

Erfahrungsbericht „Probleme mit Schulleitungen“

Urs N. Kaufmann, Geschäftsführender Sekretär des alv

Seit bald 15 Jahren nehme ich auf dem alv-Sekretariat die Auskunfts- und Beratungstätigkeit für die alv-Mitglieder wahr. Jährlich sind das zwischen 1500 und 2000 Kontakte mit Lehrpersonen. Dabei geht es meist um einfache Schulrechts- und Anstellungsfragen bis hin zu einschneidenden Problemen im Berufsumfeld. Jüngere Lehrpersonen (in den ersten etwa 10 Dienstjahren nach der Erstausbildung) kommen auffallend weniger aus dem Bereich der Primarschule in die Beratung als ältere. Einerseits habe ich seit etlichen Jahren Gelegenheit, in allen Ausbildungsstätten im Aargau persönlich vorzusprechen. In der Primarlehrerbildung in Zofingen bestreite ich mit jeder Stammklasse eine Doppelstunde zum Thema Anstellung und Probleme im Beruf. Kindergärtnerinnen, Lehrpersonen aus dem Bereich Musik und Monofachlehrpersonen bilden eine ansehnliche Gruppe von Personen, die Beratung beanspruchen. Im Oberstufenbereich sind es vor allem ältere Lehrpersonen, oft auch zum Thema Frühpensionierung. Probleme mit Schulleitungen melden mehrheitlich Lehrpersonen mittleren und fortgeschrittenen Alters. Bei jüngeren Lehrpersonen fällt mir auf, dass auftretende Probleme meist mit einem Stellenwechsel gelöst (umgangen) werden. Ältere sind hingegen eher (oder gezwungenermassen) bereit, für eine für sie stimmige Arbeitssituation oder für den Erhalt ihrer Stelle zu „kämpfen“, geraten dadurch aber auch öfters in Burnout und Arbeitsunfähigkeit.

Der alv ist sehr froh, gibt es die Lehrerinnen- und Lehrerberatung, wo kompetente Psychologinnen und Psychologen die Lehrpersonen persönlich beraten, unterstützen und begleiten. Die Zusammenarbeit zwischen der Auskunfts- und Rechtsberatungsstelle des alv und der Lehrpersonenberatungsstelle des BDAG ist sehr gut und heilvoll. Sehr oft kommen Lehrerinnen und Lehrer mit einer einfachen rechtlichen Frage zu mir: „Darf das der Schulleiter von mir verlangen ...?“ Recht bald merke ich aber, dass hinter dieser Frage ein weit grösseres Problem steckt, meist im Bereich von ernststen Konflikten, Mobbing-situationen, gestörter Kommunikation bis hin zu beruflichen und persönlichen Krisensituationen, Stress, Erschöpfung und Burnout. In solchen Fällen kann ich wohl ein Erstgespräch durchführen, empfehle diesen Lehrpersonen aber sehr oft, sich an die Lehrpersonenberatung zu wenden. Andererseits werden Lehrpersonen von der Lehrpersonenberatungsstelle für rechtliche Fragen und den Rechtsschutz zu mir verwiesen.

