

Ist der Estrich oben oder unten?

Wenn deutsche und Schweizer Schulleitungen miteinander ins Gespräch kommen

Immer mehr Lehrpersonen aus Bayern und Baden-Württemberg wechseln nach ihrer Ausbildung in die Schweiz (s. Anm.). Die Mosaikschulen im Kanton Thurgau, die Häuser des Lernens der SBW, aber auch Modell-, Pilot- und Privatschulen in Baden-Württemberg und Bayern werden von Lehrpersonen und Schulleitungen besucht, um von Neuerungen in der Schulentwicklung gegenseitig zu profitieren.

Wolfgang Schnell

Ich konnte schon bei vielen Begegnungen dabei sein und erlebe immer wieder, wie es zu Unstimmigkeiten in der Kommunikation kommt, weil Begriffe nicht geklärt werden oder eben, weil der gleiche Begriff auf beiden Seiten des Bodensees etwas anderes bedeutet.

Gehen wir erneut von Alltagsbegriffen aus: Der Estrich ist im Schweizer Dialekt oben, denn er ist das Wort für Dachboden oder Bühne. Auf der deutschen Seite ist es der Unterbodenbelag. Wenn also ein Nagel auf dem Estrich gesucht, kann das schon zu einer langen Suche führen, weil man auf der falschen Seite beginnt.

Auch im Schulbereich lohnt es, sich nachzufragen, was sich hinter eigentlich selbstverständlichen Begriffen verbirgt: Im ersten Artikel habe ich Grundsätzliches – und damit höchst Unterschiedliches – zum Begriff der Schule und dem Beamtenstatus der Lehrpersonen in Deutschland ausgeführt. In diesem Artikel möchte ich sowohl Kulturelles vertiefen, als auch den Begriff der Schulbehörde erläutern, um dann aufzuzeigen, dass Schulleitung in der Schweiz ein noch junger Beruf ist.

Du und Sie-Kultur – Kulturelles

Ein erstes Erstaunen gibt es immer dann bei Begegnungen, wenn mehrere Schweizerinnen und mehrere

Deutsche aus dem Schulbereich aufeinandertreffen: Da spricht die deutsche Schulleiterin ihren Kollegen/Kolleginnen und auch der Schulaufsicht mit »Sie« an. In der Schweizer Schulkultur ist die Anrede »Sie« absolut unüblich und wird als distanziert, vielleicht auch als hochnäsiger und abgehoben empfunden. Wer miteinander arbeitet, spricht sich per Du an. Es ist völlig selbstverständlich, dass mir der Leiter des Amtes für Volksschule (das wäre in Deutschland vermutlich der Staatssekretär im Kultusministerium) bei der ersten Begegnung anlässlich eines Apéros das Du anbietet. Ebenso selbstverständlich und überhaupt keine Grenzüberschreitung ist es, dass der Hausdienst mich mit Vornamen und Du anspricht – auch, ohne abzuwarten, bis ich dies anbotte. Schließlich arbeiten wir doch in einem Betrieb und haben den gleichen Arbeitgeber.

Apropos Apéro: Was ich in Deutschland vielleicht einmal zur Verabschiedung eines langjährigen Schulleiters erleben durfte, gehört in der Schweiz zum normalen Ablauf einer Versammlung. Wann immer kantonale Behörden oder auch lokale Schulbehörden zu einer Versammlung zusammenrufen, ist es absolut üblich, im Rahmen dieser Veranstaltung einen Umtrunk anzubieten, denn dem Austausch im informellen Rahmen wird eine große

Bedeutung zugemessen. Eine offizielle Sitzung – hier meine ich nicht die Lehrerkonferenzen, Teamsitzung oder Konvente –, bei der kein Wasser auf dem Tisch steht und bei der keine Pausenverpflegung angeboten würde, wäre ein Affront den Teilnehmenden gegenüber.

Selbstverständlich sind die angestellten Lehrpersonen in der Schweiz auch »normale Angestellte« wie in jedem anderen Bereich, das heißt, es gibt in der Regel einen Mitarbeiterjahresausflug, eine Weihnachtsfeier und ein Schuljahresschlussessen. Der einzige, der bei diesen Anlässen zunächst immer mit Geldbeutel erschienen ist, war ich – zu solchen Anlässen ist man in der Schweiz selbstverständlich vom Arbeitgeber eingeladen.

