

Iris Hohberg

**Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen
Eine empirische Studie in NRW**

Zusatzmaterial

1.	Interviewleitfaden.....	2
2.	Kurzfragebogen	4
3.	Kategoriensystem im Überblick (Codewortbaum)	5
4.	Kategoriensystem (detailliert).....	11

1. Interviewleitfaden

1. Begrüßung

Smalltalk über die Schule/die schulischen Schwerpunkte (lt. Internetauftritt/Eindrücke von der Ankunft in der Schule/Aktuelles)

Dank für die Bereitschaft zum Interview – Hinweis auf Vertraulichkeit
Eigene Rolle verdeutlichen

2. Einleitung und Schulleiteralltag

Erzählen Sie mir doch bitte, wie es bei Ihnen zu der Entscheidung kam, sich auf die Schulleiterstelle zu bewerben!

Was war Ihnen zu Beginn wichtig? (Welche Schwerpunkte haben Sie bei Ihrer Arbeit gesetzt?)

Wie würden Sie heute Ihre Schule beschreiben? (Wie sieht das Profil der Schule heute aus?)

Erzählen Sie mir bitte möglichst konkret von Ihrer Schulleitertätigkeit, z.B. aus den letzten zwei Wochen!

War dieser Zeitraum typisch?

Gibt es aus Ihrer Sicht besondere Zeiten im Schuljahr? Wenn ja: welche?

Was ist das Besondere?

Wie hat sich Ihr Alltag in der Zeit Ihrer Schulleitertätigkeit verändert?

3. Arbeitszufriedenheit

Was empfinden Sie insgesamt in der Schulleitung besonders befriedigend?

Wenn Sie an den Zeitraum seit den letzten Ferien denken: In welchen konkreten Situationen empfanden Sie besondere Freude und Zufriedenheit?

Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit?

Wann sind Sie gern Schulleiter/in?

Aus welchen Quellen schöpfen Sie Arbeitszufriedenheit?

Wann fühlen Sie sich anerkannt?/Wann fühlen Sie sich wertgeschätzt?

Von wem?

Reicht Ihnen das aus?

Was würden Sie sich ggf. in diesem Bereich wünschen?

4. Belastung und Beanspruchung

Was empfinden Sie insgesamt in der Schulleitung besonders anstrengend/belastend?

Wenn Sie an den Zeitraum seit den letzten Ferien denken: In welchen konkreten Situationen fühlten Sie sich als SL besonders angestrengt/belastet?

Wie drückt sich das für Sie aus?
Wann sind Sie nicht gern SL?
Wann fühlen Sie sich demotiviert/frustriert?
Welche Auswirkungen hat das?
Gibt es gesundheitliche Auswirkungen? Wenn ja, welche?
Wer oder was hilft Ihnen in solchen Situationen?

5. Bewertung I

In welchem Verhältnis stehen aus Ihrer Sicht Belastung/Beanspruchung und Arbeitszufriedenheit? Gibt es hier einen Zusammenhang?
Ggf. nachfragen: Unterricht und Leitungstätigkeit (jeweils eher Belastung oder Motivation?)
Was hören Sie von SL-Kollegen über Belastung und Zufriedenheit?

6. Bewältigung

Wie schaffen Sie es, Ihre Aufgaben als Schulleiter/in zu bewältigen?
Durch wen oder was fühlen Sie sich unterstützt?
Welche Rolle spielt hier Ihr privater Bereich?

7. Bewertung II

Wenn Sie noch einmal zurückschauen an den Beginn Ihrer Schulleiterzeit: Hatten Sie sich die Schulleitertätigkeit so vorgestellt wie Sie sie erlebt haben und erleben?
Was war ggf. anders?
Würden Sie sich mit Ihren heutigen Erfahrungen und Ihrem heutigen Kenntnisstand noch einmal auf eine Schulleiterstelle bewerben?
Warum denken Sie, sind Schulleiterstellen heute so schwierig zu besetzen?

8. Veränderungsanregungen

Was würden Sie für Schulleiter verändern, wenn Sie die Möglichkeit dazu hätten?

9. Interviewabschluss

Gelegenheit für Fragen/Abschlussstatement

Dank für Teilnahme und Offenheit

Abschließende Fragen (Kurzfragebogen)

2. Kurzfragebogen

Geschlecht:	☐ männlich	☐ weiblich
Leitung einer	☐ Einzelschule	☐ Verbundschule
	☐ temporäre Leitung einer zweiten Schule	
Konrektor:	☐ ja	☐ nein
	☐ z.Z. nicht besetzt	
Sekretariat:	ca. Stunden/Woche besetzt	
Zeit im Amt:	 Jahre	
Schulleitungsstunden:		
Unterrichtsstunden:		
Klassenführung:	☐ ja	☐ nein
Koordinations-/Moderationstätigkeit:	☐ nein	☐ im Umfang von Std.
	Art:	
Berufsnahe Nebentätigkeit:	☐ ja	☐ nein
	☐ im Umfang von Std.	
	Art:	
Beschäftigung:	☐ Vollzeit	☐ Teilzeit (..... Stunden)
Lebensalter/Altersgruppe	 Jahre	
Lebenssituation:	☐ alleinstehend	☐ in einer Beziehung
Partner/in berufstätig:	☐ Vollzeit	☐ Teilzeit
	☐ nicht	
Schulgröße:	ca. Schüler	 Klassen
Ganztagsangebot:	☐ offen	☐ gebunden
	☐ nein	
Sozialräumliche Struktur:	☐ eher ländlich geprägt	☐ eher städtisch geprägt
	☐ sozial gemischt	☐ eher bildungsnah
	☐ eher bildungsfern	
	Migrationsanteil ca. %	

3. Kategoriensystem im Überblick (Codewortbaum)

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	4. Ebene	5. Ebene
A.	Arbeitszufriedenheit				
A1	Globale AZ				
A1-1		eher hoch			
A1-2		relative AZ			
A1-3		eher niedrig			
A1-4		gering			
A1-5		differenzierter			
A2	Facetten der AZ				
A2-1		Art der Tätigkeit			
			Abwechslung/ Vielfalt		
			Gestaltung/Ent- faltung/Freiheit		
			Kontakte/ Kommunikation		
			Diverse Aspekte		
A2-2		Kollegium			
			Konstruktive Mitarbeit		
			Angenehme Atmosphäre/ Arbeitsklima		
			Diverse Aspekte		
A2-3		Kinder			
			Unterrichten/ Erziehen		
				Vorbild für Lehrer	
A2-4		Status/Heraus- gehobene Rolle			
			Identifikation		
A2-5		Erfolgserlebnisse			
			Etwas bewegen/ gestalten		
			Probleme bewältigen		
			Früchte der Arbeit ernten		
A2-6		Anerkennung			
			Wird nicht erwartet		
			Quellen den Anerkennung		
				Kinder	
					Schülerleistungen
				KR/SL-Team	
				Kollegium	
				Eltern	
				Sekretärin/ Hausmeister	
				Schulaufsicht	
					QA
					indirekt
				SL-Kollegen	
				SL selbst	
				Private Rückmeldung	
				Extern	

B. Belastung und Beanspruchung					
B1	allgemeines Beanspruchungsniveau				
B1-1		Vergleich mit anderen Schulformen			
B2	Faktoren der Beanspruchung				
B2-1		Unzureichende Kenntnisse/fehlende Anleitung			
			Ausbildung		
				Praxisbegleitung	
			Einarbeitung durch SL		
			Fortbildung		
B2-2		Art der Tätigkeit			
			Fremdbestimmung		
				Überflüssiges	
			Arbeitsmenge/work-overload		
				Simultanes Arbeiten	
			Termindichte/Zeitaufwand		
				Ineffektive Termine	
				Wochenende/Ferien etc	
				Omnipräsenz von Schule	
			Aufgabenspektrum		
				Schnelle Wechsel	
				Schulportfolio/QA	
				Verwaltung	
					Verwaltungsaufgaben ohne Zeit
				Organisation	
					Transparenz
				Verschriftlichungen	
			Schülerschaft		
				Seiteneinsteiger	
			Rahmenbedingungen		
				Kollegium	
				Arbeitsplatz	
				Arbeitssituation	
				Konrektor	
					Einarbeitung
					Kein KR
					Problematischer KR
				Schulgröße	
					Große GS
					Kleine GS
				Mehrere Standorte/Schulen	
					Mehrere Standorte/Verbund

B2-3				Mehrere Schulen
			Konkurrenz zu anderen Schulen	
			Neuerungen	
			Schulaufsicht	
				mangelnde Sensibilität
			Schulträger/-verwaltung	
				Sekretärin
				Ungerechtigkeit
				Unsicherheit
			Diverses	
	Rolle			
		Diener zweier Herren		
		Die Person in der Rolle		
			Rollendistanz	
			Eigener Anspruch	
		Fehlende Handlungsvollmacht		
		Separation		
			Isolation	
		Führung		
			Managerrolle	
			Repräsentant des Systems	
			Repräsentation	
			Verantwortung	
				Ansprüche/Erwartungen
B2-4	Widerstände			
		Mangelnde Mitarbeit		
		Kollegiales Klima		
		Konflikte		
B2-5	Fehlende Anerkennung			
		Unsachlichkeit		
		Gesellschaftlich		
		Finanziell		
B2-6		Schulaufsicht		
			ausgenutzt werden	
	Misserfolge und Rückschläge			
	Unterricht			
B2-7		Arbeitsrhythmus am Schulvormittag		
		Unterrichtsmenge		
		Vor- und Nachbereitung		
		Außerunterrichtliche Aufgaben		
		Klassenlehrerfunktion		
		Vertretung		
	Zeitpunkte/-räume/Aufgaben			
		Beginn der Amtszeit als SL		
B2-8		Durchgehend		

			anstrengend		
			Im Schuljahres- verlauf		
				Herbst	
				Anmeldung	
				Weihnachten	
				AO-SF	
				Vor Ostern	
				Delfin	
				Zeugnisse	
				Schuljahres- wechsel	
			Diverses		
C.	Auswirkungen von Beanspruchungen				
C1	Probleme				
		Überforderung			
C2	Abstriche bei Lehrerrolle				
		Schlechtere Unterrichts- qualität			
C3	Emotionen und Verhalten				
		Motivationsverlust			
		Enttäuschung/ Frustration/ Verzweiflung			
		Wut/Aggression			
		Rückzug/ Resignation			
			Vermeidung/Trotz		
C4	Stress/ Erschöpfung				
		Psychische Beanspruchung			
		Umgang mit anderen			
		Schlecht abschalten können			
			Schlafstörungen		
C5	Gesundheit				
		Herz-/ Kreislaufsystem			
		Burnout			
C6	Privatleben				
C7	Zukunftsangst				
D.	Bewältigung von Belastung und Beanspruchung				
D1	Eigene Strategien				
D1-1		Herausforderung			
D1-2		Persönlichkeit			
			Disziplin		
D1-3		Professionalität			
			Netzwerk		
			Ruhe bewahren/ Abstand		
			Reflexion		

D1-4			Probleme ansprechen		
			Grenzen setzen		
			Strukturen		
				Planung	
				Delegation	
				Unterricht	
				Trennung von Privat- und Berufsleben	
	Zeit				
			Selbstaussbeutung		
	Erfolge				
D1-5			Evaluation		
D1-6	Ausgleich				
D1-7			Privat/ Lebenswandel		
			Nebentätigkeit/ Nebenbeschäftigung		
	Hilfe holen				
D2			Medikamente/ medizinische Hilfe		
	Fremde Strategien				
E. Unterstützung bei Belastung und Beanspruchung					
E1	fehlende Unterstützung				
E2	Unterstützung durch				
E2-1		Personen/-gruppen aus der eigenen Schule			
			Sekretärin		
			Konrektor		
			Schulische Teams		
			Lehrerkollegen		
				Lehrer mit besonderen Aufgaben	
			Hausmeister		
			Eltern		
E2-2		Personen/-gruppen aus dem System			
			SL-Kollegen		
				Vorgängerin	
				Fallberatungsgruppe	
			Schulträger		
			Schulaufsicht		
E2-3		Personen/-gruppen aus dem privaten Bereich			
			Partner/Familie		
			Freunde		
			Therapeut		
F. Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung?					
F1	Eher ja				
F2	Eher nein				

G.	Gründe für SL-Mangel				
G1	Lebensplanung				
G2	Aufgabenspektrum				
G3	Rolle				
		Führung			
			Verantwortung		
			Widerstände		
			Belastbarkeit		
		Missachtung der Person			
G4	Zeitaufwand/ Fehlende Leitungszeit				
		Familie			
G5	Fehlende Wertschätzung				
		Finanziell			
G6	Diverses				
H.	Wünsche/Visionen				
H1	Systemische Veränderungen				
		Berufsbild SL			
H2	Aus- und Fortbildung/ Beratung				
		Ausbildung			
		Fortbildung/ Beratung			
H3	Strukturelle Bedingungen				
		Ressourcen			
			Leitungszeit		
			Unterricht		
				Planungs- sicherheit	
			Verwaltung		
		Systemgröße			
		Schulleitungs- team			
		Eigenständigkeit			
			Budget		
			Personal		
H4	Anerkennung/ Wertschätzung				
		Mitarbeiter- gespräche			
		Besoldung			
			Binnenstruktur		
			Abstandsgebot		

I. Individuelles

- I1** SL werden
I2 Entwicklungs-
 prozess
I3 Bilanz

4. Kategoriensystem (detailliert)

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	4. Ebene	5. Ebene	Beschreibung der Kategorie	Ankerbeispiel	In- ter- view	Ab- satz
A.	Arbeitszufriedenheit								
	In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen der Befragten zur Arbeitszufriedenheit.								
	Mit dem Begriff <i>Arbeitszufriedenheit</i> (AZ) werden die Gedanken und Gefühle gegenüber der Arbeit im Allgemeinen wie auch in Bezug auf einzelne Aspekte bezeichnet.								
A1	Globale AZ					Aussagen zur allgemeinen AZ			
A1-1		eher hoch				tendenziell positive AZ-Urteile (in der Regel ohne nähere Erläuterung)	Würdest du dich noch mal bewerben heute? Befragte Ja. ja.	B14	141-142
A1-2		relative AZ				tendenziell positive AZ-Urteile, in deren Wortwahl eine Relativierung deutlich wird	Aber so grundsätzlich mache ich das eigentlich schon ganz gerne.	B6	78
A1-3		eher niedrig				tendenziell negative AZ-Urteile	Im Augenblick ist die Arbeitsbelastung schon etwas, nimmt Überhand. Und die Arbeitszufriedenheit schöpfe ich aus dem anderen Bereich ein bisschen mehr.	B13	98
A1-4		gering				negative AZ-Urteile	Das habe ich mich auch oft gefragt in letzter Zeit. Und, vorweg vielleicht, ich würde es heute nicht mehr tun. Nachdem ich in diese Situation hineinkam, dass es wirklich ständig mehr wurde und zu einer Überforderung auch führte	B9	6
A1-5		differenzierter				differenziertere Aussagen	Würden Sie sich mit Ihren heutigen Erfahrungen und Ihrem heutigen Kenntnisstand noch mal bewerben? Sie hatten so ein bisschen angedeutet eben schon- Befragte Also hier, denke ich schon. Und wenn, würde ich wirklich, wenn man das kann, ich weiß es nicht, ich würde nur an Schulen gehen, wo ich weiß, wo das mit dem Kollegium stimmt, ich sage mal die Grundrichtung der Arbeitshaltung, die ist da. Nur so. Also ich würde nicht irgendwo hingehen, wo ich wüsste, hier ist irgendwie ein unmotivierter Haufen (lacht).	B7	143-144

