

... Schulleiter sein dagegen sehr

Vademecum für den Anfang an der Schulsch Spitze



Tjark Ommen:
Schule leiten – aber wie? Deutschlands wichtigster Chefposten und wie man mit dem Stress leben kann.
Hannover: Klett Kallmeyer 2020, 150 Seiten, 23,95 €

Tjark Ommen, erfahrener Schulleiter und Autor, nimmt sich in seinem Buch vor, Schulleiterinnen und Schulleitern Mut zu machen und ihnen Entlastung zu verschaffen. Derzeit in der Schulleitung Tätige sollen sich wiederfinden in zahlreichen Situationen des Leitungsalltags, die er schildert, und dazu Tipps erhalten. Darüber hinaus sollen Personen, die sich für Führungspositionen interessieren, mit der Lektüre den notwendigen Einblick in „Deutschlands wichtigsten Chefposten“ verschaffen können.

Werdegang vom Lehrer zum Schulleiter

In seinem Buch bedient sich der Autor des Kunstgriffs, eine fiktive Figur namens Bodo Leiter in ihrer Entwicklung zu begleiten, in der Bodo bereits als Kind und Jugendlicher in verschiedenen Situationen Verantwortung trägt. Später wird er Lehrer, übernimmt bald Aufgaben in seiner Schule und wird schließlich Schulleiter. Dies legt nahe, dass man zum Schulleiter bzw. zur Schulleiterin „geboren“ sein muss.

Interessant ist an diesem Kunstgriff, dass die Leserin bzw. der Leser mitverfolgen kann, wie es einer Lehrperson, die mehr und mehr Verantwortung übernimmt, ergehen kann und was sie dabei empfindet. Diese Inzensicht und die Wirkung von einer solchen Verantwortungsübernahme zu kennen, ist bedeutsam für Schulleitungen, wenn sie im Rahmen der Personalentwicklung Entwicklungsaufgaben vergeben. So macht der junge Lehrer Bodo Leiter, der einen ersten Karriereschritt anstrebt, die Erfahrung, dass sich seine Kolleginnen und Kollegen nun ein wenig von ihm abwenden – eine Beobachtung, die man nur zu häufig in Lehrerzimmern machen kann und die manche und manchen von einem Schritt nach oben auf der Karriereleiter abhält.

Die inhaltliche Struktur des Buches folgt der berufsbio-graphischen Entwicklung hin zum

Schulleiter bzw. der Schulleiterin und zeichnet dann den Verlauf einer Amtszeit mit typischen Herausforderungen nach. Themen sind da zunächst die neue Rolle als Schulleitung, begleitet von praktischen Tipps, wie z. B. „Duzen oder Siezen der neuen Kolleginnen und Kollegen?“ oder „Wie spreche ich mit der Bürgermeisterin?“ und viele mehr.

Da Tjark Ommen selbst Schulleiter ist, hat er eine Vielzahl von Situationen parat, denen sich neu ernannte oder auch schon länger im Amt befindliche Schulleitungspersonen gegenübergestellt sehen können.

Job mit Zwickmühlen

Erfahrenen Führungskräften werden viele im Buch beschriebene Situationen bekannt vorkommen und sie können sich darin wiederfinden. Hilfreich ist, dass der Autor Möglichkeiten zur Lösung mancher Zwickmühlen nicht nur theoretisch vorschlägt, sondern auch praktisch durchspielt. Beispielsweise werden schwierige Kommunikationssituationen vorgestellt, in denen einem schon einmal der Kragen platzen könnte und die dann mithilfe von einfachen kommunikationstheoretischen Modellen professionell bearbeitet werden. In anderen Fällen wird der Gesprächsverlauf kommentiert nachgezeichnet und es werden – als eine Art Zusammenfassung – praktische Tipps gegeben.