Lehrpersonen in der Schweiz sprechen, wenn sie über sich als Gruppe sprechen, von einem Team.

Selbst dann sprechen sie von Team, wenn sie die Größe eines tatsächlichen Arbeitsteams weit hinter sich gelassen haben. Sie deuten damit an, dass sie eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen haben. Vielleicht mag es eine Wortklauberei sein, aber der Begriff des Kollegiums, der Stufenkonferenz, der Fachgruppe in Deutschland deuten ja bereits eine distanziertere Sicht der Zusammenarbeit an. In der Regel ist einmal in der Woche eine Versammlung dieses Teams, was dann Konvent oder Teamsitzung genannt wird. Kleinere Anliegen können so sehr zeitnah besprochen und geklärt werden. Die häufige Sitzungsmöglichkeit erlaubt es auch, in der eine Woche die Diskussion zu führen, innerhalb der Woche Vorschläge zu unterbreiten und in der kommenden Woche abzustimmen.

Aus Deutschland kenne ich nur das Modell, dass Konferenzen in einem größeren Turnus stattfinden und es dann demzufolge eine sehr dichte Tagesordnung gibt.

Schulbehörde

Im deutschen Gehirn taucht bei diesem Wort in der Regel die Kultusverwaltung auf in ihren verschiedenen Erscheinungsformen: Ministerium, Schulamt, ggf. noch Regierungspräsidium oder Schuldezernat. Das Schweizer Pendant dazu wäre das Bildungsdepartement (sprich die politische Seite – der Regierungsrat (D: Minister), der sich um Bildung kümmert) und das Amt für Volksschule (die Verwaltungsseite, die Weisungen erlässt etc.).

Nun ist die Schulbehörde in der Ostschweiz eine Tradition, die mit den Aspekten der deutschen Behörde, die wieder sehr beamtenrechtlich gedacht ist, gar nichts zu tun hat. Die Schulbehörde ist ein vom Volk gewähltes Gremium, welches für die strategische Führung der lokalen Schule zuständig ist. Der offizielle Name dieses Rates/dieser Behörde ist von Kanton zu Kanton verschieden: Im Kanton St. Gallen heißt es Schulrat /Schulratspräsidium; im Kanton Thurgau wird von der Schulbehörde/Schulpräsidium und im Kanton Zürich von der Schulpflege gesprochen. Im Kanton Thurgau ist jedoch mit Schulpflege der buchhalterische Verwalter gemeint. Auch bei diesen Begriffen lohnt es, sich also nachzufragen, was tatsächlich gemeint ist.

Eine Präsidentin oder ein Präsident, der ebenfalls direkt vom Volk gewählt ist, steht diesem Gremium vor und vertritt die Schulgemeinde auch nach außen. Für deutsche Begriffe wäre das eine Art Schulbürgermeister oder Schulbürgermeisterin. In den meisten Fällen ist diese Schulbehörde im Sinne eines Schulgemeinderates unabhängig von der politischen Gemeinde, die einen eigenen Rat und einen eigenen

Stadtpräsidenten oder Gemeindeamtmann hat. Es gibt Fälle, in denen das Budget des Schulpräsidiums größer ist als das der politischen Gemeinde, weil ja alle Löhne der Lehrpersonen im Budget enthalten sind und eine kleinere politische Gemeinde oft nicht so viele Angestellte hat.

Das Modell der Schulbehörden wie ich es gerade beschrieben habe, ist weitgehend das Modell der Ostschweiz. In anderen Kantonen überwiegt das Modell der Einheitsgemeinde, in der ein Mitglied des Stadtrates die Funktion des Schulpräsidiums übernimmt und oft auch eine eigene Kommission führt, die sich um die Schulbelange kümmert.