A2	Facetten der AZ				Aussagen zu einzelnen Facetten der AZ			
A2-1		Art der Tätigkeit			AZ-Aspekte, die auf Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen basieren			
		Abwechslung/Vielfalt			AZ durch abwechslungsreiche Tätigkeit	das ist ja so, man kommt ja als Schulleiterin morgens fahr ich auch-, habe ja einen schönen Weg, und denke so das und das und das sind heute die Musts, aber ich habe noch nicht meinen Mantel ausgezogen, da stehen schon drei neue Sachen parat, was jetzt ganz schnell aber auch noch geregelt werden muss. Das finde ich spannend an dem Job. Ich finde, das Schöne an unserer Tätigkeit ist, dass es keine Archivarbeit ist, und jeden Tag neu ein Abenteuer. Das finde ich absolut toll.	B14	34
		Gestaltung/Entfaltung/Freiheit			AZ durch Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	Also es gibt Rahmenbedingungen, die offiziell nicht bestehen, aber dennoch habe ich sie geschätzt, nämlich die Freiheit, Dinge tun zu können. Einfach machen zu können.	B15	62
		Kontakte/Kommunikation			AZ durch kommunikative Tätigkeit	Dass man mit vielen Gruppen zu tun hat. Und dass man eben nicht in die Gefahr gerät, dass der Klassenraum die eigentliche kleine Heimat ist und der begrenzte Horizont. Das hast du als Schulleitung überhaupt nicht. Du kommst auch mit anderen zusammen. Du tauscht dich aus	B14	36
		Diverse Aspekte			AZ durch diverse Einzelaspekte	<i>Stichworte: Verantwortung, Elternarbeit, Planung, Antwort für Sachfragen</i>		
A2-2		Kollegium			AZ-Aspekte, die mit dem Kollegium zusammenhängen			
		Konstruktive Mitarbeit			AZ durch ein Kollegium, das konstruktiv mitarbeitet	vor allen Dingen auch, wenn ich merke, dass die Kollegen mitziehen	B2	26
		Angenehme Atmosphäre/Arbeitsklima			AZ durch ein gutes Klima im Kollegium	auch wenn Kolleginnen zufrieden sind an der Schule, also das ist schon auch so, wenn andere zufrieden sind, dann geht es mir auch sehr viel besser.	B9	98
		Diverse Aspekte			AZ durch diverse Einzelaspekte	<i>Stichworte: Vertrauen, Stellvertretung</i>		
A2-3		Kinder			AZ durch die Arbeit mit den Kindern			

A2-4			Unterrichten/Erziehen	AZ durch die pädagogische Arbeit	Ja, die Arbeit natürlich mit den Schülerinnen und Schülern, zu sehen, dass man eine gute Idee gehabt hat, dass die Kinder-, dass die Kinder etwas, wo man meint, die begreift das-, die begreift das vielleicht nie, und siehe da, es ist dann doch plötzlich da, und das Kind kann es halt, nicht. Das ist an sich der Kern, der Kern des pädagogischen Berufes, der-, ab und zu guckt der ja auch noch mal durch, nicht (lacht). Neben all dem anderen Zeug. Ja, natürlich, dieses typische Lehrerglück halt, das man haben kann, wenn man denkt: Ach Gott, das hast du ihnen beigebracht! (lacht)	B11	62
			Vorbild für Lehrer	Die Arbeit mit den Kindern wirkt als Mittler zu den Kollegen und führt so zu AZ	Und das mit der eigenen Klasse war für mich besonders toll, weil ich selber Dinge, die ich für richtig halte, praktizieren konnte, und das auch vorleben konnte, und es nicht nur ein Appellieren war, das ist auch sehr gut im Kollegium angekommen	B14	122
		Status/Herausgehobene Rolle		AZ durch den eigenen sozialen Status und die damit verbundenen Möglichkeiten	na ja, man ist eben schon, ich nenne es immer noch "Primus inter pares", der -, der aber denn doch, ja als-, als normative Kraft, sage ich jetzt mal, anerkannt ist.	B8	63
			Identifikation	AZ über Identifikation mit der Schule und Stolz auf hier erbrachte Leistungen	wenn Kinder auch bei, zum Beispiel bei sportlichen Veranstaltungen Erfolge zeigen, da, was ja auch für die Schule ist, dann bin ich auch zufrieden. Also ich hab so immer das Gefühl, es ist meine Schule.	B2	42
A2-5		Erfolgs- erlebnisse		AZ durch berufliche Erfolgserlebnisse			
			Etwas bewegen/gestalten	AZ durch gelungene Gestaltung (Prozess orientiert)	Die Zusammenarbeit mit Menschen, mit denen ich dann gemeinsam etwas-, etwas bewegen kann. Ziele zu entwickeln, Ziele zu erreichen, und damit meine ich jetzt immer sowohl für die Schülerinnen und Schüler als auch für die Kolleginnen und Kollegen, als auch für das System. Ich bin ein sehr systemisch orientierter Schulleiter. Ich habe aber nie vergessen, warum es dieses System gibt, und für wen es arbeitet.	B15	54
			Probleme bewältigen	AZ durch erfolgreiche Problembewältigung	Und wenn ich solche Situationen lösen kann, wenn ich weiß, dass es ein Problem gibt bezüglich eines Kindes, einer Elternschaft, und der Kollegin, und wenn ich das irgendwie durch eine gute Idee oder durch eine Moderation oder irgendwie das glätten kann, im Sinne von wirklich, dass alle gut rausgehen, da bin auch sehr gerne, da bin ich sehr gerne Schulleiter.	B4	32
			Früchte der Arbeit ernten	AZ als Ergebnis eigenen SL-Handelns in unterschiedlichen Bereichen (Ergebnis orientiert)	Also, doch zu sehen-, doch zu sehen, dass, ja, die Mühsal, die der Alltag so bringt, ja auch Ergebnisse hat. Dass man sieht, das haben wir zustande gebracht und halt dass, wir das gemacht haben, daran warst du nicht unbeteiligt, das sind so Gesichtspunkte, die für mich eine Rolle spielen	B11	48

A2-6		Anerkennung			AZ durch Anerkennung/Wertschätzung			
			Wird nicht erwartet		Anerkennung als Quelle der AZ wird nicht erwartet	Anerkennung. Ja, habe ich ehrlich gesagt noch nicht so wild drüber nachgedacht, das ist eher so ein Punkt, den klammert man mehr aus, weil, ja. Hat man so gelernt in den Jahren irgendwie, das darf man eigentlich erwarten, weder von Schulaufsicht noch von allen anderen. Wenn es denn kommt, ist schön, aber erwarten darf man es eigentlich nicht.	B6	64
		Quellen den Anerkennung			Quellen aus denen SL Anerkennung schöpfen	<i>Stichworte: allgemeine Äußerungen</i>		
			Kinder		Arbeit mit Kindern als Quelle der Anerkennung	Auch, wenn ich hier durch die Schule gehe, und Kinder rufen mir ganz fröhlich zu: Tag, Herr Z! Wieder da? Oder was auch immer, ich merke einfach, die wenden sich auch emotional mir als Person zu, das ist auch dann eine- eine-, das empfinde ich dann auch dann als etwas Positives. Und auch als Bestätigung.	B8	81
				Schülerleistungen	Anerkennung der eigenen Arbeit durch erfreuliche Schülerleistungen	Ergebnisse vielleicht bei VERA oder so, wenn du siehst was, wie die Schule im Vergleich dann dasteht, was die Kinder für Ergebnisse bringen, das find ich dann auch gut	B2	48
			KR/SL-Team		Anerkennung, die durch SL-Mitglieder ausgedrückt wird	Ich fühle mich wertgeschätzt, wenn (...), ja, wie soll ich das sagen, wenn es interkollegial- (...). Ich bin dabei im Augenblick wie die Situation, ich denke gerade im Kopf die Situation zwischen diesem Dreiergespann hier in der Schule zwischen Konrektorin, die hat die Generalie Ganztage, zwischen Schulleitung, der für alles irgendwie die Verantwortung trägt, und der Ganztagsleitung. Da gibt es Feedbacks aus Situationen heraus, aus Konferenzen, die man- oder Fortbildungen, die man gemeinsam besucht, wo einer, wo wertschätzende Äußerungen einfach gemacht werden. Wo gesagt wird: Ich finde das toll, dass du das an der und der Stelle gesagt hast. Wörtlich so aus-, es ist ja eine ganz offene und klare [Aussage], ich glaube, manchmal fällt es einem schwer, das Offene und Klare eigentlich einfach auszudrücken. Wörtliche Wertschätzungen, die so formuliert werden. Ich finde das toll, dass du das da gesagt hast.	B5	64
			Kollegium		Anerkennung, die durch pädagogisches Personal ausgedrückt wird	Ich weiß auch, dass eine Kollegin das mal anmerkte als sie hierher kam und sagte, das lief ja hier besonders gut, das kenne sie sonst nicht, dass das alles so, so ganz, ja, eben wunderbar geordnet lief. Es wäre also nie etwas chaotisch, und man wüsste immer ganz genau wo es langging	B9	18

			Eltern		Anerkennung, die durch Eltern ausgedrückt wird	Also es heißt dann schon mal in der Schule: Das läuft gut. Oder man hört von Eltern, die ihre Kinder in weiterführende Schulen geben, dass sie sagen: Ach ja, die haben in der Schule gut gelernt. Oder Kinder die zuziehen sagen: Ach, das haben wir aber nicht gewusst, dass da so viel gemacht wird, in der Schule. Solche Dinge, die positiv für die Schule sind, an- sag ich, sagen wir jetzt mal ganz lapidar, freue ich mich drüber.	B2	38
			Sekretärin/ Hausmeister		Anerkennung, die durch nicht-pädagogisches Personal ausgedrückt wird	Vor Ort. Hier vor Ort. In welcher Reihenfolge, das ist austauschbar für mich: Kinder, Kolleginnen, Eltern. Mitarbeiterinnen der Schule auch. Hausmeister, Sekretärin, OGS-Mitarbeiter.	B4	48
			Schulaufsicht		Anerkennung, die durch Schulaufsicht direkt ausgedrückt wird	Es gab mal ein Bonbon (lacht) als ich die zuständige Schulaufsicht anrief und sagte: Wir gehen in den GU. Es sind alle Abstimmungen positiv. Da hat die Schulaufsicht gesagt: Herr..., Gratulation (lacht). Das hört man glaube ich ganz selten (lacht). Das war mal ein Bonbon.	B4	44
				QA	Anerkennung aus QA-Ergebnissen	Das hat auch die QA gezeigt, dass also die Grundschule einen guten Ruf inzwischen hat, und dass es etwas sein soll, dass die Kinder sich wohl fühlen.	B14	8
				indirekt	Anerkennung, die durch Schulaufsicht indirekt ausgedrückt wird	Wenn man mit ihnen zu tun hat, auch eine. Also ich- das hängt auch sehr davon-, Anerkennung durch die, ja, also ich habe dann schon gehört so nach dem Motto: Bei Ihnen muss man sich nicht groß kümmern, da weiß man, es läuft.	B14	64
			SL-Kollegen		Anerkennung, die durch Schulleiterkollegen ausgedrückt wird	wir haben eigentlich die Zeit eher gebraucht, um uns selbst zu vergewissern, in dieser Gruppe, in der wir uns dann noch weiter getroffen haben das war ja die Fallbesprechungsgruppe, um uns gegenseitig zu sagen wie toll wir sind, weil es uns ja kein anderer sagt (lacht), weil es uns ja kein anderer sagt,	B12	98
			SL selbst		Anerkennung, die der SL sich selbst ausspricht	Es hat ja einen Reiz, dass man so viel Sachen können muss, und wenn man es dann noch einigermaßen hinkriegt, gibt es ja auch so was wie inneren Stolz, dann ich mir schon vorstellen, dass man sagt: So! Dass man sich ganz ganz selten mal auf die Schulter klopft und sagt: Ja, das hast du jetzt aber nicht schlecht gemacht.	B5	168
			Private Rückmeldung		Anerkennung aus dem privaten Bereich	Und es gibt im privaten Bereich meine Frau, der ich das erzähle, und die mir auch eine positive oder auch mal eine andere Rückmeldung gibt.	B4	38
			Extern		Anerkennung, die durch Außenstehende ausgedrückt wird	Ja, ja natürlich. Also die-, es ist ja so ein kleiner Ort hier, also die Bevölkerung nimmt das durchaus wahr, was die Schule arbeitet, und, ja, und hin und wieder kommt auch Anerkennung, anerkennende Worte rüber, so wie: Ihr macht das schon irgendwie ganz richtig, und: Die Kinder, die ihr unterrichtet habt, die kommen auch meist gut weiter zurecht	B11	66