Seit der neuen Vertragsanstellung (GAL) und der Einführung von Schulleitungen ab 2005 ist die Schule Aargau in einem weiteren einschneidenden Umwandlungsprozess. Das Rollenverständnis der Schulpflege (Arbeitgeberin), der Schulleitung (Führung der Schule) und der unterrichtenden Lehrerschaft (Arbeitnehmende) muss in jeder Schule erarbeitet und geklärt werden. Die geführte Schule ist für alle Beteiligten neu. Vielen Lehrpersonen war die Schule auch ohne hierarchische Führung gut genug und in Ordnung. Sich mit einer Schulleitung auseinanderzusetzen und sich dieser unterzuordnen, fällt vielen schwer. Lehrpersonen sind sich das nicht gewohnt. Daher ist ein gutes Schulmanagement, geprägt durch einen partizipativ-situativen Führungsstil (wie in der Broschüre „Lehrpersonen und Schulleitungen – gemeinsam zur geleiteten Schule“ beschrieben) enorm wichtig. Auch die mit der Einführung von Schulleitungen geforderte Schulentwicklung stellt hohe Ansprüche an die einzelnen Lehrpersonen, die bislang meist vor allem für ihre eigene Klasse und, wenn's gut ging, noch für die Stufe Entwicklungsarbeit geleistet haben, aber wenig Verantwortung für die Schule an Ort mitbringen. Ebenfalls neu sind die Anforderungen im Bereich schulinternes Qualitätsmanagement und externe Evaluation. All diese Neuerungen und neuen Anforderungen bergen auch Konfliktpotential in sich, vor allem im kommunikativen Bereich. Es braucht grosses Geschick der Schulleitung, die Lehrpersonen abzuholen, mitzunehmen und nicht zu überfordern.

Heute, 5 Jahre nach GAL mit der Einführung von Schulleitungen, steckt die Schule Aargau noch mitten im Prozess. Das flächendeckende Funktionieren des Schulleitungsmodells ist eine Generationenaufgabe. Ich wage zu behaupten, dass etwa an einem Drittel der Schulen die Schulleitung zu funktionieren beginnt und es allen Beteiligten wohl ist. Bei einem weiteren Drittel ist wohl die Schulleitung installiert, funktioniert aber eigentlich nicht. Ich bezeichne diese Schulen als „verwaltete Schulen“. Bei auftretenden Konflikten können diese nur schlecht gelöst werden. Das letzte Drittel bereitet mir Sorge. Hier funktioniert das Schulleitungsmodell überhaupt nicht und es wird sehr viel Geschirr zerschlagen; Lehrpersonen (auch sehr gute) werden verärgert und verheizt, Schulleitungen werden zermürbt und resignieren oft oder sehen ein, dass sie der Führungsrolle nicht gewachsen sind; Schulpflegen resignieren, reagieren falsch oder geben das Mandat ab. In diesen Fällen darf nicht zugewartet werden, es muss gehandelt werden (auch mit Einbezug externer Hilfe).

In meiner Auskunfts- und Beratertätigkeit komme ich naturgemäss mehrheitlich mit Situationen in Kontakt, in denen es zwischen Schulleitung und Lehrperson oder Lehrerschaft nicht gut läuft. Hier ein paar exemplarische Konflikt-Situationen:

