

Belastungsfaktoren von Schulleitung

Vortrag von Professor Dr. Stefan Huber, Leiter des Instituts für
Bildungsmanagement und Bildungsökonomie
der Pädagogischen Hochschule der Zentralschweiz in Zug

Auf der Grundlage der wissenschaftlich gut gestützten Erkenntnis, dass Schulleitungshandeln für die Qualität und Entwicklung von Schulen von großer Bedeutung ist, stellte Prof. Huber zunächst die Frage, woran sich eine gute Schulleitung erkennen lasse. Hierzu entwickelte er verschiedene Thesen:

Eine gute Schulleitung erfüllt ihre anspruchsvolle Funktion, indem sie bewusst Handlungsspielräume ausreizt. Sie ist hoch belastbar, kann komplexe Anforderungen bewältigen, entwickelt die eigene Schule nach klaren Zielvorstellungen, behält jedoch Erfolgreiches bei. Sie setzt auf kooperative Führung und fördert Kooperationen.

Eine gute Schulleitung ist von Schule zu Schule unterschiedlich und handelt situationsangemessen. Sie betreibt nicht nur ein gutes Management, sondern macht auch die Pädagogik zu ihrer zentralen Handlungsprämisse. Dabei beachtet sie stets das Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Sie verhält sich integer und fair auf der Grundlage von Vertrauen und Zutrauen.

Im weiteren Verlauf stellte Prof. Huber seine neue Studie vor, die in den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz das Belastungs- und Beanspruchungserleben von Schulleitungen untersucht. Die Studie hat sich zum Ziel gesetzt, Erkenntnisse über die Arbeitssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern zu gewinnen, Handlungstypen aufgrund der angegebenen Tätigkeitsvorlieben und Belastungsfaktoren zu identifizieren und Zusammenhänge zwischen dem Belastungsempfinden und individuellen Faktoren bzw. institutionellen Faktoren herauszufinden.

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Studie, an der über 5400 Schulleiterinnen und Schulleiter teilgenommen haben, nur im Ansatz dargestellt werden. Eine Veröffentlichung ist für Februar 2013 geplant. Eine detaillierte Darstellung findet sich auf der Internetseite

www.Bildungsmanagement.net/Berlin.

Die Erkenntnisse über die Arbeitssituation fallen in den drei deutschsprachigen Ländern unterschiedlich aus. In Deutschland werden vor allem administrative Tätigkeiten, aber auch evaluative Aufgaben als am stärksten belastend angesehen. Für Organisation und Verwaltung wenden Schulleiterinnen und Schulleiter demnach insgesamt 30% der gesamten Arbeitszeit auf, für den eigenen Unterricht 23%, auf das Qualitätsmanagement entfallen lediglich 6%.

Die Studie stellt fest, dass Schulleiter-Typen unterschiedlich sind und demzufolge Belastungen unterschiedlich wahrnehmen.

Insgesamt fühlen sich etwa 16 % aller befragten Schulleiterinnen und Schulleiter hoch belastet, 42% mittel und weitere 42 % wenig belastet. Rückschlüsse besonderer Belastung auf Tätigkeitsfelder, Tätigkeitsarten oder Schularten sind nicht möglich.

Bei den untersuchten Faktoren Geschlecht, Alter, Erfahrung, Einsatzbereitschaft und Stressresistenz ist lediglich letzterer als signifikanter Prädiktor von Belastung auszumachen. Hier zeigt sich eine direkte Beziehung zur Arbeitszufriedenheit, die wiederum durch soziale Unterstützung im Kollegium besonders gefördert wird und zu einem guten Arbeitsklima führt.

Als Empfehlung nannte Prof. Huber eine angemessene Leitungszeit, kooperative Führung, Professionalisierung durch entsprechende Ausbildung und Fortbildung, Gesundheitsmanagement und eine Didaktik der Führung durch Fokussierung auf die eigene Schülerschaft und den Unterricht der Schule.