B.	Belastung und Beanspruchung					
	In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen der Befragten zu Belastungen und Beanspruchungen, insbesondere zu Beanspruchungsfaktoren.					
	Mit <i>Belastung</i> werden ohne Wertung die Einflüsse, die von außen auf die Person einwirken, bezeichnet.					
	Mit <i>Beanspruchung</i> werden die Auswirkungen bezeichnet, die die Belastungen in Abhängigkeit von den jeweiligen Ressourcen haben.					
	Sie können psychischer oder physischer Natur sein und anregend oder beeinträchtigend wirken.					
B1	allgemeines Beanspruchungsniveau			Aussagen zum allgemeinen Beanspruchungsniveau	es ist ausgeübt und dieser Ausüßungsprozess ist immer noch nicht gestoppt. Und das große Missverständnis ist, dass man glaubt, dieses können ein oder zwei Personen, die jetzt in Leitung tätig sind, bewältigen	B8 123
B1-1		Vergleich mit anderen Schulformen		Aussagen, die das eigene Beanspruchungsniveau in der eigenen Schulform mit dem in anderen Schuleformen vergleichen	ich meine wahrzunehmen, aus Kontakten von Fortbildungen, wo ich mit anderen Schulleitungen zu tun habe, aus einem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Primarstufe, in die ähnlichen Situationen sind, auch in Fortbildung sind, dass Grundschulen eher eine-, Grundschulleitungen eher eine Unzufriedenheit haben und weiterführende Schulen eher eine Zufriedenheit in ihrer Rolle.	B5 138
B2	Faktoren der Beanspruchung			Aussagen zu einzelnen Beanspruchungsfaktoren		
B2-1		Unzureichende Kenntnisse/ fehlende Anleitung		Beanspruchung durch unzureichende Kenntnisse und fehlende Anleitung		
		Ausbildung		Beanspruchung, die aus unzureichender Aus- und Fortbildung resultiert	Ich war null vorbereitet, und das war natürlich absolut unmöglich. Wenn ich mir das im Nachhinein vorstelle, das war ein Alptraum. Ich habe dann eine Schulleiterfortbildung gemacht, aber als ich dann schon lange drin war, und das geht eigentlich gar nicht.	B10 111
			Praxisbegleitung	Beanspruchung durch fehlende Praxisbegleitung und zu geringe Praxisnähe	aber die Praxisbegleitung war dann nicht genug	B12 98
		Einarbeitung durch SL		Beanspruchung, die aus unzureichender Einarbeitung durch den SL in der Konrektorenzeit resultiert	Und dann kommt es auch noch darauf an, wie das Verhältnis vorher eben zu Schulleitung war, wenn man da einen Schulleiter hat, der alles mit sich alleine ausmacht, und nur mal einen Statistikteil abgibt, dann hast du auch keinen richtigen Einblick in Schulleitung	B2 66
		Fortbildung		Beanspruchung, die aus unzureichender Fortbildung während der Amtszeit resultiert	Stattdessen nennt man das jetzt eigenverantwortliche Schule und überträgt wieder an Schulen Bereiche, die in der selbstständigen Schule erprobt worden sind, aber auf die die Schulleiterinnen und Schulleiter nicht vorbereitet werden. Tätigkeiten, die man auszuführen hat, ohne dass man vorbereitet ist. Unausgebildete Tätigkeit.	B15 80

B2-2		Art der Tätigkeit			Beanspruchungsfaktoren, die auf Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen basieren			
			Fremdbestimmung	Beanspruchung durch fremdbestimmte Aufgaben	Belastend ist auf jeden Fall, also ich-, empfinde ich jedenfalls, die von-, wie ich schon sagte, die von außen auch durch das Schulumt und durch andere Behörden, durch den Schulträger all die Dinge, die hier an einen herangetragen werden		B8	26
			Überflüssiges	Beanspruchung durch unnötige Aufgaben	aber ich denke schon, dass-, dass also, dass man mal auch das Gefühl hat, manches sei auch überflüssig. Das ist ja das Ärgerliche, nicht, wenn man das Gefühl hat, man muss auch Dinge tun, von denen man denkt: Wozu eigentlich? Wer hat denn was davon? Nicht, also diese-, was da alles evaluiert werden soll, wer nimmt das überhaupt zur Kenntnis, und heftet das an sich möglicherweise nur weg, obwohl es angekommen ist, oder geschieht damit etwas? Dieses Gefühl-, dieses Gefühl, ja, was auch viele haben: Der Dienstherr tut ja immer so als wenn er Interesse daran habe, was eigentlich los ist. Und dann haben wir das Gefühl, das tut er pflicht-, pflichtgemäß fragt er das ab (lacht), und macht dann trotzdem so weiter wie er es sich gedacht hat, nicht.		B11	42
			Arbeitsmenge/ work-overload	Beanspruchung durch eine große Arbeitsmenge	Es ist im Grunde so viel, ich werde auch immer zitiert: Das ist alles nicht zu schaffen. Es ist wirklich nicht mehr zu schaffen.		B8	16
			Simultanes Arbeiten	Beanspruchung durch gleichzeitiges Erledigen mehrerer Dinge	Man hat immer so das Gefühl, man muss immer drei Sachen gleichzeitig machen, damit man es denn auch hinkriegt.		B6	76
			Termindichte/ Zeitaufwand	Beanspruchung durch hohen Zeitaufwand und große Termindichte	Jetzt ist in dieser Woche ein Elternabend gewesen, dadurch, dass ich in Eins und Vier bin, muss ich die beide vorbereiten. Ich habe nächste Woche eine Schulkonferenz und eine Lehrerkonferenz und möchte gerne die Grundlagen für eine Befragung hier vorbereiten. Und das ist dann einfach wirklich sehr sehr viel, und mir fehlt oft die Zeit. Das ist so das, was mich am meisten belastet, einfach die Zeit, die fehlt.		B7	68
			Ineffektive Termine	Beanspruchung durch schlecht genutzte Zeit	Oder was mich ärgert ist, dass ich viel Zeit verschwenden muss für irgendwelche Zusammenkünfte, die man, glaube ich hätte anders strukturieren können		B4	50
			Wochenende/ Ferien etc	Beanspruchung durch über einen "normalen Arbeitstag" hinausgehende Termine	Und es ist halt sehr sehr viel, was ich einfach abends und am Wochenende machen muss. Und das ist schon manchmal belastend		B7	64

			Omnipräsenz von Schule	Beanspruchung durch die Allgegenwärtigkeit von Schule und ihren Problemen	Ohne Familie, die das eben trägt, wäre das nicht gegangen, weil ich eben so häufig unterwegs bin, weil ich nie Feierabend habe, im Prinzip. Ob das Wochenende ist oder Ferien, ist doch immer irgendwo Schule präsent und ohne würde es nicht gehen. Man muss, also ich finde, man muss im Prinzip, wenn man sich überlegt so was zu machen, schon ganz klar wissen, das ist also kein Feierabend nach acht Stunden. Für mich ist Schule irgendwo immer präsent.	B10	97
		Aufgabenspektrum		Beanspruchung durch ein breites Aufgabenspektrum	Ja, die Vielfältigkeit, die einerseits eben gerade das Interessante des Berufes ausmacht, ist aber ohne Frage schon, finde ich, gerade wenn man es alleine macht, schon eine hohe Belastung.	B6	66
			Schnelle Wechsel	Beanspruchung durch den Wechsel verschiedener Tätigkeiten	Also ich finde den Wechsel an Tätigkeiten anstrengend. Ich fühle mich manchmal wie vakuumisiert, wenn ich nach Hause komme. Dann ist alles aus mir rausgesogen, was-, was an Kommunikation, an Emotionalität und so weiter drin war. Dann baut sich das wieder auf und am nächsten Tag ist es wieder da. Dazu gehört dieser ständige Wechsel, also wenn ich Unterricht mache, vergesse ich alles andere, weil ich Unterricht mache. Ist wirklich so, also ich mache selten Unterricht, ohne dass ich mich da verliere in dem, was ich da für wichtig halte, und dann komme ich, jeder Schulleiter kommt dann in die Pause oder kommt wieder zurück und dann ist auf einen Knopfdruck Verwaltung, Telefonate, Fragen der Kollegen, Elternanrufe, Planen, alles sofort. Und dann wieder das Nächste, und dann wieder das Nächste und dann wieder das Nächste ohne eine Trennlinie, die einen einmal durchatmen lässt.	B12	74
			Schulportfolio/ QA	Beanspruchung durch im Zusammenhang mit der Qualitätsanalyse anfallende Arbeiten	Mir brennt auf den Nägeln das Schulportfolio fertig zu stellen. Ich habe also immer irgendetwas, wo ich sage, das bleibt liegen, das schaffe ich nicht, und Schulportfolio ist jetzt ganz wichtig, weil die sich schon mal angemeldet hatten hier. Ich habe es auch alles digital gesammelt, aber ich wollte es jetzt nochmal-, den Ordner fertig stellen, und das hatte ich mir immer die ganze Zeit vorgenommen, das mache ich, tue ich, und wenn jetzt erstmal die Arbeit beiseite ist, also, und dann war ich am letzten Wochenende völlig-, völlig daneben, da hatte ich wahnsinnige Zahnschmerzen, gestern ist mir ein Zahn gezogen worden (Interviewer: Oh je), und da konnte ich einfach nichts tun	B9	36
			Verwaltung	Beanspruchung durch Verwaltungsaufgaben im Allgemeinen	was belastet dich persönlich so am meisten? Befragter Tja, das ist diese Verwaltungsarbeit, auch abzulesen an den Stapeln hier überall.	B8	27-28

				Verwal- tungs- aufga- ben ohne Zeit	Beanspruchung durch Verwaltungsaufgaben ohne entsprechendes Zeitkontingent	Bürokratie, mangelnde Sekretariatsstunden, mangelnde Entlastung, immer mehr Aufgaben, die von-, von Verwaltung, sowohl dienstfachaufsichtlicher Verwaltung, also Schulamt, als auch Schulträger auf Schule übertragen wird, ohne jegliches Äquivalent, ohne zusätzliche Stunden in dem Zusammenhang.	B15	80
			Organisation		Beanspruchung durch organisatorische Aufgaben	So, aber dann kam wieder ein neuer Stundenplan, und all diese Dinge. Dazu kam dann noch, dass eine Kollegin in ihren Mutterschutz ging, oder da schon drin war, und du kriegst ja erst eine Neuzuweisung, wenn die ihren Erziehungsurlaub beginnt. Das war von Schulleitung her eine ganz große Belastung, weil wir ständig dabei waren, zu sehen, wie verteilen wir die Stunden, wie machen wir es	B14	78
				Trans- parenz	Beanspruchung durch das Kommunizieren organisatorischen Entscheidungen (Schaffen von Transparenz)	Das sind dann so Sachen, wieder ein neuer Plan, wie viel Unruhe, so. Aber, ja, das ist aber auch Schulalltag. Das versuche ich natürlich auch zu vermitteln	B14	38
			Verschriftlichun- gen		Beanspruchung durch Formulieren von Schriftstücken	Ja, nicht gerne, wenn ich, also Schwierigkeiten habe ich, das muss ich ganz klar sagen, mit Briefe schreiben und formulieren und so. Wenn ich dann immer irgendwas zusammenkramen muss, und das sind so Dinge, wo ich dann denke: Oh ja, jetzt musst du das wieder erst sozusagen verschriftlichen. Oder bei diesen, bei Schulanmeldungen, oder bei diesen AO-SF Verfahren, diese ganzen Beschreibungen, die ja auch nicht gerade so, die kannst du ja auch nicht gerade so locker dahinschreiben, es hängt ja sehr viel dran. Und, das ist dann, das denke ich manchmal: Oh, das ist, mache ich nicht so gerne.	B2	78
		Schülerschaft			Beanspruchung durch problematische Schülerschaft	Einmal ist natürlich die Erziehungsproblematik größer geworden bei den Kindern, Wir müssen viel mehr mit Jugendhilfe, also Jugendamt und mit Psychologen reden, wenn die Kinder zu Beratungsstellen gehen	B2	20
			Seiteneinsteiger		Beanspruchung durch Seiteneinsteiger	[Die] letzten zwei Wochen waren geprägt durch den harten Alltag, dass wir die letzten zwei Wochen fünf irakische Seiteneinsteiger bekommen haben, und ich mit Schulträger und Schulamt telefoniert habe, weil ein Kind dabei war, das Jahrgang 1999 ist, und in der zweiten Klasse, aus C. Da musste man ganz viel telefonieren, um zu gucken, in welche Richtung das denn gehen soll.	B4	14
		Rahmenbedingungen			Beanspruchung durch Rahmenbedingungen			

				Kollegium	Beanspruchung durch Teile des Kollegiums	Also, ich bin im Mai, glaube ich, hier hingekommen, und ich habe erst mal einfach gucken wollen, aber ich bin auch ein Stückchen ungeduldig gewesen, bei dem, was ich dann hier zu sehen bekam. Und bei dem, was ich, sagen wir mal, immer getan habe, und was ich immer für wichtig hielt, und von dem ich wusste wie Schulentwicklung laufen muss, damit sie wirklich auch sichtbar wird und nicht nur auf dem Papier steht, bin ich schon, glaube ich, auch mit hohen Erwartungen und mit, ja, mit-, mit Vorstellungen hier hin gekommen, die man hier noch gar nicht verstehen konnte. Oder nur zwei, drei, oder, ja, zwei oder drei Kollegen konnten glaube ich mit den Vokabeln was anfangen.	B12	12	
				Arbeitsplatz	Beanspruchung durch räumliche Bedingungen	dass zum Beispiel nachmittags auch ein Arbeiten-, ich musste ja mit der Sekretärin zusammen den Raum teilen, auch nicht so gut möglich war, weil die AG-Leiter die Arbeit nicht so richtig schafften mit den Kindern. Und es war ein Krach im Haus und ich musste dann da versuchen auch wieder einzugreifen, also das war dann einfach-, knabberte an dem, was schön war.	B16	75	
				Arbeitssituation	Beanspruchung durch eine suboptimale Arbeitssituation	ich kann manche Arbeiten nicht hier in der Schule erledigen, weil ich hier immer gestört werde. Jeder fragt etwas und braucht eine Info und stört mal kurz, ganz kurz mal eben	B3	127	
				Konrektor	Beanspruchung durch eine Stellvertretung oder durch das Fehlen einer Stellvertretung				
					Einarbeitung	Beanspruchung durch Einarbeitung einer Stellvertretung	Wie gesagt, eine Konrektorin macht, wie ich eben auch schon versuchte deutlich zumachen, nur dann Sinn, wenn sie erstmal da ist, wenn sie länger da ist, wenn sie eingearbeitet ist. Also erst nach einem Jahr macht die überhaupt-, bringt die was, sonst ist sie doppelte Arbeit. Das muss man ganz ehrlich sagen.	B10	103
					Kein KR	Beanspruchung durch die alleinige Schulleitung (Schule zu klein für eine KR-Stelle oder KR-Stelle nicht besetzt)	aber ich bin noch mehr für alles zuständig. Bin ich generell ja auch, verantwortlich. Aber so, war doch auch, dass ich gewusst habe, der Konrektor oder die Konrektorin, die machen das, und ich konnte mich dann darauf verlassen. So muss ich jetzt eben mich um mehr kümmern, dass es klappt und läuft.	B2	100
					Problematischer KR	Beanspruchung durch eine ineffiziente Stellvertretung	Wenn du Schule kaputtmachen willst, dann hast du eine schlechte Konrektorin oder einen schlechten Konrektor, der jeden Tag Mist baut, durch nicht-, ja, indem man was nicht überblickt. Und jeden Tag in einen Vertretungsplan was reinbaut. Damit hast du immer Unzufriedenheit von Kolleginnen, und es geht nur nach hinten los.	B4	30