- Eine Lehrperson fühlt sich von der Schulleitungsperson bevormundet und in ihrer Freiheit eingeengt. „Ich bin dein Chef, ich sage wies geht ...“ Jede kleine Exkursion muss zuerst bewilligt werden. Jede Nachricht an die Eltern muss mit der Schulleitung abgesprochen und bewilligt werden. Eine Erläuterung, weshalb das oder jenes nicht (mehr) bewilligt wird, fehlt.
- Die Schulleitung überbringt einer Lehrperson Anschuldigungen, Reklamationen von Eltern. Die Lehrperson weiss direkt von den Eltern nichts dergleichen. Die Schulleitung sagt der Lehrperson, weder woher die Reklamationen kommen, noch um was es sich genau handelt. Die Lehrperson erhält kaum oder gar keine Gelegenheit für Rechtfertigung oder Darstellung ihrer Sicht.
- Die Schulleitung spricht einer Lehrperson pädagogische, methodische, didaktische Fähigkeiten ab. Die Lehrperson zweifelt an der Kompetenz der Schulleitungsperson für solche Beurteilungen.
- Die Schulleitung verlangt von Teilzeitlehrpersonen dieselbe Verpflichtung zu Weiterbildung und Gemeinschaftsarbeit wie für Vollzeitlehrpersonen.
- Die Schulleitung lässt Schreiben an die Eltern heraus ohne das Wissen der Lehrperson, organisiert sogar Elternabende ohne Beisein der Lehrperson.
- Die Schulleitung überschreitet ihre Kompetenzen; sie droht mit Kündigung, sie verbietet den Lehrpersonen, Kontakt mit dem alv aufzunehmen; sie verbietet den Lehrpersonen, auch bei arbeitsrechtlichen Belangen direkt an die Schulpflege (Arbeitgeberin) zu gelangen.
- Die Schulleitung verbietet den Lehrpersonen, eine Lehrerkonferenz einzuberufen (Einschränkung der Versammlungsfreiheit).
- Die Schulleitung verwehrt einer Lehrperson das Akteneinsichtsrecht oder auch das Anhörungsrecht (zu einer Anschuldigung).
- Eine Lehrperson fühlt sich gemobbt. Andere Lehrpersonen würden bevorzugt (Ungleichbehandlung). Die Schulleitung verlangt tägliche schriftliche Rapporte, Abgabe von genauen Unterrichtsvorbereitungen etc. und andere Gängeleien.
- Die Schulleitung ist bei Teilzeitlehrpersonen, die an mehreren Schulen unterrichten, nicht bereit, auch nur die geringste Rücksichtnahme zu nehmen.
- Die Schulleitung lässt das Antragsrecht an der Lehrerversammlung (Lehrerkonferenz) nicht zu. Beschlüsse der Lehrerkonferenz setzt die Schulleitung nicht um, vertritt die Anliegen der Lehrerschaft bei der Schulpflege nicht oder nur verfälscht.
- Die Schulleitung richtet sich in keiner Weise nach den Empfehlungen im Handbuch „Personalführung an der Aargauer Volksschule“, hält beispielsweise die Vorgehensweisen bei Feststellung von Mängeln in der Leistung oder im Verhalten nicht ein.

Bei den Konflikten Schulleitung-Lehrpersonen unterscheide ich zwischen

a) einzelne Lehrperson:

Die Arbeitgeberin für die Lehrperson ist die Schulpflege. Für Anstellungsverträge, Lohnverfügungen, Arbeitszeugnisse, Urlaubsgewährung, Persönlichkeitsschutz (Fürsorgepflicht), Rechtsschutz (ungerechtfertigte Angriffe und Ansprüche) und Haftpflicht ist die Schulpflege zuständig. Die Lehrperson hat das Recht, in diesen Angelegenheiten direkt mit der Schulpflege in Kontakt zu treten. Selbstverständlich sollen auch Fragen und Probleme dieser Art vorerst im Gespräch mit der Schulleitung angesprochen werden. Indem sich eine Lehrpersonen mit beruflichen Problemen an die Lehrpersonenberatung oder an den Berufsverband alv, die ihrerseits der Verschwiegenheit verpflichtet sind, wendet, wird keine Loyalitäts- und Treuepflicht verletzt. Dasselbe gilt, wenn eine Lehrperson mit dem Schulinspektorat Fühlung aufnimmt.

Von der Schulleitung kann die Lehrperson Mitarbeitergespräche verlangen. Für die Belange Pädagogik, Methodik, Didaktik kann die Lehrperson Fachpersonen, beispielsweise das Schulinspektorat, beiziehen.

Von den Gesprächen mit der Schulleitung kann die Lehrperson ein Kurzprotokoll verlangen. Dabei sind die wesentlichen Punkte des Gesprächs, insbesondere vereinbarte oder angeordnete Personalentwicklungsmassnahmen, schriftlich festgehalten. Dieses MAG-Protokoll ist vertraulich und untersteht dem Amtsgeheimnis.

