wertschätzung. Alles strebt nach best practice. Daher geht Wertschätzung fürs Alltägliche manchmal verloren. Als Schulleiter würde ich LehrerInnen fragen: Was heisst für euch Wertschätzung, wie stellt ihr sie euch vor? In welcher Form nützt sie euch? Wertschätzung funktioniert gegenseitig. Die Schulleiterin steht aber in einer anderen Bringschuld als LehrerInnen, weil sie als Personalverantwortliche eine andere Rolle hat. ⑤