			Schulgröße	Beanspruchung durch die Systemgröße (allgemein)	Also ich habe eher den Eindruck, wenn ich so überlege, so große Schulen, Gesamtschule und so, da sind die Türen viel mehr zu. Und da ist auch kein- die geben auch kein Pflaster raus, was unsereins ja immer mal machen muss, oder ein Kühlkissen holen. Das machen die nie! Die Tür ist zu.	B4	94
			Große GS	Beanspruchung durch ein größeres GS-System	Es ist einfach-, viele Aktionen, die laufen, die wir natürlich auch hausgemacht sind, auf der einen Seite, aber es ist eben schon so eine Belastung geworden. Aber im großen System ist es ja unruhiger als im kleinen System. Das merkt man schon. Und, so dass auch dann die Lehrer das empfinden, dass es eben immer hektischer ist, oder so ähnlich. Ich weiß es nicht, aber-, weil immer noch mehr Sachen dazukommen.	B13	24
			Kleine GS	Beanspruchung durch ein kleineres GS-System	Wie gesagt, es sind nicht diese paar Schüler, die man mehr hat, das ist-, die Arbeit bleibt die gleiche. Es ist-, ob ich jetzt eine kleine Schule leite, ich muss genauso QA und diese ganzen Portfolios und so weiter erfüllen, eben nur, wenn man eine kleine Schule hat, oder weniger Schüler, werden einem natürlich wieder, wird Leitungszeit gestrichen und die Arbeit bleibt. Man hat keine Konrektorin.	B10	103
			Mehrere Standorte/ Schulen	Beanspruchung durch mehrere Standorte oder mehrere Schulen			
			Mehrere Standorte/ Verbund	Beanspruchung durch die Leitung einer Verbundschule bzw. durch mehrere Standorte	Ja, ich sagte schon gerade meine besondere Situation, diese Sache mit diesen beiden Standorten, das ständige Hin- und Herfahren, diese beiden Konzepte überein zu bringen, die zwei Kollegien, auch da immer als Mittler zu sein zwischen unterschiedlichen Vorstellungen, Erwartungen. Das sehe ich als problematisch an.	B10	105
			Mehrere Schulen	Beanspruchung durch die Leitung von zwei Schulen	Wir hatten Zeugnisphase, für zwei Schulen Zeugnisphase zu begleiten, mit dem Anspruch, ich möchte Zeugnisse nicht unterschreiben, sondern ich möchte Zeugnisse mit Blick auf ihre Qualität, nicht auf ihre Rechtschreibfehler, mir durchlesen, und möchte einen Überblick über zwei Schulen haben, war das eine sehr hohe Belastung	B5	76
			Konkurrenz zu anderen Schulen	Beanspruchung durch Konkurrenzsituation der Schule	Ja, den Konkurrenzdruck. Spüre ich auch von Seiten der Eltern.	B9	62

				Neuerungen	Beanspruchung durch neue Vorgaben	Welche Rolle spielen Neuerungen, die von oben kommen, sage ich mal, vom Ministerium, ist das ein Punkt der belastet oder-? Befragte Ja, der Wechsel belastet. Also auf der eine Seite wird immer gesagt, die große Freiheit, die Wege zu finden, und die dann auch zu bestimmen, und auf der anderen Seite treibt dann die nächste politische Partei wieder irgendwie so eine Worthülse durch die Republik, die keiner wirklich füllen kann. Und nachdem du sie gefüllt hast, also Schule, werden sie dann rückwirkend interpretiert von oben und dann müsstest du dann eigentlich noch wiederum deine Konzepte ändern, eigentlich. Weil, du bist ja vorher nie gefragt worden, mit dir ist ja nie diskutiert worden über die Inhalte. Das sind ja oft Dinge, die eher hülsenhaft sind.	B12	89-90
				Schulaufsicht	Beanspruchung durch schulaufsichtliches Handeln	weil ich vorher eine Schulaufsicht hatte, bei der ich dachte: Die ist mit ihrem Job total überfordert. Und Abmachungen, die man getroffen hat, werden sowieso nicht eingehalten. Und das fand ich sehr mühsam	B14	64
				Mangelnde Sensibilität	Beanspruchung durch unsensibles Verhalten der Schulaufsicht	die örtliche Schulaufsicht hatte es mal einmal so nebenbei erwähnt, bei einer Sitzung als das losging, mit diesem Projekt, dann hieß es gleich: Ach, die Schulen, die zur Schließung anstehen, die haben wir gar nicht mehr eingeladen. Worauf ich dann doch etwas stutzte und: Ja, ja, es sollen ja keine Fakten geschaffen werden, dass nachher die Schulen deswegen nicht geschlossen werden können.	B6	84
				Schulträger/-verwaltung	Beanspruchung, die durch Schulträgerhandeln ausgelöst wird (Diverses)	dann soll, als Beispiel, so etwas Schnödes wie die Umstellung der Telefonanlage, empfinde ich als Belastung und das sagen Kolleginnen auch. Manche nicht, manche ja. Ich muss mich wieder in so eine neue Telefonanlage eindenken, die überhaupt nicht funktionierte am Anfang, die mir Arbeiten unter Umständen schwerer macht, weil ich sehe plötzlich nicht mehr, wen ich anrufe, ich sehe nicht mehr, wer mich anruft. Das muss erst alles wieder konfiguriert werden. Es kommt keiner dafür. Das wird dahingestellt, wir werden auch nicht mal so eine Stunde mal darüber geschult, sondern es ist so, jeder macht das so für sich. Das empfinde ich als schrecklich unprofessionell und belastend.	B5	126
				Sekretärin	Beanspruchung durch schlechte personelle Ausstattung im Schulbüro	Mangelnde Ausstattung von Hilfe, Sekretariat beispielsweise.	B15	80

B2-3				Unge- rech- tigkeit	Beanspruchung durch ungerechtes Verhalten des Schulträgers	Das ist auch zum Beispiel eine Belastung, dass man richtig darum kämpfen muss, dass hier marode Gebäudezustände abgestellt werden. (Stimmung zunehmend echauffierter) Also man ist für alles zuständig. Und erst, wenn es in der Zeitung steht, und erst, wenn man mal richtig auf den Putz gehauen hat, dann wird etwas gemacht. Und ich habe immer gedacht, eine solche Behörde, die für das Gebäude zuständig ist, die würden doch wohl selbstverständlich die Schulen gleich behandeln und auch nach, wie soll ich das mal nennen, nach Notwendigkeiten hier aktiv werden. Nix ist der Fall! Wer am lautesten schreit, wird-, wird bevorzugt, erst mal bedacht, dann ist der ja ruhig, ne. Und das ist auch sehr unerfreulich, muss ich sagen.	B8	34
				Unsi- cher- heit	Beanspruchung durch unklare Haltung des Schulträgers	Als immens große Belastung wird allgemein Nicht-Verlässlichkeit des Schulträgers, zur Zeit bei dem ganz konkreten Thema Grundschulentwicklung bei- durch die Bank weg bei allen Kolleginnen und Kollegen empfunden.	B5	126
			Diver- ses		Beanspruchung durch unterschiedliche Rahmenbedingungen (Ressourcen etc.)	Ja, immer wenn es vor allen Dingen um Konflikte ging, um Konflikte mit Eltern, um Konflikte mit Lehrern, aber ursächlich schon zu wenig manpower, zu wenig auch Geld in der OGS. Das hatte immer mit Ressourcen auch was zu tun. Und ich denke eigentlich für alle war das eine Überlastung.	B16	101
	Rolle				Beanspruchung durch die SL-Rolle			
			Diener zweier Herren		Beanspruchung durch zwei weisungsbefugte Stellen: Schulaufsicht und Schulträger	Schulleiter als Diener zweier Herren, auf der einen Seite der pädagogischen Anforderung und der dienstlichen Anforderung der Kultusbürokratie, und auf der anderen Seite der Anforderung des Schulträgers. Und in dem Zusammenhang von beiden weisungsbefugt als Schulleiter da zu sein und Dinge umsetzen zu müssen, bedeutete schon, dass-, dass eine Auseinandersetzung mit den Fragestellungen, die konkret bei diesen beiden unterschiedlichen Herren auf einen zukamen, zwangsläufig war.	B15	30
			Die Person in der Rolle		Beanspruchung durch das eigene Persönlichkeitsprofil	Wir hatten jetzt diese Methodenwoche, genau, die hatten wir jetzt ja auch noch, im Januar, ja, alles wichtige Dinge, wo man auch gemerkt hat, das hat auch eine Menge gebracht in dieser Woche, hat aber andererseits auch wieder zur Folge gehabt, dass dann eben doch zwei, drei Kollegen so belastet waren, dass sie dann entweder in der nächsten Woche krank geworden sind oder eben, ja doch, eher so eine eher Unzufriedenheit über diese zusätzlichen Aufgaben entwickelt haben, die, fand ich mich schon auch, dann so innerlich dann schon auch so ein Stück belastet haben, weil ich gemerkt habe, das macht auch die Atmosphäre dann auch eher wieder kaputt.	B6	44

			Rollendistanz	Beanspruchung durch geringe Rollendistanz	Was ich auch selber als sehr belastend empfinde, das ist so ein- also in dem normalen Alltag, wenn die Kollegen so viel abladen bei mir. Das kann ich gar nicht so gut haben. Es geht mir nicht um persönliche Probleme der Kollegen, das kann ich mir anhören, aber wenn dann gesagt wird, also: Die Fensterbänke sind überhaupt nicht sauber! So, und: Diese Bücher taugen nichts! Und: Das und das finde ich nicht! Da höre ich immer so einen, im Untergrund so einen Vorwurf heraus, der vielleicht gar nicht so gemeint ist, aber ich übernehme das sofort und sehe das in irgendeiner Form in meiner Verantwortlichkeit. Und das fällt mir sehr schwer, damit umzugehen. Entweder komme ich in die Defensive, oder ich springe überhaupt darauf an, das ist wahrscheinlich falsch, die möchten das wahrscheinlich nur einfach mal sagen. Aber ich nehme es sofort als mein Ding an. Das sind so Momente, da könnte ich mir selber es viel leichter machen. Indem ich es irgendwie an mir abprallen lasse, aber selbst wenn ich es erzähle merke ich schon	B3	72
			Eigener Anspruch	Beanspruchung durch nicht erreichbare/erreichte eigene Vorstellungen	Also ich fühle mich frustriert oder demotiviert, wenn ich das Gefühl habe, ich hätte etwas besser machen können, aber es war irgendwie zu viel und ich habe es aus Zeitgründen oder weil zu viel war nicht ordentlich vorbereiten können oder es ist im Ablauf nicht so gelaufen wie es hätte laufen können, wenn ich mehr Zeit gehabt hätte oder mich [hätte] intensiver drum kümmern können. Das finde ich schwierig	B7	94
		Fehlende Handlungsvollmacht		Beanspruchung durch eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten	Ankündigung einer Krankheit ist ein Abmahnungsgrund. Zum Beispiel (lacht) solche Sachen, dass man nicht mit Kollegen, die freitags und montags oft krank sind, einfach immer wieder auch motivierende Gespräche führen muss, statt mal einmal zu sagen: So geht das hier nicht! Und das ist eben nicht möglich in Schule.	B3	152
		Separation		Beanspruchung durch eine separate Rolle im System	Natürlich macht sie einsam. Wenn man Entscheidungen getroffen hat, man hat nicht mehr diese kollegiale Situation zwischen denen, das ist schon anders, anders geworden, das muss ich schon sagen, ja.	B13	80
			Isolation	Beanspruchung durch eine isolierte Rolle im System	Das heißt, da haben Sie die volle Einsamkeit der Spitze abbekommen? Oder habe ich das jetzt falsch verstanden? Befragte Ja, also beim Kollegium denke ich schon.	B16	35-36

			Führung		Beanspruchung durch Führungsverantwortung	Also, ich sage mal, ich würde nicht-, ich glaube, wenn ich hier gehen müsste, wenn die Schule irgendwie zugemacht würde oder so, glaube ich, würde ich mich nicht woanders als Schulleiterin bewerben, dann würde ich glaube ich als Konrektorin arbeiten wieder. (Interviewer: Aha, wie kommt das jetzt?) Ich glaube, dann in so einem großen System, es wäre für mich nichts, wenn ich weiß, da sind Kollegen, die ihre Arbeit, weiß ich nicht, nicht gewissenhaft genug nachgehen. Oder wo ich dann ständig in irgendwelche Konflikte verwickelt wäre, weil die das dann alles zu lasch sehen und da hätte ich keinen-, da hätte ich überhaupt keinen Spaß dran. Also für mich muss das immer laufen (lacht) und in dieser Verantwortung zu stehen, die da an die Arbeit zu kriegen oder dass die bestimmte Konzepte umsetzen, da, das, das wäre nicht mein Ding.	B7	86
			Managerrolle		Beanspruchung durch das Management eines größeren Systems	Ja, was ich finde in den letzten Jahren sehr dazugekommen ist, ist so dieses Schulleitung als Manager. Und das ist nicht unbedingt meins. Und von daher bin ich froh, dass ich jetzt wirklich in so einem kleinen System bin, weil ich merke, also das entspricht nicht meiner-, ja dem, was ich gerne möchte und auch nicht meiner Persönlichkeit da so als Manager da 500 Kinder, 30 Kollegen und Tausende von Eltern zu managen. Das ist nicht meins	B6	148
			Repräsentant des Systems		Beanspruchung durch die Rolle als Kommunikationsträger einer vorgegebenen Position	Wenn ich Dinge vertreten musste, die ich nicht vertreten konnte. Wenn ich Bilder nach außen aufmachen musste, die (stöhnt), die, ja, die so nicht stimmten. Also wenn ich für die öffentliche Ganztags-, für die offene Ganztagsschule werben sollte, obwohl ist wusste, das ist nur eine Mogelpackung, so, dann habe ich mich nicht wohl gefühlt.	B12	86
			Repräsentation		Beanspruchung durch repräsentative Aufgaben	Nicht, wenn ich repräsentieren muss. Also wenn ich so-, wenn ich im Mittelpunkt stehen soll, also. Alle anderen Sachen mache ich eigentlich ganz gerne. Also aber diese Sache ist eine, die nicht meine ist, ich stehe nicht gerne im Mittelpunkt, und es gibt Rollen, da ist man da, weiß ich auch, und die mache ich auch, und das ist alles nicht-, nicht das Problem, aber ich mache es nicht gerne.	B12	58
			Verantwortung		Beanspruchung durch die Verantwortung für das System	Ich sage mal solche Dinge wie offene Ganztagsschule, Förderpläne, Diagnostik und so weiter und so weiter und so weiter, also alles, was an solchen Stellen gekommen ist, ohne dass Schule dafür Zeit erhält, keine Entlastung, sondern Zeit dafür bekommt. Und Zeit kann man nur kriegen durch Stellenanteile oder durch Fachkräfte oder dergleichen mehr, ist für Schulleitung immer belastend, weil es sich an der Stelle kumuliert. Schulleitung hat das zu erledigen, hat das zu verantworten, kann es aber nicht erledigen, wegen der fehlenden Zeit, muss es aber dennoch verantworten, ist unendlich belastend, finde ich.	B15	80