Im Rahmen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers hat die Schulpflege einer jeden Lehrperson Persönlichkeitsschutz zu gewähren. Dies gilt im besonderen Masse, wenn sich eine Lehrperson durch eine Schulleitungsperson gemobbt oder anderswie ungerecht behandelt fühlt, sei es durch eine Verletzung der persönlichen Integrität oder durch ungerechtfertigte Angriffe oder Ansprüche von Seiten der Schulleitung.

b) Lehrpersonenkollegium (Lehrerkonferenz):

Die Lehrerkonferenz, sei es das Team einer Stufe, eines Schulhauses oder die Gesamtlehrerschaft eines Schulorts, hat durchaus ihre Rechte. Diese sind in der Verordnung zur geleiteten Schule geregelt. Leider funktioniert die „Lehrerkonferenz“ an manchen Orten nicht oder nicht mehr, da oft die Meinung herrscht, mit dem Schulleitungsmodell sei diese abgeschafft bzw. brauche man diese nicht mehr. Tatsache ist, dass die Lehrerkonferenz nach wie vor schulgesetzlich verankert ist. Die einschlägigen Bestimmungen sind oft nicht bekannt, wie beispielsweise:

- Die Lehrerschaft muss im Voraus und in angemessener Form über die Traktanden der Sitzungen der Schulpflege informiert sein.
- Bei Meinungsdivergenzen zwischen Schulleitung und der Konferenz der Lehrpersonen hat diese das Recht, ihre Anliegen direkt in der Sitzung der Schulpflege einzubringen. (§6 V geleitete Schule)
- Die Lehrpersonen bringen ihre Anliegen und Anträge zu organisatorischen, pädagogischen und didaktischen Fragestellungen in der Konferenz vor. (§ 12 V geleitete Schule)
- Die Konferenz der Lehrpersonen ist bei der Ausarbeitung von folgenden Massnahmen beteiligt, bespricht zusammen mit der Schulleitung alle weiteren Geschäfte, die für die gesamte Schule von Bedeutung sind, und hat ein Antragsrecht an Schulleitung und Schulpflege
 - a) Ausarbeitung eines Organisationskonzepts
 - b) Formulieren des Führungsverständnisses an der Schule
 - c) Erstellen eines Funktionendiagramms
 - d) Erstellen eines Pflichtenhefts für die Schulleitung zur Umsetzung deren Berufsauftrags (§§ 12, 8 V geleitete Schule)

Meiner Meinung nach sollten wieder vermehrt die Lehrerkonferenzen wirklich funktionieren. Im Normalfall können diese durchaus von einem Mitglied der Schulleitung präsidiert werden. Anträge aus der Lehrerschaft müssen in der Konferenz behandelt werden. Traut man der Schulleitung die adäquate Vertretung des Geschäfts in der Schulpflegesitzung nicht zu, kann sich die Lehrerkonferenz direkt durch eine selbst bestimmte Lehrperson in der Schulpflegesitzung zu diesem Traktandum vertreten lassen.

Um Konflikte im Spannungsfeld Schulleitung – Lehrerschaft besser und kulanter lösen zu können, habe ich (bzw. der alv) beim BKS vorgeschlagen, eine Art „Ombudsstelle“ einzurichten. Diese Idee wurde vom BKS verworfen und auf die bestehenden Möglichkeiten wie Schulbehörde, Inspektorat, Schulpsychologischer Dienst, Lehrpersonenberatung verwiesen.

Der bestehende Rechtsweg, wenn Lehrpersonen mit der Schulleitung unzufrieden sind, geht über die Schulpflege (Persönlichkeitsschutzgewährung) → Schlichtungskommission für Personalfragen → Personalrekursgericht. Die Lehrerschaft hat aber oft kein Vertrauen in die Schulpflege, dass sie Reklamationen über Verhalten oder Forderungen der Schulleitung ernst genug nimmt und nicht in erster Linie die Schulleitung stützt, weshalb eine aussenstehende Vermittlungsinstanz sinnvoll wäre. Nicht zuletzt wegen deren Fehlens kommen viele Lehrpersonen mit ihren Problemen und Anliegen im Spannungsfeld Schulleitung-Lehrerschaft in die Beratung auf das alv-Sekretariat.

Wo sehe ich möglichen Handlungsbedarf zur Verbesserung der Zusammenarbeit Schulleitung – Lehrerschaft?