Schulbehörden sind also Räte, die die strategische Ausrichtung der Schule bestimmen. Oft sind sie aber auch zuständig für Entscheidungen in der Infrastruktur und eine erste Rekursinstanz, wenn Entscheidungen der Lehrpersonen oder der Schulleitungen angefochten werden sollen. Schulbehörden sind keine Elternvertretung, auch wenn einzelne Behördenmitglieder vielleicht Eltern sind. In größeren Gemeinden stellen die politischen Parteien Kandidierende für die Sitze in der Schulbehörde zusammen. In kleineren Gemeinden ist es eher eine Einheitsliste. Selbstverständlich kommt es auch zu Stichwahlen zwischen einzelnen Kandidierenden um einen Sitz im Gremium oder um das Präsidium.

Erneut sehr unterschiedlich von Gemeinde zu Gemeinde und von Kanton zu Kanton ist die Frage der Zuständigkeit in Fragen des Personals: Anstellungen, Beurlaubungen, Sonderbewilligungen und Entlassungen. Meine Beobachtung ist, dass viele Behörden diese Aufgaben zunehmend an die Schulleitungen übergeben haben. In manchen Fällen zwingt kantonales Recht die Behörden noch dazu, formale Entscheidungen über eine Abstimmung zu treffen.

Wie bereits oben geschildert wurde, gibt es einen finanziellen Rahmen, in dem das Präsidium und in welchem die Behörde (sprich der Rat) entscheiden darf. Wenn dieser Rahmen überschritten wird, dann muss die Entscheidung vor das Volk. Dann ist es die Aufgabe der Behörde, über Informationsbroschüren oder Versammlungen für ihr Anliegen bei den Stimmbürgern/Stimmbürgerinnen zu werben, damit die geplante Maßnahme durchgeführt werden kann (z.B. die Renovation eines Schulhauses oder der Neubau einer Turnhalle). An meinem Wohnort wurde im vergangenen Jahr ein Anbau an das Schulhaus deutlich von den Stimmbürgern/Stimmbürgerinnen abgelehnt. Es war zum einen nicht gelungen, die Einwohner/-innen von der pädagogischen Notwendigkeit zu überzeugen; zum anderen fanden die meisten Einwohner/-innen den vom Architekten geplanten Entwurf ästhetisch nicht ansprechend. Entsprechende Leserbriefe sind vor der Abstimmung im Gemeindeblatt erschienen, ein Brief einer Initiativgruppe lag in meinem Briefkasten und die Schulbehörde hat ein Informationsschreiben an alle Haushalte verteilt. Nun ist der Anbau abgelehnt und kann von der Behörde auch nicht weiter verfolgt werden.

Meine Beobachtung ist es, dass die Behörden in der Schweiz die Personalführung und Personalentwicklung zu großen Teilen den Schulleitungen abgeben haben.

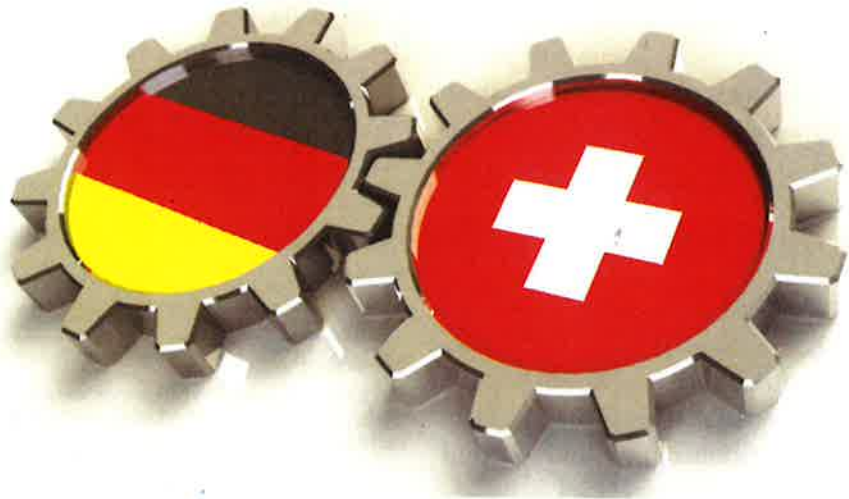
Immer wieder habe ich gehört, dass es in der ersten Generation der Schulleitungen noch zur Situation gekommen sei, dass Schulleitungen diese Verantwortung nicht übernehmen wollten. In den heutigen Aus- und Weiterbildungsangeboten hat niemand mehr diese Position vertreten und die Teilnehmenden berichten auch davon, dass sich die Rolle der Schulleitung als Personalchef und Personalchefin mittlerweile durchgesetzt habe.