B2-4				Ansprüche/Erwartungen	Beanspruchung durch Ansprüche und Erwartungen von anderen	Ja, Eltern erwarten einfach, dass man sehr viel, viel Zeit hat für Gespräche, eigentlich jederzeit, wenn es nach ihnen ginge, für Gespräche zur Verfügung steht. Man erwartet die Anwesenheit auf Aktionen hier im Ortsteil, nach dem Motto: Schule muss sich präsentieren. Man erwartet die aussagekräftige Homepage, man erwartet Angebote hier in der Schule für Eltern und Kinder, neben den Klassenangeboten wie, ja Schulfest, Flohmarkt, Elterncafé, so diese Aktionen. Und, ja, das steigert die Sache auch noch ein bisschen.	B6	30
		Widerstände			Beanspruchung durch Widerstände	Also ich habe hier, mit bestimmt drei/vier Jahren, mit echtem Widerstand gearbeitet. Also: Immer wieder erklärt. Immer freundlich. Immer wieder, aber in einem Prozess des, ja, so des Hamsters im Käfig, der also in dem Rad läuft, und wo es nicht lange dauerte bis der nächste Widerstand an einer anderen Stelle wieder da war. Umgang mit Widerständen war mir an der Stelle so nicht geläufig. Also, das war so etwas, was ich mir habe, ja, bitter erarbeiten müssen.	B12	14
			Mangelnde Mitarbeit		Beanspruchung durch mangelnde Mitarbeit des Kollegium	und als ich dann das Schulprogramm auf den Weg bringen musste, hatte ich null Unterstützung vom Kollegium. Habe im Grunde alles selbst gemacht. Und an sich auch noch 2005. Auch da war noch diese Tendenz im Kollegium, also Schulprogramm ist also für uns eine Sache, das sehen wir überhaupt nicht ein, dass wir das überhaupt aufs Papier bringen sollen, und es ging nur mit Zwang und mit Druck.	B9	18
			Kollegiales Klima		Beanspruchung durch ein schlechtes kollegiales Klima	das kam allerdings so, dass ich in ein sehr schwieriges Kollegium hineinkam, ich wurde fast auch gemobbt in der Zeit, weil die einen anderen Schulleiter haben wollten, (Interviewer: Oh je) und das war schon sehr schwierig	B9	18
			Konflikte		Beanspruchung durch Konflikte	Und da gab es einen Vater der schon mich verklagen wollte: Er hätte nicht umsonst sein Kind nicht an meiner früheren Schule angemeldet, und mit dem hatte ich also permanent auf verschiedensten Ebenen richtig widerliche Auseinandersetzungen.	B16	14
			Unsachlichkeit		Beanspruchung durch ein Verlassen der Sachebene	man will nur sachlich sich auseinandersetzen, findet Kritik völlig in Ordnung, will auch gerne Kritik hören, weil dadurch entwickelt man sich weiter, und dann kommt sowas wie: Ich hab noch drei Jahre. Sowas. [Anmerkung: bezieht sich auf die Zeit bis zur Pensionierung]	B4	60
B2-5		Fehlende Anerkennung			Beanspruchung durch fehlende Anerkennung (allgemein)	Und eben, wenn diese Wertschätzung fehlt, ist man natürlich auch nicht gern Schulleitung.	B10	121

			Gesellschaftlich		Beanspruchung durch zu geringe gesellschaftliche Anerkennung	Manchmal stört es mich ein bisschen, wenn immer noch einer sagt: Du, bitteschön, wieso mäht du jetzt schon wieder Rasen? (lacht) Um drei, nicht, und dann sage ich: Dafür gehe ich vielleicht-, sitze ich vielleicht um fünf noch mal an meinem Schreibtisch, also diese alte Sache, diese alten Vorurteile.	B11	76
			Finanziell		Beanspruchung durch zu geringe Vergütung	Finde ich auch, dass sich das in der Bezahlung-, finde ich zum Beispiel nicht gerecht.	B7	62
			Schulaufsicht		Beanspruchung durch fehlende Anerkennung seitens der vorgesetzten Dienststellen	Ich weiß heute, dass das nicht ausgereicht hat. Dass es eine Anerkennung gegeben hat, die ich immer gern gehabt hätte, aber die institutionell nie erfolgt ist. Das ist eine Anerkennung und wertschätzende Haltung von denjenigen, die ich als Vorgesetzte bezeichne, vorgesetzte Dienstbehörden (Interviewer: Also Schulaufsicht?). Da gehe ich-, untere Schulaufsicht bis hin zu-, bis hin zu Bezirksregierung. Ich denke, wir sind als Grundschule zu weit entfernt vom Ministerium, um an der Stelle Anerkennung zu kriegen. Aber Anerkennung und Wertschätzung von diesen beiden Ebenen, der unteren und der mittleren Ebene zu kriegen, das hat nicht ausgereicht. Absolut nicht.	B15	74
				ausgenutzt werden	Beanspruchung durch Instrumentalisierung	Ich habe ein intensives Interesse wahrgenommen von einem Schulaufsichtsbeamten im Zusammenhang mit der kooperativen Schule, mit der Korrespondenzschule. Mit der Korrespondenzschule. Der Schulaufsichtsbeamte hatte ein hohes Interesse an dem-, an dem Entwickeln einer regionalen Bildungslandschaft. Und er hat einiges dazu getan, Schulen miteinander ins Gespräch zu bringen, um diese Bildungslandschaft zu entwickeln und in dem Zusammenhang ist er auch bei einzelnen Schulen gewesen und war sehr interessiert. Allerdings nur für seine eigene Karriere. Denn als er bei der Bezirksregierung Dezernent war, war das als hätte es das nie gegeben. Und die begleitenden und nachfolgenden Leute haben von sich nicht reden gemacht, sondern waren ahnungslos.	B15	78
	B2-6	Misserfolge und Rückschläge			Beanspruchung durch Misserfolge und Rückschläge	Nein, das war so, wir haben dann Kompromisse gemacht, weil da schon Gezergel war, dass wir gesagt haben, die Förderzeiten machen wir altersgemischt. Und das war zunächst auch sehr nett, ist auch sehr nett angenommen worden, die Eltern, die was zu sagen hatten, waren sehr interessiert daran, wollten das auch fortsetzen, und waren wirklich absolut auf meiner Seite, die so mitgearbeitet haben, Frau U, ganz prima. Ja, und dann hieß es von den Kollegen: Nein, machen wir nicht mehr. Fertig. (frustriert) Und das war viel Arbeit.	B16	28
B2-7		Unterricht			Beanspruchung durch Unterrichtsverpflichtung (allgemein)	Ich nehme wie <u>kaum</u> jemals zuvor die unterrichtliche Belastung wahr	B5	36

		Arbeitsrhythmus am Schulvormittag	Beanspruchung durch den Wechsel von Unterricht und anderen Tätigkeiten	Ich nenne ein Beispiel: Ich habe hier ein Streitgespräch mit russischen Eltern, ah, da geht es aber richtig zur Sache, denn die sind-, ja, ich will jetzt niemanden diskriminieren, aber ich sage jetzt mal mit Eltern, streichen wir mal russisch, also ich habe ein Streitgespräch mit Eltern. Diese Eltern sind über die Maßen aggressiv, das treibt ja den Blutdruck hoch. Da regt man sich ja als Schulleiter auch auf, da bleibe ich ja nicht immer nur cool, und wenn ich da immer nur cool bleibe, dann ziehen die einen auch über der Tisch, das muss man ganz klar sehen. So! Und dann sage ich: So, es tut mir Leid, ich muss jetzt in den Unterricht. Und, welches Fach unterrichte ich? "Es begab sich aber zu der Zeit, dass ein Gebot von dem Kaiser Augustus ausging...", also Weihnachtsgeschichte, Religionsunterricht. (Stimmung zunehmend erregter) Das, den Hebel und den Schalter muss man dann erst mal umlegen, und ganz ehrlich, das schafft man nicht, seine-. Eine plakative Einzelsituation, die aber häufig vorkommt. Nicht. Also	B8	93
		Unterrichtsmenge	Beanspruchung durch zu hohes Unterrichtsdeputat	Unterricht kann Motivation sein, und ist auch Motivation, aber ich finde, ich habe zu viel Unterricht.	B2	98
		Vor- und Nachbereitung	Beanspruchung durch Unterrichtsvor- und -nachbereitung	Ich bin jetzt ganz ehrlich. Wenn man die Schulleitungsaufgaben vollständig und gut leisten will, dann hat man keinen Raum, keine Zeit mehr, seinen Unterricht wirklich so gründlich vorzubereiten und durchzuführen wie es sein sollte, mit Differenzierung und dem "Das Kind dort abholen, wo es steht", und so weiter. Das heißt, wenn ich ein richtig guter Lehrer sein will, dann muss ich also auch in dem Unterricht leben, ich muss also die Lerngruppe in- und auswendig kennen, ich muss wissen, wo ich das einzelne Kind abhole, so, und die Zeit, die Zeit und auch die inhaltliche Kapazität habe ich gar nicht.	B8	93
		Außerunterrichtliche Aufgaben	Beanspruchung durch Aufgaben, die sich aus der Lehrerrolle ergeben	Ich unterrichte gerne, bin aber manchmal mit mir selbst konfrontiert, dass ich meine eigenen-, eigenen Ziele nicht erreiche. Also dass ich meinen Standards nicht entspreche. Und dass ich in der Zusammenarbeit mit den Kollegen, ich erwarte von den Kollegen Teamarbeit, weiß ich was ich hier alles erwarte, und auch durchsetze, und für mich selbst gilt es nicht. Gilt es nicht, weil ich das gar nicht leiste. Ich gehe nicht ins Team X und dann auch noch in das Y und dann doch dieses und dann noch jenes. Das schaffe ich nicht. Und das ist-, hat was mit Unterricht zu tun. Mit meiner Rolle, die ich habe, weil ich Unterricht mache, nicht weil ich Schulleiterin bin oder sonst was. Sondern mit der Lehrerrolle. Und die erfülle ich da nicht.	B12	128
		Klassenlehrerfunktion	Beanspruchung durch Klassenleitung	Diese Belastung mit einer Klasse ist einfach zu groß	B9	162
		Vertretung	Beanspruchung durch Vertretungsunterricht	eine Kollegin, die krank war, ich musste sehr viel vertreten, weil keine Poolkraft da war, musste ich dann eben auch noch sehr viel Unterricht nehmen	B10	59

B2-8		Zeitpunkte/-räume/Aufgaben			Besonders beanspruchende Phasen und Aufgaben (allgemein)	und es hatte damit zu tun natürlich in den letzten Jahren mit der-, mit der Umbau- und Bauplanung. Da sind in den-, oder da sind in drei Jahren viereinhalb Millionen Euro verbaut worden, und das ist schon eine ganze Menge, was da dann ein Rolle spielte. Die Schule ist von Grund auf saniert worden, und dabei hat Schulleitung sich erheblich beteiligt. Also eine Frage-, so ein Stückchen eine Frage von Bauherrentätigkeit.	B15	42
			Beginn der Amtszeit als SL		Beanspruchung zu Beginn der Amtszeit	Da war das Problem, dass im Grunde genommen alle Briefe alle neu-, also ich alles geschrieben habe. Ich habe einen anderen Stil zu formulieren, zu sprechen mit Eltern, das ist ein anderer Stil als mein Vorgänger hatte, das ist völlig in Ordnung, nur ich muss eben auch jeden Elternbrief, auch jedes Anschreiben alles neu formulieren und erfinden und dann auch wieder korrigieren und überarbeiten. Und jetzt gibt es eben schon eine Menge von bewährten Formulierungen und Texten auf die ich immer zurückgreifen kann.	B3	32
			Durchgehend anstrengend		Durchgehend hohe Beanspruchung	aber im Prinzip finde ich, man denkt immer, jetzt kommt so eine ruhige Zeit, aber irgendwo finde ich die dann doch nicht (lacht)	B10	65
			Im Schuljahresverlauf		Beanspruchungszeiten im Schuljahresverlauf			
			Herbst		Beanspruchung im Herbst	Da sind sehr viel Gremiensitzungen, Schulpflegschaft, Schulkonferenz, Förderverein, dann die Elternabende für die Übergänge weiterführende Schulen, die Werbeveranstaltungen jetzt neu für zukünftige Schüler, also das ist schon-	B3	26
			Anmeldung		Beanspruchung durch Aufgaben im Zusammenhang mit der Schulanmeldung	Sehr aufwändig fand ich diesen Bereich der Anmeldungen, der Anmeldegespräche auch, die man mit den Eltern ja auch führt, das ist immer sehr sehr dicht und verbraucht viel Zeit. Zumal man ja eben auch noch seinen Unterricht hat.	B11	40
			Weihnachten		Beanspruchung vor Weihnachten	Das war in der Zeit natürlich vor Weihnachten. So, wenn man da sieht, was natürlich auch von Schule auch selbst alles ansteht, dann ist das einfach voll gewesen. Dann gibt es Weihnachtsmarkt, es gibt Plätzchenaktionen, solche außerschulischen Dinge eigentlich, die dann auch sehr viel Zeit und Absprachen kosten	B2	72
			AO-SF		Beanspruchung durch Überprüfung des sonderpädagogischen Förderbedarfs	und was natürlich auch im Moment ist, die Sonderschulverfahren	B2	14