Durchgängig zu sehen ist Bodo Leiter in der Rolle einer Führungskraft, die Ziele verfolgt, die ihre Ideen und Visionen in das Kollegium bringen möchte und dafür auf „Freundinnen und Freunde“ im Kollegium verzichten muss. Ommen zitiert zur Illustration der Führungsrolle seinen eigenen Großvater: „Der Kapitän speist immer allein.“

Auch eine krisenhafte Situation, in der Bodo Leiter angesichts vieler „Baustellen“, die ihm seine Energie rauben, „hinschmeißen“ möchte, wird nicht ausgespart und konstruktiv beleuchtet.

Dass dem Veränderungswillen einer neuen Schulleitung oft verdeckter oder gar offener Widerstand entgegenkommt, unterschlägt der Autor nicht, er betont vielmehr, wie sehr man sich nach dem Amtsantritt auf zwei bis drei harte Jahre einstellen muss. Seine Empfehlung lautet hier, das Positive zu sehen und die Menschen im Kollegium, die die Veränderungen mitgestalten wollen, im Blick zu haben, anstatt seine Aufmerksamkeit allzu sehr auf die negativen Erfahrungen zu richten. In diesen Themenkreis der ersten Jahre im Amt gehört auch ein kleines und gleichzeitig wichtiges Kapitel, das praktische Hinweise zum Aufbau einer „Lobkultur“ im Sinne wertschätzender Führung vermittelt.

Auf einsamem Posten?

Das Gefühl der Einsamkeit, ein widerständiger Vater eines Schü-

lers, der auch noch Rechtsanwalt ist, Einführung von Neuerungen gegen den Widerstand des Kollegiums, eine Dienstaufsichtsbeschwerde, nervige Kolleginnen und Kollegen mit kleinen und großen Problemen, Sonderrechte für bestimmte Lehrpersonen, anonyme Briefe und noch einiges mehr: Der fiktive Schulleiter ist insgesamt vielen, vielleicht zu vielen, zugespitzten Situationen ausgesetzt: Sehr viel Zeit verbringt er in der und für die Schule, die Ehe wird geschieden, Bodo Leiter leidet darunter, reagiert daraufhin in der Schule autoritär, regiert sein Kollegium mit harter Hand und erfährt entsprechenden Widerstand, der sich auflöst, als er in eine Offenbarungsoffensive geht.

Das mag es geben, könnte aber auch abschreckend wirken und liest sich hier und da etwas überzeichnet. Tjark Ommen gesteht allerdings selber zu, drastische Situationen darzustellen, da er ein Buch über wunderbare Kollegien – die es, wie er selbst sagt, häufig gibt – nicht schreiben möchte.

Und: Tjark Ommen lässt seine Kunstfigur alle Probleme allein lösen. Nie ist die Rede davon, dass Bodo Leiter sich zur Problembewältigung mit Vertrauten in einer erweiterten Schulleitung besprechen kann. Wohl aber wird vom Autor geraten, sich mit anderen Schulleiterkollegen auszutauschen oder externe Beratungsangebote wahrzunehmen. Die Betonung der Einsamkeit des

Schulleiters bzw. der Schulleiterin scheint in Zeiten von Teamarbeit auch in der Schulleitung etwas überholt oder zumindest zu sehr betont. Dass es hilfreich und gesundheitsförderlich sein kann, im Führungsalltag große und kleine Themen im Schulleitungskreis zu besprechen, wäre eine tröstliche Botschaft angesichts der Komplexität des Aufgabenfelds eines Schulleiters bzw. einer Schulleiterin.

Gute Tipps aus der Praxis

Allerdings gibt es immer wieder viele praktische Tipps, wie die angesprochenen Herausforderungen angegangen und konstruktiv bewältigt werden können. Dies ist auch gleichzeitig die große Stärke dieses Buchs. Die Lesenden entdecken hinter jedem Kapitel einen erfahrenen Schulleiter, der begeistert und kompetent sein Wissen teilen und neue Kolleginnen und Kollegen für eine Aufgabe gewinnen möchte, die er selbst offensichtlich leidenschaftlich ausfüllt.

Frauke Peters, ehemalige Schulleiterin, ist Mitherausgeberin von SCHULE LEITEN.