Schulleitung in der Schweiz ist »neu«

An dieser Stelle wird deutlich, dass Schulleitung in der Schweiz noch ein junger Beruf und die Rollenfindung und Aufgabenzuschreibung erst noch im Entstehen ist. Im Kanton Thurgau z.B. hat das Projekt »Geleitete Schule« erst nach der Jahrtausendwende gestartet. Davor haben die Milizbehörden, sprich Schulbehörden, die Schulen geführt unterstützt durch Schulhausvorstände oder Lehrpersonen, die in den Behördensitzungen als Vertretungen der Lehrpersonen beratende Stimme hatten. Erst im Schuljahr 2009/2010 wurde es für alle Schulgemeinden im Kanton verpflichtend, eine ausgebildete Schulleitung zu haben.

Eine große Varietät besteht zwischen den Kantonen in den Anstellungsbedingungen. Wie viel Anstellungsprozente vergeben werden, wird in den einen Kantonen von der kantonalen Verwaltung vorgeschlagen oder festgesetzt, in anderen Kantonen entscheiden das die Gemeinden selber. Auch in der Frage der Stellvertretung bestehen höchst unterschiedliche Modelle: Es gibt Co-Leitungen, die Aufteilung des Schulleitungspensums auf zwei Personen, eine Lehrperson als Stellvertretung mit einer gewissen Zeit- oder Finanzentschädigung oder Alleinschulleitungen. (s. dazu Baeriswyl, S; Dorsemagen, C.; Krause, A. (2013). Schulleitung und Gesundheit. Eine kommentierte Bibliografie mit 19 Befunden und 9 Thesen, Olten).

Eine weitere Tatsache, die sich schweizweit nicht eindeutig beschreiben lässt, ist die Anzahl der zu unterrichtenden Lektionen. Hier gibt es Schulleitungen, die gar nicht mehr unterrichten oder die in einem anderen Schulhaus oder einer anderen Schulgemeinde unterrichten. Manche Kantone schreiben eine Pflichtstundenzahl fest, andere nicht. Anfangs



gab es noch Schulleitungen mit sehr kleinem Pensum. Wenn ich es richtig sehe, gehen die Schulgemeinden nun weitgehend dazu über nur noch Schulleitungen mit größerem Pensum, ggf. über mehrere Schulhäuser hinweg, anzustellen, weil die Aufgaben für die Schulleitungen mit Kleinstpensum oft nicht zu bewältigen waren.

Ich wollte mit diesen Beispielen zeigen, wie sehr Schulleitung noch ein junger Beruf in der Schweiz ist. Langsam erst wird die Debatte über die Notwendigkeit von Schulleitungen seitens der Lehrpersonen beendet.

Die gesellschaftliche Debatte wird wohl noch etwas anhalten, was ich feststellen musste, als mein Hausarzt letztes Jahr zu mir sagte: »Was? Sie bilden Schulleitungen aus? Braucht es denn das?« (Ich weiss nach wie vor nicht, ob er meinte, dass es keine Ausbildung brauche oder keine Schulleitungen.)

Dennoch lässt sich deshalb Vieles nicht mit Deutschland vergleichen. Die Frage der Stellvertretung, der Unterrichtsstunden, aber auch der Rolle und der Aufgaben, die Tatsache, dass es Schulleitungen schon lange gibt, und auch die beamtenrechtlichen Regelungen um die Schulleitung machen es für Anfänger/-innen natürlich einfacher, ein solches Amt zu übernehmen, weil es für sie klarer ist,

was dieses Amt bedeutet. Durch die grosse Vielfalt – auch zwischen einzelnen Schulgemeinden und Schulbehörden – und dadurch, dass der Beruf, seine Aufgabenbeschreibung und die Strukturen in den Gemeinden oftmals noch in der Entwicklung sind, haben Anfänger/-innen in der Schweiz oft grössere Gestaltungsmöglichkeiten, die Einzelne aber auch als grosse Herausforderung oder Überforderung erleben.