				Vor Ostern	Beanspruchung vor Ostern	natürlich ist die Phase vor den Osterferien immer eine schwer belastete deshalb, weil da so viele Wochen Arbeitszeit hinter hängen oft und da, wenn Krankheiten auftauchen, sie natürlich eher in dieser Phase auftauchen und Schule natürlich auch natürlich unter diesen Belastungen noch besonders leidet.	B12	32
				Delfin	Beanspruchung durch vorschulische Sprachstandserhebung	Im Frühjahr jetzt Delfin 4, kommt demnächst wieder, wird dann auch recht arbeitsintensiv werden und Absprachen erfordern.	B6	22
				Zeugnisse	Beanspruchung durch Zeugnisse	Ja, das wissen Sie sicher auch, vor den Zeugnissen, ist es extrem, da ja alle Zeugnisse gelesen werden müssen, unterschrieben werden müssen	B10	65
				Schuljahreswechsel	Beanspruchung zum Schuljahreswechsel	Also für Schulleiter speziell, das ist natürlich der Beginn des Schuljahres, auch das Ende, wenn du schon die Planungen angehst für das neue Schuljahr, wenn es um Besetzungen geht, um die Stundenverteilung in den Jahrgängen, dass man da jedenfalls mir einem relativ positive Abschluss von dem Schuljahr, oder das so zu Ende bringt, dass die Kolleginnen auch eine Perspektive haben für das neue, dass das nicht eine Überraschung ist, wenn die hierher kommen. Dann ist-. Das ist eine heiße Zeit. Dann ist natürlich auch schon die letzten zehn Tage in den Ferien sind für Schulleitung besonders, weil man sich dann hier in Bezug auf die Planung trifft, eventuell sind Neuerungen gekommen, und ich sehe immer zu, dass also vor-, dass dann eine Konferenz so ein paar Tage vorher läuft, dass man sich schon mal wieder gesehen hat. Ich selber mache das vom Atmosphärischen das her so, dass ich am letzten Schultag die Kollegen zum Grillen einlade, einschließlich Hausmeister und Sekretärin, ja, und dann ist das Ganze Vorbereitung s	B14	24
			Diverses		Beanspruchung durch Aufgaben im Zusammenhang mit nicht jährlich wiederkehrenden Aufgaben	oder besondere Dinge jetzt, wie jetzt die Quali, das war also Wahnsinn, was uns das an Zeit auch kostet, was das an Stunden, das-, einmal die Stunden, die draufgehen, indem jeder sitzt und irgendwas formuliert, und dann eben auch die Zeit, die wir benötigen, um gemeinsam etwas zu besprechen und zu diskutieren.	B9	58

C.	Auswirkungen von Beanspruchungen								
	In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen der Befragten zu den individuellen Auswirkungen von Belastung und Beanspruchung.								
	Mit Auswirkungen werden die positiven und negativen Folgen von Belastungen und Beanspruchungen bezeichnet.								
C1	Probleme				Probleme bei der Bewältigung werden offenbar	Ja, ein Teil meiner Belastung kommt dadurch, dass ich, Sie sehen ja meinen Schreibtisch, es gibt ja Kolleginnen, die sind ja in der Lage, die können alles ganz toll abheften, und es steht gezirkelt und genau da. Das ist bei mir nicht der Fall. Also, ich (...), mir würde es sehr helfen, wenn ich etwas mehr eigene Organisation hätte, das (lacht) habe ich aber nicht, also, es geht. Es können alle Aufgaben erfüllt werden, aber es gibt mit Sicherheit Methoden, die einem das leichter machen würden. Das-, das stehe ich mir selbst ein bisschen im Wege manchmal.	B11	120	
		Überforderung				Gefühl von Überforderung	Das habe ich mich auch oft gefragt in letzter Zeit. Und, vorweg vielleicht, ich würde es heute nicht mehr tun. Nachdem ich in diese Situation hineinkam, dass es wirklich ständig mehr wurde und zu einer Überforderung auch führte	B9	6
C2	Abstriche bei Lehrerrolle				Abstriche bei der Ausübung der Lehrerrolle	Und dass ich in der Zusammenarbeit mit den Kollegen, ich erwarte von den Kollegen Teamarbeit, weiß ich was ich hier alles erwarte, und auch durchsetze, und für mich selbst gilt es nicht. Gilt es nicht, weil ich das gar nicht leiste. Ich gehe nicht ins Team X und dann auch noch in das Y und dann doch dieses und dann noch jenes. Das schaffe ich nicht. Und das ist-, hat was mit Unterricht zu tun. Mit meiner Rolle, die ich habe, weil ich Unterricht mache, nicht weil ich Schulleiterin bin oder sonst was. Sondern mit der Lehrerrolle. Und die erfülle ich da nicht.	B12	128	
		Schlechtere Unterrichtsqualität				Einbußen in der Unterrichtsqualität	Und der Unterricht läuft ja auch weiter, und da sehe ich also auch eine Belastung, nicht vom Unterricht her, sondern dass Unterricht so nebenbei läuft, allmählich. Ich kann mich nicht intensiv auf die Klassen einrichten. Das, ich kann nicht da, jetzt so, ich sagen wir mal, ich kann nicht, ganz im Extremen gesagt, ich kann keinen guten Unterricht machen. Weil ich einfach nicht die Zeit habe, die Vorbereitungen zu treffen.	B2	72
C3	Emotionen und Verhalten				Emotionale und Verhaltensreaktionen				
		Motivationsverlust				Motivationsverlust	Ja, das ist schon, das gibt dann schon auch so Situationen, in denen ich keine großen Lustgefühle gehabt habe, diesen-, diese Tätigkeit zu machen.	B15	92
		Enttäuschung/Frustration/Verzweiflung				Gefühle wie Enttäuschung, Frustration oder Verzweiflung	allerdings gibt es auch immer wieder Momente, die einen wirklich runterziehen, wo man denkt: Mein Gott, warum macht man den ganzen Krempel hier eigentlich? (lacht) Macht es alleine! Das gibt es auch, ja.	B7	52

C4		Wut/Aggression			Gefühle wie Wut oder (unterdrückte) Aggression	Wenn ich belastet bin? (...) Ja, das ist schon, dass ich manchmal ein bisschen Zorn habe und am liebsten mal auf den Tisch kloppen würde, mache ich aber nie. Würde ich nie machen, ist gar nicht so meine Art. Aber ich habe dann so unterdrückten Zorn. Das ist es so. Sonst, habe ich sonst? Nein, nein sonst-, aber unterdrückter Zorn.	B3	78
		Rückzug/Resignation			Rückzugs- und Resignationstendenzen	Mittlerweile sind wir da-, gehen wir da so ein bisschen mehr auf Abstand damit um und sagen: So, wie es kommt. Mehr als arbeiten können wir nicht. Und wenn sie es dann nicht wollen, dann machen sie uns eben zu. Fertig. Aber das war eigentlich so vom letzten Jahr her mehr eine große Belastung, was diese ganze Debatte da so anging. [Anmerkung: bezieht sich auf eine Schulschließungsdebatte]	B6	74
			Vermeidung/ Trotz		Vermeidungs- und Trotzreaktionen	Es gibt sicherlich auch Vermeidungen, wo ich mit Leuten gar nicht mehr gesprochen habe, gar keinen Kontakt mehr aufgenommen habe, was dann vielleicht auch nicht positiv war, weil es in anderen Zusammenhängen notwendig war, aber dass ich einfach gesagt habe: Das willst du nicht. Das lohnt sich nicht. Oder: Das war so schmerzhaft, da kümmerst du dich jetzt auch nicht drum. Also das hat zu Vermeidungen geführt, hat vielleicht zu Trotzreaktionen geführt, vielleicht hat es auch dazu geführt, dass ich mich dann vollkommen abgewandt habe. Je nachdem wie-, in was für einer Phase mich das so erwischt hat.	B15	92
	Stress/Erschöpfung				Erschöpfungszustände und Stresssymptome	ich war so erschöpft, dass ich schon auch weinen musste	B16	117
		Psychische Beanspruchung			Psychische Beanspruchungsfolgen (allgemein)	Also, es kostet Nerven.	B15	84
		Umgang mit anderen			Auswirkungen auf den Umgang mit anderen	Ich werde sehr schnell ungeduldig.	B14	92
		Schlecht abschalten können			Gedankliche Trennung gelingt nicht	Die Auswirkungen sind, ich brauche länger, wenn es problematisch ist, brauche ich länger, um abzuschalten.	B5	94
			Schlafstörungen		Schlafstörungen	Die Schlafstörungen sind das, was mich am meisten betrifft	B5	94
	C5	Gesundheit			Gesundheitliche Probleme unterschiedlicher Art	Ich kriege sofort irgendeinen Infekt.	B14	92
		Herz-/Kreislaufsystem			Erkrankungen des Herz-/Kreislaufsystems	Es hat, also für mich ganz konkret, (lacht) ich habe die Dosis meiner Blutdrucktabletten um Einiges erhöhen müssen	B10	85
		Burnout			Burnout-Syndrom	Hinzu muss man vielleicht auch sagen, dass ich seit einiger Zeit ein Burnout-	B9	36

C6	Privatleben			Auswirkungen auf das Privatleben	Syndrom habe Und das bedeutet dann ja auch, dass ich diese Belastung entweder in Form von Akten oder in Form von Gedanken mit nach Hause nehme und damit auch mein Familienleben beeinträchtige und auch das damit belaste	B3	94
	Zukunftsangst			Befürchtung, dem Beruf psychisch oder physisch nicht mehr gewachsen zu sein	Aber ich habe schon Angst irgendwo, dass das auch mal kippt, aber nicht, weil ich nicht zufrieden, bin, sondern weil ich irgendwo-, oder weil ich denke, dass gesundheitliche Faktoren da Einfluss nehmen könnten, die ich dann nicht mehr beeinflussen kann.	B10	127
D. Bewältigung von Belastung und Beanspruchung							
In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen der Befragten zur individuellen Bewältigung von Belastung und Beanspruchung.							
Mit <i>Bewältigung</i> werden die Strategien und Umgangsweisen mit Belastungen und Beanspruchungen bezeichnet.							
D1	Eigene Strategien			Aussagen zu eigenen Bewältigungsstrategien und -mechanismen			
D1-1	Herausforderung			Positive Deutung im Sinne eines Anreizes	Du weißt, wenn du bei Verwaltung was erreichen willst, das ist für mich wie ein Handballspiel von meinem Mann früher, so nach dem Motto: Das willst du doch mal sehen, dass du das hinkriegst.	B14	36
D1-2	Persönlichkeit			Stabile Persönlichkeit	Bei all den Schwierigkeiten, die ich hatte, bin ich und bleibe ich schon eine sehr stabile Person	B12	18
D1-3	Disziplin			Disziplin	Durch die Disziplin, morgens neu aufzustehen, dann läuft es irgendwie	B9	140
	Professionalität			Professioneller Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen	Ich habe im Endeffekt über meine Arbeit, über diese sachliche Arbeit, über Schulprogrammarbeit, über die Sache im Endeffekt die Frage gestellt, ob die Einzelnen hier arbeiten wollten oder nicht. Und im Endeffekt sind Kollegen gegangen.	B12	18
	Netzwerk			Entlastung durch ein Netzwerk	Ich fühle mich auch sehr unterstützt durch die Schulleitungskolleginnen, mit denen ich so mich hin und wieder treffe. Da ist eben auch Raum, um Fragen zu stellen, oder auch mal, um Ärger abzulassen, oder sich gegenseitig zu beraten, das, das hilft auch.	B3	128

			Ruhe bewahren/Abstand	Entlastung durch Gelassenheit	Abstand. Abstand. Dann-, meine Mutter sprach immer davon, bezogen auf die Gartenarbeit: Dann muss man eben mal einen Stock stecken. So. Und dann macht man eben mal eine Zäsur, Pause, und, ja, wenn ich dann nach Hause fahre, in den häuslichen Bereich, da arbeite ich am Wochenende auch weiter, nicht. Aber, eben in Ruhe. In meinem Arbeitszimmer, am Computer, da kann man ja alles-, ich kann ja zu Hause genau so viel leisten wie hier, und, das mache ich dann auch. Aber wie gesagt, ganz in Ruhe. Und das baut einen dann wieder auf.	B8	59
			Reflexion	Reflektierender Umgang	Stelle aber auch fest: So, irgendwo musst du vorher einen Fehler gemacht haben, damit überhaupt das so aufkommen konnte. Bei einer anderen Situation vorher. Was ist der Fehler? Wo ist dieser Punkt, wo du ansetzen kannst? Wo kannst du mit Menschen reden, wo sind ihre Ängste. Wo sind- all das, was bei ihnen, das unterhalb der Wasserlinie im Eisberg liegt, was sie dazu bringt, diese Position einzunehmen, die sie vorher so extrem nicht gehabt haben?	B5	92
			Probleme ansprechen	Offensiver Umgang mit Problemen	Also, ja, das ist ganz wichtig, ich gehe damit nicht nach Hause, sondern ich kann ja mit den Kolleginnen ja auch sprechen, kann ja sagen: Liebe Leute, dass... Und sie, sie spüren das auch	B11	102
			Grenzen setzen	Entlastung durch Limitierung des eigenen Einsatzes	oder auch bestimmte Veranstaltungen, die zum Beispiel zusätzlich obendrauf kommen, Abendveranstaltungen, dann auch nicht wahrnehme. Das mache ich dann nicht. Habe ich auch meistens kein schlechtes Gewissen.	B3	92
			Strukturen	Entlastung durch Organisation	Durch eine bestimmte-, durch-, du musst gut durchorganisiert sein. (Interviewer: Hast du da-?) Ich habe verschiedene-, ich führe einen Kalender, ich habe verschiedene To-do-Listen, die ich trenne nach Klasse, nach Kollegium, nach Konferenz. Immer wenn ich also-, so bestimmte Stichwortlisten, die ich persönlich für mich abarbeite, abgesehen davon, dass wir einen Terminplan für die Schule haben, und solche Sachen. Also man muss sehr organisatorisch auch fit sein.	B14	128
			Planung	Entlastung durch vorausschauende Planung	Ich plane langfristig. Ich versuche, mich nicht so zwischen Tür und Angel in irgendetwas zu verzetteln. Ich versuche also, selbst Planer zu bleiben, von dem, was zu tun ist.	B12	138
			Delegation	Entlastung durch Delegation	Also an erster Stelle helfe ich mir da selbst, indem ich auch bestimmte Arbeitsbelastungen dann verteile, versuche zu delegieren	B3	92