- Verbesserung in der Mitwirkungsmöglichkeit der Lehrerschaft im Aufbau der Gestaltung der Schule vor Ort.
- Wertschätzende, anständige Kommunikation.
- Gute, praktikable Information
- Allseits bekannte Abläufe bei Konflikten (Dienstwege)
- Demokratisches Verhalten, Respektieren der Lehrerkonferenz
- Differenzierung in der gemeinsamen Arbeitszeit
- Teilzeitlehrpersonen nicht übermässig fordern
- Einhaltung der maximal möglichen gemeinsamen Arbeitszeit entsprechend dem Anstellungspensum
- Bei Aufbieten aller Lehrpersonen den Teilzeitlehrpersonen Entlastungen anderswo anbieten
- Genauer überlegen, welche Lehrpersonen braucht es unbedingt für welche Veranstaltungen
- Bessere Kenntnisse der Schulleitung im Schulrecht; absolutes Einhalten der rechtlichen Bestimmungen
- Kenntnis der diversen Empfehlungen und Handreichungen zur Führung der Schule Aargau
- Präventive Vorkehrungen, beispielsweise kommunizierte Trennungskriterien bei Stellenabbau
- Mut zur Lücke bzw. zur Etappierung; Lehrkörper nicht überfordern
- Evaluation der Schulleitung und der Schulführung, intern und extern
- In der Schulleiter-Aus- und Weiterbildung mehr Wissen im Schulrecht und guter Personalführung aneignen.
- Die an und für sich sehr guten Hilfsmittel und Handreichungen vom BKS unter „Geleitete Schule“ ernst nehmen und danach leben.

Fazit:

Gut geführte Schulen sind ein Gewinn für alle an der Schule Beteiligten.

Alle an der Schule Beteiligten identifizieren sich mit der Schule. Abläufe und Kompetenzen sind klar in gutem Einvernehmen geregelt. Die Lehrpersonen fühlen sich ernst genommen, erhalten die nötige Mitsprache und Wertschätzung und werden nicht überlastet. Die Mitarbeit der Lehrpersonen wird gezielt erwartet. Die Schulentwicklung schreitet pragmatisch voran.

Verwaltete Schulen kommen nicht voran und sind „tickende Zeitbomben“.

Schulleitungen sind installiert, sie bemühen sich um korrekte Administration, fühlen sich vor allem der Schulpflege und dem BKS verpflichtet. Mit Problemen von Lehrpersonen wollen sie möglichst nichts zu tun haben. Sie organisieren recht viele Sitzungen, Konferenzen und dergleichen, wo alle Lehrpersonen gleichermassen teilnehmen müssen, also viel Geschäftigkeit. Lehrpersonen lassen das Nötige über sich ergehen, ohne grosses Interesse. Im Lehrkörper herrscht wenig Solidarität.

Schlecht geführte Schulen sind eine Belastung, für Schulbehörden, Lehrerschaft und Eltern/Schüler.

Es herrscht Unzufriedenheit, Ungleichbehandlung und Intrigen kommen vor. Schulleitung tritt im Befehlston auf. Lehrberuf ist geprägt durch Job- und Verdienstdenken. Meist kurze Anstellungszeiten, viele Kündigungen, Schulausfälle, häufige Verwarnungen und Abmahnungen. An einigen Orten herrscht gar Terrorstimmung. Da ist Handeln angesagt!

Zu den immer wiederkehrenden Fragen und Problemen in meiner Beratungstätigkeit auf dem alv-Sekretariat habe ich Ratgeber-Artikel für das SCHULBLATT verfasst. Sie sind samt und sonders gut recherchiert und von Fachstellen (Versicherungen, BKS-Rechtsdienst etc.) vor einer Veröffentlichung geprüft worden. Inzwischen sind es über hundert Themen. Diese Ratgeber-Artikel sind gesammelt auf der alv-Homepage www.alv-ag.ch > Dienstleistungen > Ratgeber und können von jedermann heruntergeladen werden.

Aarau, 24. Februar 2010, Urs N. Kaufmann, Geschäftsführender Sekretär im alv