In diesen Bereichen sehe ich eine der größten Chancen eines Austauschs zwischen den beiden Ländern: Was bewährt sich in der Praxis? Welche Erfahrungen werden gemacht? Auch wenn nicht alles von der einen in die andere Kultur leicht übertragbar ist, gibt es doch viele Anteile an der Organisation einer Schule, wo man voneinander lernen und profitieren kann.

Fazit

Meine Beispiele sind sicherlich aus der subjektiven Perspektive heraus geschrieben, meine Auflistung ist sicherlich nicht vollständig und ich kann auch keine vergleichende Analyse der Schulkultur von 21 deutschsprachigen Kantonen mit den kulturellen Besonderheiten des Schulsystems in allen deutschen Bundesländern aufzeigen. Dies ist jedoch auch nicht das Anliegen dieses Artikels.

Ich wollte an einzelnen Beispielen aufzeigen, dass es sich bei Be-

gegnungen zwischen deutschen und Schweizer Schulleitungen lohnt, nachzufragen, was sich hinter einem bestimmten Begriff verbirgt, was gedacht ist, wie oft diese Versammlung stattfindet, wer daran teilnimmt, ob es ärgerlich oder erfreulich ist und warum.

Wenn Schulleitungen aus beiden Ländern Begegnungen dazu nutzen zu erfahren, was wirklich hinter den Begriffen und Wörtern steht, welche Erfahrungen und Gefühle

damit verbunden sind, dann kann der Austausch weit mehr Einsichten bringen, weil er eine »fremde Sicht« vermitteln kann: Auch so kann Schule organisiert und gestaltet sein! Wenn ich solchen Austausch anstoßen kann, ist das Ziel des Artikels erreicht. ■

Anmerkung

Der Beitrag baut auf den in Schulverwaltung BW 12/2014 erschienen Artikel »Von Wischen und Fegen« auf.



Prof. Dr. phil. Wolfgang Schnell
Er lehrt an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen, hat in Erziehungswissenschaft promoviert und in Zürich Angewandte

Psychologie studiert, ist verantwortlich für die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der Ostschweiz, war Konrektor des Ländlichen Schulzentrums in Amtzell im württembergischen Allgäu (Baden-Württemberg), bevor er 2007 in die Schweiz ging, um dort zwei Sekundarschulen im Kanton Thurgau zu leiten. Er ist Referent auf dem DSLK 2015.

Auf dem Weg zur demokratischen Schulkultur

In Schulen wächst das Bedürfnis nach Methoden und Konzepten, mit denen sie Gewalt vorbeugen, Probleme lösen und Konflikte bearbeiten können.

Ziel der Implementierung partizipativer Methoden ist es, **den Wert von Schule als Lern- und Lebensort zu steigern**. Das soziale Klima an Schulen wird dadurch nachhaltig gestärkt, das Lernverhalten der Schüler verändert sich positiv und Lehrer und Schüler gestalten ihre Schule gemeinsam.

Der Titel vermittelt im theoretischen Teil kompakt die Grundlagen der partizipativen Schulentwicklung als Voraussetzung für demokratische Strukturen. Im praktischen Teil profitiert der Leser anhand der **zahlreichen Praxisprojekte** von Anregungen und Erfahrungsberichten und findet außerdem **Unterstützung für die Umsetzung an der eigenen Schule**.

Die Autorin Dr. Christa Schäfer ist als Systemische Beraterin und Coach im Bereich Schule tätig.



Schäfer (Hrsg.)
Die partizipative Schule
Mit innovativen Konzepten zur demokratischen Schulkultur
Erscheint voraussichtlich im 1. Quartal 2015

Nur Printausgabe
2015, ca. 200 Seiten, kartoniert,
ISBN 978-3-556-06559-4, **34,90 €**

Nur Onlineausgabe
bestellen unter www.schulverwaltung.de
Art.-Nr. 06559000, **34,90 €**

SHOP www.schulverwaltung.de

Wolters Kluwer | Carl Link

Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Postfach 2352 • 56513 Neuwied
Telefon 02631 801 2211 • Telefax 02631 801 2223

PREMIUM
Angebot exklusiv für PREMIUM-Mitglieder von www.schulverwaltung.de
Print- inkl. Onlineausgabe
34,90 € statt sonst ~~69,80 €~~