D1-4				Unterricht	Entlastung durch kluge Auswahl von Unterrichtsfächern	Nur, jeder kluge Schulleiter organisiert ja auch seinen Unterricht denn so, dass er nicht unbedingt sich drei Korrekturfächer noch an den Hals lädt, sondern-, sondern dann eben Unterricht erteilt, der vielleicht so ein kleines bisschen auch aus der Erfahrung heraus, na ja, nicht-, nicht zu vernachlässigen ist, der sollte auch nicht schlecht sein, aber, ich sag jetzt mal, wenn ich zum Beispiel Religion unterrichte, dann-, dann kriege ich das schon aus dem Hut hin. Dazu mache ich das viel zu lange, und dazu bin ich viel zu drin in den Inhalten.	B8	93
				Trennung von Privat- und Berufsleben	Entlastung durch separate Lebensbereiche	Also ich habe das eben ja schon einmal gesagt, eine Strategie glaube ich, die mir extrem hilft, ist dass ich Privates und Schule trenne. Das habe ich erfahren.	B5	146
		Zeit			Hoher Zeiteinsatz	habe aber da schon auch wirklich sehr häufig rund um die Uhr gearbeitet	B9	6
			Selbst- ausbeutung		Selbstaussbeutung als Strategie	Ich bin auch immer, also bis auf diese Krankmeldung wegen Burnout bin ich auch nie krank. Also, ich gehe mit dem größten Schnupfen hier in die Schule, weil ich einfach auch-, ja, ich sehe einfach bei unseren, also, wir sind nur so ein paar Lehrer, ich mache mir einen Plan für meine Klasse, was ich erreichen möchte, und ich sehe einfach, ich schaffe das nicht, wenn ich nicht komme. Und dann-, das reicht aus, um mich so zu motivieren, und da ich nie Fieber kriege, geht das auch immer irgendwie.	B9	48
		Erfolge			Bewältigung durch erfolgreiche Prozesse	Wir haben eine Schule errichtet auf zwei Säulen im Bereich unterrichten und erziehen. Die Erziehungssäule stand gleichberechtigt neben Unterricht. Ganz erstaunlich. Hätte ich zu Anfang meiner Tätigkeit dort nie gedacht. Es war für uns völlig klar, dass das genau die gleiche Notwendigkeit hatte. Wir hatten festgestellt durch-, durch viele Erfahrungen, viel Austausch, dass wir überhaupt nicht unterrichten können, wenn wir nicht entsprechende Erziehungsgrundlagen/Erziehungsrichtlinien haben. Das war ein sehr schwerer, sehr langwieriger Prozess, der auch sehr viel Kraft gekostet hat, aber unendlich viel Spaß gemacht hat. Und das stand zum Schluss sehr erfolgreich da.	B15	32

D1-6			Evaluation		Evaluation als Motivator	Manchmal hole ich mir vielleicht sogar, zum Beispiel, wenn es um die Wertschätzung geht, oder um den Erfolg, und ich das Gefühl habe, na ja, das klingt jetzt blöd, für mich selber: Ich brauche mal wieder irgendwas, um motiviert zu sein, das stimmt, so ist es nicht, aber so ungefähr. Ich lass es mal so stehen. Versuche ich auch Situationen zu schaffen, in denen man das kriegen kann. Es ist nicht "Fishing for compliments", das geht da nicht drum, sondern es geht um so eine Prozess, zum Beispiel Evaluation. Regelmäßige Evaluationen hinterlassen bei mir die Bestätigung auch: Ok, wir sind ja doch auf einem ganz guten Weg. Und das gibt-, das ist so dieser Erfolg, den man feststellt: Ok, es läuft. Beruhigt. Und schafft auch Motivation, dann weiterzumachen.	B5	146
		Ausgleich			Bewältigung durch Ausgleich			
			Privat/Lebenswandel		Ausgleich im privaten Bereich	Dass ich einfach am Wochenende viel Freiraum brauche für mich, dass ich mir auch vornehme, so auf andere Gedanken zu kommen, sozusagen, dass man mal raus ist, dass man vielleicht am Wochenende, oder dass [man] irgendwie was Schönes vorhat, so dass ich das über den privaten Bereich dann ausgleiche.	B2	84
			Nebentätigkeit/ Nebenbeschäftigung		Ausgleich durch eine anders geartete berufliche Tätigkeit	Aber auf der anderen Seite habe ich ja noch so ein zweites Standbein, ich glaube, das ist das, was mich ausgleicht, indem ich ja, was du hier so siehst liegen habe (Anm.: Schulleiterin ist Mitautorin eines Schulbuches, Bezug zu diesen Materialien), E (Buchtitel) weiter dran arbeite, weil ich da ja kreativ sein kann und kann was bewegen, was ich dann-, was mich dann auch wieder sehr zufrieden macht, weil ich da etwas konzipiere, etwas mache, in einem großen Team arbeite, und mit dieser Arbeit, die ja wieder mit Schule zu tun hat, sich verzahnt, aber eine andere Ebene ist wieder.	B13	58
D1-7		Hilfe holen			Aktiv Hilfe/Unterstützung suchen	Eine Strategie ist ganz klar auch, dass ich mir Hilfe hole.	B5	146
			Medikamente/ medizinische Hilfe		Bewältigung mit medizinischer Unterstützung	Mit medikamentöser Unterstützung. Muss ich ganz deutlich sagen, da komme ich da hin, das in Ruhe absolvieren zu können, ansonsten wird man-, wird man wirklich hektisch und nervös und auch krank. Da muss man sich gar nichts vormachen	B8	38
D2	Fremde Strategien				Aussagen zum Bewältigungsverhalten anderer SL	Es gibt Schulleiter, die das lockerer sehen, und denken: Na ja... Die auch, wenn du so um die Vorgaben, die man zu erfüllen hat gehst, gibt es bestimmt Schulleiter, die dann so Manches eben liegenlassen oder denken: Och, solange keiner irgendwie was sagt, und dann mach ich es- ich will denen jetzt nicht unterstellen einfacher, oder leichter, aber so hat man den Eindruck, dass man denkt: Och, die gehen ja ganz locker mit dem allen um.	B2	116

E.	Unterstützung bei Belastung und Beanspruchung						
	In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen der Befragten zur erhaltenen Unterstützung bei Belastung und Beanspruchung.						
	Mit <i>Unterstützung</i> werden die Hilfestellung und der Support von außen bezeichnet.						
E1	fehlende Unterstützung			fehlende Unterstützung	Unterstützung erfährt man ja immer nur dann, wenn man sie braucht. Also, und ich habe häufig erlebt, dass wenn ich sie gebraucht habe, sie nicht gekriegt habe. Und die-, diese Worthülsen und weiß ich wie, und die Dankesreden und weiß ich was alles, was man für tolle Sachen macht, die immer bei Verabschiedungen von Schulleitern gesagt werden, die sind mir nur peinlich, weil es alles nicht echt ist.	B12	140
E2	Unterstützung durch			Unterstützung durch unterschiedliche Personen/Personengruppen			
E2-1		Personen/-gruppen aus der eigenen Schule		Unterstützung durch Personen oder Personengruppen aus der eigenen Schule			
			Sekretärin	Unterstützung durch die Sekretärin	Dann habe ich eine super Sekretärin, also die ist- das ist, die kann Vieles wegarbeiten, also die ist selber sehr strukturiert und arbeitet gut weg	B14	56
			Konrektor	Unterstützung durch den Konrektor	Ich fühle mich auch durch die Konrektorin sehr unterstützt, die hilft an den Stellen, wo sie kann. Oder wir machen das gemeinsam oder teilen da irgendwelche Aufgaben.	B3	128
			Schulische Teams	Unterstützung durch schulische Teams [Anmerkung: z.B. Steuergruppe oder Schulleitung und Ganztagsleitung]	Unterstützt hat mich das ein bisschen in der Schule, ja. Teams haben mich unterstützt in der Schule, dass ich in der Schule nicht ganz allein war, hat mich unterstützt.	B15	114
			Lehrerkollegen	Unterstützung durch Lehrerkollegen	Vor allen Dingen muss ich sagen, gefiel mir hier das Kollegium super. Das war also hier ein sehr angenehmes Arbeiten, ein tolles Kollegium, alle Leute dachten mit	B10	32
			Lehrer mit besonderen Aufgaben	Unterstützung durch ausgewählte Lehrer	Also ich hatte eine Kollegin, die hat viel mit mir zusammen gemacht. Und irgendwie habe ich das auch geschafft, ihr eine Stunde zu geben dafür. Das war schon eine Unterstützung und eine Hilfe.	B16	109
			Hausmeister	Unterstützung durch den Hausmeister	Unser Hausmeister ist ein Traum, das spielt auch eine große Rolle	B14	56
			Eltern	Unterstützung durch Eltern	Durch Eltern, einige Eltern, in der Schulpflegschaft.	B4	102

E2-2		Personen/-gruppen aus dem System						
			SL-Kollegen		Unterstützung durch SL-Kollegen	Ja, eben wie gesagt zu anderen Schulleiterkollegen. Das waren für mich die Hauptansprechpartner, und die haben mir natürlich sehr weitergeholfen, einmal jetzt eben im selben Ort und eben auch in anderen Orten und da konnte ich dann immer anrufen und sagen: Was muss ich jetzt machen? Und: Wie läuft das jetzt? Und da habe ich sehr viel Hilfe erfahren.	B10	26
				Vorgängerin	Unterstützung durch die Vorgängerin im Amt	Ja, Gespräche auch mit Außenstehenden. Also ich muss sagen, wenn große Probleme sind, dann spreche ich also wirklich auch mit meiner ehemaligen Schulleiterin weiterhin, weil sie das ganz gut dann einen unterstützen kann, weil sie das System kennt bei uns, und mir auch gute Ratschläge gibt. Also man braucht schon jemanden, mit dem man darüber sprechen kann.	B13	92
				Fallberatungsgruppe	Unterstützung durch eine Fallberatungsgruppe	Und ich habe eine kollegiale Fallgruppe, die entstanden ist aus einer Fortbildung, die ich als Konrektor mal gemacht habe, die nach wie vor noch besteht, die sich zusammensetzt, aus fünf Personen, die gestartet sind, es sind noch vier, was ich beeindruckend finde, die sich zusammensetzt aus allen Schulformen, aus einer Region im Umkreis von 70 Kilometern von Schulen, also nicht diese Nähe haben, und die mittlerweile, die sich ungefähr alle, alle sechs Wochen trifft. Und wenn es nur für die reine Psychohygiene ist, der informelle Austausch, trotzdem es noch sehr diszipliniert schafft, nach einem bestimmten Verfahren kollegiale Beratung, kollegiale Fallberatung durchzuführen, was ich als hervorragend finde. Wir stellen immer wieder fest, wenn wir uns treffen, es ist abends, ich habe ja schon mal gesagt wie gern ich abends arbeite, ich stelle immer wieder fest, dass wir uns abends treffen, wir alle- es gibt die Einladungen, und dann um, keine Ahnung, um fünf auf unseren Terminkalender vielleicht noch mal gucken	B5	96
			Schulträger		Unterstützung durch den Schulträger	und durch den-, durch den Schulträger, eine sehr nette Kollegin, die da arbeitet, und mit der ich gut mich verständigen kann, wenn wir mal kurz irgendwas haben, was im Haushalt eben nicht vorgesehen ist, was aber objektiv nun mal gemacht werden muss, dann ist das auch unproblematisch möglich	B11	126
			Schulaufsicht		Unterstützung durch die Schulaufsicht	ich muss auch sagen, die Schulaufsicht unterstützt schon auch hier	B7	130
E2-3		Personen/-gruppen aus dem privaten Bereich			Unterstützung durch den privaten Bereich allgemein	Ja, der private Bereich ist ganz wichtig, weil ich da einen Rückhalt habe	B2	134
			Partner/Familie		Unterstützung durch den Partner bzw. die Familie	Mir hat natürlich insbesondere geholfen die private Situation, dass ich mit Dingen nach Hause kommen konnte und da immer auf kritisches Verständnis gestoßen bin. Das ist eine Situation, die, glaube ich, die wichtigste ist.	B15	96
			Freunde		Unterstützung durch Freunde	Ja, Freunde, mit denen man sich dann austauschen kann	B6	96

			Therapeut		Unterstützung durch eine Therapeutin	Ja, meine Therapeutin sagt immer: Pausen, Pausen, Pausen.	B9	94
F.	Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung?							
	In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen, die die Befragten zu einem potentiellen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung gemacht haben.							
F1	Eher ja				Aussagen die tendenziell einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung sehen	Ja, also ich denke, das bedingt sich gegenseitig schon auch. Wenn ich Arbeitszufriedenheit habe, wenn ich-, alles das, was wir vorhin gesagt haben, wenn das so eintritt, dann kann ich auch Belastungen anders entgegentreten. Wenn ich aber auf der anderen Seite hohe Belastungen habe und eben diese Frustmomente eher größer sind, dann ist natürlich mit Arbeitszufriedenheit eher sehr minimal. Also ich denke, das bedingt sich schon gegenseitig.	B6	102
F2	Eher nein				Aussagen die tendenziell keinen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung sehen	Nein. (...) Es steht nicht in erster Linie, mit Sicherheit gibt es da was, aber es ist nicht so zwingend, nicht so eine je-desto...	B11	108
G.	Gründe für SL-Mangel							
	In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen, die die Befragten zu möglichen Ursachen des aktuellen Schulleitermangels gemacht haben.							
G1	Lebensplanung				andere Lebensplanung	Es gibt interessanterweise unendlich viele Ehefrauen von Rechtsanwälten, Ärzten und dergleichen mehr, die Teilzeitjobs an Grundschulen machen, das sind vielleicht für die Stundenzahl, die sie arbeiten, überhaupt keine schlechten Lehrerinnen, sondern ganz im Gegenteil, hervorragende Lehrerinnen, aber sie haben eigentlich eine andere Lebensperspektive. Dieses Berufsbild ist nicht das entscheidende für ihre Selbstverwirklichung. Es gehört zu ihrer Selbstverwirklichung vielleicht hinzu, aber das ist es nicht allein. Davon gibt es viele, und dementsprechend gibt es eben auch ganz viele der zu vielen Frauen in Grundschule, die kein Interesse daran haben, diese Schule zu leiten, die ihr Interesse haben an den Kindern, daran, diese Kinder sich entwickeln zu sehen und dergleichen.	B15	134
G2	Aufgabenspektrum				umfangreiches Aufgabenspektrum	Ja, und dann auch, weil deutlich, sehr deutlich geworden ist, welche unterschiedlichsten Aufgabenbereiche und Tätigkeitsbereiche in das Berufprofil fällt oder fallen. Und man muss dann eben einfach sehr viel erst mal lernen, denn viele dieser unterschiedlichen Bereiche haben wir ja doch nicht erlernt, und dann muss man sich dann erst mal reinarbeiten.	B3	140
G3	Rolle				Rollenbezogene Ursachen			

		Führung				Führungsrolle wahrnehmen	Und die haben wiederum etwas damit zu tun, ob man führen und leiten will.	B12	154
			Verantwortung			zu hohe Verantwortungslast	Ja, ich glaube auch diese Verantwortung, dass eben alles-, also der Schulleiter ist für alles verantwortlich. Und dass man diese rechtliche Absicherung im Blick haben muss, da muss man schon ganz schön ein Rückgrat haben und manche Sachen, sage ich: Hoppla, so geht es aber nicht. Ich muss meinen Kopf dafür hinhalten, wenn du das nicht richtig machst. Ich glaube, da scheuen einige wirklich richtig vor, diese Verantwortung zu tragen, und das muss man aushalten können.	B13	140
			Widerstände			Arbeit gegen Widerstände	Ja, ich glaube, weil einfach zu viel von ihnen verlangt wird, von Schulleitungen. Und wer in Schule ist, sieht das ja, wie mühsam das auch ist, in jeder Konferenz oder Mitteilung gibt es eigentlich wieder neue Anforderungen, die vor allen Dingen Schulleitung vorantreiben muss. Und im Prinzip immer gegen bestimmte Grenzen. Vom Kollegium, von Eltern, vom Geld her, von den Räumlichkeiten her. Es sind immer Hürden zu überwinden.	B16	139
			Belastbarkeit			hohe Belastbarkeit ist erforderlich	Man muss schon was auch aushalten können. Also man muss auch mal akzeptieren, wenn da 20 Kolleginnen sitzen, und alle haben ein Interesse, und mit elfen kommst du vielleicht klar, jetzt gerade in diesem Sachverhalt, und neun nicht. Und dann muss man auch mal ein Augenverdrehen oder so was auch aushalten können. Also ganz sensibel darf man nicht sein, weil man sonst-, wenn man so was nicht aushält.	B4	116
		Missachtung der Person				die Funktion steht vor der Person	an vielen Stellen so das Gefühl zu haben, du wirst so als Person nicht gesehen, sondern du bist da, damit es funktioniert. Solange es funktioniert, ist es in Ordnung, und wenn nicht, oder einer wird krank oder hört auf, ja gut. Dann kommen drei bedauernde Worte, und dann wird aber geguckt, wer kommt als Nächster und fertig. So muss es sicherlich sein, aber das ist nicht unbedingt, ja, auf die Dauer zuträglich dieser ganzen Arbeitsauffassung, und ich glaube, das wollen einfach Viele auch nicht.	B6	154
G4	Zeitaufwand/Fehlende Leitungszeit					zu geringes Zeitbudget für die zu leistenden Leitungsaufgaben	Die mangelnde Entlastung, auch das wissen alle, also die Beanspruchung für Leitung und die fehlende Leitungszeit, sind sicherlich auch ein Punkt. Also mehrere Dinge, die-, die eine Rolle spielen. Und wenn sich das nicht verändert, wenn sich das nicht gravierend verändert, wird das auch so bleiben.	B15	134
		Familie				familiäre Gründe	und dann natürlich auch, wenn jüngere Leute in Schulleitung gehen, und das soll ja so sein, noch Familie da ist, die auch noch ihre Ansprüche, stellt, dann sind oft Kinder noch klein und da sagen dann viele: Ich muss- kann das jetzt nicht machen, ich habe die Kinder und muss mich erstmal um die Kinder kümmern, auch- nicht nur bei den Frauen, auch die Männer kümmern sich ja, und sollen sich ja um ihre Kinder kümmern	B2	144

G5	Fehlende Wertschätzung					zu geringe Wertschätzung	Ja eben, wie gesagt, das Finanzielle und eben dieser Aufwand und wenig Wertschätzung. Im Prinzip...	B10	157
		Finanziell				zu geringe Besoldung	und finanzielle Anreize, dass man sagt: Ach Mensch, toll, da kannst du sehr gut verdienen, das gibt es ja auch nicht	B2	144
G6	Diverses					diverse Aussagen zum Thema	und Rahmenbedingungen im Sinne von, nicht im Sinne von "das muss unbedingt besser werden, das muss anders werden", sondern im Sinne von Verlässlichkeit. Ich kann mich darauf, auf meinen Schulträger verlassen. Ich habe etwas, wo ich weiß: So ist es. Das ist zwar schlecht jetzt, aber das müssen wir stemmen, das müssen wir tragen. Das ist eine völlig andere Situation, als wenn ich feststelle: Das ist schlecht, aber ich kann dir nicht sagen, wie es in, in zwei Wochen ist. Das ist für mich persönlich das-, ein hohes Maß der Vorstellung dahinter, warum sich keiner so eine vage Situation einlässt. Und die wird im Augenblick schlimmer und wird nicht klarer, und deswegen würde ich mich zur Zeit unter Umständen würde ich es mir sehr genau überlegen. Also jetzt mal wirklich, mit-, ganz kurzfristig und vielleicht mal mittelfristig gedacht, ob ich mich jetzt noch mal bewerben würde. Zur Zeit würde ich sagen für mich: Nee, das Drama wartest du jetzt erstmal ein bisschen ab, weil es kann dir kein Mensch sagen, wenn du da und dort dich drauf bewirbst, wo bist du in einem halben Jahr, kann dir kein Mensch sagen.	B5	164
H.	Wünsche/Visionen			In dieser Hauptkategorie finden sich Wünsche und Visionen, die die Befragten formuliert haben.					
H1	Systemische Veränderungen					Systemische Veränderungen (Diverses)	Rahmenbedingung an der Schule, an der ich war, wir hatten ziemlich von Anfang an eine Sozialarbeiterin an der Schule, eine Rahmenbedingung, dass an der Schule nicht ausschließlich Lehrerinnen und Lehrer arbeiteten, sondern auch unterschiedliche Professionen arbeiteten, unendlich wichtig und hervorragend, auch für Schulleitung, in der Rückmeldung der jeweiligen professionellen Blickwinkel dieser Menschen, die da arbeiteten. Unendlich wichtig. Ist keine Rahmenbedingung, die in Schule üblich ist. Müsste aber geschaffen werden. Halte ich für dringend.	B15	62
		Berufsbild SL				Klares eigenständiges Berufsbild	Schulleiter, immer auch Schulleiterin, ist ein eigenständiger Beruf.	B15	136
H2	Aus- und Fortbildung/Beratung					Wünsche zu Ausbildung, Fortbildung und Beratung			

		Ausbildung			Ausbildung zum SL	Kein Schulleiter ohne Ausbildung, ohne Ausbildung als Schulleiter	B15	136
		Fortbildung/Beratung			Unterstützung durch Fortbildung und Beratung	Fallbesprechungen, wie kann man so rangehen, es war ja dann alles spontan, und man reagiert dann auch oft so aus dem Bauch raus.	B2	64
H3		Strukturelle Bedingungen			Aussagen zu strukturellen Bedingungen			
		Ressourcen			angemessene Ressourcen			
			Leitungszeit		mehr Zeit für Leitung und weniger Unterricht	Ich würde definitiv die Unterrichtsverpflichtung sehr reduzieren. Sehr reduzieren. Da würde ich mich auf eine Pflichtzahl gar nicht einlassen,	B4	120
			Unterricht		angemessene personelle und sächliche Ressourcen für Unterricht	So, dass man da eben sieht, dass Schulleitung eben nicht nur diese persönliche Unterstützung oder Wertschätzung, sage ich mal, in ihrer Arbeit, nicht unbedingt als Person, das kann man nicht verordnen, aber so in ihrer Arbeit erfährt, aber Wertschätzung eben auch durch, ja, vernünftige Ressourcen, so den Ausdruck, ich denke, der passt an der Stelle gut. Sowohl sächlich als auch räumlich, sprich Renovierung oder auch mal sagen, da kann man auch mal was machen, aber eben ganz wichtig auch personell. Das man nicht sagt: Wir wecken Erwartungen, die Schulen-, denen die Schule entsprechen muss, aber wir geben nicht die notwendigen Ressourcen.	B6	160
				Planungs-sicherheit	Planungssicherheit	Dann haben wir ja sehr viel Wechsel auch in der Lehrerschaft, wenn nur abgeordnet wird. Oder es sind diese Erziehungsurlaubsvertretungen, die immer nur sehr kurzfristig anberaumt werden, dass du gar nicht planen kannst,	B2	150
			Verwaltung		angemessene personelle Ausstattung in im Schulbüro	Ja, ich sagte schon, also einmal müsste hier-, müssten erheblich mehr Verwaltungsstunden, auch für die Schulsekretärin, her. In den Schulbüros sollten wirklich gute Leute sitzen, die auch selbstständig solche administrativen Prozesse bewältigen können.	B8	127
		Systemgröße			größere Systeme	Ich würde auch lieber mit mehr Professionen zusammen arbeiten, also auch wieder eine Sache des über den Tellerrand Guckens. Ich habe mich, die Zusammenarbeit mit der OGS oder so. Oder sagen wir mal in größeren Systemen mit Sozialarbeitern, mit Sozialpädagogen, mit anderen Beratungsmenschen, Rollen, das ist eigentlich das Wichtige, weil das auch wieder dieses Stückchen sich selbst in Frage stellen, sich selbst von der anderen Seite angucken und so zur Folge hat. Und das hängt mit größeren Systemen zusammen und so weiter. Das tut man ja nicht in so einem kleinen Kikibetrieb.	B12	170
		Schulleitungs-team			Leitung immer im Team	Ja, wichtig, erstmal, so dieses grundsätzlich im Team zu arbeiten, dass man zu zweit wäre, egal wie groß oder wie klein Schulen sind	B6	156

		Eigenständig- keit			Aussagen zu Eigenständigkeit allgemein	Eine Rahmenbedingung, die ich mir vorstellen könnte, die ganz positiv sein kann, ist eine größere Selbstständigkeit, Eigenständigkeit	B15	62
			Budget		Budgetverantwortung	Also mehr Eigenständigkeit, ich habe ein Budget, darauf kann ich dann mehr meine Prioritäten setzen.	B4	122
			Personal		Personalverantwortung	Ich finde, ein guter Weg ist eben diese selbstständige Schule. Aber dann wirklich selbstständige Schule, und nicht das, was mit den Aber-Einschränkungen kommt. Dass man eine größere Beweglichkeit haben muss, auch aus seinem Kollegium Leute rauszukomplementieren, die nicht passen, den faulen Apfel aussortieren, dann man einen größeren Einfluss haben müsste, dass man Kollegen in Fortbildungen schickt.	B14	148
H4	Anerkennung/Wertschätzung				Anerkennung/Wertschätzu ng aussprechen	Ich hätte mir als Anerkennung gewünscht, dass die Leute gewusst hätten, was ich tue. Die wussten aber gar nicht mal, was ich tue. Das heißt, das war nicht nur fehlende Anerkennung, das war Desinteresse.	B15	76
		Mitarbeitergespräche			Mitarbeitergespräche führen	Natürlich mit der Schulaufsicht, ein-, ja, Mitarbeitergespräche, die dieses Wort verdienen, nicht- (Interviewer: OK). Kontinuierliche Entwicklung auch von Personen, von Schulleitungspersonen. In denen steckt manches, oder auch nicht, und genau das Eine muss man entwickeln und das andere muss man nutzen, und man nutzt nicht nur die Dinge, die einem selber zu Pass kommen. Also ein Schulleiter ist immer ein guter Schulleiter, wenn er die Arbeit der Schulaufsicht macht. Nein! So meine ich das nicht. Und dafür ein paar Entlastungsstunden kriegt, das ist es nicht, aber im Sinne einer-, von guten Mitarbeitergesprächen könnte man doch auch so-, so eine Schullandschaft, Grundschule in C, entwickeln.	B12	70
		Besoldung			Besoldung erhöhen	Ich würde auch die Besoldung erhöhen, wenn ich das bestimmen dürfte.	B3	148
			Binnenstruktur		Binnenstruktur der Besoldung anpassen	Ich finde, dass es angepasst werden muss auch an die anderen Schulformen. Es ist einfach schon dieses Gefühl, dass das gerechter ist. Ich persönlich denke immer: Wieso kriegt jemand, der im Gymnasium arbeitet ganz normal A13, und ich auch, und ich muss eine Schule leiten. Das kann irgendwie nicht passen (lacht). Das geht mir jetzt gar nicht irgendwie um 100 Euro, aber ich finde so vom Gesamtgefühl her finde ich das nicht schön.	B7	152
			Abstandsgebot		Besoldungsabstand zwischen L, KR und SL anpassen	aber der Abstand zwischen Schulleitung und Lehrerinnen und Lehrern ist eindeutig zu hoch, der Abstand zwischen Lehrerinnen und Lehrern der verschiedenen Schulformen (Interviewer: zu gering), zu gering, Entschuldigung, zu gering. Und der Abstand zwischen den Lehrerinnen in den Schulformen halte ich für wesentlich zu groß	B5	70

I. Individuelles					
In dieser Hauptkategorie finden sich Aussagen zur individuellen Entwicklung der Befragten.					
I1	SL werden	Entwicklung zum SL	Ich war vorher glaube ich drei oder vier Jahre lang Konrektorin, und meine Schulleiterin bezog mich sehr sehr stark in ihre Arbeit und in ihre Arbeitsweise mit ein, und diese Arbeitsweise entsprach im Grunde genommen gar nicht unbedingt meiner Arbeitsweise. Ich war aber auch nicht so richtig in der Lage, mich davon zu distanzieren, also ich habe ganz ganz viel Zeit in der Schule verbracht und habe Arbeit mit übernommen, die ich eigentlich für weniger sinnvoll erachtet habe, und dann habe ich gedacht: Also, wenn ich schon so viel arbeite, dann möchte ich es auch so machen, dass das Ganze einen Sinn ergibt. Und das war für mich dann auch so, dass ich sagte: Ja also das- ich habe jetzt so Grunderfahrungen in Schulleitung, das traue ich mir zu, aber ich würde Vieles anders machen. Und das möchte ich dann auch gerne umsetzen dürfen.	B3	6
I2	Entwicklungsprozess	weitere Entwicklung	(seufzt) Ja, ständig irgendwie unter Druck. Stress, nicht schlafen können, wahrscheinlich immer zu viel zu hohen Puls. Ausgleichend war, dass ich ein-, einen Lebenspartner/Freund habe und hatte, den habe ich kurz vorher kennen gelernt, ist in einem Personalrat in einer anderen Stadt, und der hat eben auch schon ganz mäßigend gewirkt auf mich. So. Also der kannte die Probleme natürlich vom Personalrat aus. Und dort ist ja ein ganz großer Personalrat, da war er auch lange im Vorstand. Sonst hätte ich wahrscheinlich viel früher gesagt: Leute, das macht ihr jetzt mal allein!	B16	97
I3	Bilanz	Persönliche Bilanz	Ach, eigentlich in jeder, es ist eigentlich mein Job. Ich bin eigentlich zufrieden mit alledem, was ich mache. Ich bin eigentlich immer gerne Schulleiterin.	B10	87

Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von
Grundschulleitungen

Eine empirische Studie in NRW

Hohberg, I.

2015, XVI, 470 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08397-7